



## **Comunicação organizacional *on-line*: aplicação estratégica e suas implicações na gestão de uma empresa de base tecnológica**<sup>1</sup>

Luciano Mattana (professor do Centro Universitário Franciscano/UNIFRA)  
Melina de Souza Mota (mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria/UFSM)  
Greice de Bem Noro (professora da Universidade de Cruz Alta/Unicruz)  
Iuri Gustavo de Brito (mestrando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria/UFSM)  
Sibila Rocha (professora do Centro Universitário Franciscano/UNIFRA)<sup>2</sup>

### **Resumo**

O artigo trata da aplicação de novas tecnologias de comunicação, à medida que, na sociedade da informação, configura-se a emergência de novos canais, influentes na gestão organizacional. O estudo de caso da empresa santa-mariense Prumos Interativa se dá em virtude de sua bem-sucedida iniciativa de investir em P&D de um *software* de comunicação, para otimizar sua gestão. Seus instrumentos foram a observação e a entrevista semi-estruturada, com o gerente-geral. A pesquisa constatou a aceitabilidade e efetividade do sistema multiusuário Mural de Tarefas na organização, à medida que permite a manutenção da fidelidade na transmissão e recepção das mensagens e as conformidades de prazo e execução do pedido. Outrossim, evidenciou que a *Internet* está corroborada entre os funcionários como principal canal de comunicação, devido ao seu papel no delineamento dos negócios e na gestão da empresa.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; *Internet*; organização.

### **1. Introdução**

A atual configuração geopolítica da sociedade, sob a égide da revolução tecnológica da informação, proporciona um aumento expressivo de novas organizações, intencionadas em atender às crescentes demandas sociais e mercadológicas. Nesse

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao NP Tecnologias da Informação e da Comunicação, do VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom.

<sup>2</sup> Luciano Mattana: Graduado em Comunicação Social pela Universidade Federal de Santa Maria. Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da mesma instituição. Professor das disciplinas de RTVC I e II, Pesquisa de Opinião, Mercadologia II e Áudio Avançado no Centro Universitário Franciscano (UNIFRA - Santa Maria/RS) (lucianomattana@unifra.br). Melina de Souza Mota: Graduada em Comunicação Social pela Universidade Federal de Santa Maria. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da mesma instituição, na área Gerência da Produção, linha de pesquisa Estratégias empresariais e marketing (melina.mota@gmail.com). Greice de Bem Noro: Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Maria. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção na mesma instituição, na área Gerência da Produção. Professora das disciplinas de Administração Financeira e Administração de Projetos na Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ - RS) (gbgreice@gmail.com). Iuri Gustavo de Brito: Graduado em Comunicação Social e Ciências da Computação pela Universidade Federal de Santa Maria. Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da mesma instituição, na área Gerência da Produção. Sócio-fundador da empresa Prumos Interativa (iuri@prumos.com.br). Sibila Rocha: Graduada em Comunicação Social pela Universidade Federal de Santa Maria. Mestre em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Professora dos cursos de Jornalismo e Publicidade e Propaganda do Centro Universitário Franciscano (UNIFRA - Santa Maria/RS) (sibila@unifra.br).



sentido, se mostra igualmente oportuna para o significativo progresso de diversas e inovadoras estratégias organizacionais, voltadas à conquista de posições competitivas viáveis, ou, mesmo, para a própria sobrevivência. Os avanços – e conseqüente utilização nas organizações – das novas tecnologias da informação, como a *Internet* e os sistemas de *softwares* executados nela, revelam a ascensão de inúmeras estratégias organizacionais que as exploram, essenciais para o alcance dessa vantagem competitiva, revolucionando radicalmente as técnicas de produção e a relação do homem com o trabalho. Em caráter especialmente importante, redefinem as fronteiras da comunicação organizacional, assim como da cultura da organização.

A comunicação passa, portanto, a assumir um caráter estratégico, reafirmando sua importância no processamento das funções administrativas internas de desenvolvimento efetivo das demais ações organizacionais, assim como no relacionamento extra-organizacional. Logo, como pontua Batista, “a comunicação não pode assim ser mais encarada como ferramenta, mas como um elemento estratégico na engrenagem da empresa e transformador da gestão empresarial, buscando dar sustentação e vitalidade organizacional às suas metas de perenidade no mercado”. No que tange à cultura, a adequação dos processos administrativos às tecnologias emergentes propicia uma nova maneira de interação organizacional, reprodutora de relacionamentos inerentes ao capitalismo. Não obstante essa desterritorialidade – ou relação de não-lugar – que os dispositivos tecnológicos criam, eles, ainda assim, ambicionam conectar e manter os vínculos entre o indivíduo e a organização.

## **2. Comunicação organizacional e a interação mediada pela *Internet***

A proliferação dos sistemas computacionais nas organizações contemporâneas oportunizou uma inovação nas modalidades de comunicação nas organizações. A comunicação organizacional, entendida por Kunsch (2003, p. 149) como o “trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral”, seja na forma institucional, mercadológica, interna ou administrativa, vem, ainda que pausada e superficialmente – devido às drásticas mudanças culturais que acompanham esses sistemas globais –, usufruindo-os, pois possibilitam um processo mais efetivo, dinâmico e, além disso, interativo. Promovida com o advento do sistema mundial inter-redes, a *Internet*, a



inserção dessa modalidade de comunicação no ambiente organizacional, agora, de caráter estratégico, revela um novo e desafiador foco de análise dos processos comunicacionais.

## **2.1 A comunicação nas organizações**

O atual ambiente mercadológico, de caracteres dinâmico, aberto e competitivo, derivado do progresso de novas tecnologias computacionais, em rede, abertas, e centradas nos usuários, oportuniza a ascensão de uma nova realidade global, aberta, volátil e multipolar. Da mesma forma – em equilíbrio ao tradicional desenho organizacional verticalizado –, propicia o surgimento de um novo perfil empresarial, assinalado pela organização também aberta, atuando em rede e fundamentada na informação (TAPSCOTT & CASTON *apud* KUNSCH, 2003). Nesse contexto, a informação deixa de ser um imperativo burocrático e assume uma função estratégica, não só nos formatos organizacionais hierárquicos, mas, também, no processo de descentralização, participação e coordenação das organizações contemporâneas (CASTELLS, *apud* KUNSCH, 2003).

As organizações, por comportarem-se como emissoras de informações, por meio da comunicação organizacional, informam - e são informadas - continuamente. Essa dinâmica relacional ininterrupta com os mais variados públicos organizacionais mostra-se de vital importância “para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo” (KUNSCH, 2003, p. 69). Assim, Peruzzolo (2002, p. 20), ao apreender a apreciação máxima de comunicação como diálogo e partilha e dizer que “viver em sociedade é comunicar-se, que ela é a respiração de uma sociedade, que ela é um processo de influência, etc”, apresenta a comunicação por seu conceito primeiro, o sentido de relação. Logo, comunicação é , conforme Peruzzolo (2002, p. 21) “uma relação de ser a ser que quer, que passa uma mensagem a outro”.

Em âmbito organizacional, a comunicação versa sobre “um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações” (KUNSCH, 2003, p. 71). Ela ocorre por meio de redes - formal e informal - e de fluxos - ascendente, descendente, horizontal e diagonal. A rede informal do processo comunicacional - interdependente da



comunicação formal, de cunho administrativo -, faz menção à comunicação fluida de maneira mais rápida, baseada nas relações sociais entre os funcionários, que buscam, nesse formato comunicacional, a velocidade nas respostas para as suas dúvidas e anseios (TORQUATO, 1986; KUNSCH, 2003). Os meios descendentes e ascendentes são orientadores da comunicação organizacional, logo, a conduzem, respectivamente, da direção aos subordinados e dos subordinados à direção. Somam-se a esses os meios horizontal e diagonal de comunicação, os quais ocorrem no mesmo nível ou em posições semelhantes e entre superior e subordinado de áreas distintas, respectivamente (TORQUATO, 2002).

Ao conceituar Comunicação como disciplina ou estudo, e comunicação como seu objeto de estudo, Lopes (2001, p. 14, grifo nosso) fala do progresso da “especificidade intrínseca de seu objeto – os fenômenos comunicacionais da sociedade atual”. Ao tratar do campo da Comunicação e sua autonomia científica – correlata à também independência da organização cultural nas sociedades contemporâneas – Lopes (2001, p. 14) verifica a interação de “fatores de diversas ordens que são histórico-sociais (a organização capitalista da cultura), institucionais (os cursos de Comunicação) e científicos (especificidade do estudo dos fenômenos de massa)”, destacando, como o objeto da Comunicação, mais especificamente, “o estudo dos fenômenos da comunicação dentro da cultura industrializada” (LOPES, 2001, p. 14). Nesse contexto de interdependência com a cultura, a sociedade, a política e a economia de uma nação, Lopes (2001, p. 15) remete-se à inserção desse objeto de estudo na “dinâmica cultural concreta e específica dos países capitalistas periféricos”, qual seja, o Brasil. Permite a extensão, pois, do reflexo dessa realidade nacional à realidade organizacional, a qual não se revela diferente. Isso porque ainda está em desenvolvimento a inserção da alta tecnologia nas organizações brasileiras, o que denota uma cultura incipiente, sob o aspecto tecnológico.

Contudo, se o estudo da Comunicação está correlato a sua inserção na realidade cultural de uma nação, é pertinente a explanação conceitual de cultura. Para Cucho (2002), essa produção histórica de relações sociais remete aos modos de vida e pensamento. Ela “não é uma simples justaposição de traços culturais, mas uma maneira coerente de combiná-los” e, de certo modo, “oferece ao indivíduo um ‘esquema’



inconsciente para todas as atividades da vida” (CUCHE, 2002, p. 78, grifo do autor). Na concepção de Collins & Porras (1995), cultura, em âmbito organizacional, é a existência de pressupostos ideológicos, compostos pelos valores centrais e objetivos organizacionais, que orientam e inspiram os funcionários. A intensidade de sua força mostra-se como determinante positivo nas instituições corporativas bem-sucedidas, segundo estudos acerca da cultura organizacional.

O despontar da sociedade da informação, a virtualização dos meios de comunicação e a mudança social proveniente do avanço de novas tecnologias oportunizam, portanto, a ascensão do neologismo ‘cibercultura’, especificado por Lévy (1999, p. 17) como “o conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço”. Essa interconexão, mediada pelo ciberespaço, empreendido por Barlow *apud* Norton (1996, p. 72) como “a terra-natal da Era da informação”, proporcionou a digitalização dos campos de produção, armazenamento e envio das informações, mostrando-se absolutamente preocupada com os “impactos comunicacionais, culturais e sociais das novas tecnologias de base micro-eletrônica” (LEMOS). A revolução da informação, ao permitir uma nova interface entre os campos da comunicação e da cultura organizacional, admite o surgimento de uma forma de interseção cultural, denominada cibernética, em âmbito global. Para Lévy (1999), os dispositivos de informação e de comunicação que despontaram com essa transformação radical da sociedade contemporânea são, portanto, os autênticos suportes das mudanças sócio-culturais, pois revolucionaram a maneira como os homens se relacionam entre si e com o ambiente de trabalho.

## **2.2 Os sistemas computacionais e sua inserção no ambiente organizacional**

Os computadores, ao saírem dos âmbitos governamental e educacional, em meados da década de 60, e serem absorvidos pelo cotidiano organizacional, trouxeram consigo um grande desdobramento nas opções de utilização, seja de maneira isolada ou em ambiente de rede no trabalho. Possuem um papel organizacional fundamental na conjuntura sócio-econômica mundial atual, de concorrência mercadológica global, pois



possibilitaram a emergência de uma comunicação efetiva, por meio de uma rede com outros computadores, dentro da organização e, mesmo, fora dela (NORTON, 1996).

Para o funcionamento dessa importante tecnologia, são necessárias, além da parte tangível, denominada *hardware*, “as instruções eletrônicas que as pessoas escrevem para dizer ao hardware o que fazer”, ou seja, o *software*, que, dividido em básico e aplicativo, dá vida ao computador (NORTON, 1996, p. 15). Diferentemente do primeiro, que informa “ao computador como ele deve usar seus próprios componentes”, o *software* aplicativo informa “ao computador como realizar tarefas específicas para o usuário” (NORTON, 1996, p. 21).

Em âmbito organizacional, a implementação de *softwares* provocou uma profunda mudança cultural. Isso porque, segundo Norton (1996, p. 41), “eles liberaram alguns grupos dos burocráticos sistemas de gerenciamento de informações e permitiram que os indivíduos redefiniram seu trabalho e descobrissem uma nova maneira de trabalhar”. Exemplo disso é a área de informática para grupos de trabalho, a qual opera o sistema computacional de forma a permitir que o grupo de trabalho seja organizado em torno de metas organizacionais, coordenando o cumprimento de prazos nas tarefas e equilibrando a carga de trabalho. Os programas dessa área, conforme Norton (1996, p. 45), “asseguram que todos transmitirão a mesma mensagem aos clientes, que o acompanhamento adequado ocorrerá e que nenhuma oportunidade comercial será negligenciada devido a responsabilidades não claramente definidas”.

### **2.2.1 O *software* Mural de Tarefas**

As tecnologias ingressaram no mundo dos negócios de modo surpreendente e irreversível, mudando progressivamente a gestão empresarial e o modo como os empreendimentos fazem negócios. Uma expressiva parte da burocracia corporativa, devido à drástica diminuição dos custos com os sistemas computacionais, foi suprimida pela adesão a *softwares* aplicativos. Ademais, essa revolução atingiu outra área na organização – não menos importante – a comunicação. A ascensão de *softwares* específicos refina seu caráter estratégico, tornando-se uma forma inovadora de suporte à comunicação organizacional.



O gerenciamento *just-in-time* da comunicação, proporcionado por instrumentos de intercâmbio de informação virtuais digitalizados, remodela os padrões organizacionais de produção, armazenamento e envio de relatórios, formulários e outros formatos de comunicação organizacional tradicionais. Os mais conhecidos, como o correio eletrônico, ou, simplesmente, *e-mail*, a *Internet* e a *Intranet* os transformam em documentos eletrônicos, os quais juntos, formam uma corrente de dados, que fluem diretamente de um computador para o outro, independentemente da distância entre os sujeitos comunicacionais (NORTON, 1996).

A *Internet*, imensa rede de computadores surgida em 1969, para compartilhamento de informações (NORTON, 1996; PINHO, 2003), ingressou nas organizações causando profundas mudanças culturais: alterou a estrutura hierárquica organizacional tradicional, bastante verticalizada, possibilitando um maior acesso às informações, bem como maior controle sobre os documentos organizacionais. Da mesma forma, apresentou-se como um novo canal ao processo de comunicação nas organizações, possibilitando maior eficácia na troca de mensagens entre o emissor e o receptor. Por meio do serviço *World Wide Web*, o qual “oferece acesso, por meio de *hiperlinks*, a um espaço multimídia da *Internet*” (PINHO, 2003, p. 212), surgiu a sua vertente *Intranet*, rede de computadores fundamentada nos padrões da *Internet*, porém de acesso privado. Esse sistema utiliza-se da tecnologia da *WWW* e desponta nas organizações para agilizar, de modo eficiente, a comunicação entre os funcionários e assegurar coerência nas informações, possuindo garantia contra acessos não-autorizados. Para Batista, “uma aplicação *Intranet* eficaz irá oferecer aos seus empregados uma forma de colaborar; partilhar conhecimento de uma forma que verdadeiramente traga valor à iniciativa de gestão de conhecimento de uma empresa”.

As principais diferenças entre essas duas tecnologias podem ser resumidas da seguinte forma, conforme mostra a Tabela 1:

	<i>Internet</i>	<i>Intranet</i>
<b>Tipo de acesso</b>	Aberto	Privado
<b>Público</b>	Mundial	Membros da organização
<b>Tipo de informação</b>	Gerais	Proprietárias

Fonte: BATISTA

Tabela 1: Diferenças entre *Internet* e *Intranet*





Assim, a *Intranet* apresenta-se como uma nova e adequada plataforma para a base de conhecimentos e de processos empresariais. A migração de documentos organizacionais para o ambiente *on-line*, além de reduzir a impressão e distribuição de papéis, agiliza o atendimento aos funcionários, em detrimento ao tradicional modo de requerimento de informações nas organizações, onde “o empregado solicita a seu supervisor o envio de pedidos para a cadeia de decisões e fica aguardando a resposta, [o que] leva a demora e erros” (AURÉLIO). Igualmente, tais documentos passam a assumir um caráter dinâmico, pois a gestão de informações torna-se precisa e ágil, podendo “ser mantidos em dia mais frequentemente e com mais facilidade que seus equivalentes em papel” (AURÉLIO). Ademais, propiciam o acesso global, antes inexistente, devido à tangibilidade das informações, e a construção de uma nova interseção cultural, interativa, baseada em princípios de compartilhamento de informações e colaboração entre os sujeitos organizacionais (AURÉLIO).

O Mural de Tarefas, sistema de comunicação personalizado conforme as necessidades comunicacionais da empresa de base tecnológica Prumos Interativa, surgiu para reduzir a incidência de ruídos, a saber, “toda a fonte de erro, distúrbio, deformação de fidelidade na transmissão de uma mensagem visual, escrita, sonora, etc” (FERREIRA, 1999, p. 1788) no processo de comunicação interna, verificados no domínio dos canais utilizados pela organização. Por meio dele, buscou-se a efetividade da comunicação entre os funcionários, de modo a garantir a fidelidade nesse processo, o qual sofria interferências com o uso de formatos tradicionais de processamento de informações (relatórios e formulários impressos), sendo bastante dificultado.

Para Kunsch (2003), essas barreiras na comunicação dividem-se em quatro classes, cabíveis de explanação, devido aos seus graus de influência, na empresa em questão. As barreiras pessoais estão vinculadas à personalidade, ao estado de espírito, às emoções, aos valores e às formas de comportamento individual na organização. Por se tratar de uma empresa de base tecnológica com negócio fundamentado na *Internet*, os veículos de comunicação tradicionais revelaram-se inadequados à estruturação dos processos da organização, devido ao perfil funcional da empresa. Os funcionários da Prumos Interativa caracterizam-se por jovens, ávidos por experimentar novos formatos tecnológicos. Logo, moldam suas práticas na informação digitalizada, no intuito facilitar





o acesso aos dados – e reduzir o desperdício de papel –, incluindo-se, nesse processo, a própria comunicação organizacional. Esse conjunto de pressupostos e características individuais entrou em conflito com as estratégias até então utilizadas pela organização, pelo fato de serem jovens profissionais da área de tecnologia, já bem experimentados com os novos dispositivos de comunicação.

O sistema postal eletrônico, mais conhecido como *e-mail*, foi utilizado inicialmente para esse intercâmbio de informações na organização. No entanto, também registrou um esgotamento ao longo de sua utilização, devido à sobrecarga de informações que continha, de modo não-organizado, despontando a necessidade organizacional de pesquisa e desenvolvimento de uma ferramenta específica para comunicação, de acesso via *Internet*. Ainda que com um relativo êxito inicial, o *e-mail* sofreu com a barreira conhecida como administrativa. O insucesso dessa forma não-sistemizada como a empresa processava suas informações, no entanto, estimulou à inicial desburocratização do processamento das informações, correlacionando o processo comunicacional à virtualidade da *Internet*. Posteriormente à utilização do *e-mail*, foi, então, desenvolvido e implantado o sistema multiusuário Mural de Tarefas, com alto índice de aceitabilidade, difundindo, de maneiras eficiente e eficaz, as informações organizacionais relativas aos afazeres de cada funcionário, tornando-as públicas na organização, via sistema de comunicação virtual. Para fins de conceituação, o sistema, quando caracterizado como multiusuário, deve-se ao seu tipo de acesso, de caráter múltiplo. Ou seja, é uma categoria de sistema operacional, a saber, “o núcleo do mecanismo que faz o computador funcionar” (NORTON, 1996, p. 238), que permite o acesso instantâneo de vários usuários ao computador. A partir de uma identificação, mediada por um *login* e um *password*, os usuários podem compartilhar a mesma máquina e todos os dispositivos físicos e lógicos do sistema ao mesmo tempo.

Nesse contexto, a virtualização dos processos comunicacionais, na empresa de base tecnológica, e conseqüente descarte dos formatos tangíveis de comunicação organizacional, despontaram para ‘enxugar’ o fluxo de informações na empresa, eliminando seu excesso – última barreira na comunicação –, ou seja, a “proliferação de papéis administrativos e institucionais [e] reuniões desnecessárias” (KUNSCH, 2003, p. 75). Finalmente, o Mural de Tarefas assumiu um papel definitivo na organização ao



eliminar o envio/recebimento de informações incompletas e parciais, pois possui um sistema de gerenciamento da informação que direciona o funcionário ao preenchimento de um detalhado formulário digital padrão, sobre o envio – e também o recebimento – das informações, respondendo a questões como ‘o que’, ‘para quem’, ‘para quando’, ‘quem fará’, ‘como’ e ‘com que finalidade’.

Logo, esse sistema interno de comunicação permitiu, a cada funcionário, conectado à *Internet*, por meio de sua variante *Intranet*, independentemente de sua localização geográfica, enviar e receber tarefas, pedidos e solicitações de quaisquer outros funcionários, mantendo as conformidades de prazo e execução do pedido, suprindo, dessa forma, as lacunas existentes na troca de informações entre funcionários. Ademais, foi desenvolvido também para gerar relatórios avaliativos de desempenho das tarefas por ele geridas, configurando-se igualmente num *software* de monitoramento das ações dos sujeitos organizacionais. Suas principais – e vantajosas – características concentram-se em: acesso via *Intranet* da empresa, com independência geográfica, por meio de uma senha pessoal; gerência individual dos pedidos, descentralizada (por funcionário), divididos entre ‘tarefas vencidas’ (que já esgotaram o prazo de entrega, e não foram concluídas), ‘tarefas não-vencidas’ (que não esgotaram o prazo de entrega) e cumpridas (que já foram entregues) e relatórios de desempenho da empresa (demonstração geral de todas as tarefas organizacionais, relativas à divisão supracitada).

O sistema multiusuário de comunicação contém, portanto, uma lista tarefas ‘feitas’ e ‘não-feitas’ de cada funcionário, ordenadas individualmente por data (pois seu nível de urgência está atrelado ao prazo). Os pedidos podem ser acessados de qualquer lugar, através de acesso por senha, alterados e concluídos, assim como enviados novos pedidos, a outros funcionários. Tanto no formulário padrão como no relatório geral, as tarefas ficam em destaque, sendo as vencidas, na cor vermelha, as não-vencidas, em verde e, em cinza, as cumpridas. No relatório de desempenho, ficam ordenadas pelo nome dos funcionários, em ordem alfabética (e não mais pela data). O formulário compreende informações concernentes ao título (da tarefa), cliente (para quem será feita a tarefa), data (para entrega da tarefa, cumprida), responsável (funcionário que a assumirá) e tempo de duração (quantos dias foram estipulados). Ademais, possui um



espaço para descrição (campo de texto para detalhar a tarefa) e outro para explanação do resultado esperado (espaço para descrever o que se espera no término da pedido).

### **3. Procedimentos metodológicos**

Partindo-se de um estudo qualitativo-interpretativo, foi possível traçar os principais fatores que permeiam os efeitos da comunicação virtual na gestão organizacional. Pôde-se, a partir deste procedimento, perceber a amplitude do tema que trata o presente artigo e definir a seguinte questão: quais as implicações da utilização da comunicação via *Internet* na gestão organizacional? Ademais, devido a solicitação de uma tarefa geralmente sofrer com ruídos, das fontes mais diversas, é realmente possível driblar as interferências para a conquista de uma comunicação eficiente e eficaz? As relações interpessoais acabam sendo afetadas negativamente ou pode o ser humano aprender a se relacionar através da máquina, sem prejuízos para a informação que deve ser publicada? Onde ficam registrados os procedimentos realizados pela empresa e como podem ser acessados ou controlados? Estes questionamentos permearam a pesquisa que aqui está sendo relatada, pois foram formulados a partir das idéias de artigos recentes, que também versam sobre a informação no meio virtual.

O estudo descritivo-interpretativo, o qual norteou a segunda fase da pesquisa, permitiu uma análise da estrutura do processo de comunicação estabelecido, na empresa de base tecnológica Prumos Interativa, a partir da ferramenta de comunicação organizacional *on-line*, intitulada Mural de Tarefas. Os procedimentos adotados foram a observação simples do ambiente organizacional interno e a entrevista semi-estruturada. O primeiro procedimento se desenvolveu durante cinco dias úteis, no mês de setembro de 2005. O tempo foi dividido entre os dois escritórios da Prumos Interativa, dentro dos quais foi possível captar a integração dos usuários através da ferramenta, o volume do fluxo de informações, o ritmo de trabalho da empresa, a reação dos funcionários ao serem estimulados a utilizar a ferramenta, a tensão gerada por trabalhos com prazos curtos de entrega, as possibilidades de ruídos que permeiam o processo de comunicação entre os funcionários, o nível de horizontalidade gerada através da ferramenta, entre diversos outros fatores, que serão apresentados no decorrer deste artigo, em virtude de sua relevância para o tema aqui proposto. O segundo procedimento adotado (entrevista



semi-estruturada) foi realizado de forma não-discreta, com o gerente-geral da empresa pesquisada. Durante a entrevista, o funcionamento do sistema Mural de Tarefas foi descrito em sua totalidade. Também foram abordados os efeitos da ferramenta na cultura da empresa e resultados, tanto comunicacionais, quanto organizacionais, gerados a partir de sua implementação.

É preciso dizer ainda que os resultados aqui descritos não sofreram inferências estatísticas, por se restringirem ao universo da empresa pesquisada. No entanto, mesmo assim, é preciso ressaltar o seu valor, visto que lançam ao campo da ciência o estudo de uma ferramenta de comunicação que utiliza como base a *Internet* para gerar efeitos de sucesso no processo de fluxo e controle de informações dentro de uma organização, bem como em sua gestão geral. A partir desse estudo, será possível o estabelecimento de novas pesquisas, de cunho comparativo, na tentativa de avaliar os resultados e as implicações organizacionais geradas por ferramentas de comunicação que utilizem a mesma base tecnológica. Além disso, se o Mural de Tarefas fosse aplicado em outro tipo de organização, em outro contexto mercadológico, com outros funcionários envolvidos, de diferentes classes sociais ou níveis de conhecimento, quais seriam seus novos reflexos? E será mesmo que seriam novos?

#### **4. Considerações finais**

O objetivo geral da presente pesquisa foi analisar a aplicação estratégica da comunicação organizacional via *Internet* e suas implicações na gestão organizacional, tendo como caso a empresa de base tecnológica Prumos Interativa. O referencial teórico coletado permitiu uma reflexão sobre as implicações resultantes da adesão organizacional a tecnologias de ponta e serviu de base conceitual para a análise do efeito da *Internet* no processo da comunicação da empresa e em seu sistema de gestão. Seu material empírico expôs a importância que a virtualização da comunicação digital assume na sociedade capitalista globalizada e, igualmente, demonstrou que as tecnologias digitais *on-line*, voltadas para a comunicação organizacional, são uma revolução nas opções de relacionamento organizacional. A adesão aos *softwares* aplicados à comunicação, emergentes no final do século XX, configuram uma mudança cultural no âmbito das organizações, por redimensionarem as fronteiras da



comunicação, assim como os valores percebidos pelos funcionários, reorientando seus comportamentos.

O exame detalhado dos dados, portanto, constatou a efetividade do novo sistema interno de comunicação organizacional, à medida que o mesmo permite, a cada funcionário, conectado à *Internet*, independente de sua localização geográfica, enviar e receber tarefas, pedidos e solicitações, de quaisquer outros funcionários, mantendo as conformidades de prazo e execução do pedido, bem como a fidelidade na transmissão e recepção de mensagens. Outrossim, evidenciou que a *Internet* está corroborada entre os colaboradores como principal e, igualmente, eficiente, meio de comunicação intra-organizacional, devido a sua importante atuação na gestão e no delineamento dos negócios da Prumos Interativa. A legitimação dessa nova mídia decorreu de uma reorientação valorativa na organização, a qual trabalhou de modo a fazê-la ser percebida, validada e internalizada pelos indivíduos organizacionais. Logo, demonstrou que a efetividade do processo comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas e está fortemente correlacionado à cultura organizacional.

### Referências bibliográficas

AURÉLIO, M. **Tudo sobre intranet.** Disponível em: <[http://www.malima.com.br/article\\_read.asp?id=12](http://www.malima.com.br/article_read.asp?id=12)>.

BATISTA, P. D. **O papel da intranet na comunicação organizacional.** Salvador: Universidade Federal da Bahia-BA. Disponível em: <[http://64.233.161.104/search?q=cache:6b7KdhfEH1sJ:www.facom.ufba.br/pex/pablodantas.doc+intranet+artigos+COMUNICA%C3%87%C3%83O+ORGANIZACIONAL&hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&client=firefox-a](http://64.233.161.104/search?q=cache:6b7KdhfEH1sJ:www.facom.ufba.br/pex/pablodantas.doc+intranet+artigos+COMUNICA%C3%87%C3%83O+ORGANIZACIONAL&hl=pt-BR&lr=lang_pt&client=firefox-a)>.

COLLINS, J. C. & PORRAS, J. I. **Feitas para durar:** práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais.** 2 ed. Bauru: EDUSC, 2002.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio século XXI:** o dicionário da língua portuguesa. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 2 ed. São Paulo: Summus, 2003.

LEMOS, A. **A comunicação e a pesquisa em cibercultura.** Salvador: Universidade Federal da Bahia-BA. Disponível em: <<http://www.facom.ufba.br/ciberpesquisa/lemos/Pesquisa%20em%20Cibercultura.doc>>.



LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LOPES, M. I. V. de. **Pesquisa em comunicação**. São Paulo: Loyola, 2001.

NORTON, P. **Introdução à informática**. São Paulo: Pearson Education do Brasil 1996.

PERUZZOLO, A. C. **A estratégia dos signos: quando aprender é fazer**. Santa Maria: FACOS/UFSM, 2002.

PINHO, J. B. **Relações públicas na Internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse**. São Paulo: Summus, 2003.

TORQUATO, F. G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thompson, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.