

INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA INTRANET NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Jorge Tadano, Vilma da Silva Santos, Jorge Luiz Knupp Rodrigues, Nancy Julieta Inocente, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira, Paulo César Ribeiro Quinteiros

Universidade de Taubaté – UNITAU, Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional– Rua Visconde do Rio Branco, 210. Centro – 12020-040 – Taubaté – SP – Brasil. sti@geev.cta.br
vilma70@gmail.com; jorgeknupp@gmail.com; nancyinocente@yahoo.com.br; edson@unitau.br;
paulo.quinteiros@unitau.com.br

Resumo- As ferramentas de comunicação atualmente disponíveis, no âmbito da Tecnologia da Informação (TI), têm alterado os processos de comunicação organizacional nas empresas. Os impactos dos novos sistemas provêm especialmente pela ênfase nas possibilidades de inter-relações mais participativas e na intervenção dos indivíduos no processo comunicativo, pois há múltiplas possibilidades de estabelecer relações multilaterais entre funcionários de variados níveis hierárquicos. Neste artigo serão apresentados os resultados de uma pesquisa exploratória, bibliográfica e documental, sobre o uso do modelo *wiki*, na *intranet* das organizações. Os resultados obtidos apontam que as novas ferramentas de comunicação propiciam a construção de conhecimentos e o aprimoramento de processo em rede. A possibilidade de integração dos funcionários de variados níveis na estrutura organizacional pode contribuir para agilizar a comunicação interna, para acelerar os processos internos e, ainda, para o enfraquecimento da hierarquia organizacional. Por outro lado, as novas tecnologias implicam sérios riscos à segurança das informações estratégicas das empresas.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Intranet. Wikipédia.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

A tecnologia é um elemento crítico na transformação das organizações. Enquanto ela é vista como um meio de aumento progressivo da eficiência e da performance geral da organização, isto somente poderá acontecer se for realizada como parte de um esforço maior, independentemente da situação se a mudança que impulsiona a tecnologia ou se é a tecnologia que impulsiona a mudança. As organizações que conseguem experimentar com sucesso tais mudanças serão melhores preparadas para o futuro, pois não há dúvidas que, neste futuro, o avanço da tecnologia continuará.

A *internet* quebrou as barreiras geográficas facilitando a troca de informações no âmbito mundial. A comunicação com o suporte da informática inova o processo comunicação constantemente, e com isso as Organizações lidam com grandes transformações (MENDES, 2006).

A informação é o ativo mais importante para organização no mundo globalizado. Manter atualizado é sobrevivência, pois a tecnologia vem alterando o meio de armazenamento do conhecimento das organizações e principalmente o meio (canal) de transmissão.

Cardoso (2006, *apud* MARTINS; EGITO; SOUZA, 2008), salienta que comunicação e a

informação são elementos essenciais para que a organização possa tomar decisões, executar as atividades, estabelecer contatos com os fornecedores e clientes. Também observa a importância na realização das integrações e ampliações da estrutura organizacional visando as potencialidades estratégicas organizacionais.

Neste estudo, abordou a utilização de uma ferramenta, democrática, de contribuição organizacional ou setorial e a necessidade da organização observar o comportamento das mudanças inferidas para se manter atualizado com a tecnologia escolhida para apoio a gestão.

Metodologia

O presente trabalho de pesquisa tem caráter descritivo-exploratório. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, tendo sido desenvolvido a partir da análise qualitativa de dados obtidos em documentos de acesso público.

Resultados e Discussão

A comunicação organizacional caracteriza-se como um importante fator de vantagem competitiva. Segundo Favoreto et al (2006, *apud* VIANA; SILVA; OLIVEIRA, 2007), as organizações são constituídas de pessoas e estas constituem a competência básica da organização, sendo a sua

principal vantagem competitiva em um mundo globalizado.

No processo de comunicação, Robbins (2009) define que, antes da comunicação ocorrer é necessário haver um propósito, que é expressa na mensagem que se deseja transmitir. Esta mensagem vai passar de um emissor para um

receptor (Figura 1). Esta mensagem é codificada e transmitida por um canal até o receptor, que decodifica a mensagem iniciada pelo emissor. O objetivo é a transferência de um significado de uma pessoa para outra.

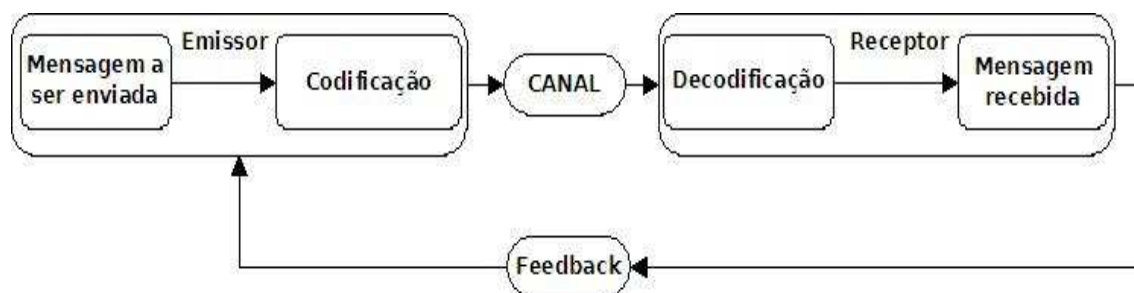


Figura 1 - Processo de Comunicação

Fonte: adaptada de Robbins (2009)

A elucidação das partes do processo de comunicação segundo Robbins (2009):

- O canal é a mídia pela qual a mensagem vai trafegar, selecionado pelo emissor, que deve determinar se será formal ou informal:
 - Canal formal é normalmente estabelecido pelas organizações e transmitem mensagens que se referem às atividades relacionadas com o trabalho. Segue uma hierarquia de comando dentro das organizações;
 - Canal informal é a forma de mensagem pessoal ou social, são espontâneos e decorrentes de escolhas individuais.
- O receptor é o destinatário da mensagem, porém, antes precisa ser decodificada, traduzidas em uma forma compreensível.
- O *feedback* é a confirmação que determina se a compreensão da mensagem foi obtida pelo receptor ao emissor.

Uma idéia, por melhor que seja, só é perfeita se fosse possível de ser transmitida de uma pessoa para outra, de tal forma que a figura mental tenha sido percebida pelo receptor de maneira idêntica visualizada pelo emissor (ROBBINS, 2009).

De acordo com Robbins (2002), o processo de comunicação possui quatro funções básicas dentro de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação para tomada de decisões.

- A comunicação exerce uma função de controle quando influencia o comportamento dos funcionários de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que regulamentam as ações dos funcionários, havendo assim uma uniformização da rotina da organização;

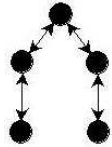
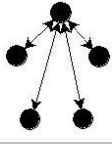
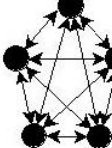
- A comunicação influencia a motivação por determinar aos funcionários o que ser feito e pelas respostas positivas que o empregado recebe de seu superior após empreender um esforço para alcançar seu objetivo com êxito. É através da comunicação que se torna possível a avaliação do desempenho e a definição de metas.
- A função expressão emocional é caracterizada pela relação dos funcionários dentro de seu grupo de trabalho demonstrando as necessidades sociais e sentimentos frente à dinâmica organizacional.
- A comunicação também possibilita que decisões sejam tomadas com base nas informações que são colhidas na organização pelos mais diversos canais.

Para Robbins (2009), nenhuma dessas funções deve ser vista isoladamente como uma mais importante, que no processo de comunicação, a interação que ocorre dentro do grupo ou da organização utilizem-se das combinações destas funções para o bom desempenho de suas atividades.

Na comunicação interpessoal, isto é, quando os membros de um grupo trocam as informações entre si, os três métodos básicos são utilizados: Comunicação oral, comunicação escrita e a comunicação não-verbal (ROBBINS, 2009). A comunicação não-verbal caracteriza-se pela postura e corporal e gestual do transmissor, que normalmente soma-se a comunicação verbal complementando a mensagem, pois, "as ações falam mais (e com mais precisão) do que as palavras", Robbins (2009, p. 140).

Segundo Robbins (2009), as redes formais podem ser muito complexas. O mesmo autor descreve de

modo simplificado e condensado, as características, conforme Quadro 1.

Tipo	Características
	Cadeia: Segue rigidamente a cadeia formal de comando. Constituída em organizações com base de níveis rígidos.
	Roda: Depende de um agente central para atuar como condutor de comunicação do grupo. Equipes com líder forte.
	Todos os Canais: Todos os membros do grupo comunicam uns com os outros. Equipes autogerenciadas – liberdade para contribuir e ninguém assume o papel de líder.

Quadro 1 – Redes formais de pequenos grupos
Fonte adaptada de Robbins (2009).

Robbins (2009) apresenta a eficácia da comunicação de cada rede em relação a cada variável de critérios, representada no

Quadro 2.

Critério	Redes		
	Cadeia	Roda	Todos os Canais
Velocidade	Moderada	Rápida	Rápida
Precisão	Alta	Alta	Moderada
Emergência de um líder	Moderada	Alta	Nenhuma
Satisfação dos membros	Moderada	Baixa	Alta

Quadro 2 – Redes de pequenos grupos e o critério da eficácia
Fonte: Robbins (2009, p. 142).

Com base em vários estudos em tornar o processo de comunicação mais eficiente, Redfield (1985, *apud* MARTINS; EGITO; SOUZA, 2008) apresenta sete princípios básicos passíveis de mensuração e capazes de relacionar as características dos elementos da comunicação.

Princípio	Descrição
Clareza	É o esforço para melhorar o emprego e o entendimento da linguagem, enfatizando

Princípio	Descrição
	que o grau de compreensão, ou seja, de forma correta que propicie o seu entendimento, evitando distorções.
Coerência	Revela o ajuste entre a mensagem e a realidade da organização ou com a própria atividade a ser executada. Sincronia entre a mensagem e a atividade realizada.
Adequação	Congrega legibilidade, compreensão e detalhamento. Uso de linguagem conforme o público alvo e os objetivos da mensagem.
Oportunidade e atualidade	Determinação do melhor momento para efetuar o processo de comunicação.
Distribuição	Enfatiza o momento que se deve fazer a comunicação. É o processo de disseminação da mensagem, fazendo a mesma chegar ao receptor.
Adaptação e uniformidade	A uniformidade possibilita uma maior facilidade de controle das informações e a adaptação torna-se necessária para acomodar a comunicação ao crescimento das organizações.
Aceitação e interesse	Grau de receptividade com base na confiança e respeito mútuo entre os elementos que participam do processo comunicação.

Quadro 3 - Princípios Básicos da Comunicação Eficiente

Fonte: Adaptado de Redfield (1985, *apud* MARTINS; EGITO; SOUZA, 2008)

Assim, conforme Martins, Egito e Souza (2008), o uso de tais princípios pode ser de grande utilidade para a compreensão do funcionamento da comunicação organizacional.

A constante evolução da tecnologia tem ao longo do tempo alterado a estrutura organizacional que suporta as áreas estratégicas das organizações. Não mais que duas décadas atrás, as organizações mantinham enormes Centros de Processamentos de Dados (CPD), centralizando as funções ao alcance de poucos especialistas da área.

Devido às evoluções tecnológicas das últimas décadas, percebem-se profundas transformações nos processos produtivos e principalmente nas estruturas funcionais das organizações, motivos pelas quais a tecnologia da informação vem adquirindo um papel de destaque como ferramenta de comunicação organizacional.

De acordo com Favoreto et al. (2006, *apud* MARTINS; EGITO; SOUZA, 2008), ressaltam que as novas tecnologias são grandes aliados da comunicação organizacional e que o conjunto de recursos de tecnologia de informação demonstra um potencial enorme de aprimoramento dos procedimentos comunicativos.

Com a disseminação de computadores pelos diversos setores e com a ampliação da abrangência da rede local na organização, o uso da *intranet* tem se mostrado uma ferramenta de grande valia no processo de comunicação organizacional.

Segundo definição de Terra e Bax para o entendimento da definição de *intranet*, temos:

[...] a *intranet* se configura como uma plataforma emergente para melhorar o alinhamento, os processos centrais de negócios, a disseminação de informações e a colaboração ampla em organizações empresariais. Esta plataforma representa a convergência entre ferramentas de colaboração, sistemas de gerenciamento de documentos e de fluxos de processos, ferramentas de comunicação e de discussão, sistemas de gerenciamento de conteúdo e sistemas de informações. (TERRA; BAX, 2003 apud MARTINS; EGITO; SOUZA, 2008, p.7).

A estrutura da *intranet* se assemelha a da *internet*, porém somente no seu aspecto técnico, pois na *intranet* o acesso é limitado, sendo uma rede fechada e controlada que impede o acesso de pessoas alheias à organização (LAFRANCE, 2001 apud MARTINS, 2005).

A *Intranet* exerce uma importante participação em agilizar o trabalho em grupo, garantindo o acesso as informações por diversos componentes da equipe e fixando a idéia de computação colaborativa (MENDES, 2006).

A segurança da informação também deve ser considerada como um ponto de extrema importância, da qual a *intranet* pode ser configurada de modo a oferecer nível de segurança e proteção de acordo com as necessidades da empresa, enquanto que a *internet* não possui uma condição controlável de segurança e proteção (LESSMANN, 2000 apud MARTINS, 2005).

O modelo *wiki* (do havaiano *wiki-wiki* = "rápido", "veloz", "célere") é repositório de páginas web contendo as mais diversas informações, que podem ser modificadas e ampliadas por qualquer pessoa por meio de programas capazes de ler páginas em HTML (acrônimo para a expressão inglesa *HyperText Markup Language*) e imagens (WIKIPÉDIA, 2009).

A utilização desta ferramenta no ambiente da *intranet* e também com a sua base de dados hospedada internamente na organização garante que o escopo das informações seja fechado, ou ainda, podendo até mesmo ser setorizada para um determinado setor ou grupo de trabalho, pois como visto, segundo Lafrance (2001 apud MARTINS, 2005), o acesso à *intranet* é limitado com restrições às pessoas alheias a organização.

Um dos fatores que se distingue no uso da Wikipédia é o fato de que qualquer pessoa com acesso à *intranet* pode modificar qualquer artigo, e cada leitor é potencial colaborador do projeto, provendo o trabalho em grupo, desde que o acesso esteja devidamente configurado para esse grupo (LESSMANN, 2000 apud MARTINS, 2005; MENDES 2006).

O processo de produção e guarda de informações no *wiki* contribui para o desenvolvimento de formas de inter-relação mais participativa, potencializa a intervenção dos indivíduos no processo comunicativo e possibilita estabelecer uma relação multilateral e mais horizontalizada entre os funcionários, rompendo com o modelo tradicional de comunicação. É importante ressaltar também que este processo assume a forma de comunicação, como definida por Robbins (2009), tipo "todos os canais", cabendo a observação dos critérios da eficácia para este tipo.

É importante destacar que o *wiki* assim como os demais elementos nos quais a inteligência coletiva é estimulada pela troca de informações à distância, com grande velocidade, por grupos de pessoas em um ambiente multidirecional de comunicação, baseado no paradigma da comunicação de muitos para muitos (CAVALCANTI; NEPOMUCENO, 2007), contribuem para o desenvolvimento de uma forma de comunicação semelhante ao que Robbins (2009) denomina de "todos os canais".

Além dos pontos já citados sobre o *wiki* pode-se afirmar que o emprego do mesmo possui aspectos que podem ser considerados positivos, quando baseados nos sete princípios básicos da comunicação passíveis de mensuração propostos por Redfield (1985, apud MARTINS; EGITO; SOUZA, 2008), descritos no Quadro 4. Considerando os sete princípios básicos passíveis de mensuração, do processo de comunicação definido por Redfield (1985, apud MARTINS; EGITO; SOUZA, 2008), observa-se, com uma avaliação superficial, as seguintes considerações e ponderações básicas quanto ao emprego do modelo *wiki*, conforme apresentada no Quadro 4.

Princípio	Descrição
Clareza	Alta
Coerência	Alta
Adequação	Alta
Oportunidade e atualidade	Alta
Distribuição	Baixa
Adaptação e	Alta

Princípio	Descrição
uniformidade	
Aceitação e interesse	Média

Quadro 4 – Princípios Básicos da Comunicação Eficiente do Wikipédia

Considerações Finais

Apesar de grande parte das empresas já contar com uma *intranet*, na prática, poucas utilizam plenamente suas possibilidades (MARTINS, 2005). Algumas organizações ainda estão presas ao passado, não perceberam ou não conseguem inovar a estrutura organizacional e a sua administração (MENDES, 2006).

As ferramentas existentes em uma *intranet* dinamizam e agilizam tarefas que, anteriormente, demoravam a ser executadas devido ao uso excessivo de procedimentos burocráticos. Ao utilizar na *intranet* ferramentas já testadas, tem-se a estabilidade dos serviços prestados e a facilidade de uso dos sistemas pelos usuários, reduzindo assim o custo com treinamentos, sendo esse um exemplo de vantagem associada ao uso da *intranet* (MARTINS, 2005).

É necessário que exista o domínio das ferramentas tecnológicas para facilitar e dinamizar o processo de comunicação organizacional. Além disso, as organizações devem estar atentas às inovações tecnológicas e procurar aproveitá-las apropriadamente, de modo que estejam integradas com os outros instrumentos de comunicação, pois a sua utilização requer um repertório cognitivo que determine a compreensão dos funcionários e deve, portanto, estar alinhada à cultura organizacional. Em função disso Correa (2005, p. 107) afirma que “o primeiro conjunto a ser considerado na formatação da comunicação digital de uma empresa é a sua cultura e a relação desta cultura com os quesitos de inovação, tecnologia, uso de computadores, de internet”.

Hoje a *intranet* é uma tecnologia que faz com que se “ultrapasse o conceito de fronteiras territoriais e ao mesmo tempo misturou o conceito de tempo e espaço, surgindo daí novas formas de relacionamento entre as organizações e seus empregados. A *intranet* é uma ferramenta poderosa com a capacidade de transformar a cultura da organização, mas não é só isso, ela não é mágica e não existe por si só” (MENDES, 2005, p. 1).

Vale lembrar que nenhuma ferramenta é completa por si só, uma vez que o conhecimento e a informação poderão estar diluídos em grande parte entre os funcionários, logo a organização enfrentará grandes desafios ao tentar registrá-lo

(MENDES, 2007). Este modelo analisado poderá contribuir como canal de comunicação para captar, registrar, organizar e disseminar a informação de modo formal e não-verbal.

A facilidade de armazenamento das informações e do conhecimento no modelo *wiki* não pode ser entendido como liberdade total de ação, cabe a organização informar a importância dessa mudança para o público interno. Esta postura irá ajudar esse público a compreender as razões e perceber o significado das transformações que estão sendo colocadas em prática. Desta forma, a organização terá mais condições de valorizar o processo de comunicação, tanto com o *wiki* ou com quaisquer outros serviços de comunicação para *intranet*, por exemplo: e-mail, portal web de notícias institucionais, fórum de debates, comunicador instantâneo e entre outros que sendo lançadas e testadas na *internet*, a grande rede mundial.

O presente estudo tem como delimitações a não intenção de exaurir a potencialidade de uso da ferramenta modelo *wiki*, nem tão pouco a aplicabilidade dos documentos e informações das organizações, cabendo esta análise ser realizada para cada caso, mas de incentivar novos estudos no que concerne o uso da tecnologia a favor da comunicação organizacional cada vez mais eficiente.

Agradecimentos

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

Referências

- CAVALCANTI, M.; NEPOMUCENO, C. **O conhecimento em Rede**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CORREA, E. S. **Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com o público**. Organicon: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: Gestcorp/ECA/USP, ano 2, nº3, p.94 -111, 2º semestre de 2005.
- MARTINS, D. A. **Intranet nos Processos de Comunicação Interna de Instituições Públicas: Efeito e Implicações** (Um estudo de caso no DETRAN-RN). Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2005.
- MARTINS, D. A.; EGITO, A.P. G.; SOUZA, D. M. O. ISO 9001:2000 - **Efeitos e Implicações da Norma na Capacidade de Comunicação Interna de uma Organização**. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. RJ, 2008.

- MENDES, A. **Revolucionando a Cultura Organizacional**. [S.L.] 2006. Disponível em <http://imasters.uol.com.br/artigo/3920/intranet/s/revolucionando_a_cultura_organizacional/> Acesso em: 03 out. 2009.

- _____ **Intranet – Uma Poderosa Ferramenta**. [S.L.] 2005. Disponível em <http://imasters.uol.com.br/artigo/3665/mercado/intranet_uma_poderosa_ferramenta/> Acesso em: 03 out. 2009.

- _____ **Gestão do Conhecimento e a Tecnologia da Informação, uma forte aliança**. [S.L.] 2007. Disponível em <http://imasters.uol.com.br/artigo/7378/mercado/gestao_do_conhecimento_e_a_tecnologia_da_informacao_uma_forte_alianca/> Acesso em: 03 out. 2009.

- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

- VIANA, F. L. E.; SILVA, E. S.; OLIVEIRA, J. A. **O Papel da Intranet na Comunicação Organizacional Interna: estudo de caso em um banco de desenvolvimento**. Natal, 2007. Disponível em : <[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1316_Artigo TI e Comunicacao SEGET.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1316_Artigo_TI_e_Comunicacao_SEGET.pdf)> Acesso em: 28 set. 2009.

- WIKIPÉDIA **Wikipédia**, a enciclopédia livre. [S.L.] 2009. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>> Acesso em: 15 out. 2009.