Biblioteca DIGITAL CÂMARA

CÂMARA DOS DEPUTADOS

NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

André Sathler Guimarães

2005

Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados
Centro de Documentação e Informação
Coordenação de Biblioteca
http://bd.camara.gov.br

"Dissemina os documentos digitais de interesse da atividade legislativa e da sociedade."

ANDRÉ SATHLER GUIMARÃES

NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Universidade Metodista de São Paulo
Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social
São Bernardo do Campo, 2005

ANDRÉ SATHLER GUIMARÃES

NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Universidade Metodista de São Paulo
Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social
São Bernardo do Campo, 2005

ANDRÉ SATHLER GUIMARÃES

NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Dissertação apresentada
em cumprimento parcial às exigências do
Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social,
da UMESP – Universidade Metodista de São Paulo,
para obtenção do grau de Mestre.
Orientador: Prof. Dr. Sebastião Carlos de Moraes Squirra

Universidade Metodista de São Paulo

Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social

São Bernardo do Campo, 2005

FOLHA DE APROVAÇÃO

A dissertação “Novas Tecnologias de Informação e Comunicação e a Comunicação Organizacional: um estudo exploratório”, elaborada por André Sathler Guimarães, foi defendida e aprovada no dia 5 de março de 2005, perante a banca examinadora composta por Prof. Dr. Sebastião Carlos de Moraes Squirra, Prof. Dr. Gustavo Jacques Dias Alvim e Prof. Dr. José Marques de Melo.

Declaro que o autor incorporou as modificações sugeridas pela banca examinadora, sob a minha anuência enquanto orientador, nos termos do Art. 34 do Regulamento dos Cursos de Pós-Graduação.

Assinatura do Orientador: _____

Nome do Orientador: Prof. Dr. Sebastião Carlos de Moraes Squirra

Data: São Bernardo do Campo, 30 de junho de 2005.

Visto do Coordenador do Programa de Pós-Graduação: _____

Área de Concentração: Comunicação Segmentada

Linha de Pesquisa: _____

Projeto temático: _____

A Deus

A Nicole

A era do computador está acabando diante da única força tecnológica que poderia superar em impacto a capacidade do computador de processar e criar informação. É a comunicação, que é mais essencial aos seres humanos do que a computação. A comunicação é a forma pela qual moldamos uma personalidade, uma família, uma empresa, uma nação e um mundo.

George Gilder

AGRADECIMENTOS

À Isabela, um apoio leal durante muito tempo.

Ao Prof. Dr. Davi Ferreira Barros, Reitor da UMESP, pela insuperável confiança e apoio incansável na realização desse trabalho.

Ao Prof. Dr. Squirra, tábua de salvação que transformou um muito provável naufrágio em uma redentora ilha de possibilidades.

A Luciano e Siméia, pelo carinho intenso e constante.

A Dorgival Henrique, Valdemir Pires, Sebastião Neto, incentivadores permanentes.

A Eduardo Henriques e Waldo Luís de Lucca, companheiros de outras jornadas.

Aos professores, que acreditaram sem ver.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Mudanças nas organizações e seus impactos sobre a comunicação organizacional Pg. 33

Tabela 2 - Teorias clássicas das organizações Pg. 35

Tabela 3 - Abordagens à cultura organizacional Pg. 42

Tabela 4 - Tipos de interação Pg. 55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Instrumentos de comunicação organizacional Pg. 59

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 11
Objeto de pesquisa 13
Objetivos gerais e específicos 14
Objetivos gerais 14
Objetivos específicos 14
Justificativas 15
Procedimentos Metodológicos 20
Estrutura do Trabalho 21
CAPÍTULO I 23
1.1. Comunicação organizacional 23
1.2. Mudanças nas organizações e a comunicação organizacional 28
1.3. Comunicação organizacional e as diferentes abordagens gerenciais 33
1.4. Comunicação organizacional e as teorias da comunicação 42
CAPÍTULO II 52
2.1. Os tipos de interação e as novas tecnologias 52
2.2. Instrumentos de comunicação organizacional 57
2.2.1. Visuais 58
2.2.2. Auditivos 63
2.2.3. Visuais / Auditivos 66
2.3. Portais corporativos 66
CAPÍTULO III 70
3.1. Banco do Brasil 70

3.2. Buckman Laboratories 71
3.3. Pão de Açúcar 73
3.4. Bunge Alimentos 74
3.5. Ale Combustíveis 75
3.6. Dow Química 75
CAPÍTULO IV 77
4.1 – Dado, Informação e Conhecimento no Contexto Empresarial 77
4.2. Gestão do Conhecimento e a Comunicação Organizacional 82
CONSIDERAÇÕES FINAIS 84
Sugestões para trabalhos futuros 86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 88

RESUMO

O trabalho teve como objetivo geral analisar, em profundidade, o fenômeno da comunicação organizacional, buscando enquadrá-lo no campo maior das teorias da comunicação, dando ênfase ao papel das novas tecnologias nos processos comunicativos organizacionais. Buscou-se refletir sobre o fenômeno da comunicação organizacional e suas interfaces com as teorias da comunicação e sobre os modos como as novas tecnologias estão afetando a comunicação organizacional na atualidade. Foi feita uma pesquisa exploratória, qualitativa, com utilização de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Como fontes da pesquisa documental foram utilizadas revistas de negócios brasileiras: Exame, Info e Info Corporate. Na pesquisa bibliográfica delineou-se um panorama conceitual da comunicação organizacional e seus principais tópicos, destacando-se as interfaces com as teorias da comunicação. Também buscou-se refletir, por meio da pesquisa bibliográfica combinada com a pesquisa documental, sobre os impactos das novas tecnologias nos instrumentos tradicionais de comunicação organizacional. Foram levantadas algumas organizações como exemplos, com o objetivo de tipificar transformações induzidas pelas novas tecnologias. A pesquisa conclui que as novas tecnologias de comunicação e informação, embora de adoção recente, sinalizam para profundas transformações nos processos comunicativos organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação. Comunicação Organizacional. Novas Tecnologias.

ABSTRACT

The general objective is to analyze, in depth, the phenomenon of the organizational communication, framing it in the larger field of the theories of the communication, with emphasis to the role of the new technologies in the organizational communicative processes. There is an analysis about the organizational communication and its interfaces with the theories of the communication and about the ways in that the new technologies are affecting the organizational communication nowadays. It was made an exploratory research, qualitative, with use of bibliographical research and documental research. As sources of the documental research were used Brazilian businesses magazines: Exame, Info and Info Corporate. The bibliographical research has delineated a conceptual panorama of the organizational communication, pinpointing interfaces with the theories of the communication. The research also has contemplated, through the combined bibliographical research and documental research, thoughts about the impacts of the new technologies in the traditional instruments of organizational communication. There were lifted up some organizations as samples, with the objective of typifying transformations induced by the new technologies. The research concludes that the new information and communication technologies, although of recent adoption, signalize for deep transformations in the organizational communication processes.

KEY-WORDS

Communication. Organizational Communication. New Technologies.

INTRODUÇÃO

Vivemos em um período sem precedentes de mutações aceleradas em praticamente todos os campos da existência. A revolução nos transportes e na tecnologia são processos que têm transformado absolutamente a vida cotidiana das pessoas. De forma ilustrativa, o historiador HOBSBAWM afirmou que hoje se pode "levar a cada residência, todos os dias, a qualquer hora, mais informações e diversão do que dispunham os imperadores em 1914" (HOBSBAWM, 1997, pp. 50 e 51).

Apesar das mudanças de paradigmas nos campos tecnológico, social e cultural, não terem sido globalmente simétricas, afetando diferentemente, tanto em termos de intensidade como de época, os vários países e comunidades, os sinais da mudança podem ser identificados por todo o planeta. A finalidade de destacar esses câmbios é evidenciar que as pessoas estão enfrentando novos cotidianos e realidades, o que, por sua vez, afeta diretamente as empresas e organizações, confrontadas, a cada instante, com novas demandas e exigências.

Em termos macros, o pano de fundo desses processos de mudança tem sido a, aparentemente irreversível, globalização, com a crescente integração e interdependência das economias nacionais. Na atualidade, a economia global opera como uma unidade, em tempo real e os limites temporais e espaciais têm sido suplantados pela revolução nos transportes e pelas novas tecnologias de informação e de comunicação.

A globalização e os novos paradigmas tecnológicos estão, simultaneamente, gerando novas fontes de competição e alterando as regras desta competição, com o aumento da imprevisibilidade e da complexidade dos mercados. Porém os fluxos de informação e comunicação, em um mundo conectado, permitem que as organizações detectem e reajam às mudanças no ambiente em um ritmo mais veloz. Nestas circunstâncias, ficar parado pode significar a morte ou, no mínimo, a erosão das vantagens competitivas da empresa. Na

economia da informação, as regras mudam drasticamente, possibilitando a rápida entrada de novos competidores e de produtos substitutos.

O verdadeiro desafio competitivo, segundo HAMEL e PRAHALAD (1995), passou a ser retardatários *versus* desafiantes, líderes *versus* inovadores, inerciais e copiadores *versus* criativos. Para um cenário que pressupõe produtos com ciclos de vida mais curtos, a rapidez no desenvolvimento de inovações se tornou um fator estratégico. Não é mais a empresa grande que engole a empresa pequena, mas a empresa mais rápida que engole a empresa mais lenta. Para serem bem-sucedidas, as empresas precisam ser horizontalizadas, informais e ágeis, porque as pressões de preço não deixam espaço para a produção ineficiente e o ciclo de desenvolvimento de produtos e sua introdução no mercado dura cada vez menos tempo. É nesse contexto que as atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o aperfeiçoamento de produtos e processos se tornaram as principais funções internas das empresas e a competência nessas áreas representa fonte de vantagem competitiva.

A tecnologia, por sua vez, quando analisada isoladamente, não é fonte sustentável de diferencial competitivo, uma vez que, graças à mobilidade e à liberdade do fluxo de idéias existente na atualidade, ou mesmo às técnicas de engenharia reversa, ela está acessível a todos. A vida média das inovações tecnológicas está se encurtando rapidamente e o que poderia ser definido como uma vantagem logo se torna padrão da indústria. Este ciclo de destruição criativa leva as empresas de TI a buscarem a obsolescência de seus próprios produtos, praticando o autofagismo, antes que sejam canibalizadas pela concorrência.

Na era da informação, a maior e mais duradoura vantagem competitiva vem do conhecimento. O sucesso das empresas e organizações repousa no domínio da informação em tempo real e na confiança dos relacionamentos. Elas precisam reunir pessoas qualificadas, confiáveis e com elevado espírito de trabalho em equipe, capazes de atuar remotamente e ter ampla autonomia para tomada de decisões em relação às tarefas.

Diante desse cenário, a comunicação organizacional[1] é uma ferramenta fundamental para que as empresas e organizações consigam ser bem-sucedidas. As capacidades de compartilhamento, em tempo real, de mensagens e informações, e de conversão das informações em conhecimento são, na atualidade, as competências mais vitais para qualquer organização. O presente trabalho pretende analisar, em profundidade, o fenômeno da

[1] Embora BUENO (2003) utilize a terminologia “Comunicação Empresarial”, optamos por utilizar, no presente trabalho, “Comunicação Organizacional”, por considerar o termo mais abrangente.

comunicação organizacional, destacando o papel capacitador e habilitador das novas tecnologias e como as mesmas vêm influenciando os processos comunicativos nas empresas.

Objeto de pesquisa

Pretende-se responder às seguintes questões de estudo:

a) O que é comunicação organizacional e como esta se relaciona com as teorias da comunicação?

b) Como as novas tecnologias estão impactando a comunicação organizacional na atualidade?

A comunicação organizacional é um fenômeno antigo, estando, inclusive, na origem do jornalismo. Contudo, enquanto objeto de estudos científicos, é recente, tendo passado a merecer atenção da comunidade acadêmica a partir da década de 1960. Foi então que a comunicação organizacional começou a ser entendida como um campo de estudos que poderia contribuir para o entendimento da natureza central da comunicação em todos os aspectos do funcionamento das organizações.

Vários estudos já identificaram que uma comunicação organizacional inadequada é um dos motivos do fracasso das organizações. Para MORGAN (1996):

> A dificuldade de atingir as respostas eficazes às circunstâncias de mudança é, no geral, ainda mais agravada pelo alto grau de especialização das diferentes áreas funcionais. As comunicações interdepartamentais e a coordenação são pobres e as pessoas muitas vezes possuem visão míope daquilo que está ocorrendo, existindo sobretudo uma miopia da situação que a empresa enfrenta como um todo (MORGAN, 1996, p. 39).

Uma comunicação organizacional eficiente é fundamental para que ocorra um bom processo de adaptação entre as organizações e seus ambientes. Entendidas como sistemas adaptativos complexos, o que caracteriza as organizações é sua capacidade de processar dados e transformá-los em informações que orientem seu comportamento. A comunicação está na raiz desse processo.

Um elemento fundamental para esse processo é a formação do profissional de comunicação, que deveria abranger, de forma mais sistemática e aprofundada, o campo da comunicação organizacional.

Dentro do campo da comunicação organizacional, pretende-se dar especial ênfase às novas tecnologias e à análise de como as mesmas estão transformando os processos comunicativos dentro das empresas. DRUCKER (2000) afirma que

> Mas à medida que a tecnologia avançada se torna cada vez mais dominante, precisamos envolver-nos no processo de análise e diagnóstico – ou seja, em 'informação' – de maneira ainda mais intensa, ou correr o risco de sermos engolfados pelos dados gerados por nossas próprias atividades (DRUCKER, 2000, p. 11).

O presente trabalho buscou fazer uma reflexão sobre os impactos causados pelas novas tecnologias nas comunicações internas às organizações, abrindo espaço para pesquisas posteriores que possam avaliar em que nível essas mudanças são apenas alterações de forma e em que nível representam realmente mudanças na natureza dos processos comunicativos organizacionais.

Objetivos gerais e específicos

Objetivos gerais

Analisar, em profundidade, o fenômeno da comunicação organizacional, buscando enquadrá-lo no campo maior das teorias da comunicação, dando ênfase ao papel das novas tecnologias nos processos comunicativos organizacionais. A partir dessa perspectiva, refletir sobre a importância de que os profissionais da comunicação passem a ocupar novos lugares e a terem novos deveres nos ambientes organizacionais.

Objetivos específicos

São objetivos específicos do estudo:

- construir, por intermédio de pesquisa bibliográfica, um quadro conceitual sobre comunicação organizacional, buscando um diálogo com as teorias da comunicação;
- avaliar as mudanças ocorridas nas organizações nas últimas décadas, como reação aos processos de mudança mais amplos que acontecem no mundo, e refletir sobre como essas mudanças convergem para uma busca de mais flexibilidade e capacidade de adaptação, por parte das empresas;
- identificar os principais instrumentos de comunicação organizacional e avaliar o impacto que as novas tecnologias vêm causando nesses instrumentos e nos processos comunicativos organizacionais propriamente ditos;
- identificar, por meio de pesquisa documental, exemplos atuais de transformação nos processos comunicativos de determinadas organizações, causada pelo uso de novas tecnologias;
- refletir sobre a gestão do conhecimento como um desdobramento do processo de melhoria da comunicação organizacional, trazendo grandes e novas possibilidades para as organizações.

Justificativas

Vivemos naquela que muitos autores apregoam como a “sociedade da informação”, na qual os ativos intangíveis (informações) são mais importantes e vitais do que os ativos físicos. As atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e aperfeiçoamento de processos estão se tornando as principais funções internas das organizações e a competência nessas áreas será fonte de vantagem competitiva sustentável.

Na era da informação, a maior e mais duradoura vantagem competitiva vem do conhecimento. Para SQUIRRA (2004):

> No mundo moderno, as necessidades de domínio dos processos de manipular, estocar e transmitir gigantescas (e cada vez mais crescentes) quantidades de informação, por meios cada vez menos dispendiosos, cresceu a níveis sofisticadíssimos, definindo quem sobrevive – ou não – em praticamente todos os setores dos negócios ‘em redes e em tempo real’ (SQUIRRA, 2004, p.3).

Cada vez mais, a vantagem das empresas e organizações repousa no domínio da informação em tempo real e na confiança dos relacionamentos (redes). A sociedade da informação, e as mudanças pelas quais ela se faz acompanhar, coloca novos desafios diante das organizações. A globalização requer que as empresas tenham a capacidade de compartilhar conhecimentos transnacionalmente, com agilidade. Do contrário, aquilo que uma pessoa sabe na Turquia pode alavancar ou acabar com um negócio em Londres. O que uma equipe do concorrente está aprendendo na América do Sul pode minar o projeto de uma empresa em Boston. O principal fator de êxito nos mercados globais passou a residir em comunidades que compartilhem o conhecimento transnacionalmente. Conforme QUINN, ANDERSON e FILKENSTEIN, "a eletrônica permite a reunião de uma quantidade muito maior de talentos altamente diversificados, geograficamente dispersos e intelectualmente especializados para um único projeto" (QUINN, ANDERSON e FILKELSTEIN, 2000, p. 195).

A facilidade com que as inovações são copiadas, graças à técnicas sofisticadas de engenharia reversa, têm acarretado uma diminuição do ciclo de vida de novos produtos – o produto que poderia ser definido como uma vantagem competitiva logo se torna o padrão da indústria. Diante desse quadro, há a necessidade de se ter uma capacidade institucionalmente construída de resposta rápida às mudanças. A competência para se adaptar depende fundamentalmente da capacidade de aprendizagem organizacional. As organizações precisam estar prontas para aprender de fontes diversificadas de conhecimento, muitas vezes espalhadas em suas filiais ao redor do mundo. KUNSCH (1997) reforça a necessidade de adaptação das organizações e destaca o papel da comunicação nesse processo:

> As organizações, como microssociedades, fazem parte do sistema social global, achando-se sujeitas a todas as turbulências ambientais provocadas por uma sociedade envolvida, de forma crescente, no fenômeno da globalização, e que exigirão respostas cada vez mais rápidas no que se refere à comunicação (KUNSCH, 1997, p. 15).

Na busca de flexibilidade de produtos, serviços e processos, a comunicação organizacional é um fator estratégico para as organizações. A comunicação organizacional está na base dos processos de criação, a disseminação e a utilização do conhecimento no âmbito das organizações (ANGELONI, 2002). Para ser bem-sucedida na atualidade, uma

empresa necessita ter uma forte ênfase na criação de condições ambientais, sociais e tecnológicas que mobilizem a geração, a disponibilização e a internalização de conhecimentos por parte dos indivíduos. CASTELLS (2003) argumenta que

> transmissão informal de informação, conhecimento tácito da companhia, dinâmica de grupo e economias de escala para equipamento avançado de telecomunicações parecem estar entre os elementos-chave subjacentes ao crescimento dessas 'fábricas de comunicação eletrônica' que se tornam uma nova forma de local de trabalho na economia da Internet (CASTELLS, 2003, p. 191).

Com uma apropriada e eficiente utilização da comunicação organizacional, a organização pode ser beneficiada como um todo, pois o conhecimento é difundido, transferido, compartilhado e alavancado, ou seja, criam-se efetivos fluxos de conhecimento, aferentes e eferentes, que facilitam a rápida adaptação empresarial.

Apesar de sua importância, entretanto, entendemos que o campo da comunicação organizacional tem sido sub-valorizado, bem como tem sido subestimado o papel eventual que poderiam ter os profissionais de comunicação dentro das organizações, atuando como facilitadores dos fluxos comunicativos internos.[2] Sintomático dessa afirmação é o fato de haver uma preponderância dos setores ligados às tecnologias de informação e comunicação, eminentemente técnicos, quando se trata da comunicação organizacional. Em segundo lugar, aparecem os setores de gestão dos recursos humanos, ocupados principalmente por administradores. Há uma notória e sensível ausência dos profissionais de comunicação. Essa percepção está em sintonia com o pensamento de KUNSCH (1997), quando essa autora afirma que as organizações

> Não se deram conta de que é preciso manter em suas estruturas um serviço profissionalizado de comunicação e continuam apelando para a improvisação e o amadorismo. E também as que não lhe dão o devido valor, fragmentando-a em panelinhas cobiçadas por diversos setores internos. Mas a tendência é no sentido de

[2] Reconhecemos a preocupação de BUENO (2003) com a distinção clássica entre comunicação interna e externa, afirmando que a mesma é alimentada "por um preconceito contra o colaborador, antes reconhecido como um mero apêndice da linha de produção". Entendemos, contudo, que nossa proposta é justamente valorizar a comunicação interna, sem perder de vista que ambas estão intimamente relacionadas. Para efeito do presente trabalho, a comunicação interna é entendida como o processo de criação, troca, interpretação e armazenamento de mensagens dentro de um sistema de inter-relações humanas (no caso, as organizações).

> reconhecer, cada vez mais, o papel estratégico desse setor para a vida das organizações (KUNSCH, 1997, p. 64).

Esse amadorismo no tratamento da comunicação organizacional tem cobrado uma fatura elevada das organizações em termos de perda de eficiência e eficácia. A presença dos profissionais da comunicação dentro das organizações tem se concentrado na dimensão do relacionamento dessas com seu ambiente externo. São poucos os autores que guardam um papel de destaque para a dimensão e a importância do conceito mais amplo de "Comunicação Organizacional". Uma exceção é BUENO (2003), que afirma:

> nos dias atuais, a Comunicação Empresarial se prepara para ascender a um novo patamar, tornando-se um elemento importante do processo de inteligência empresarial. Ela se estrutura para usufruir das potencialidades das novas tecnologias, respaldar-se em bancos de dados inteligentes, explorar a emergência das novas mídias e, sobretudo, maximizar a interface entre as empresas, ou entidades, e a sociedade. Nesse novo cenário, passa a integrar o moderno processo de gestão e partilha do conhecimento, incorporando sua prática e sua filosofia ao chamado 'capital intelectual' das empresas (BUENO, 2003, p.8).

Vislumbramos que um correto entendimento do papel e das funções da comunicação organizacional pode levar a uma redescoberta da importância da gestão da comunicação interna nas empresas. Essa constatação, por sua vez, pode fundamentar a reivindicação de uma presença maior e mais efetiva dos profissionais de comunicação nesse campo de atuação, sem perder de vista a relevância das contribuições dos demais profissionais técnicos e administrativos. Para KUNSCH (1997, p. 128), "a primeira constatação que podemos fazer é a necessidade de se considerar o setor de comunicação interna como uma área vital, integrada ao conjunto de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização". Vale ressalvar, entretanto, que não se entende a comunicação como uma panacéia, capaz de, por si só, resolver todos os males de uma organização, sobretudo diante da crescente complexidade e incertezas do ambiente.

Outra motivação para o presente trabalho é o fato de que a comunicação interna é uma das áreas menos pesquisadas no campo da comunicação, estando a merecer maior destaque. Nisso concordamos com BUENO (2003, p. 162): "a comunicação interna, reconhecidamente

uma das áreas menos privilegiadas na Comunicação Empresarial, é também uma das menos trabalhadas no que se refere à pesquisa na área".

Também encontramos em BUENO (2003) a defesa da comunicação empresarial como cada vez mais estratégica e fundamental no processo de tomada de decisões. Para esse autor, "a comunicação empresarial caminha celeremente para se constituir em um processo vital de inteligência empresarial, acionado por pessoas capacitadas, profissionais na acepção do termo" (BUENO, 2003, Pg. ix). BUENO (2003) conclama, ainda, as empresas e as organizações, juntamente com as universidades, a investirem em pesquisa, de modo a estabelecerem um novo paradigma para a área. Essa é outra justificativa importante para o presente estudo.

Encontramos outra motivação para o presente estudo na argumentação de KUNSCH (1986):

> A comunicação é imprescindível para qualquer organização social. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, ele entrará num processo de entropia e morte (KUNSCH, 1986, p.29).

No âmbito de uma visão sistêmica, a comunicação entre as partes componentes do sistema é um fator imprescindível para reversão da tendência ao caos e à desagregação (entropia), inerente aos sistemas abertos. Nessa perspectiva, a comunicação está no cerne mesmo da própria sobrevivência das organizações.[3]

O presente trabalho pretende ponderar, ainda, sobre as dificuldades trazidas pelas novas tecnologias. A rápida obsolescência dos novos equipamentos, associada ao alto custo para sua reposição e manutenção, coloca novos patamares de investimento para as organizações. A comunicação mediada por computador introduz, também, a necessidade de mecanismos de preservação da segurança dos dados e da privacidade dos comunicantes. Conforme será demonstrado, a expansão da comunicação por meios digitais, sobretudo com a utilização do e-mail, contribui para aumentar a overdose de informação já vivenciada nos dias atuais. E, finalmente, o fato de se utilizar tecnologias digitais para o registro de reuniões a distância pode representar um constrangimento para as pessoas, por causa da consciência da perenidade de suas manifestações.

---

[3] Referências mais amplas sobre entropia e sistemas podem ser encontradas na obra de WIENER (1996).

Procedimentos Metodológicos

Foram utilizados métodos denominados de qualitativos ou não estruturados, por adaptarem-se melhor ao problema proposto. Conforme GODOY (1995, pg. 74), quando o que se deseja é a compreensão do fenômeno, de uma forma ampla, em sua complexidade, a análise qualitativa é a mais indicada. Realizou-se, então, pesquisa exploratória, conforme definida por GIL (1987), como modalidade de pesquisa mais apropriada para proporcionar uma visão geral e do tipo aproximativo sobre a questão de estudo. Para GIL (1986, p. 45), a pesquisa exploratória "tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses".

A primeira etapa do trabalho fundamentou-se em revisão bibliográfica, desenvolvida com o objetivo de identificar os conceitos de comunicação organizacional e o diálogo do mesmo com as teorias da comunicação. Também recorreu-se à revisão bibliográfica para mapear o processo de mudanças que vêm acontecendo nas organizações, como reação às transformações no ambiente.

A segunda etapa do trabalho foi a pesquisa documental, elegendo-se como principais fontes de informações as revistas "Exame", "Info", "Info Corporate", no período de dois anos (2003 e 2004), por serem veículos centrados em questões empresariais e tecnológicas, não se descartando o uso de materiais complementares de outras fontes de informação. GIL (1987) destaca o importante papel dos documentos de comunicação de massa como fonte de dados para a pesquisa social.

A pesquisa documental teve como principal objetivo identificar exemplos de utilização de novas tecnologias nos processos comunicativos organizacionais, a título de demonstração prática das argumentações teóricas anteriormente desenvolvidas. GIL (1996, p. 45) ressalta a análise de exemplos que estimulem a compreensão como um dos procedimentos característicos das pesquisas exploratórias.

Como vantagens da pesquisa documental no jornal, destacamos:

- a possibilidade do pesquisador conhecer aspectos atuais sobre as questões de estudos, com eficiência maior do que a obtida com a utilização de outras fontes de dados;

- o fato dos veículos escolhidos estarem entre as revistas de negócios e tecnologia mais aceitas entre a comunidade empresarial;
- o fato dos veículos escolhidos utilizarem, de um modo geral, linguagem técnica apropriada aos conceitos e objetivos do presente trabalho.

GIL (1996, p. 52) aponta ainda como vantagens da pesquisa documental o fato de que os documentos são fonte rica e estável de dados; o baixo custo da pesquisa; a não necessidade de contato com os sujeitos da pesquisa.

Como desvantagens da pesquisa documental delineada, destacamos:

- os profissionais de imprensa trabalham sobre pressão e, geralmente, buscam ressaltar, em suas matérias, aspectos que por vezes não são os mais relevantes para a pesquisa em questão;
- o período de tempo analisado e o fato de se trabalhar fundamentalmente com poucos veículos podem levar a se ter apenas um retrato parcial da questão, perdendo-se elementos de sua dinâmica e complexidade;
- o uso de reportagens traz, como conseqüência, a restrição da análise às práticas comunicativas explicitamente adotadas pelas organizações, ou seja, àquelas que os jornalistas são capazes de captar/descobrir.

GIL (1996, p. 52) ressalta que também são desvantagens da pesquisa documental a sua eventual não-representatividade e a possível subjetividade ao se trabalhar com os documentos.

As desvantagens e restrições do método adotado deixam, contudo, espaço para pesquisas futuras. Pode-se abranger períodos maiores, outros veículos de informação e, inclusive, outras modalidades de pesquisa, como a observação participante, o estudo de casos ou a pesquisa de campo. Fica aberta, também, a possibilidade de verticalização do estudo, com o aprofundamento em uma determinada prática comunicativa, ou uma determinada organização, ou ainda uma análise combinada entre organizações e prática comunicativa. Conforme GIL (1996, p. 53), as pesquisas documentais são importantes “não porque respondem definitivamente a um problema, mas porque proporcionam melhor visão desse problema ou, então, hipóteses que conduzem à sua verificação por outros meios”.

Estrutura do Trabalho

O Capítulo I consiste da revisão bibliográfica sobre o conceito de comunicação organizacional, as mudanças nas organizações em face das mudanças ambientais e o diálogo entre a comunicação organizacional e as teorias da comunicação. O Capíutulo II apresenta os instrumentos de comunicação organizacional e as formas como os mesmos estão sendo afetados pelas novas tecnologias. O Capítulo III apresenta os exemplos extraídos da pesquisa documental. Seguem-se as Considerações Finais e as Referências Bibliográficas.

CAPÍTULO I

Este capítulo destina-se aos resultados da pesquisa bibliográfica, que teve os objetivos de tecer um panorama conceitual da comunicação organizacional e seus principais tópicos; avaliar os processos de mudança ocorridos nas organizações nas últimas décadas e a crescente importância da comunicação como ferramenta propiciadora de flexibilidade e capacidade de adaptação; as diferentes compreensões do papel da comunicação nas organizações, a partir de distintos enfoques gerenciais; e, finalmente, o diálogo entre o campo de pesquisa da comunicação organizacional e o referencial teórico mais amplo das teorias da comunicação.

1.1. Comunicação organizacional

A empresa, na sua forma moderna – a companhia limitada – surgiu com a Revolução Industrial Até então, a empresa comercial típica era possuída por um indivíduo, uma família, ou uma parceria e os proprietários assumiam responsabilidade integral pelos eventuais prejuízos. A falência da empresa significava diretamente a ruína dos proprietários. Com a instituição do mecanismo jurídico da responsabilidade limitada, se uma empresa falhava, o investidor perdia apenas a soma investida e não mais. Além da diminuição do risco, que tornou o investimento empreendedor mais atrativo, o mecanismo da responsabilidade limitada também transformou a empresa em uma “pessoa jurídica”, um ser “imortal”, que poderia sobreviver aos investidores originais. Aparentemente simples, essa mudança está no cerne do posterior desenvolvimento do capitalismo e seus grandes conglomerados empresariais. BELL (1989) endossa essa colocação, afirmando que

> Os negócios, o intercâmbio de bens e serviços, são tão antigos quanto a civilização humana. Mas a corporação moderna, como forma social de coordenar homens,

> materiais e mercados para a produção em massa e o consumo em massa de bens, é uma instituição que tomou forma somente no último século (BELL, 1989, p. 173).[4]

Com o crescimento cada vez maior das empresas, a comunicação tornou-se um desafio crescente. Conforme afirma GIOVANNINI (1987),

> Diferentemente do empregador pré-industrial, que podia visitar pessoalmente cada um de seu punhado de empregados em suas próprias casas, se fosse necessário, o empregador industrial não podia comunicar-se com seus milhares de trabalhadores numa base de um por um (GIOVANNINI, 1987, p. 47).

A comunicação em grandes grupos requer configurações organizacionais e ferramentas apropriadas. Estudos científicos conduzidos por antropólogos demonstram que grupos com até 200 pessoas podem se organizar com bastante informalidade, apoiados na confiança e nos contatos pessoais para o intercâmbio de informações.[5] Grupos maiores, todavia, necessitam de estruturas formais de gerenciamento, de sorte a canalizar os contatos e assegurar que cada indivíduo saiba de sua responsabilidade específica e a quem deve se reportar. DAVIS e NEWSTROM (2001) confirmam que essa visão é válida também para as organizações, ao afirmarem que:

> as organizações não podem existir sem a comunicação. Se não houver comunicação, os empregados não sabem aquilo que os seus colegas estão realizando, a gerência não recebe as informações necessárias e os supervisores não podem dar instruções. A coordenação do trabalho é impossível e a organização entrará em colapso por falta dela (DAVIS e NEWSTROM, 2001, p. 5).

A comunicação organizacional, portanto, sempre esteve presente nas organizações. Contudo, foi o surgimento da grande empresa capitalista o fenômeno responsável pela necessidade de novas práticas comunicativas, capazes de atenderem a organizações de grande porte. Essas novas práticas foram sendo adotadas empiricamente, como os primeiros jornais

---

[4] *Business, the exchange of goods and services, is as old as human civilization itself. But the modern corporation, as a social form to coordinate men, materials and markets for the mass production and mass consumption of goods, is an institution that has taken shape only in the past century* (tradução nossa).

[5] A referência a esses estudos pode ser encontrada em DUNBAR (1998). Segundo o autor, é um princípio sociológico genericamente aceito que grupos sociais com mais de 200 pessoas tendem a se tornar crescentemente hierarquizados.

das grandes companhias mercantis ou como os sistemas de trocas de documentos dos conglomerados corporativos do século XX.

Todas as grandes organizações tiveram seus sistemas “micropostais”. Dado registrado por TOFFLER (2001) revela que

> em 1955, quando a Segunda Onda atingiu o cume nos Estados Unidos, a Comissão Hoover explorou os arquivos de três grandes companhias e descobriu, respectivamente, 34 mil, 56 mil e 64 mil documentos e memorandos no arquivo para cada empregado na folha de pagamento! (TOFFLER, 2001, p. 47).

Apesar da grandeza desses números, entretanto, conforme MORAGAS SPA (1985), foi somente na década de 1960 que surgiu um interesse pelos problemas de comunicação dentro da empresa e pelas relações trabalhistas em geral, como um objeto concreto de estudo do campo da comunicação. A comunicação organizacional passou a ser vista como uma disciplina que busca ajudar as pessoas a entenderem a natureza central da comunicação em todos os aspectos do funcionamento das organizações.

Para DE WINE e MODAFF (2002),

> Comunicação organizacional é o processo de criação, intercâmbio, interpretação (correta ou incorreta) e armazenamento de mensagens no âmbito de um sistema de interrelações humanas. Uma mensagem é uma simbolização não aleatória. Em outras palavras, uma mensagem é o uso da linguagem (oral ou escrita) que o receptor interpreta como tendo sido criada intencionalmente. O foco na linguagem é importante para diferenciar o estudo da comunicação organizacional de campos relacionados, como a gestão e a psicologia industrial”. (DE WINE e MODAFF, 2002, p. 4). [6]

Essa conceituação de comunicação organizacional é interessante por destacar a comunicação como central para a existência da organização, criando e recriando a própria estrutura que a constitui. Essa estrutura, por sua vez, afeta a natureza e o fluxo da comunicação dentro da organização. A comunicação é um processo inerentemente complexo, que também inclui a

---

[6] *Organizational communication is the process of creating, exchanging, interpreting (correctly or incorrectly), and storing messages within a system of human interrelationships. A message is a nonrandom verbal symbolization. In other words, a message is a use of language (written or spoken) that the recipient interprets as having been created intentionally. The focus on language*

energia cognitiva associada com a criação, troca, interpretação e armazenamento de mensagens, envolvendo, portanto, muito mais do que o ato físico de intercâmbio de mensagens. Segundo TORQUATO (1986, p.58), "é a comunicação que proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado das estruturas, permitindo enfim, que as cúpulas empresarias atinjam as metas programas."

Quanto mais complexa for a organização, maior é o papel da comunicação, pois mais informação deverá fluir entre suas partes constituintes para que a organização se mantenha como um todo orgânico, particularmente quando sob tensões geradas por processos de mudança. Para TORQUATO (2002),

> a missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização, e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos (TORQUATO, 2002, p. 54).

A partir dessa missão básica, TORQUATO (2002) concebe cinco funções para a comunicação organizacional: criar um sentimento de unidade (laço); alardear aos públicos externos a imagem e os negócios da empresa (clarim); criar uma linguagem homogênea (diapasão); motivar a participação (apito); transmitir informações estratégicas de forma confidencial (boca). MERTON (1967, p. 155) afirmou que "a eficácia da estrutura social depende em última instância da possibilidade de se inculcar nos membros do grupo atitudes e sentimentos apropriados".[7] Ao cumprir as cinco funções propostas por TORQUATO (2002), a comunicação organizacional é um elemento essencial para a manutenção e a eficácia das organizações enquanto estruturas sociais.

A comunicação organizacional pode ser adequada ou inadequada e há formas de se avaliar o nível de satisfação com a comunicação por parte de dos membros de uma organização. Para DE WINE E MODAFF (2002, pp. 17-18), a satisfação com a comunicação organizacional pode ser avaliada em termos de oito aspectos:

1. clima comunicacional – a extensão em que a comunicação da organização é vista como positiva, bem como o nível de competência comunicacional dos funcionários;

---

use becomes important as means of differentiating the study of organizational communication from related fields such as management and industrial psychology" (tradução nossa).

7 *La eficacia de la estructura social depende em última instancia de la posibilidad de inculcar a los miembros del grupo, actitudes y sentimientos apropriados*, (tradução nossa).

2. relacionamento com os superiores – qualidade dos fluxos de comunicação ascendente e descendente;
3. integração organizacional – a extensão em que o funcionário se sente informado sobre questões importantes da organização, incluindo suas políticas, procedimentos e acontecimentos recentes;
4. qualidade da mídia – contribuição e clareza das comunicações, em relação à mídia utilizada (reuniões, escrita, diálogo, etc.);
5. comunicação horizontal e informal – a adequação das redes de comunicação internas e a precisão das informações que nelas circulam;
6. perspectiva organizacional – a extensão em que o funcionário sente que a organização comunica adequadamente informações referentes aos objetivos organizacionais, ao desempenho da organização e à mudanças no ambiente externo que afetam o funcionamento da mesma;
7. relacionamento com os subordinados – qualidade do fluxo de comunicação entre os superiores e os subordinados e a habilidade dos subordinados (do ponto de vista do supervisor) de receber e enviar informações de forma competente;
8. *feedback* pessoal – a extensão em que o funcionário percebe que os seus supervisores estão em contato com os problemas organizacionais e pessoais, bem como com a percepção dos funcionários quanto à clareza dos critérios com os quais serão avaliados.

Outro tópico importante quando se trata de conceituar comunicação organizacional é a distinção entre redes formais e informais de comunicação. Segundo TORQUATO (2002 , p. 55), "a rede formal comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático." Aqui, a comunicação exerce um papel claramente de controle, como uma fórmula fácil de previsão do comportamento dos outros e de criação de um conjunto estável de expectativas mútuas, processo essencial para que qualquer trabalho em conjunto alcance sua finalidade. Segundo MERTON (1967, p.152), a formalidade e a hierarquia servem para "minimizar a fricção, restringindo o contato oficial a formas definidas previamente pelas regras da organização".[8]

Já a rede informal, segundo TORQUATO (2002, p. 55), "abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos, estruturada a partir da chamada cadeia sociológica dos grupinhos". No campo das redes informais, a comunicação surge desempenhando os papéis de integração e coesão, ou criação de protocolos de

[8] *Minimizar la fricción restringiendo el contacto (oficial) a formas definidas previamente por las reglas de la organización*, (tradução nossa).

significado que facilitam o surgimento de sentidos compartilhados, importantes em qualquer coletividade.

A rede formal, parte da estrutura burocrática e verticalizada, é adequada a condições estáveis e à realização eficiente dos trabalhos de rotina, considerando que se prioriza o controle e a previsibilidade de funções específicas. Contudo, em situações de rápida mutação, há a necessidade de adaptação dinâmica às mudanças, fazendo com que essa estrutura seja ineficaz. A rede formal ajuda as organizações a implementarem, explorarem e acumularem com eficiência o novo conhecimento, por meio de processos de internalização e de combinação. Porém, essa habilidade é insuficiente para a capacidade de explorar oportunidades de maneira flexível e adaptativa, bem como para nutrir a geração de novas idéias.

A rede informal é imprescindível por facilitar processos de socialização e de externalização do conhecimento. A combinação das duas redes propicia a transferência das idéias geradas e das atividades desenvolvidas entre ambas.

1.2. Mudanças nas organizações e a comunicação organizacional

Diante de um mundo de rápidas e constantes mudanças, as organizações, notadamente as grandes empresas, vêm buscando se reorganizar, adaptando-se para sobreviver, particularmente a partir da década de 1970. Apesar da diversidade das iniciativas adotadas pelas organizações, CASTELLS (1999), que estudou o assunto em profundidade, identificou coincidências em quatro pontos fundamentais:

- a partir de meados da década de 1970, houve uma importante nova divisão na organização da produção e dos mercados na economia global;
- as mudanças nas organizações interagiram com a difusão da tecnologia da informação, porém geralmente tiveram caráter independente, tendo, inclusive, ocorrido primeiro nas empresas comerciais;
- as mudanças organizacionais tinham como objetivo lidar com a incerteza causada pelo ritmo acelerado das transformações nos ambientes econômico, institucional e tecnológico da empresa e procuraram aumentar a flexibilidade em produção, gerenciamento e marketing;

- muitas das mudanças nas organizações tiveram como metas a redefinição de processos de trabalho e de práticas de emprego, introduzindo o modelo da produção enxuta e a perspectiva de economia de mão-de-obra, mediante a automação de trabalho, eliminação de tarefas e supressão de camadas administrativas.

A grande empresa verticalmente integrada e a pequena empresa comercial independente, as formas organizacionais tipicamente industriais, encontraram-se incapazes de executar suas tarefas sob as novas condições estruturais de produção e mercados. Tiveram de adotar nova trajetória, voltada para o aumento da produtividade e competitividade para sobreviverem no novo paradigma tecnológico e na economia global.

CASTELLS (1999, p. 174) apontou como a primeira e mais abrangente tendência de evolução organizacional a transição da produção em massa para a produção flexível, ou do fordismo para o pós-fordismo, dando-se lugar à microssegmentação e à personalização. Os fundamentos do modelo fordista residiam em: ganhos de produtividade obtidos por economias de escala; processos mecanizados de produção padronizada, cuja base eram as linhas de montagem nas grandes empresas verticalmente integradas; organização científica do trabalho. Estes fundamentos tornaram-se insuficientes para responder dinamicamente à imprevisibilidade da demanda, à mundialização dos mercados e à rápida obsolescência dos equipamentos de produção com destino único. Ainda segundo esse autor,

> as novas tecnologias permitem a transformação das linhas de montagem típicas da grande empresa em unidades de produção de fácil programação que podem atender às variações do mercado (flexibilidade do produto) e das transformações tecnológicas (flexibilidade do processo) (CASTELLS, 1999, p. 176).

No pós-fordismo, ganha destaque a chamada customização em massa, ou a capacidade de produzir em série bens personalizados. O novo desafio para as organizações é manter as grandes quantidades de produção, obtendo-se a diluição necessária dos custos fixos (economias de escala), ao mesmo tempo em que se consegue adaptar o produto às preferências de segmentos específicos e, em última instância, às preferências individuais. A transição para um modelo pós-fordista, todavia, causa um incremento na complexidade das tarefas individualmente desempenhadas. Em vez da segregação e especialização máxima, típicas do fordismo, surge a integração das tarefas em processos, mais abrangentes e sujeitos a contínuo aperfeiçoamento. Esse trabalhador precisará de mais informações e de um fluxo

mais eficiente de comunicação com seus colegas. DAVIS e NEWSTROM (2001) ratificam esse entendimento:

> À medida que aumenta a incerteza de uma tarefa, existe uma necessidade previsível de aumento no fluxo de informações, de forma a manter um nível comparável de desempenho. Assim, um empregado desempenhando um trabalho padronizado e repetitivo em uma máquina tem pouca necessidade de dados sobre sua tarefa (DAVIS e NEWSTROM, 2001, p.17).

A segunda grande tendência apontada por CASTELLS (1999) foi a crise da grande empresa e a flexibilidade das pequenas e médias empresas como agentes de inovação e fontes de criação de empregos. Embora a grande empresa capitalista, transnacional, continue a deter e representar um poderio substancial, a sua antiga pretensão de controlar todas as etapas do processo produtivo (integração vertical) revelou-se ineficaz ou mesmo impraticável. Processos como terceirização, *downsizing* e concentração nas competências essenciais, associados à redução de níveis hierárquicos e à busca de novas configurações organizações são tentativas de instilar “alma de pequena” nas grandes corporações.

Uma terceira evolução identificada pelo autor foi a adoção de novos métodos de gerenciamento, como a alteração nos sistemas de fornecimento (i.e. *just in time*), com redução substantiva ou mesmo eliminação dos estoques; o controle da qualidade total, visando a um nível tendente a zero de defeitos e melhor utilização dos recursos; o envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo, por meio do trabalho em equipe; a iniciativa descentralizada; maior autonomia para tomada de decisão nos níveis hierárquicos inferiores e horizontalização da hierarquia. Uma das características marcantes dessa tendência tem sido a abolição do trabalho profissional especializado e a busca de um novo perfil de funcionário, o especialista multifuncional com habilidades para interagir cooperativamente.

CASTELLS (1999) prossegue analisando a formação de redes entre empresas como outra tendência de evolução organizacional — seja multidirecionalmente, entre companhias de pequeno e médio porte, seja o modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa. Essas redes, cooperativas, distinguem-se da interligação de empresas de grande porte em sua forma tradicional de cartéis ou acordos oligopolistas. O fato de estar conectada em rede não exclui a possibilidade da empresa concorrer com a sua parceira em todas as áreas não cobertas pela aliança estratégica, uma vez que os acordos

dizem respeito a períodos específicos, bem como à mercados, produtos e processos determinados.

Analisamos, até agora, tendências organizacionais mais relacionadas aos ambientes externos à organização. Em seu interior, entretanto, houve também várias modificações, como forma de adaptação às condições de imprevisibilidade do ambiente. A principal mudança foi a redução dos níveis hierárquicos e a horizontalização. CASTELLS (1999) argumentou que a organização horizontalizada se caracteriza por:

- organização em torno do processo, não da tarefa;
- gerenciamento em equipe;
- medida do desempenho pela satisfação do cliente;
- recompensa com base no desempenho da equipe;
- maximização dos contatos com fornecedores e clientes;
- informação, treinamento e retreinamento dos funcionários, em todos os níveis.

A questão da horizontalização / verticalização está intimamente ligada às noções de autoridade formal e poder. A autoridade formal é aquela conferida, seguindo, em linha ascendente, até o nível máximo da hierarquia. Poder é a capacidade de influenciar indivíduos, grupos, decisões ou eventos. A amplitude de autoridade tende a diminuir à medida que flui das posições mais altas para as mais baixas em uma organização. A redução de níveis hierárquicos resulta em maior poder nos níveis inferiores e maior agilidade de decisão[9]. UTTERBACK (1996) apresentou uma justificativa para a necessária horizontalização das empresas, afirmando que em períodos de grande incerteza, as organizações precisam estar concentradas em fazer progressos e os indivíduos que as constituem precisam agir em conjunto. Este tipo de estrutura, orgânica, enfatiza, entre outras coisas, a adaptabilidade, a redefinição de tarefas, a hierarquia reduzida e um alto grau de comunicação lateral. UTTERBACK (1996) considerou que uma empresa orgânica é mais adequada para ambientes incertos em virtude de seu maior potencial para coleta e processamento de informações para tomada de decisões.

As mudanças do modelo organizacional tiveram como objetivo a busca de maior efetividade, maior adaptabilidade e dinamização dos elementos da estrutura interna das empresas. O alvo é que a empresa funcione como uma rede dinâmica e estrategicamente

---

[9] Para uma discussão mais aprofundada de modelos de organização, centralização *versus* descentralização, horizontalização *versus* verticalização, recomenda-se a obra "Administração: Conceitos e Aplicações", de MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI (1986), ou outra obra introdutória de Administração.

planejada de unidades programadas e autocomandadas, baseada na descentralização, participação e coordenação. Essas tendências de mudança nas organizações evidenciam tentativas de respostas corporativas à nova realidade, surgida após a década de 1950, com o enfrentamento de desafios cada vez mais complexos e simultâneos, em um ambiente de mudanças aceleradas.

O modelo hierarquizado da organização fundamentava-se no princípio de um controle estreito dos processos operacionais. O controle começa com uma definição detalhada dos principais processos operacionais da empresa – a seqüência de atividades através das quais uma organização cria, produz, vende, entrega e apóia seus produtos e serviços. Em uma tentativa de eliminar a complexidade, as tarefas, e as pessoas que as executam, eram segmentadas em unidades altamente especializadas. Completam esse modelo procedimentos detalhados, minuciosas descrições de cargo e políticas explícitas, que determinam quem realiza qual atividade. Esse modelo requer uma alta intensidade de supervisão, para assegurar que todos estão agindo de acordo com os *procedimentos operacionais padrão*. Conforme TOFFLER (2001, p. 264), trata-se da clássica burocracia industrial, "uma organização gigantesca, hierárquica, permanente, compacta de alto a baixo, mecanicista, bem planejada para fazer produtos repetitivos ou tomar decisões repetitivas num ambiente industrial relativamente estável".

Na organização que se pauta pelas mudanças anteriormente destacadas, os processos são integrados e continuamente aperfeiçoados. Para que isso seja possível, torna-se imprescindível a informação oportuna, que permite a coordenação do fluxo de atividades, dando aos responsáveis pelos processos, em qualquer nível da organização, uma visão abrangente da dinâmica do processo e sua relação com os resultados gerais da organização. Essa competência só é alcançada com um bom funcionamento da comunicação organizacional.

A Tabela 1 sintetiza os processos de mudança nas organizações e seus impactos na comunicação organizacional.

Tabela 1

Mudanças nas Organizações e seus Impactos sobre a Comunicação Organizacional

Característica	**1960s-1980s**	**Organizações selecionadas 1990s ao presente**
Estrutura organizacional	Hierárquica, vários níveis	Horizontal, Tomada de Decisão Participativa

Clima	Autoritarismo	*Empowerment*
Tecnologia de Informação	Ferramenta Limitada	Essencial, penetrante
Competição	Local, nacional	Global
Comunicação	De cima para baixo (*top down)*	Multidirecional, complicada

FONTE: (DE WINE e MODAFF, 2002, p. 9)

Todas essas mudanças afetam a comunicação dentro das organizações. O *empowerment* e a tomada de decisão participativa requerem o envio de mensagens diferentes daquelas que eram enviadas em um sistema baseado no autoritarismo. A crescente competição exige respostas mais rápidas e a maior variedade de ambientes culturais demanda uma sensibilidade mais apurada na elaboração e transmissão de mensagens. Com a horizontalização das organizações, a comunicação passou a fluir mais facilmente em todas as direções, porém, com isso, se tornou mais complexa.

Muitas empresas ainda não despertaram plenamente para essa realidade, subestimando a importância da comunicação organizacional. Cada vez mais, há a necessidade de se considerar o setor de comunicação interna como um setor fundamental, parte integrante do conjunto de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. DRUCKER (2000) afirmou que

> a empresa típica será baseada no conhecimento, uma organização composta sobretudo de especialistas, que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho, por meio de feedback sistemático dos colegas, dos clientes e da alta administração. Portanto, serão o que chamo de organização baseada em informações (DRUCKER, 2000, p. 10).

A ferramenta habilitadora desse tipo de feedback é, por excelência, a comunicação.

1.3. Comunicação organizacional e as diferentes abordagens gerenciais

Quando do surgimento da empresa moderna, seus implementadores adotaram como modelos as duas maiores organizações da época: a Igreja Católica e o exército. Com isso, algumas características marcantes de ambas as organizações acabaram por serem transmitidas

para as empresas: o controle estrito dos trabalhadores, a cadeia de comando inquestionável, a previsibilidade do comportamento e influência unidirecional descendente. A abordagem gerencial resultante dessa visão passou a ser chamado de modelo clássico de administração.

Dentro da visão clássica da organização, destacam-se três teóricos – Frederick Taylor, Henry Fayol e Max Weber, que, embora divirjam em relação às suas abordagens, têm em comum o fato de que tentavam aumentar a capacidade dos administradores de preverem e controlarem o comportamento de seus trabalhadores.

A Tabela 2 destaca as principais diferenças entre o pensamento desses autores, inclusive quanto ao papel da comunicação para cada um deles.

Tabela 2

Teorias Clássicas das Organizações

	Taylor	**Fayol**	**Weber**
Teoria	Gestão Científica	Teoria Administrativa	Burocracia racional-legal
Foco	Tarefa	Gestão	Estrutura organizacional ideal
Questão central	Trabalho científico, validação empírica	Cadeia Escalar	Regras, confiança na hierarquia
Papel da comunicação	Ordens de estruturação das tarefas; de cima para baixa, escrita	Orientada para a tarefa; de cima para baixo (horizontal quando aprovado) e escrita	Orientada para as regras; de cima para baixo (queixas permitidas); escrita

FONTE: DE WINE e MODAFF, 2002, p.36.

Conforme se pode observar, a comunicação era importante para os três autores, porém os mesmos deram pouca ou quase nenhuma atenção ao tema em seus escritos. Em comum, os três teóricos consideram apenas a função de transmissão de tarefas (ordens) da comunicação, ignorando, em grande parte, suas funções relacionais. Para Taylor, a comunicação era o meio primário do trabalhador ser informado sobre como deveria realizar o seu trabalho. Weber também via a comunicação como central, mas principalmente limitada às regras escritas e às comunicações descendentes. A concepção de Fayol, embora também orientada para a tarefa, introduziu a noção de que a comunicação, às vezes, em circunstâncias específicas, deveria ser horizontal.

Portanto, a comunicação, nas teorias clássicas sobre as organizações, de fato reduziu os mal-entendidos com relação às tarefas e às regras. Contudo, como bem ressalvam DE WINE e MODAFF (2002, p. 37), também "contribuiu para criar mal-entendidos baseados nos maus-tratos dos trabalhadores, falta de informação sobre a missão mais ampla da empresa, falta de atenção às preocupações humanas e uma miríade de outras questões[10]".

Em meados do século XX, houve uma atividade intensa no campo da teoria das organizações, com o surgimento de teorias com uma abordagem mais humanística à gestão. A teoria das relações humanas emergiu dos chamados "Estudos de Hawthorne", conduzidos entre 1924 e 1932. Essa pesquisa originou várias conclusões, que levaram à mudanças significativas nas teorias organizacionais.

Primeiro, verificou-se que o simples fato de se observar os funcionários trabalhando alterava o comportamento dos mesmos. Segundo, ficou demonstrado que as relações entre funcionários e seus supervisores era muito forte e tinha grandes impactos sobre a qualidade e a produtividade do trabalhador. Terceiro, pela primeira vez, em termos de pesquisa no campo da administração, foi evidenciado o poder da comunicação de baixo para cima (*upward*). E, quarto, também pela primeira vez, os teóricos se deram conta de que havia uma comunicação informal e que essa era importante, ao contrário das teorias clássicas, que davam atenção apenas às comunicações formais e por escrito.[11]

DAVIS e NEWSTROM (2001, p. 23) destacam as comunicações informais como importantes porque "ajudam a ampliar os interesses dos membros das organizações, mantêm-nos mais atualizados quanto aos últimos desenvolvimentos técnicos e auxiliam as pessoas na identificação de 'quem sabe o quê', ou ainda, 'quem conhece quem sabe'". Os gerentes, sobretudo, envolvem-se em uma grande quantidade de comunicações laterais ou cruzadas através das cadeias de comando. As comunicações laterais são necessárias para a coordenação do trabalho com pessoas de outros departamentos e são também utilizadas porque as pessoas preferem a informalidade da comunicação lateral ao invés de ir para cima e para baixo nas cadeias oficiais de comando.

Em 1938 surgiu o trabalho de Chester Barnard, um executivo da *American Telephone and Telegraph* (AT&T), que publicou o livro "As funções do executivo". Em seu trabalho, BARNARD (1938) discutiu seis questões muito relevantes para o campo da comunicação

---

10 *helped create misunderstandings base don mistreatment of workers, lack of information regarding an overall mission, lack of attention to human concerns, and myriad of other issues*, (tradução nossa).

11 Referências aos resultados dos "Estudos de Hawthorne" foram extraídas de DE WINE e MODAFF (2002, p. 44).

organizacional: organização formal e informal; cooperação; comunicação; incentivos; autoridade; zona de indiferença.

Como contraponto à organização formal, na qual (1) as pessoas são capazes de se comunicar, (2) estão desejando agir em conjunto e (3) para alcançar um propósito comum; BARNARD (1938) coloca a organização informal, a qual (1) é indefinida, (2) é não estruturada e (3) não há subdivisões de pessoas claramente definidas. O destaque dado por esse autor para a organização informal, como abrangendo os costumes, o folclore, as normas sociais e os ideais, viria a ser fundamental para a noção de cultura organizacional. Para BARNARD (1938), a compreensão da organização informal era fundamental para que a organização formal funcionasse adequadamente.

Outro ponto destacado por BARNARD (1938) foi a cooperação, ou seja, o desejo de trabalhar em conjunto, como reflexo da satisfação (ou insatisfação) experimentada ou antecipada por cada indivíduo. A cooperação como motivação para o trabalho é radicalmente diferente da ameaça de punição e da remuneração, até então as únicas formas de induzir os trabalhadores a trabalhar, segundo as teorias clássicas da organização.

BARNARD (1938) tratou amplamente da comunicação, como um fator crítico para a cooperação. Ele considerava a "comunicação como sendo tanto a razão mais provável para o sucesso da cooperação como para o seu fracasso" (BARNARD, 1938, p. 85).[12] Ele concebeu um sistema de comunicação que pode ser resumido da seguinte forma:

- os canais de comunicação devem ser conhecidos – todos os membros de uma organização devem ter consciência dos cargos de todos os outros membros (por meio de um organograma) e as respectivas linhas de autoridade;
- a autoridade objetiva necessita de um canal formal de comunicação para cada membro – cada membro de uma organização deve saber a quem se reporta e quem a ele se subordina;
- a linha de comunicação deve ser tão direta quanto possível – para se evitar os mal-entendidos e as distorções das mensagens, quanto mais curto o caminho da mensagem, melhor;
- deve ser usada a linha completa de comunicação – cada comunicação deve passar por todos os níveis hierárquicos, de forma a minimizar os mal-entendidos devidos à mensagens e interpretações conflitantes;

---

12 *communication to be both the most likely reason for the success of cooperation and the reason for its failure*, (tradução nossa).

- a competência das pessoas para servir como centros de comunicações deve ser adequada – quanto mais central um membro da organização for para o fluxo comunicacional, mais ele deve entender as operações em todos os níveis da organização;
- cada comunicação deve ser autenticada – cada pessoa que comunica uma mensagem deve ter a autoridade para tratar de determinado assunto e deve ser possível checar a origem da comunicação.

Apesar de trazer alguns avanços em relação às teorias clássicas, consideramos a abordagem de BARNARD (1938) sobre comunicação ainda muito limitada. Seu sistema está fortemente centrado na questão de evitar os mal-entendidos, porém deixa a desejar no tocante à questão da comunicação como algo essencial para a formação e manutenção dos relacionamentos, um ponto essencial para a vida das organizações.

Vale ressalvar que, ao analisar que a autoridade de uma posição dentro de uma organização formal precisava necessariamente estar associada à autoridade de liderança, emergindo, portanto, da interação, BARNARD (1938) foi, talvez, o primeiro teórico a propor uma teoria das organizações baseada na comunicação. A partir de seu trabalho, a atenção começou a deslocar-se das estruturas organizacionais para questões como cooperação, organização informacional e comunicação.

Em 1960, surgiu o trabalho de Douglas McGregor, que propôs a famosa Teoria Y, como um contraponto à Teoria X, denominação utilizada pelo autor para qualificar as abordagens clássicas das organizações. Para McGREGOR (1985), a Teoria X consistia de três premissas básicas: o ser humano médio tinha um desgosto inerente pelo trabalho, de forma a evitá-lo, caso possível; por essa razão, a maioria das pessoas precisavam ser coagidas, controladas e dirigidas, de forma a se conseguir que se esforçassem adequadamente em função dos objetivos da organização; o ser humano médio prefere ser dirigido, como forma de evitar a responsabilidade, tem relativamente poucas ambições e quer, acima de tudo, segurança.

Discordando dessas premissas,, McGREGOR (1985) propôs a Teoria Y, baseada, por sua vez, em seis premissas:

- o dispêndio de energias físicas e mentais no trabalho é tão natural quanto o descanso ou o lazer;
- o controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de se conseguir orientar os esforços para o alcance dos objetivos (os homens podem ser auto-controlados e auto-dirigidos, desde que estejam comprometidos com os objetivos);

- o comprometimento com os objetivos é uma função das recompensas associadas com o seu cumprimento;
- o ser humano médio aprende, sob condições adequadas, não apenas a aceitar a responsabilidade, como também a buscá-la;
- a capacidade de exercer um grau relativamente alto de imaginação, ingenuidade e criatividade na solução dos problemas organizacionais está amplamente distribuída entre a população;
- sob as condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano médio são utilizadas apenas parcialmente.

As premissas da Teoria Y tiveram um impacto profundo na teoria das organizações. No campo da comunicação, particularmente, houve uma mudança significativa. Com a crescente necessidade de aumentar o compromisso com os objetivos da organização, aumenta também a necessidade de se desenvolverem relacionamentos sólidos e fortes, baseados na comunicação entre os membros da organização, particularmente entre os supervisores e os subordinados.

A década de 1960 trouxe a perspectiva sistêmica, uma nova forma de entender e interpretar as organizações. A Teoria dos Sistemas substituiu a metáfora da máquina, das teorias clássicas, pela metáfora do organismo. Vista como um organismo, uma organização é uma entidade viva, em um ambiente que fornece energia e para o qual ela retorna alguma saída. O organismo é cercado por uma membrana permeável, que permite o intercâmbio de entradas e saídas com o ambiente.

Enxergar a empresa como um sistema é entendê-la como um conjunto de partes, interdependentes e interrelacionadas, inseridas em um ambiente dado, voltadas para a produção de um objetivo comum. KATZ e KAHN (1978) desenvolveram uma teoria das organizações baseada na teoria dos sistemas.[13] Para eles, a perspectiva sistêmica era importante porque tornava possível o tratamento e a compreensão tanto de micro quanto de macroconceitos, como o relacionamento da organização com o ambiente.

No âmbito da Teoria dos Sistemas, o papel das comunicações é duplo. Em primeiro lugar, os mecanismos de comunicação precisam estar funcionando para que o sistema organizacional possa trocar informações relevantes com o ambiente. Em segundo lugar, a comunicação é responsável por manter a homeostase, o equilíbrio do sistema, ao propiciar o fluxo de informações entre as suas diferentes partes.

---

[13] Vale ressaltar que o trabalho de KATZ & KAHN baseou-se na obra de Ludwig Von Bertalanffy, “Teoria Geral dos Sistemas”, de 1968, que propôs as regras que governam os sistemas abertos.

Já nos últimos vinte e cinco anos, têm havido um interesse crescente sobre o campo da cultura organizacional, baseado na compreensão de que a atmosfera no ambiente de trabalho era um fator que diferenciava os resultados obtidos por empresas semelhantes. Foi a partir da década de 1970 que os estudos sobre cultura organizacional começaram a ganhar proeminência, como instrumento para explicar o comportamento das organizações. O ponto era que as teorias anteriores sobre as organizações (abordagem clássica e abordagem humanista) ofereciam apenas explicações racionais, cujo poder explicativo se tornou insuficiente para a ampla variedade de comportamentos observáveis nas organizações. Os estudos sobre cultura organizacional começaram a avaliar em que medida as normas não escritas (muitas vezes não racionais), os valores e as crenças dos membros de uma organização poderiam afetar o seu comportamento diário.

Originário da antropologia, o termo cultura pode significar, amplamente, "a forma como as pessoas se vestem, falam, seus costumes e comportamentos aceitáveis. A cultura de um grupo é uma descrição de como os membros desse grupo vivem e dão sentido coletivo ao seu mundo" (DE WINE e MODAFF, 2002, p. 83). A cultura fornece uma lente através da qual os membros de uma organização interpretam, interagem com e dão sentido à realidade.

MORIN (1997) afirmou que

> Uma cultura orienta, desenvolve, domestica certas virtualidades humanas, mas inibe ou proíbe outras (...). Uma cultura constitui um corpo complexo de normas, símbolos, mitos e imagens que penetram o indivíduo em sua intimidade, estruturam os instintos, orientam as emoções (...) Uma cultura fornece pontos de apoio imaginários à vida prática, pontos de apoio práticos à vida imaginária; ela alimenta o ser semi-real, semi-imaginário, que cada um secreta no interior de si (sua alma), o ser semi-real, semi-imaginário que cada um secreta no exterior de si e no qual se envolve (sua personalidade)" (MORIN, 1997, p. 15).

Nessa perspectiva, cultura pode ser compreendida como um conjunto de valores e crenças que formam o comportamento, o qual, por meio de sua repetição, gera costumes, que, por sua vez, prosseguem até serem institucionalizados. Assim entendida, cultura é diferente de ideologia, psicologia ou representações individuais, constituindo-se como uma construção coletiva, que transcende individualidades mas influencia as práticas das pessoas sob o seu âmbito.

Cada cultura tem uma série de relações características com o mundo exterior e um conjunto de pressuposições que estruturam suas visões de realidade e justificam suas

operações. Cultura pressupõe caráter social, ou aquela parte de sua estrutura de caráter que é comum à maioria dos membros do grupo. Por sua vez, o caráter social molda as pessoas de tal modo que seu comportamento não é uma questão de decisão consciente quanto a seguir ou não o padrão social, mas uma questão de querer agir como eles têm de agir e, ao mesmo tempo, encontrar prazer em agir de acordo com as exigências da cultura.

Há várias definições para cultura organizacional, porém praticamente todas tratam da mesma questão: os membros de uma organização compartilham modos comuns de entender e interpretar os fenômenos organizacionais. Isso não implica que todas as pessoas inseridas em uma organização pensem do mesmo jeito, tenham as mesmas crenças ou ajam da mesma forma. Simplesmente significa que a cultura organizacional fornece um modelo de compreensão e interpretação para seus membros.

DE WINE e MODAFF (2002) fazem uma distinção entre duas formas de se entender a cultura organizacional: cultura como variável e cultura como uma metáfora-raiz. Do ponto de vista da cultura como uma variável, a organização *é* aquilo que a organização *tem*. A cultura organizacional é um subproduto das atividades organizacionais: da mesma forma que produzem bens e serviços, as organizações também produzem artefatos culturais, como estórias, ritos e rituais e heróis.

DEAL and KENNEDY (1982) afirmam que organizações com desempenho superior têm culturas fortes. Para esses autores, há quatro componentes essenciais para se definir uma cultura forte:

- os valores, ou as crenças e os conceitos básicos de uma organização, que constituem o núcleo da cultura corporativa;
- os heróis, ou aquelas pessoas que melhor personificam os valores culturais daquela empresa;
- os ritos e rituais, demonstrações públicas que revelam e reforçam os valores das organizações;
- as redes culturais, ou os canais de comunicação informal dentro das organizações, pelos quais flui a informação cultural entre os gerentes e os trabalhadores.

Já a perspectiva da cultura como uma metáfora-raiz, diferentemente de analisar o que a organização *tem*, preocupa-se com o que a organização *é*. Essa perspectiva promove uma visão da organização como uma forma expressiva, uma manifestação da consciência humana (DE WINE e MODAFF, 2002, p. 87). A cultura é, então, o processo complexo de criação e sustentação de sentido por meio da comunicação e da interação. Um dos teóricos dessa

perspectiva, SCHEIN (1985, p. 102), define a cultura como "uma construção com múltiplos níveis". Para esse autor, a perspectiva da cultura como variável ocupa-se apenas do nível superficial da cultura, no qual estão as manifestações da cultura organizacional, tais como os ritos, os rituais, as cerimônias, a arquitetura, os trajes, a decoração, os logotipos, as estórias e o uso da linguagem. Há, segundo SCHEIN (1985), um nível mais profundo, no qual residem os elementos mais básicos da cultura, como os valores, as crenças, as atitudes e as premissas básicas que constituem a essência da cultura organizacional.

Da perspectiva da cultura como uma metáfora-raiz, emerge um elemento muito importante para a comunicação organizacional: a cultura é comunicação. Conforme argumentam DE WINE e MODAFF (2002, p. 88), "a cultura organizacional não é algo ditado pela administração de uma organização, é, ao contrário, construída e reconstruída pelos membros de uma organização em suas interações e no seu confronto com o ambiente".[14]

Entender cultura desse modo nos leva a afirmar que cultura é uma construção comunicativa. Essa perspectiva parece se confirmar na definição de cultura organizacional apresentada por DE WINE e MODAFF (2002):

> cultura organizacional é um sistema de premissas, valores e modelos de interpretação, construído comunicativamente, historicamente embasado, que guia e conforma os membros de uma organização enquanto desempenham os seus papéis organizacionais e confrontam os desafios de seu ambiente" (DE WINE e MODAFF, 2002, p. 93)[15].

A Tabela 3 sintetiza as diferenças entre as visões da cultura organizacional como uma variável e como uma metáfora raiz

Tabela 3

Abordagens à Cultura Organizacional

Questão	**Variável**	**Metáfora-raiz**
Natureza da cultura	Alguma coisa que a	Alguma coisa que a

[14] *organizational culture is not something that is dictaded by the management of the organization; it is, instead, constructed and reconstructed as members of the organization interact together and confront their environment*, (tradução nossa).

[15] *organizational culture is a communicatively constructed, historically based system of assumptions, values, and interpretative frameworks that guide and constrain organizational members as they perform their organizational roles and confront the challenges of their environment*, (tradução nossa).

	organização tem, uma ferramenta, uma habilidade.	organização é, sua forma expressiva
Papel da comunicação	Informar a força de trabalho sobre os valores da organização	Criar, sustentar e influenciar a cultura
Mudança de cultura	Por meio da direção e intervenção dos gestores	Por meio de evolução natural: todos os membros influenciam a cultura.

FONTE: DE WINE e MODAFF, 2002, p.90.

Diferentemente das visões clássicas da organização, que as enxergavam como uma caixa dentro da qual a comunicação "acontecia", as visões mais recentes, baseadas nas idéias sobre cultura organizacional, adotam a noção de que a comunicação e a organizam produzem uma à outra. Essa visão assume a organização como algo em permanente construção, a partir da interação entre seus membros.

1.4. Comunicação organizacional e o pensamento comunicacional[16]

Os estudos sobre comunicação organizacional nasceram nos Estados Unidos, no seio da chamada *Mass Communication Research* norte-americana, sendo, portanto, essencialmente funcionalistas em seu início. Segundo BOBBIO (2004),

> a concepção funcionalista (que descende de Parsons) concebe o sistema global em seu conjunto como diferenciado em quatro subsistemas (*patter-maintenance, goal-attainment, adaptation, integration*), caracterizados pelas funções igualmente essenciais que cada um deles desempenha para a conservação do equilíbrio social, fazendo assim com que sejam reciprocamente interdependentes (BOBBIO, 2004, p. 58).

As pesquisas funcionalistas, como o próprio nome diz, preocupavam-se essencialmente com as funções da comunicação na sociedade, de uma forma geral. No campo das organizações, verificou-se apenas a transposição do campo de pesquisas, levado às organizações. Para o funcionalismo, a comunicação é "mero instrumento, não é nem mais moral nem mais imoral

[16] Nesse tópico, buscou-se estabelecer uma explicitação das diversas vertentes teóricas da comunicação e suas interfaces com o campo da comunicação organizacional. Seguiu-se, como roteiro, a obra de MATTELART e MATTELART (1999), "História das teorias da comunicação". Essa abordagem não tem, contudo, a pretensão de ser exaustiva.

que a ‘manivela da bomba d’água’” (MATTELART e MATTELART, 1999, p. 37). A partir da perspectiva funcionalista, portanto, a preocupação maior dentro das organizações foi com a utilização da comunicação como uma ferramenta necessária para as funções de coordenação do trabalho em prol da realização das metas (*goal-attainment*), manutenção de um padrão de comportamento (*patter-maintenance*), adaptação e integração das empresas e de seus funcionários, seja internamente, seja em relação ao ambiente externo.

A orientação funcionalista ainda é bastante presente nos estudos sobre comunicação organizacional. O paradigma de Laswell, por exemplo, um dos pilares dos estudos funcionalistas sobre comunicação, é referência, até os dias atuais, para várias das pesquisas realizadas no campo da comunicação organizacional.

LASWELL (1985) afirmou que uma maneira conveniente de descrever um ato de comunicação é a que surge das respostas às seguintes perguntas: Quem? Diz o que? Em que canal? A quem? Com que efeito? Segundo MATTELLART e MATTELLART (1999), desse quadro conceitual surgem os respectivos setores de pesquisa: “análise do controle, análise do conteúdo, análise das mídias ou dos suportes, análise da audiência e análise dos efeitos” (MATTELLART e MATTELLART, 1999, p. 40).

No campo da comunicação organizacional, há os que se dedicam a estudar a resposta ao “quem”, ou seja, a avaliar os fatores que iniciam e guiam o ato de comunicação. Essa abordagem vincula-se aos fluxos de comunicação dentro da empresa: descendentes, quando dos superiores para os subordinados; ascendentes, dos subordinados para os superiores; laterais, quando entre pessoas de mesmo nível. Identifica-se também um fluxo diagonal, quando um superior troca mensagens com um subordinado localizado em outra área ou departamento.

Conforme demonstrado quando da apresentação dos enfoques gerenciais e a evolução da comunicação nas organizações, na abordagem clássica há um desprezo do papel da comunicação ascendente e da lateral, tendo sido dada importância apenas à comunicação descendente, como forma de comando e controle dos donos e gerentes sobre os subordinados e o processo de trabalho.

Os que se preocupam em responder ao “diz o que” do paradigma de Laswell, trabalham a questão do conteúdo das mensagens. Dentro de uma organização, como em qualquer grupo humano, há uma multiplicidade de mensagens e conteúdos distintos, do tipo formal e informal. O domínio do conteúdo e a sua adequação para os distintos públicos dentro de uma organização é um fator muito importante para uma comunicação eficaz. Para

TORQUATO (2002, p. 28), “freqüentemente, as fontes têm dificuldade em dominar os temas. Ou não entendem profundamente do tema ou não sabem expressar idéias a respeito dele”.

Os estudos que enfatizam o “em que canal” enfocam os meios utilizados para se comunicar. O presente trabalho, por exemplo, está focado na análise de uma mudança substancial nos canais utilizados na comunicação organizacional, causada pela introdução das novas tecnologias de informação e comunicação.

Os que se preocupam em responder ao “a quem” laswelliano, fazem análise da recepção das mensagens, campo precioso para a comunicação organizacional, que tem como um dos seus objetivos primordiais a redução da ocorrência de mal-entendidos. A compreensão do público receptor e a capacidade de antecipar a forma como a mensagem será recebida é um grande desafio para os profissionais de comunicação organizacional. As mensagens são interpretadas e entendidas em contextos sociais específicos, dependendo fortemente da cultura organizacional. Para TORQUATO (2002, p. 42), “se um gerente não conhece a natureza – o perfil, gostos atitudes, expectativas, vontades, a realidade cotidiana – dos receptores com os quais se comunica ou quer se comunicar, vai provocar ruídos em sua comunicação”.

Há os que analisam a eficiência (medida de desempenho) e a eficácia (êxito ou fracasso) dos processos comunicativos organizacionais, preocupando-se, portanto, com os efeitos produzidos pelas mensagens. Conforme demonstrado nos parágrafos anteriores, o paradigma de Laswell e a pesquisa do tipo funcionalista ainda são referências sólidas no campo da comunicação organizacional.

MERTON e LAZARSFELD, também funcionalistas, desenvolveram a teoria do *two-step flow*, segundo a qual o fluxo de comunicação é um processo em duas etapas, no qual, em um primeiro momento, as pessoas relativamente bem informadas são expostas à mídia, e, em um segundo momento, as demais pessoas recebem as informações filtradas por aqueles primeiros, os formadores de opinião. A teoria do *two-step flow* também teve rebatimentos nas pesquisas sobre comunicação organizacional, sobretudo no campo de identificação de redes informais de comunicação dentro das organizações, nas quais alguns indivíduos desempenham o papel de *gatekeepers*, ou seja, pessoas mais sintonizadas com as últimas novidades do mercado, que absorvem e integram esses conhecimentos, difundindo-os para o restante da organização. Segundo MATTELART e MATTELART (1999, p. 53), “ao longo dessas experiências, ganha contornos mais precisos a noção de *gatekeeper*, ou controlador do fluxo de informação, função que garante o ‘formador de opinião’ informal”.

Ainda em conformidade com MATTELART e MATTELART (1999, p.54), “fundada inicialmente numa crença na onipotência da mídia, a *mass communication research* na

seqüência não cessará de relativizar seus efeitos sobre os receptores, mas jamais voltará a por em questão a visão instrumental que presidiu ao nascimento da teoria lasswelliana".

Outra abordagem teórica da comunicação foi a Teoria da Informação ou Teoria Matemática da Comunicação. Para EPSTEIN (2003), a Teoria Matemática da Comunicação "foi formulada como uma teoria matemática destinada a auxiliar a solução de certos problemas de otimização do custo de transmissão de sinais" (EPSTEIN, 2003, p. 5). Em suas origens, a Teoria da Informação surge como uma teoria estatística e matemática, tendo-se originado nos campos da telegrafia e da telefonia, especialmente com os trabalhos de Shannon e Weaver para a *Bell Telephone Company* (cf. PIGNATARI, 2003, p. 21). Quando, entre dois eventos, sabemos qual irá verificar-se, temos uma informação. A informação não é tanto o que é dito, mas o que pode ser dito.

ECO (1976), explicando a questão, afirma que

> A informação representa a liberdade de escolha que temos ao construir uma mensagem, e portanto deve ser considerada propriedade estatística da nascente das mensagens. Em outros termos, a informação é aquele valor de eqüiprobabilidade entre muitos elementos combináveis, valor que é tanto maior quanto mais numerosas forem as escolhas possíveis (ECO, 1976, pp. 101-102).

Na comunicação organizacional, a teoria da informação tem sido aplicada sobretudo à área técnica e de novas tecnologias, no sentido de maximizar a transmissão de sinais por meio das redes informatizadas de um ponto a outro. WATZLAWICK, BEAVIN e JACKSON (2002, p.19) chamam essa área de estudo de sintaxe, abrangendo os problemas de transmissão da informação e se constituindo no principal domínio do teórico da informação, cujo interesse está nas dificuldades de código, canais, capacidade, ruído, redundância e outras propriedades estatísticas da comunicação.

Confrontando a perspectiva funcionalista, que entende a comunicação como uma ferramenta neutra, há a Teoria Crítica, de inspiração marxista. Segundo BOBBIO (2004),

> enquanto a teoria funcionalista, especialmente na sua versão parsoniana, é dominada pelo tema hobbesiano da ordem, a marxista é dominada pelo tema da ruptura da ordem, da passagem de uma ordem a outra, concebida como passagem de uma forma de produção a outra através da explosão das contradições internas ao sistema, especialmente da contradição entre forças produtivas e relações de produção (BOBBIO, 2004, p.59).

Para a Teoria Crítica, os meios de comunicação podem ser utilizados como instrumentos de violência simbólica e de perpetuação do poder das "classes dominantes". Estudiosos da Teoria Crítica vêem as organizações como local de dominação, no qual os interesses do grupo dominante (tipicamente os proprietários e os executivos) são colocados acima dos interesses dos grupos subordinados (tipicamente os funcionários). Assim, os teóricos da comunicação organizacional que partem de uma perspectiva crítica tentam "revelar as práticas comunicativas, sejam impessoais, grupais ou organizacionais, que servem para promover um desequilíbrio doentio dentro das organizações" (MODAFF e DE WINE, 2002, p. 101).[17]

Inspirado nas idéias marxistas e derivado da Teoria Crítica, surge o estruturalismo. No seio do estruturalismo desenvolve-se a semiologia, que

> tem por objeto todo o sistema de signos, qualquer que seja sua substância, quaisquer que sejam seus limites: as imagens, os gestos, os sons melódicos, os objetos e os complexos dessas substâncias que encontramos em ritos, protocolos ou espetáculos constituem, se não 'linguagem' , ao menos sistemas de significação (BARTHES apud MATTELART e MATTELART, 1999, p. 87).

O estruturalismo e, particularmente, a semiologia, abrem vários campos de estudo para a comunicação organizacional. No tocante à linguagem utilizada nas organizações, há análises que relacionam cultura e linguagem, como a de MAGALHÃES (1996), que afirma que a divisão do trabalho engedra uma divisão dos léxicos: "Pode-se até dizer que um léxico é precisamente a divisão imposta à massa semântica pela prática de um certo trabalho. Não há léxico sem um trabalho correspondente" (MAGALHÃES, 1996, p. 94). A existência desses léxicos específicos pode levar à incomunicação, não de ordem informacional, mas antes de ordem interlocutória. Ainda segundo esse autor:

> de uma linguagem para outra, há incuriosidade, indiferença: na nossa sociedade, basta-nos a linguagem do mesmo, não precisamos da linguagem do outro para viver: a cada um basta-lhe a sua linguagem. Fixamo-nos à linguagem do nosso cantão social, profissional, e essa fixação tem valor neurótico: ela permite-nos uma relativa adaptação à fragmentação da nossa sociedade (MAGALHÃES, 1996,, p. 94).

---

[17] *Critical organizational communication theorists attempt to uncover the communication practices, wheter they be interpersonal, team-based, or organization-wide, that serve to promote an unhealthy imbalance in organizations*, (tradução nossa).

MAGALHÃES (1996) chamou essas linguagens sociais recortadas na massa idiomática de socioletos, ou linguagens de grupos. Fazendo ainda uma distinção, a autora propõe que se distingam desde a origem dois grupos de socioletos: os discursos no poder (encráticos) e os discursos fora do poder (acráticos), que podem ser associados aos fluxos descendente e ascendente na comunicação organizacional.

Prosseguindo com a análise dos socioletos, MAGALHÃES (1996) lembra que uma língua se define não por aquilo que permite dizer, mas por aquilo que obriga dizer. Assim, igualmente, para essa autora, os socioletos comportam rubricas obrigatórias, "grandes formas estereotipadas fora das quais a clientela desse socioleto não é capaz de falar (não é capaz de pensar)" (MAGALHÃES, 1996, p. 99). Partindo-se dessa análise, torna-se evidente que os socioletos têm uma função dentro das organizações, pois, cada vez que se especializa uma linguagem, aumenta-se a sua precisão, ganhando-se em equilíbrio (homeostase: modelo da auto-conservação do sistema) e em formalização (estabilização de representações do mundo exterior, para ser capaz de agir eficazmente no interior de um domínio do conhecimento). MAGALHÃES (1996) ressalta, contudo, que esses ganhos podem ser parcialmente prejudicados por uma perda em abertura adaptativa. Evidentemente, os socioletos exercem funções positivas, em termos de economia de energia no processo comunicativo, facilitação da compreensão mútua e conservação da unidade da organização. Contudo, podem representar perda de capacidade de adaptação, talvez porque, como afirmou MAGALHÃES (1996), constituam-se em formas estereotipadas que restringem o pensamento criativo.

É também fato notório que os socioletos são utilizados para criar e preservar assimetrias informacionais, que, por sua vez, são utilizadas como fonte de poder dentro das organizações. Se ninguém fora do grupo for capaz de entender o que o grupo faz, há uma fonte de poder do grupo sobre o restante da organização. Um exemplo claro é a relação entre os departamentos de tecnologia de informação e os demais departamentos. Utilizando um jargão técnico incompreensível, muitas vezes os profissionais da área de tecnologia de informação asseguram seus empregos ou garantem o investimento em seus projetos apenas pelo fato da administração superior ser incapaz de entender do que se trata.

Outra abordagem estruturalista-semiológica é a feita por JAKOBSON (1995), que analisa o ato comunicativo e as funções da linguagem. Para JAKOBSON,

> O remetente envia uma mensagem ao destinatário. Para ser eficaz, a mensagem requer um contexto a que se refere, apreensível pelo destinatário e que seja verbal

> ou suscetível de verbalização; um código total ou parcialmente comum ao remetente e aos destinatário; e, finalmente, um contato, um canal físico e uma conexão psicológica entre o remetente e o destinatário, que os capacite a ambos a entrarem e permanecerem em comunicação (JAKOBSON, 1995, p. 22).

São, portanto, elementos do ato comunicativo o remetente, o contexto, a mensagem, o contato, o código e o destinatário. A cada um desses elementos corresponde, respectivamente, uma função da linguagem: emotiva, referencial, poética, fática, metalingüística e conativa.

A função emotiva, centrada no remetente, visa a uma expressão direta da atitude de quem fala em relação àquilo de que está falando. Por essa razão, alguns teóricos da comunicação organizacional argumentam que a tradicional comunicação de cima para baixo, isoladamente, não é eficaz, por focalizar, em primeiro lugar, o que os executivos querem dizer, desconsiderando o que os subordinados querem saber ou estão interessados. Essa argumentação encontra respaldo em DRUCKER (2002, p. 130): “de fato, a percepção de que as comunicações precisam dar-se para cima – ou de que têm de começar com o receptor, e não com o emissor, o que constitui a base do conceito de ouvir – é absolutamente plausível e vital.”

A orientação para o destinatário, a função conativa, preocupa-se com os efeitos. Radicalizando essa perspectiva, DRUCKER (2002, p. 130) afirmou que:

> É o receptor quem comunica. O chamado comunicador, a pessoa que emite a comunicação, não comunica. Ele apenas profere algo. Se não houver alguém para ouvir, a comunicação não acontecerá. Há apenas ruído (...). Não pode haver comunicação se ela for concebida como indo de ‘mim’ para ‘você’. A comunicação funciona somente ‘entre nós’, ou de uma pessoa para outra. A comunicação em uma organização – e esta pode ser a verdadeira lição que aprendemos de nosso fracasso na comunicação e a verdadeira medida de nossa necessidade de comunicação – não é um meio de organização. Ela é o modo de organizar (DRUCKER, 2002, p. 130).

A função referencial pende para o fator contextual, importante elemento facilitador da comunicação, que foi explorado de forma mais aprofundada quando se tratou dos estudos sobre cultura organizacional.

A função fática preocupa-se com o funcionamento do canal de comunicação e vem ganhando relevância nos estudos sobre comunicação organizacional, sobretudo no tocante à capacidade de metacomunicação. Muitas vezes, ordens e instruções deixam de ser cumpridas

pelo fato de não terem sido adequadamente entendidas. Segundo WATZLAWICK, BEAVIN e JACKSON (2002, p. 49), “a capacidade de metacomunicar adequadamente é não só a condição *sine qua non* da comunicação bem sucedida mas está intimamente ligada ao grande problema da consciência do eu e dos outros.”

A função metalingüística é uma confirmação de que se está usando o mesmo código. A comunicação só é possível usando-se a linguagem do receptor, que ele conhece e usa. E esta tem de ser baseada na experiência. Para DRUCKER (2002, p. 127), “qualquer que seja o meio usado para a comunicação, a primeira pergunta a ser feita deve ser: ‘Esta comunicação está dentro dos limites de percepção do receptor? Ele é capaz de recebê-la?”.

A função poética preocupa-se com a linguagem por ela própria. Cada vez mais, as organizações preocupam-se com as competências comunicativas de seus funcionários, exigindo, em seus processos seletivos, bons conhecimentos do próprio idioma nativo, o português, além das tradicionais exigências de outros idiomas.

Prosseguindo no levantamento das teorias da comunicação e suas interfaces com o campo da comunicação organizacional, o interesse pela cultura organizacional dentro das abordagens sobre administração encontrou campo fértil em outra corrente teórica da comunicação, a dos Estudos Culturais. Os Estudos Culturais entendem a cultura como o processo global por meio do qual as significações são social e historicamente construídas. Segundo MATTELART e MATTELART (1999)

> múltiplas influências enriquecem essa matriz conceitual. Em primeiro lugar, o interacionismo social da escola de Chicago, que vai ao encontro da preocupação de certos pesquisadores do Centro de trabalhar numa dimensão etnográfica e analisar valores e significações vividas, maneiras pelas quais as culturas dos diferentes grupos se comportam diante da cultura dominante (MATTELART e MATTELART, 1999, p.106).

No campo das organizações, os estudos culturais são importantes por propiciarem análises dos mecanismos pelos quais determinados grupos assumem a direção intelectual e moral sobre outros, com capacidade para construir sistemas de alianças em torno de seu projeto. Os estudos culturais também se tornaram importantes por fornecer elementos teóricos para a compreensão, dentro das organizações, de como se dá o surgimento de uma visão comum, a partir de experiências compartilhadas, em um dado grupo, no processo de lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna. Além disso, os estudos culturais

permitiram a compreensão da organização como um sistema de significado compartilhado, e, portanto, capaz de aprender, mudar e evoluir ao longo do tempo, por meio da interação entre seus membros e entre si mesma e o seu ambiente.

Os Estudos Culturais foram, ainda, responsáveis por despertar um interesse maior, no campo da pesquisa, pelos estudos de recepção. Nesse campo, ganham proeminência as correntes reunidas sob o termo de sociologias interpretativas: o interacionismo simbólico, a fenomenologia social e a etnometodologia, todas mais voltadas ao estudo dos microprocedimentos (cf. MATTELART e MATTELART, 1999, p. 132). As sociologias interpretativas representam, no campo da comunicação organizacional, um aprofundamento dos estudos culturais, com ênfase no aspecto semântico ou dos efeitos de significado das palavras, sempre contextualizados. Para BAKHTIN (apud MATTELART e MATTELART, 1999, p. 145), “as palavras são ‘multiacentuadas’, e não de sentido fixo: são sempre as palavras de um ser humano particular para outro, e esse contexto prático orquestra e transforma seu sentido”.

No campo da relação entre novas tecnologias e comunicação, existe também um acúmulo de trabalhos relevantes. Harold Innis, estudioso canadense, “fez da tecnologia da comunicação a base dos processos políticos e econômicos” (MATTELART e MATTELART, 1999, p. 177). Segundo Innis, são os padrões assumidos pela comunicação, em seus distintos aspectos tecnológicos, que determinam as formas da organização social. Fundamentado no trabalho de Innis, destacou-se o trabalho de McLuhan, outro teórico comunicacional que explorou de forma abrangente os impactos das novas tecnologias.

Autores como Pierre Levy apostam no surgimento de novos modos de escrita, com as liberdades advindas do ambiente digital, e no surgimento de uma “inteligência coletiva, graças às infovias da era pós-mídia, que se tornam o suporte de uma derradeira utopia da comunicação, a da democracia em tempo real” (MATTELART e MATTELART, 1999, p. 178).

As novas tecnologias trouxeram a necessidade de novas reflexões sobre seus impactos na produção da subjetividade. Muitos autores descartam sua neutralidade, como Félix Guattari (apud MATTELART e MATTELART, 1999, p. 181), que afirmou que as máquinas tecnológicas de informação e comunicação operam “no centro da subjetividade humana, não só em suas memórias, em sua inteligência, mas também em sua sensibilidade, em seus afetos e em seu inconsciente”. Esse entendimento de GUATTARI coaduna-se com o pensamento de CASTELLS (2003), quando esse autor afirma que:

> Negócio eletrônico não é negócio conduzido exclusivamente on-line, mas uma nova forma de condução de negócios, todo tipo de negócio, pela, com e na Internet, e outras redes de computadores – com várias formas de conexão com processos locais de produção e transações físicas (CASTELLS, 2003, p. 87).

As novas tecnologias de informação e comunicação e, particularmente, a Internet, vêm se tornando a principal ferramenta de distribuição de informação, geração de conhecimento e capacidade de interconexão em todas as esferas de atividade. Hoje as organizações têm a possibilidade de focarem recursos globais em tarefas locais, conectando dispositivos de hardware por meio de avançados softwares.

CAPÍTULO II

O presente capítulo, fundamentado em pesquisa bibliográfica, apresenta algumas reflexões sobre os impactos das novas tecnologias nos instrumentos tradicionais de comunicação organizacional. Um dos aspectos mais cruciais das novas tecnologias é que elas não se constituem como um domínio separado, antes, abrangem um conjunto de mudanças que perpassam todos os aspectos da sociedade e reorganizam todos os antigos relacionamentos.

2.1. Os tipos de interação e as novas tecnologias

Processos comunicativos envolvem diferentes tipos de interações. A comunicação, originalmente, ocorria somente face a face, presencial e sincronicamente, com o compartilhamento de um mesmo sistema referencial de espaço-tempo, o que possibilita a utilização de termos denotativos, como “aqui”, “agora”, “aquele”. Entre os tipos possíveis de interação, as interações face a face são as mais ricas em termos de transmissão de informações, pela ampla possibilidade de utilização de deixas simbólicas. Conforme THOMPSON (1998),

> Os participantes de uma interação face a face são constantemente e rotineiramente instados a comparar as várias deixas simbólicas e usá-las para reduzir a ambigüidade e clarificar a compreensão da mensagem. Se aos participantes detectam inconsistências, ou deixas que não se encaixam umas com as outras, isto pode tornar-se uma fonte de confusão, ameaçar a continuidade da interação ou lançar dúvidas sobre a sinceridade do interlocutor (THOMPSON, 1998, p. 78).

Já as interações mediadas implicam o uso de um meio técnico (papel, fios elétricos, ondas eletromagnéticas, etc.) que possibilitam a transmissão de informação e conteúdo simbólico para indivíduos situados remotamente no espaço, no tempo, ou em ambos. THOMPSON (1998) destaca como quase-interação mediada aquela que se processa pelos meios de comunicação de massa, sobretudo pelo seu caráter monológico, que não configura propriamente uma interação.

Em relação à comunicação face a face, as comunicações mediadas perdem muitas possibilidades de deixas simbólicas. STEWART (2001) chega a afirmar que "parece que a tecnologia é inversamente proporcional à quantidade de conteúdo transferido".[18] Esse autor propõe uma escala, na qual as interações face a face, nulas em tecnologia, são as de máxima riqueza de conteúdo, por incluírem a linguagem corporal, as referências contextuais, as inflexões de voz e linguagem propriamente dita. O telefone perde a possibilidade da linguagem corporal e caem acentuadamente as referências contextuais. No e-mail desaparecem as inflexões de voz e as referências contextuais. No topo da lista, em termos de comunicação mais intensiva em tecnologia, o autor coloca os softwares de mensagens instantâneas, que, em comparação com o e-mail, são mais pobres ainda em conteúdo, por usualmente dispensarem parágrafos estruturados e utilizarem intensamente acrônimos e outros símbolos. Portanto, para STEWART (2001, p. 208), "a distância traz outro conjunto de desafios. Todo o processo de negociar o sentido de uma questão é mais difícil on line do que off line – ou seja, os bancos de dados e os repositórios de conhecimento raramente são capazes de lidar com questões mal formuladas".[19]

A Tabela 4 mostra os tipos de interação e suas principais características.

---

[18] *It seems that technology is inversely proportional to the amount of content transferred*, (tradução nossa).

[19] *Remoteness poses another set of challenges, as does technology. The whole process of negotiating the meaning of a question is more difficult online than off – that is, online databases and knowledge repositories are rarely capable of coping with badly phrased questions*, (tradução nossa).

Tabela 4

Tipos de Interação

Características interativas	**Interação face a face**	**Interação mediada**	**Quase-interação mediada**
Espaço-tempo	Contexto de co-presença; sistema referencial espaço-temporal comum	Separação dos contextos; disponibilidade estendida no tempo e no espaço.	Separação dos contextos; disponibilidade estendida no tempo e no espaço
Possibilidade de deixas simbólicas	Multiplicidade de deixas	Limitação das possibilidades de deixas simbólicas	Limitação das possibilidades de deixas simbólicas
Orientação da atividade	Orientada para outros específicos	Orientada para outros específicos	Orientada para um número indefinido de receptores
Dialógica / monológica	Dialógica	Dialógica	Monológica

FONTE: THOMPSON, 1998, p. 80.

Nas organizações, ocorrem os três tipos de interação previstos por THOMPSON (1998), incluindo utilização de instrumentos diversos em cada caso. As novas tecnologias estão revolucionando as possibilidades dos instrumentos já existentes, bem como criando novas maneiras de se trabalhar a comunicação organizacional. LICKLIDER (1968), um dos pais da microinformática, arriscou uma previsão: "Em poucos anos, o homem vai ser capaz de se comunicar mais efetivamente através de uma máquina do que face a face"[20] (LICKLIDER, 1968, p. 21).

Embora ainda pareça ousada, essa previsão encontra fundamentos nas novas práticas comunicativas adotadas nas organizações. Segundo LICKLIDER (1968),

> Nós podemos dizer com genuína e forte convicção que uma forma particular de organização do computador digital, com seus programas e seus dados, constitui a mídia dinâmica e moldável que pode revolucionar a arte de modelar e, ao fazê-lo, pode aumentar a efetividade da comunicação entre as pessoas, bem como a revolucionar também[21]. (LICKLIDER, 1968, p. 27).

---

[20] *In a few years, men will be able to communicate more effectively through a machine than face to face,* (tradução nossa).

[21] *We can say with genuine and strong conviction that a particular form of digital computer organization, with its programs and its data, constitutes the dynamic, moldable medium that can revolutionize the art of modeling and that in so doing can improve the effectiveness of communication among people so much as perhaps to revolutionize that also*, (tradução nossa).

De fato, a introdução da informática nas organizações tem causado profundas transformações nas maneiras pelas quais as pessoas se comunicam. Na atualidade, muitas organizações podem não ter localização fixa, com seus membros interagindo por meio de seus computadores pessoais e uma série de recursos audiovisuais, criando-se uma rede de trocas e atividades inter-relacionadas.

As mudanças provocadas pela utilização de recursos de informática são, contudo, ainda mais profundas. Conforme previsto por TOFFLER (2001),

> O computador também está começando a remodelar nossas programações e mesmo nossa concepção de tempo. Com efeito, é o computador que tem tornado o tempo flexível viável em grandes organizações. Em seus aspectos mais simples, facilita o entrelaçamento de milhares de horários flexíveis personalizados. Mas também altera os nossos padrões de comunicações no tempo, permitindo-nos acesso a dados e trocá-los 'sincronicamente' como 'assincronicamente' (TOFFLER, 2001, p. 253)

A organização eletrônica, on-line ou off-line, é horizontalizada, funciona com base no trabalho em equipe e na interação aberta e fácil, sem restrições de tempo ou distância, entre profissionais e administradores, entre departamentos e níveis da firma. Conforme CASTELLS (2003, p. 79), "a empresa em rede é movida por profissionais em rede, usando a capacidade da Internet e equipados com seu próprio capital intelectual". A Internet permite que os especialistas se auto-organizem instantaneamente em torno de um problema qualquer, em qualquer parte do mundo, ao lançar a questão em uma lista de discussão e ao permitir o acompanhamento da situação por meio de contatos constantes e intercâmbio de dados. Por meio de menus eletrônicos, a Internet ajuda os membros de uma organização a encontrarem fontes de conhecimento e propicia o compartilhamento interativo na solução de problemas.

DAVENPORT e PRUSAK (1998) escrevem sobre o programa de gestão do capital intelectual da British Petroleum, que teve como principal objetivo permitir que as pessoas detentoras de conhecimento conversassem umas com as outras:

> Os itens de hardware e software escolhidos para as estações do programa incluíam equipamento de videoconferência, correio eletrônico multimídia, compartilhamento de aplicativos, quadros-negros compartilhados, um scanner de documentos, ferramentas para gravar videoclipes, groupware e um browser de Internet" "A

> ênfase estava na riqueza da comunicação, em reproduzir ao máximo possível as nuanças, a variedade e a dimensão humana do contato face a face (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 23).

No exemplo da British Petroleum podemos observar que, paradoxalmente, a tecnologia se refina para alcançar o que se tem sem nenhuma tecnologia: a riqueza de conteúdo e sentidos presente em um processo comunicativo face a face.

As novas tecnologias de comunicação e informação abrem novos horizontes mas também causam impactos sobre os modelos culturais das organizações, trazendo novos desafios e oportunidades. As organizações precisam ter inventividade e capacidade projetiva, desenvolvendo atitudes individuais e coletivas apropriadas e construindo uma nova cultura que seja capaz de otimizar a utilização dos instrumentos informatizados, minimizando os danos causados por seus possíveis abusos. As mudanças na disponibilidade e na estrutura dos novos meios de comunicação implicam mudanças profundas no modo de vida dos indivíduos e, por conseguinte, das organizações. APPLEGATE (2000) confirma essa visão, ao imaginar a reação de uma pessoa da década de 1960 que fosse trasladada aos dias atuais:

> Um trabalhador de uma organização típica dos anos 1950 e 1960 quase não reconheceria o local de trabalho nos dias atuais. Escritórios virtuais, trabalho a distância, trabalho do conhecimento, robótica, ampliação das habilidades e dos empregos, trabalhadores de contigência estão entre as palavras-cruzadas dos anos 1990, que definem a natureza cambiante do trabalho e da força de trabalho na 'era da informação'[22] (APPLEGATE, 2000, p. 20).

A tecnologia não é neutra e afeta todas as atividades das organizações, muitas vezes alterando a própria natureza das mesmas.

---

[22] *A worker from the typical 1950s or 1960s organization would scarcely recognize today's workplace. Virtual workplaces, telecommunting, knowledge work, robotics, job/skill expansion, and contingency workers are among the 1990s buzzwords which define the changing nature of work and the workforce in the 'information age'*, (tradução nossa).

2.2. Instrumentos de comunicação organizacional

Para TORQUATO (2002, p. 45), a comunicação administrativa se constitui no “eixo principal de locomoção do trabalho rotineiro – normas, instruções, portarias, memorandos, cartas técnicas, índices, taxas, acervos técnicos. Trata-se do suporte informacional-normativo da organização”. Essa comunicação pode se dar de diferentes maneiras e com a utilização de distintas ferramentas. As novas tecnologias estão simultaneamente ampliando as possibilidades de comunicação nas organizações e alterando sua forma. Os recursos computacionais para apoio à comunicação interpessoal têm sido estudados intensamente em contexto de automação de escritórios, no qual se observa esforço para estruturar os processos de comunicação e integrá-los aos demais tipos de sistemas.

Com freqüência, as novas tecnologias são usadas inicialmente para substituir os recursos existentes sem alterar os métodos e processos de trabalho atuais. Contudo, conforme aumenta a familiaridade dos usuários com os novos recursos, alteram-se pos processos, de modo a se ampliarem os benefícios advindos das novas possibilidades oferecidas por essas novas tecnologias.

O Quadro 1 apresenta os chamados instrumentos de comunicação organizacional. Utilizaremos os instrumentos apontados no Quadro 1, buscando refletir sobre transformações causadas pelas novas tecnologias.

Quadro 1

Instrumentos de comunicação organizacional

I – VISUAIS
Escritos
Instruções e ordens escritas
circulares
cartas pessoais
manuais
quadro de avisos
boletins
panfletos
jornais e revistas para funcionários
relatórios de atividades
formulários

Pictográficos
pinturas
fotografias
desenhos
diagramas
mapas
ideografias

Escrito-pictográficos
cartazes
filmes mudos com legendas
gráficos
diplomas

Simbólicos
Luzes
bandeiras e flâmulas
insígnias

II – AUDITIVOS
Diretos
Conversas
Entrevistas
Reuniões
Conferências

Indiretos
Telefone
Rádio
Intercomunicadores automáticos
alto-falantes

Simbólicos
Sirenas
apitos e buzinas
sinos
outros sinais

III – VISUAIS / AUDITIVOS

filmes sonoros
televisão
demonstrações

FONTE: TORQUATO, 2002, p. 65.

2.2.1. Visuais

As correspondências são a manifestação clássica da comunicação escrita. Assumem diferentes formas: carta, ofício, memorando, telegrama, cartão postal, etc. Têm como vantagem a permanência (durabilidade) e como desvantagem a perda da flexibilidade em

relação a uma conversação pessoal. Também são perdidas as dicas gestuais e visuais características da interação face a face.

Atribui-se à comunicação por escrito um impacto mais duradouro do que a comunicação oral. Conforme CESCA (1995, p. 68), “a carta é, pois, um instrumento irrecorrível – o seu impacto é o que é -, o que não acontece com as comunicações orais, que oferecem uma larga faixa de mudanças e possibilidades de harmonização de pontos de vista.”

Os memorandos, conforme CESCA (1995, p. 77), são “uma comunicação escrita, cuja principal característica é ser dirigida somente ao público interno”. Por essa razão, é redigido mais informalmente, por vezes em formulário que já possui partes pré-impressas, apenas para serem preenchidas.

De conteúdo mais formal, os ofícios são normalmente dirigidos a autoridades. A circular é destinada a um público genérico, utilizada quando há a necessidade de se enviar a mesma informação para vários destinatários. Tem como características o texto mais informal e direto, sendo reproduzida por xerox ou qualquer outra forma de reprodução disponível.

O requerimento, segundo CESCA (1995, p. 83), é um documento no qual o interessado, depois de se identificar e se qualificar, faz sua solicitação à autoridade competente. Só é usado ao se dirigir ao serviço público. As portarias e resoluções constituem a explicitação de normativas decididas pelos órgãos colegiados ou executivos das organizações.

Os telegramas ainda são empregados em casos urgentes ou em ocasiões especiais, como um instrumento de comunicações rápidas. O fax é a transmissão da cópia exata de um documento escrito em papel, a longas distâncias, de forma instantânea.

Todos os tipos de comunicação escrita citados anteriormente estão sendo profundamente impactados pelas novas tecnologias de comunicação. A começar pela produção dos textos. TOFFLER (2001) faz uma descrição interessante da transformação do processo de produção de textos com o auxílio de um processador de textos:

> A chave para o escritório do futuro é a correspondência ordinária. Num escritório convencional da Segunda Onda, quando um executivo quer despachar uma carta ou memorando, é chamado um intermediário – a secretária. A primeira tarefa desta pessoa é tomar nota das palavras do executivo papel – num caderno de notas ou num rascunho datilografado. A seguir, a mensagem é corrigida para eliminar erros e talvez redatilografada algumas vezes. Depois disso, o mesmo é passado a limpo. Faz-se uma cópia em carbono ou xerox. O original é despachado para o seu destino

> por uma seção de entregas ou pelo correio. A duplicata é arquivada. Sem mencionar a fase inicial de compor a mensagem, são exigidas cinco fases seqüenciais distintas. As máquinas de hoje comprimem estas cinco fases em uma, fazendo todos os atos subseqüentes em um (TOFFLER, 2001, p. 193).

As funções de “recortar” e “colar”, comuns nos processadores de texto atuais, permitem alterações rápidas nos textos, com ganhos, inimagináveis há 25 anos, em termos de flexibilidade e agilidade. Os processadores de texto de última geração trazem uma infinidade de funções adicionais, ampliando enormemente a liberdade do “autor”, que conta hoje praticamente com os recursos de uma editora e de uma gráfica em seu computador pessoal. As funções são tantas e tão diversificadas que muitas vezes são sub-utilizadas.

Outra ferramenta que veio revolucionar as comunicações por escrito foi o e-mail. Nas organizações, atualmente, usar o e-mail não é diferente de trocar memorandos formais ou cartões informais. Para outros, é uma forma de conversação ou um tipo híbrido entre oral/escrito, uma forma de comunicação totalmente nova. Essa diferença de perspectiva reflete a natureza emergente do e-mail como um meio de comunicação organizacional. Enquanto compartilha muitos dos aspectos das comunicações baseadas em papel, o e-mail tem algumas diferenças que fazem com que seja necessário entendê-lo como algo distinto.

Segundo O’LEARY (1999), o e-mail tem as seguintes vantagens:

- acelera a comunicação e, conseqüentemente, os negócios;
- permite mudanças em práticas e processos relacionados ao negócio principal;
- permite a expansão das redes pessoais e profissionais (intra e extra-empresa);
- apóia a incorporação de membros outrora periféricos nas organizações;
- permite uma comunicação mais ampla sobre questões vitais para as organizações;
- apóia o trabalho remoto, e;
- habilita e acelera o compartilhamento do conhecimento.

Alguns usuários e também pesquisadores têm testemunhado um potencial do e-mail para democratizar as organizações, encorajar uma participação mais efetiva e o compatilhamento de idéias, hierarquias mais horizontais e culturas de trabalho mais informais (DUNBAR, 1998).

Contudo, a utilização do e-mail têm despertado algumas preocupações. Como mandar um e-mail usualmente requer menos esforço e atenção do que mandar uma mensagem em papel tradicional, os envios por engano (*mis-sends*) são mais comuns. Erros como encaminhar

(*forward*) mensagens não intencionalmente, responder (*reply*) para o grupo ao invés de para um indivíduo, uso incorreto do catálogo de endereços (*address book*) são comuns.

Outros problemas também são constatados, como o *flaming*, ou a prática de enviar mensagens ofensivas, insultuosas, ou simplesmente expressões de emoções negativas. Como os e-mails podem ser escritos e enviados para as pessoas com muita rapidez, pode ocorrer que sejam enviados em um momento de raiva ou frustração, sem passarem pela consideração normalmente merecida por uma mensagem tradicional em papel. A disponibilidade mundial da Internet agregou a essa questão uma preocupação adicional: a complexidade do diálogo intercultural. Ganhou repercussão um caso envolvendo funcionários da GM brasileira, que terminaram demitidos. Eles enviaram um e-mail com a foto de uma mulher e o destinatário, ao clicar com o mouse sobre uma parte de seu corpo, despia a respectiva parte. No Brasil, o e-mail circulou amplamente e passou como brincadeira. Contudo, acabou por circular também na rede da GM nos Estados Unidos, onde algumas funcionárias se sentiram ofendidas, por se julgarem vítimas de preconceito de gênero.

Além do *flaming*, há também o *spamming*, ou a prática de enviar deliberadamente mensagens para uma lista de distribuição ou para um grupo de discussão *on line*, sendo que essa distribuição é considerada não apropriada pelos membros da lista de destinatários ou pelas normas do grupo. Ao contrário do *flaming*, que inclui linguagem ofensiva, o *spamming* é ofensivo somente por causa de conflitos referentes ao seu conteúdo e distribuição. Os exemplos comuns são as propagandas enviadas para listas não comerciais.

Outra questão concernente aos e-mails são a utilização de diferentes pacotes de software, com limitações, sobretudo em termos de formatação e dos arquivos anexos. Originalmente, todas as mensagens de e-mail estavam restritas à texto em ASCII[23], sem formatação. Com o tempo, os sistemas de e-mail passaram a incluir muitos dos recursos de formatação disponíveis nos softwares de processamento de texto, entretanto, as capacidades de formatação que agora são possíveis geralmente não se traduzem entre pacotes ou sistemas diferentes. Um negrito, por exemplo, pode aparecer como um código estranho, ilegível.

Outra preocupação com o e-mail diz respeito ao excesso de uso. Segundo DAVENPORT (1998),

---

[23] *American Standard Code for Information Interchange* (ASCII) é um código desenvolvido pelo American National Standards Institute para ser utilizado por diferentes fabricantes de computadores para tornar suas máquinas compatíveis entre si.

> A maioria das organizações não cobra pelas comunicações internas, mas um meio de reduzir rapidamente a sobrecarga de informação é cobrar dos funcionários com base na quantidade de informação que enviam e no número de pessoas a quem enviam. Os gerentes podem não apenas pedir que os funcionários parem de mandar cópias múltiplas de mensagens eletrônicas (...) mas também oferecer aos usuários um limite definido de correio eletrônico, acima do qual lhes serão cobradas as mensagens transmitidas (DAVENPORT, 1998, p. 106).

Outras formas de comunicação visual também estão sendo afetadas pelas novas tecnologias. A pequena mensagem que acompanha a barra do holerith sempre foi uma ferramenta importante, uma vez que todos os meses, por determinação legal, as empresas precisam fornecer a seus funcionários o comprovante de pagamento de seus salários. Conforme CESCA (1995, p. 90), "os envelopes de pagamento são dos poucos instrumentos de comunicações escritas sobre os quais podemos afirmar, com a maior das seguranças, que chega, sem dúvida alguma, ao seu destinatário". A prática de enviar os holeriths por meio digital trouxe novas possibilidades de mensagens, utilizando os recursos da multimídia. Entretanto, nem todas as organizações têm se valido dessa possibilidade, muitas, inclusive, ao utilizar o meio digital, deixam de passar mensagens aos funcionários.

Os quadros de avisos, utilizados para transmitir informações de caráter geral, estão sendo incorporados nos portais corporativos. Da mesma forma, o jornal mural. As caixas de sugestões passaram a ter a possibilidade de utilização do e-mail ou de formulários pré-definidos, disponíveis nos portais corporativos ou mesmo nas páginas das empresas na Internet, quando destinadas também ao público externo.

As cartas informativas (*newsletters*) passaram a ser enviadas por e-mail, com custo reduzido e distribuição ampliada, trazendo, contudo, preocupações quanto ao seu uso indevido, que podem qualificá-las como *spam*. O *clipping*[24] ganhou flexibilidade e distribuição mais ampla, com custos reduzidos. Surgiram, inclusive, empresas especializadas na produção de *clippings*. Os boletins ou *house-organs* ganham versões digitais, disponíveis na Internet e na Intranet.

[24] A reprodução seletiva das notícias divulgadas na imprensa sobre a empresa, organizadas e distribuídas internamente, com o propósito de manter determinados funcionários conscientes das repercussões externas das atividades da empresa.

2.2.2. Auditivos

Todas as organizações têm um local de encontro informal para os funcionários, mesmo que não oficializado pela administração superior. Mesmo em situações nas quais a administração superior se posiciona contrariamente a esse tipo de encontro, descobre-se, entre os funcionários, um ponto de encontro comum, que pode ser até mesmo o banheiro da organização.

Esses locais de encontro informal podem ser espaços de troca de informações preciosas e de produtividade para a empresa. No Vale do Silício, por exemplo, conta-se que várias das idéias que deram origem à empresas milionárias, nasceram nos bares da região, nos momentos de encontro informal dos funcionários.

A forma como esses espaços surgem e são formados relaciona-se diretamente ao perfil da empresa. Empresas altamente hierarquizadas e de inspiração fortemente taylorista tendem a tentar suprimir esses locais. O encontro informal entre os funcionários torna-se, em grande parte, espaço de reclamações contra a empresa ou membros da alta administração, criadouro de boatos e desinformação. Podem ser também momentos de intercâmbio de idéias, berço de criatividade, momento de socialização e reforço dos laços de identidade com a empresa e entre os colegas. Para STEWART (2001, p. 90), "os locais de cafezinho são transfuncionais e não hierárquicos. Eles encorajam a discussão informal. Descobertas serendípicas acontecem em seu entorno."[25]

Para MATTELART e MATTELART (1999),

> Lugar privilegiado das trocas simbólicas, a conversa é abordada como uma ação, não mais para o estudo da língua, mas como prática lingüística, para que se compreenda como os locutores constroem as operações dessa forma predominante de interação social e se desvendem os procedimentos e as expectativas pelos quais essa interação se produz e é compreendida (MATTELART e MATTELART, 1999, p. 134).

E é fato que a maior parte das atividades de comunicação dos gerentes se dá por meio de encontros pessoais, de diálogos por telefone e de outros canais não-estruturados (DAVENPORT, 1998). DAVENPORT e PRUSAK (1998) afirmam que:

---

[25] *coffeepots are cross-functional and nonhierarchical. They encourage informal discussion. Serendipitous things happen around them*, (tradução nossa).

> Na nova economia, conversar é a mais importante forma de trabalho. Conversar é a maneira pela qual os trabalhadores do conhecimento descobrem aquilo que sabem, compartilham esse conhecimento com seus colegas e, nesse processo, criam conhecimento novo para a organização (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 110).

Essa é uma visão interessante, por chamar a atenção para o fato de que a tecnologia é um meio e não um fim. As ferramentas tecnológicas representam somente um sistema de comunicação e distribuição de informações. Tecnologia, por si só, não cria conhecimento e nem pode garantir ou promover o compartilhamento do conhecimento. O elemento fundamental são as pessoas e as formas como interagem ao longo do tempo – a cultura organizacional. Muitos projetos de implantação de sistemas de informação falham por enaltecerem a tecnologia e se esquecerem dos usuários.

As novas tecnologias de comunicação trouxeram possibilidades inusitadas para as comunicações organizacionais. Os programas de mensagens instantâneas facilitam as conversas rápidas, formais ou informais, mesmo entre funcionários distantes fisicamente. É como se o local de cafezinho fosse ampliado para qualquer lugar do mundo e passasse a funcionar 24h. Além disso, nos programas de mensagem instantânea, é possível se monitorar a intensidade da troca de mensagens, bem como interlocutores freqüentes, recurso útil para os gestores mapearem as redes internas informais, em que se pesem as preocupações com a privacidade.

As reuniões são outro importante instrumento para a comunicação organizacional. Para JAY (2001, p. 31), as reuniões têm as seguintes funções básicas:

1 – definem o grupo, quem está presente pertence a ele, os ausentes não;

2 – propiciam um momento no qual o grupo revê, atualiza e acrescenta ao que ele já conhece, como um grupo;

3 – ajudam cada indivíduo a entender a meta coletiva do grupo e o modo como seu trabalho e o de todos pode contribuir para o sucesso do grupo;

4 – criam em todos os presentes um compromisso com as decisões tomadas e com os objetivos perseguidos;

5 – muitas vezes, são a única ocasião em que uma equipe ou grupo realmente existe e funciona como grupo.

DERTOUZOS (2002) faz uma instigante descrição de uma reunião que, embora fictícia, é plenamente plausível de acontecer com os recursos tecnológicos atualmente disponíveis:

> Seis norte-americanos, logo no início do dia de trabalho, e quatro italianos, no final do dia deles, reuniram-se durante uma hora, cada grupo na sala de colaboração de sua empresa. Em cada sala, microfones pendurados do teto focalizam-se eletronicamente, sem se mover, captando quem está falando, enquanto suprimem o ruído de fundo. Câmaras de vídeo, suspensas nos cantos, registram a atividade. Os computadores de cada lugar gerenciam as informações e comunicam-nas por meio da rede, de modo que o pessoal de Detroit vê e ouve os colegas italianos numa tela de quatro metros na parede e vice-versa. O secretário da reunião é Max, um engenheiro freelance, fluente nos idiomas inglês, italiano e mandarim. A procura por suas habilidades é alta e ele pode se dar ao luxo de trabalhar permanentemente em casa, em frente do lago, em New Hampshire. Ele vê e ouve os dois grupos em duas telas de três metros em seu estudo. O computador no porão está conectado aos computadores da empresa em outros locais por meio de um serviço de alta velocidade da rede, pago por ele. As três máquinas estão rodando um editor de colaboração, isto é, um programa projetado para coordenar eletronicamente essas reuniões: tal programa registra em áudio e vídeo trechos selecionados do que cada pessoa diz e faz, além das reações dos outros membros; também acompanha todas as interações dos participantes com suas máquinas conforme procuram slides, desenhos, projetos e simulações. Max introduz palavras-chave faladas e digitadas no editor de colaboração para marcar os tópicos discutidos que julga importantes e as decisões tomadas (DERTOUZOS, 2002, pp. 170-171).

As novas tecnologias permitem que encontros síncronos a distância sejam tão realistas quanto os presenciais. Além disso, propiciam o armazenamento instantâneo dos resultados do encontro, facilitando a sua continuidade, seja em novas reuniões síncronas, seja por meio de interações assíncronas. Pesquisas[26] indicam que os gerentes consomem até 75% de seu tempo em reuniões, programadas e não programadas. Há um sentimento de insatisfação generalizado com o resultado das mesmas, existindo um sem número de obras tratando de formas de aumentar a produtividade de reuniões. As novas tecnologias de comunicação e informação estão tornando realidade uma nova forma de reunião, dinâmica, independente da localização física e baseada em uma miríade de recursos de alavancagem da produtividade e registro das decisões tomadas.

O telefone é outro recurso de comunicação oral presente na ampla maioria das organizações. Novas possibilidades técnicas estão alterando profundamente a utilização do

[26] Referências a essas pesquisas encontram-se na obra de LAUDON e LAUDON (2004).

chamado serviço básico de telefonia – POTS.[27] STRAUBHAAR e LAROSE (2004) citam algumas dessas novas possibilidades: *touch-tone*(a capacidade de utilizar um teclado, ao invés do discador tradicional); chamada em espera (*call waiting*), memória de números e discagem rápida (*speed dialing*), transferência de chamadas (*call fowarding*), teleconferência, identificação da chamada (*caller ID*), bloqueio de identificação de chamada (*caller ID block*), rejeição de bloqueios (*caller ID rejection*), campainhas distintas, bloqueio de chamadas, rediscagem, rastreamento de chamadas, transferência seletiva de chamadas, correio de voz.
números

2.2.3. Visuais / Auditivos

Instrumentos como vídeos institucionais e vídeos de treinamento também estão ganhando novas possibilidades com a utilização de multimídia e sua disponibilização em portais corporativos. As tecnologias de *streaming* de modo contínuo possibilitam o envio e o processamento de dados de áudio e vídeo sem interrupção da comunicação. Em vez do usuário ter de esperar o download completo do arquivo, a tecnologia de *streaming* permite que se inicie a execução do mesmo enquanto este ainda está sendo baixado.

2.3. Portais corporativos

A aceleração do ritmo das mudanças, associada com o crescimento e expansão internacional das empresas e organizações, têm gerado novos desafios em termos de processamento da informação e da comunicação organizacional. Novos meios de comunicação e colaboração se tornam necessários para suprir as demandas das organizações, com a Internet desempenhando um papel fundamental nessa área. Um desses novos meios são os chamados portais corporativos, uma evolução das Intranets, que pretendem vir a ser o grande centro de comunicações e compartilhamento de informações das organizações.

Os chamados portais corporativos são

[27] POTS – *Plain old telephone services* é o acrônimo utilizado para designar as funções básicas do serviço de telefonia, que são o sinal, a transmissão e a conexão.

> aplicações baseadas em navegadores de Internet que permitem que os trabalhadores do conhecimento tenham acesso a, colaborem com, tomem decisões e efetivem ações em uma série de informações relativas aos negócios, independentemente da localização do funcionário ou de sua subordinação departamental, e da locação da informação ou do formato que a mesma tenha sido armazenada[28] (COLLINS, 2001, p. 7).

Portais corporativos são um conceito e uma plataforma que liga de forma muito simples dados, informações, conhecimento e pessoas. Segundo TERRA e GORDON (2002), os portais corporativos mais avançados

> não oferecem apenas o acesso à informação estruturada e não-estruturada. Eles (i) personalizam o acesso à informação; (ii) automatizam e aperfeiçoam os ciclos complexos de decisão de trabalhadores de conhecimento; e (iii) podem criar níveis mais profundos de colaboração entre os funcionários (TERRA e GORDON, 2002, p. 10).

Por essas características, os portais corporativos estão cada vez mais se tornando essenciais para as organizações, sobretudo aquelas que lidam com um ambiente de inovação contínua e mudanças em ritmo acelerado. TERRA e GORDON (2002) ainda ressaltam a contribuição que os portais corporativos dão ao injetarem agilidade nas grandes empresas:

> os portais corporativos podem ajudar as grandes empresas, com múltiplos níveis hierárquicos e escritórios, a se comportarem um pouco mais como pequenas empresas dinâmicas. Uma das características de pequenas empresas dinâmicas (pelo menos daquelas de sucesso) é que seus funcionários trabalham com contextos similares, compartilham informação muito rapidamente e colaboram em intensidade, independentemente do nível hierárquico (TERRA e GORDON, 2002, p. xxi).

Os portais corporativos, nessa perspectiva, tornam-se a "alma de pequena" dentro de uma grande empresa. Com as interações da comunidade organizacional crescendo rapidamente, os

---

[28] *a browser-based application that allows knowledge workers to gain Access to, collaborate with, make decisions, and take action on a wide variety of business-related information regardless of the employee's virtual location or departmental affiliations, the location of the information, or the format in which the information is stored*, (tradução nossa).

portais corporativos são uma infra-estrutura habilitadora, que apóia e sustenta fluxos de informação e conhecimento mais otimizados. Baseados nas tecnologias e padrões da Internet, os portais corporativos estão facilitando a troca de informações intra e entre as organizações e ampliando as possibilidades de colaboração entre as pessoas, em modos síncronos ou assíncronos, independentemente da localização física.

A Internet reduziu dramaticamente os custos de coordenação e transação, permitindo que pessoas de diferentes partes do mundo trabalhem em conjunto, em tempo real, superando os limites naturais impostos pela distância geográfica. Fluxos de informação em tempo real, com base na Internet, aumentam a produtividade e a eficiência ao reduzir a variabilidade de informação entre funcionários espalhados pelo mundo e entre participantes da cadeia de valor. Na AMBEV, por exemplo, o portal corporativo foi desenvolvido tendo como primeiro objetivo a comunicação interna, a partir do ideal de que todas as áreas de negócios da empresa, em qualquer local, utilizassem um único sistema para troca de informações. O portal corporativo da AMBEV disponibiliza, além do e-mail, recursos de mensagens instantâneas, salas de bate-papo e teleconferência. O segundo foco da AMBEV foi a gestão do conhecimento, com a criação de um banco de dados com experiências e procedimentos, que, antes da implantação do portal, se perdiam muito facilmente.[29]

Crescentemente, os portais corporativos estão se tornando o centro nevrálgico das organizações. Segundo TERRA e GORDON (2002),

> Com a complexidade de fornecer um único ponto de contato para todas as fontes de informação, o portal corporativo assume o papel inédito de integrador universal. Um portal corporativo deveria ser visto como uma plataforma que permite uma integração flexível e, ao mesmo tempo, bastante coordenada de uma diversidade de aplicações de software, e que oferece informações altamente personalizadas e acessíveis ao usuário e melhoram os ciclos complexos de decisão dos trabalhadores do conhecimento (TERRA e GORDON, 2002, p. 51).

Portanto, os portais corporativos buscam proporcionar aos usuários uma experiência bem integrada, consistente e personalizada , em qualquer lugar e a qualquer momento, além da integração de diferentes mídias, distribuídas por uma variedade de equipamentos/receptores. Os projetos mais atuais são desenvolvidos em cima de uma infra-estrura altamente flexível, aberta, escalonável e que permita uma composição mais fácil de relacionamentos externos. Os

[29] Informações sobre o exemplo da AMBEV foram extraídos da Revista Exame, n.621, de 20/03/2002.

portais corporativos oferecem a plataforma técnica necessária para que as empresas embarquem em transformações significativas de seus modelos de negócios, alinhando seus objetivos com as motivações e os contextos de informação de todos os funcionários.

TERRA e GORDON (2002) definem como componentes básicos de um portal corporativo:

- camada de apresentação e personalização: define como os usuários enxergam e customizam a informação que é disponibilizada ou acessada pelo portal;
- ferramenta de busca: determinante da facilidade com que os usuários encontrarão as informações relevantes para suas funções, com base em um conjunto de critérios de busca;
- aplicações WEB: a interface do portal é construída com base nos padrões dos sites da Internet, bem intuitivos e de fácil manuseabilidade (essa interface é mantida mesmo nos casos em que as funcionalidades utilizadas pertençam a outros programas legados, como ERPs, CRM, etc.).

Em síntese, os portais corporativos são uma solução eficiente para melhorar a eficiência de muitos processos organizacionais e de gestão da informação. Dada a grande quantidade de recursos disponíveis, estão se tornando o centro de comunicações nas grandes empresas e organizações, em todas as suas formas, sejam visuais, auditivas ou ambas.

CAPÍTULO III

Este capítulo é fruto de pesquisa documental, realizada em revistas de negócios ("Exame", "Info", "Info Corporate"), com o objetivo de verificar exemplos de como as novas tecnologias estão modificando os processos de comunicação nas organizações. Buscaram-se exemplos que enfoquem a utilização das novas tecnologias para comunicação interna, ou seja, entre os funcionários. Procuramos, com cada exemplo, tipificar transformações induzidas pela utilização de novas tecnologias.

3.1. Banco do Brasil[30]

Dos correntistas do Banco do Brasil, 31% (cerca de 4,5 milhões) já acessam o Banco pela Internet. Sua área de *mobile banking* (banco móvel) recebe cerca de 32 mil transações mensais, vindas de telefones celulares ou computadores de mão (*palms*).

Recentemente, o Banco do Brasil desenvolveu um projeto avançado, buscando liberar definitivamente as suas agências das quatro paredes. Por meio da instalação de um programa desenvolvido com software livre, o Banco está disponibilizando funções de servidor de caixa e de atendimento automático nos *palms* dos gerentes, fazendo desses praticamente um minibanco de mão. Com isso, os gerentes ganham mobilidade para ir a qualquer lugar, desde feiras agropecuárias a estandes provisórios em shopping centers, mantendo-se em permanente comunicação com os sistemas do Banco.

Um quesito fundamental e imprescindível, quando se utilizam aplicações de redes e telecomunicações, é a segurança. O Banco do Brasil foi a primeira instituição financeira no

[30] As informações para o exemplo do Banco do Brasil foram extraídas da Revista Info, n.º 197, de agosto de 2002.

país a adotar a certificação digital, com tecnologia da *Certisign*. O sistema oferece dois níveis de proteção. O primeiro é a certificação no servidor Web, responsável por criar um canal exclusivo, protegido com alta criptografia, entre o cliente que está acessando a página e o Banco. O segundo nível é a certificação do usuário, que atua como uma identidade digital, garantindo que quem está acessando a página é realmente o cliente identificado.

O exemplo do Banco do Brasil enfatiza o uso das novas tecnologias para liberar funcionários de atendimento (linha de frente) para executarem suas tarefas com mais agilidade e em qualquer lugar. Promovendo uma comunicação mais eficiente e ubíqua com os sistemas operacionais internos, o Banco conseguiu propiciar condições melhores para que seus funcionários atendam aos clientes. O exemplo contribui também para demonstrar resultados relevantes obtidos com utilização eminentemente operacional das novas tecnologias.

3.2. Buckman Laboratories[31]

A Buckman Laboratories é uma empresa do ramo químico, que iniciou suas atividades em 1945, com quatro funcionários, em uma pequena casa em Memphis, Tennessee. Atualmente, está presente em 70 países, inclusive no Brasil, onde tem uma sede na cidade de Campinas (SP). Produz mais de 500 produtos diferentes e emprega mais de 1.300 pessoas em todo o mundo.

A empresa foi originalmente fundada em uma capacidade única para criar e produzir soluções inovadoras para o controle do crescimento de microorganismos e assume como valores fundamentais o aumento da produtividade, o crescimento de sua lucratividade, o atendimento às necessidades dos clientes, a consonância com as normas e regulamentos ambientais e a superação das expectativas de qualidade.

Para continuar a atender seus clientes com soluções inovadoras, bem como continuamente perseguir a melhoria operacional e a redução dos custos, a Buckman utiliza intensivamente um sistema de gestão do conhecimento. Para a Buckman, "a comunicação é natureza humana; o compartilhamento do conhecimento é nutrição humana".[32]

---

31 As informações para o exemplo da Buckman Laboratories foram extraídas da Revista Exame, n.º829, de 27/10/2004 e também da home page institucional da empresa (www.buckman.com.br, acessada em 15/12/2004).

32 BUCKMAN, www.buckman.com.br, acessada em 15/12/2004.

Esse sistema disponibiliza uma biblioteca virtual, onde os funcionários podem acessar livros, artigos, reportagens, revistas e outros materiais. Inclui uma área de capacitação dos funcionários sobre o próprio conceito de gestão do conhecimento. Oferece um avançado sistema de comunicação, onde qualquer funcionário pode postar uma nova solução para algum problema encontrado. Um funcionário brasileiro, por exemplo, pode encontrar em uma experiência de um colega na Austrália a solução para um problema que está enfrentando no Brasil com determinado microorganismo. Tudo isso em tempo real e on line.

O exemplo da Buckman é interessante por revelar a comunicação organizacional sendo enfatizada e ampliada com o uso das novas tecnologias. A comunicação escrita, ampliada por meio da divulgação, no portal corporativo, das experiências e soluções de problemas. Qualquer funcionário pode fazer uma comunicação escrita dessa natureza, tornando-a disponível em todas as unidades da empresa ao redor do mundo. E, ao fazer isso, pode se valer dos recursos de multimídia, incluindo conteúdos audiovisuais. A outra dimensão é o incentivo à uma constante comunicação entre os funcionários, lateralmente e diagonalmente, com foco na solução de problemas e no aumento da produtividade, sem muita preocupação com a hierarquia tradicional.

ENGELBART (1982), um dos pais da microinformática, destacou como muito importante essa disponibilidade de um ambiente de hipermídia como instrumento de comunicação. Para esse autor, as facilidades de criar, transportar, armazenar, acessar e manipular hiperdocumentos, em um sistema aberto e interoperável, representa uma substancial mudança estratégica para as organizações. Segundo esse autor:

> Para mim, esses novos processos de conhecimento são especialmente relevantes. Eles vão envolver um novo sistema de habilidades, convenções, papéis, procedimentos, métodos e mesmo estruturas organizacionais. Eu creio que eles propiciarão um meio muito mais efetivo para combinar as capacidades humanas básicas ao trabalho intensivo em conhecimento e às tarefas colaborativas, dentro dos agrupamentos funcionais humanos que chamamos de ‘organizações’ e dos grupos com missão específica que chamamos ‘projetos’[33] (ENGELBART, 1982, p. 23).

[33] *To me, these new knowledge processes are especially relevant. They will involve new systems of skills, conventions, roles, procedures, methods and even organizational structures. I believe that they will provide a much more effective matching of basic human capabilities to the heavy knowledge-work and collaborative tasks within the functional human groupings that we call ‘organizations’, and within the mission specific groupings that we call projects*, (tradução nossa).

3.3. Pão de Açúcar[34]

O Pão de Açúcar investiu na criação de um portal corporativo, com os objetivos de melhorar a comunicação interna, aumentar a produtividade e alinhar o fluxo das informações do grupo, que detém, atualmente, 560 lojas, em 12 estados e um total de 70 mil funcionários.

O setor de tecnologia do Pão de Açúcar estima que 15 mil funcionários já são usuários intensivos do portal corporativo, que integra funcionalidades de workflow para compra de equipamentos, agendamento de férias, aprovação de despesas, publicação de conteúdo, mensagens instantâneas, chat, entre outros recursos. Segundo o diretor de tecnologia do Pão de Açúcar, Ney Santos, houve uma sensível redução nos gastos operacionais com telefone, troca de e-mails e treinamento: "É muito difícil falar a mesma coisa para todo mundo ao mesmo tempo numa organização do porte do Pão de Açúcar, por isso um dos objetivos do portal é criar um ponto único para a busca de informações" (INFOCORPORATE, 2004, p. 48).

Questões simples, como descobrir o ramal de um funcionário, sobrecarregavam o sistema de atendimento telefônico interno do grupo. Uma simples lista de ramais disponibilizada no portal corporativo resolveu a questão. Outro avanço conseguido pelo portal corporativo foi tirar algumas tarefas do sistema de e-mail e aliviar o tráfego na rede de telecomunicações. Ao invés do funcionário enviar uma mensagem para comunicar alguma decisão importante, que poderia ser apagada antes que todos lessem, passou a poder disponibilizá-la no portal, para que todos tenham acesso. Cada área interna do grupo (administrativo, RH, logística, comercial, unidades de negócios, comunicação) tem direitos de publicação no portal corporativo, o que evita uma sobrecarga do setor de tecnologia. As ferramentas do portal também permitem a sua personalização ou segmentação por áreas, promovendo uma maior aderência com os usuários.

O exemplo do Pão de Açúcar é interessante por revelar uma finalidade mais prosaica das comunicações organizacionais: a comunicação como instrumento para lidar com as tarefas cotidianas. Localizar o ramal de uma pessoa com quem se quer falar, por mais trivial que possa parecer, pode ser um fator de perda de produtividade e irritação.

---

[34] As informações para o exemplo do Pão de Açúcar foram extraídas da Revista Info Corporate, n.º 12, de setembro de 2004.

3.4. Bunge Alimentos[35]

A Bunge Alimentos adotou um sistema de Gestão Eletrônica de Documentos (GED), incorporado a um portal corporativo, com o qual estima ter reduzido a circulação de papel dentro da empresa em 10 milhões de páginas por ano.

Os relatórios da empresa são armazenados no sistema GED, em formato texto, podendo ser visualizados pelo usuário quando tiver necessidade. Os relatórios são facilmente encontrados, graças a um sofisticado mecanismo de busca. Os documentos e planilhas produzidos pelos funcionários da empresa são enviados para uma impressora virtual, transformados em PDF[36] e colocados na rede. Estudos feitos pelo departamento de tecnologia do grupo estimam que seus principais executivos gastavam, em média, quatro semanas por ano procurando documentos em pilhas de papel. Isso sem contar o tempo gasto para imprimir, propriamente, os documentos.

Outra vantagem identificada pela empresa é a redução na necessidade de espaço físico para arquivos, uma vez que, apenas em 2003, estima-se que a Bunge deixou de armazenar cerca de 460 mil páginas de relatórios. O grupo identifica como ponto positivo do novo sistema a melhoria da segurança. Com o GED, é possível ter um controle mais rígido sobre quem acessa quais documentos.

O exemplo da Bunge revela uma profunda transformação na comunicação escrita dentro das organizações. O uso de sistemas de publicação e gestão eletrônica de documentos são ferramentas que têm um potencial para causar grandes transformações nas empresas, afetando sobretudo os padrões de comunicação escrita, que tende a ser mais objetiva, direta, amplamente disponibilizada e armazenada digitalmente.

---

35 As informações para o exemplo da Bunge Alimentos foram extraídas da Revista Info Corporate n.º 5, de setembro/outubro de 2003.

36 Formato de arquivo que permite somente leitura e não sobrecarrega as redes, por normalmente resultar em poucos bytes para armazenamento.

3.5. Ale Combustíveis[37]

Tendo em vista as características inerentes a uma empresa de distribuição de combustíveis, a Ale Combustíveis é intensiva em comunicações orais, para coordenação de suas atividades. Diariamente, no período da tarde, é realizada uma conferência, por telefone, com as cidades de Betim (MG), Duque de Caxias (RJ), Goiânia (GO), Rio de Janeiro e São Paulo, com o propósito de acertar a estratégia de distribuição de combustíveis para a rede Ale.

Considerando a utilização intensiva do telefone, a equipe de tecnologia da Ale Combustíveis propôs a utilização de Voz sobre IP, desde setembro de 2003, o que resultou,em uma economia média de 80% nos gastos da empresa com o telefone. O uso da voz sobre o IP teve, ainda, o efeito indireto de tornar as ligações mais objetivas, tendo sido verificada uma redução de 70% do tempo das ligações pessoais e profissionais.

O exemplo da Ale Combustíveis é interessante por demonstrar a utilização na prática de uma nova tecnologia em substituição ao telefone tradicional, afetando inclusive a cultura da organização.

3.6. Dow Química[38]

A Dow Química é uma empresa multinacional de grande porte, com atuação em 170 países e faturamento (em 2003) de US$ 28 bilhões. Dadas essas características, tinha altos custos com viagens internacionais e ligações telefônicas.

Buscando racionalizar esses gastos, a empresa investiu na adoção, em larga escala, de um sistema de videoconferência. Em várias localidades do mundo, a empresa implantou o que chamou de “I-Rooms”, salas que combinam recursos de videoconferência com uma avançada tecnologia de transmissão de dados. As I-Rooms contam com projetores e câmeras que acompanham o movimento das pessoas, quadros eletrônicos interativos, que são suportados

---

37 As informações para o exemplo da Ale Combustíveis foram extraídas da Revista Info Corporate n.º 13, de outubro de 2004.

38 As informações para o exemplo da Dow Química foram extraídas da Revista Info Corporate n.º 13, de outubro de 2004.

por ferramentas de colaboração, e ainda câmeras especiais para visualização de documentos impressos, DVD-players e videocassetes.

Cada departamento utiliza os recursos das I-Rooms de forma específica, como reuniões com executivos (no Brasil ou no exterior), sessões de discussão entre seus pesquisadores e treinamento. O modelo já substituiu 20% das salas de reunião da empresa e, segundo estimativas do setor de recursos humanos da Dow Química, executivos que chegavam a fazer três viagens internacionais por mês estão realizando apenas três por ano.

APPLEGATE (2000), afirma que

> A tecnologia de informação pode ser utilizada para conectar pessoas e trabalhos através do tempo e do espaço. Desprovidas de acesso a tecnologias de integração on line, as organizações eram tradicionalmente forçadas a limitar as equipes a membros que estavam no mesmo local, ou a desenraizar famílias e deslocar as pessoas ao projeto. Na década de 1990, a distribuição de informações e os sistemas de comunicação permitiram a formação de equipes virtuais, compostas por membros de todas as partes do globo[39] (APPLEGATE, 2000, p. 25).

O exemplo da Dow Química é interessante por comprovar a argumentação de APPLEGATE (2000), demonstrando o impacto das novas tecnologias sobre o trabalho colaborativo e, particularmente, sobre um destacado instrumento de comunicação organizacional: as reuniões.

[39] *IT can also be used to connect people and work across time and space. Lacking access to online integrating technologies, organizations were traditionally forced to limit project teams to members thar were col-located, or to uproot families and move the people to the project. In the 1990s, distributed information and communication systems allow the formation of 'virtual teams', composed of members from around the world*, (tradução nossa).

CAPÍTULO IV

O presente capítulo apresenta, inicialmente, uma reflexão sobre os conceitos de dados, informação e conhecimento, a partir do ponto de vista da ciência administrativa. Em seguida, busca analisar o surgimento e a evolução do conceito de gestão do conhecimento. O capítulo é concluído com uma avaliação da relação entre gestão do conhecimento e comunicação organizacional, fundamentada na obra de NONAKA e TAKEUCHI (1997).

4.1 – Dado, Informação e Conhecimento no Contexto Empresarial

No contexto da Administração, dados são tratados como um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. São utilitariamente descritos como "registros estruturados de transações" (DAVENPORT, 2001). Os dados seriam fatos brutos, entidades quantificáveis, que podem ser observadas por pessoas ou tecnologia apropriada. WURMAN (2003, p. 15) concorda com essa visão, afirmando que dados são "matéria prima que constituem os tijolos com os quais se constrói o sentido". Tendo em vista essa sua característica, é fácil capturar, comunicar e armazenar dados.

Segundo DAVENPORT (2001), os dados podem ser tratados quantitativamente, em termos do custo para obtê-los ou recuperá-los, da velocidade, para lançá-los ou recuperá-los, e de volume, abrangendo a capacidade de armazenamento do sistema. Também podem ser avaliados qualitativamente, em termos da prontidão (ter acesso a eles quando são necessários), da relevância (ter os dados que são realmente necessários) e da clareza (facilidade com que se extrai significado dos dados).

Essa definição administrativa, embora operacional, reduz alguns aspectos relativos aos dados e contribui, desde o princípio, para práticas equivocadas em algumas empresas, no que tange ao registro e tratamento dos dados. Daremos um exemplo virtuoso e um exemplo vicioso dessas situações.

O Wal-Mart tornou-se a maior empresa do mundo. É também a detentora do que é considerado o maior banco de dados do mundo, superando inclusive o de governos de países desenvolvidos, como o dos EUA. Os data warehouses[40] do Wal-Mart mantêm 65 semanas de dados detalhados de cada venda, em cada registro, para cada uma de suas mais de 3.000 lojas, para cada produto e para cada tamanho / formato / cor. Em agosto de 1999, o Wal-Mart anunciou que seus data warehouses ultrapassaram a marca de 100 terabytes de dados armazenados.

Além de centralizar a operação das lojas, o banco de dados é usado diariamente para fornecer aos executivos informações como a preferência de cada cliente, a movimentação de cada loja ou o giro de cada produto por gôndola. É possível, por meio de softwares, garimpar na base de dados do Wal-Mart respostas para as perguntas mais exóticas. Em que momento do dia o consumidor chinês compra mais chá? Que produto deve ser mudado de lugar na gôndola para alcançar os olhos do cliente coreano? Que itens serão mais procurados pelos alemães em razão da previsão de um inverno rigoroso? Evidentemente, a resposta a essas perguntas não vêm somente das transações foram registradas somente em transações. Podem ser considerados fenômenos, comportamentos objeto (colocados diante de) de percepção de algum ser humano. É uma concepção mais abrangente de dados, sendo sintomático o êxito que o Wal-Mart vem obtendo na mobilização de suas bases de dados na direção de transformá-las em informações úteis, que, por sua vez, possam ser utilizadas por seus executivos para aquisição de um diferencial competitivo.

O Pão de Açúcar criou um programa de relacionamento com os clientes, que se materializa sobre a forma do Cartão Mais, um cartão que pode ser solicitado pelos clientes e que, apresentado ao caixa, registra e acumula todas as transações feitas por cada cliente. Essa visão do Pão de Açúcar concentra-se somente na visão de dados como registros estruturados

[40] "Um data warehouse armazena dados do ano em curso e anos anteriores que foram extraídos dos vários bancos de dados operacionais de uma organização. É uma fonte central de dados que foram classificados, editados, padronizados e integrados de tal forma que podem ser utilizados por gerentes e outros profissionais usuários finais" (O'BRIEN, 2001, p. 148).

de transações, capturando apenas as vendas que se concretizam em seus caixas, dos clientes que têm e apresentam o cartão no momento das vendas.[41]

O programa de relacionamento do Pão de Açúcar vem sendo apresentado como um sucesso no cenário corporativo brasileiro. Não se pode negar que a sua utilização tem rendido resultados superiores aos das malas-diretas tradicionais. Porém são deixados de lado vários dados que poderiam estar gerando informações úteis aos seus executivos.

No contexto da administração, as informações são dados que fazem a diferença ou dados dos quais se pode extrair significado (cf. DAVENPORT, 2001). Para WURMAN (2003, p. 28), "a informação surge da forma que os dados assumem quando os arrumamos e os apresentamos de diferentes modos". Para DRUCKER (2000, P. 4), "informação são dados dotados de relevância e propósito". Dotar algo de relevância e propósito é inerente ao ser humano e específico para cada ser humano. Essa é uma das razões pelas quais, por mais simples que seja a informação, surjam controvérsias quanto ao seu significado.[42]

A informação, no âmbito administrativo, tem um custo em reais, bem como um valor, figurando como um ativo no Balanço Patrimonial. Sobre esse ponto, é exemplar a afirmação de WIENER (2000, P. 112): "o destino da informação no mundo tipicamente norte-americano é tornar-se algo que possa ser comprado ou vendido". Como outros produtos, ela tem um ciclo de vida – definição, coleta, transmissão, processamento, armazenamento, uso e disposição. Contudo, em termos econômicos, a informação tem algumas diferenças em relação aos ativos tangíveis tradicionais.

Paradoxalmente, a informação é expansível e comprimível. Expansível, pois, normalmente, no processo de uso de informações geram-se novas informações, como em uma pesquisa científica, por exemplo. Comprimível porque pode ser concentrada, integrada, sumarizada e miniaturizada. Outra característica própria da informação é que, desde o surgimento do telégrafo, ela passou a poder ser transportável instantaneamente.

Porém, a característica mais marcante da informação em termos econômicos é a sua capacidade de gerar retornos crescentes com a escala. Considerando um bem comum – um

---

41 O cliente não é obrigado a apresentar o Cartão, muitas vezes, sobretudo em situações de compras menores e nas quais o cliente esteja apressado, deixa de apresentar o cartão.

42 Não existe objetividade completa mesmo quando falarmos em dados. POLANYI (2000), tratando os dados como "fatos" ou "leituras", dá um exemplo interessante que contribui para o esclarecimento dessa questão:*The facts are readings on the instruments of a particular observatory: readings which we derive the data on which we base our computation and by which we check the results of such computations. The derivation of data and checking of data that bridge the gap between our instrument readings and the magnitudes figuring in our formulae can never be fully automatic* (POLANYI, 2000, p. 19).

carro, por exemplo – há uma realidade econômica, definida pela função de produção e pelo comportamento da curva de custos, que faz com que com o aumento da produção a rentabilidade caia, por unidade vendida. Esse fenômeno é devido ao comportamento dos custos variáveis, que crescem até o ponto em que qualquer produção se torna anti-econômica (rentabilidade negativa). A informação, contudo, tem um alto custo de produção (custos fixos) e baixíssimos custos de reprodução (custos variáveis). A produção de um sucesso de Hollywood, por exemplo, é extremamente cara, usualmente na faixa das centenas de milhões de dólares. A reprodução desse mesmo filme, entretanto, é extremamente barata – a disponibilização de seu suporte (rolo de filme, fita VHS, ou mesmo um arquivo para ser baixado pela Internet. O retorno por unidade vendida é praticamente integral. Esse é um dos fatores motivadores para as empresas buscarem agregar informação aos seus produtos.

Na década de 1980 começaram a ganhar espaço nas organizações os chamados Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), que tem como função básica contribuir para que as empresas alcancem seus objetivos (eficácia), da melhor forma possível (eficiência). Com a introdução dos computadores nas empresas, em todos os níveis e áreas, uma grande quantidade de dados, outrora dispersos e trabalhados manualmente, passaram a ser coletados, armazenados e processados em sistemas de informação. Os SIG trabalham com os dados gerados pelas ferramentas operacionais (um robô, um ponto de venda informatizado, etc.), condensando, exercendo cálculos, transformando, enfim, buscando dar uma ordem aos dados e transformá-los em informação. Essa informação será utilizada pelos gerentes em suas funções de monitoramento e controle e tomada de decisão.

Na área de vendas, exemplos de ferramentas operacionais seria os Pontos-de-Venda (PDV) informatizados (que substituíram as caixas-registradoras), os palm-tops portados pelos vendedores para registro de pedidos. Os dados acumulados nos diversos PDVs de um hipermercado são condensados em um relatório gerencial que indica “quantidade de vendas naquele momento”. Essa é uma informação.

Quanto ao conhecimento, DAVENPORT (2001, p. 19) o qualifica como “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Esse próprio autor assume que essa é uma definição operacional e, portanto, um reducionismo do conhecimento. Porém, verifica-se que mesmo essa definição operacional contém elementos que aproximam o conhecimento a um fenômeno que somente ocorre no complexo cérebro-mente do ser humano. Ao afirmar que conhecimento é uma mistura de experiência (pressupõe quem experimenta), valores (tem por premissa uma concepção de

mundo, o que abrange também a dimensão sociocultural), informação contextual e insight experimentado, o autor utiliza elementos típicos de um ser com capacidade para refletir sobre as informações que estão sendo absorvidas, com consciência de si mesmo como parte desse processo de conhecimento. Esse conjunto vai resultar no que DAVENPORT (2001) chamou de uma "estrutura", que poderíamos definir como o modo específico que cada sujeito constrói seu conhecimento.

Ainda segundo DAVENPORT (2001), o conhecimento é valioso porque consiste de uma informação sobre a qual alguém pensou, agregando valor a ela, contextualizando-a e considerando as suas implicações mais amplas. Esse autor afirma que "para os meus propósitos, o termo também implica a síntese de múltiplas fontes de informação" (DAVENPORT, 2001, p. 19). Em consonância com o pensamento de DAVENPORT, SQUIRRA (2004) afirma que

> De forma historicamente sumarizada, o conhecimento vem sendo assumido como um fator de produção e domínio, representando o denominador determinante dos desenvolvimentos econômicos e sociais. Isto pois, desde a formação dos agrupamentos sociais, o conhecimento significava o domínio dos processos de plantar, construir e/ou manufaturar. Em todas as estruturas de aquisição, controle e trocas, as bases do domínio se concretizavam no conhecimento das formas de informação sobre os processos de construção, armazenamento e oferta (SQUIRRA, 2004, p.3).

Com a ascensão do conhecimento ao papel de ativo central, cresceu o interesse do capital em explorá-lo economicamente e como fator de aumento da rentabilidade em suas empresas. É desse pano de fundo que emerge o conceito de gestão do conhecimento, que seria seguido pelos sistemas de gestão do conhecimento (KMS), que são softwares que prometem viabilizar a efetivação dos processos de gestão do conhecimento dentro das empresas.

Vale ressaltar o profundo interesse econômico por trás dessa questão. Segundo dados do setor, softwares especializados na chamada gestão do conhecimento, que representaram receitas de 48 milhões de dólares, em 1996, tiveram um crescimento dessas receitas para 604 milhões de dólares, em 2000, apenas no mercado norte-americano.[43]

A tentativa de incorporar e "gerenciar" o conhecimento relaciona-se diretamente com um ambiente global de alta incerteza, grandes e constantes transformações, hipercompetição.

[43] Dados extraídos de WURMAN (2003, p. 2).

Para sobreviver em tal ambiente, faz-se necessária uma incrível capacidade de flexibilidade, adaptação e predição, elementos notoriamente associados ao conhecimento.

4.2. Gestão do Conhecimento e a Comunicação Organizacional

A obra de NONAKA e TAKEUCHI, “Criação de Conhecimento na Empresa” (1997), trouxe uma importante contribuição para as pesquisas sobre gestão do conhecimento. No núcleo de sua obra, tratam do que chamaram de quatro modos de conversão do conhecimento, a partir do pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Segundo os autores, os quatro modos de conversão do conhecimento são:

> (1) de conhecimento tácito em conhecimento tácito, que chamamos de socialização;
> (2) de conhecimento tácito em conhecimento explícito, que denominamos externalização;
> (3) de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação;
> (4) de conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou internalização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 68).

Embora explorem e valorizem os quatro modos de conversão do conhecimento, os autores apresentam, ao longo de todo o livro, um claro enfoque na socialização, como um processo de compartilhamento de experiências, a partir do qual ocorre a criação de conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Os autores avaliam como um diferencial das empresas japonesas, em relação à suas similares ocidentais, a grande capacidade de socialização.

Outra dimensão que merece destaque por parte dos autores é a externalização, ou a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 71), a externalização é “um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos”.

Os portais corporativos, analisados no Capítulo 2, contribuem justamente nessas duas dimensões. A socialização é extremamente facilitada, uma vez que as comunicações se

tornam ubíquas, mais democratizadas e laterais e diagonais, ao contrário das comunicações verticais e hierarquizadas das burocracias tradicionais.

E a externalização também ganha novos contornos, com a possibilidade de criação e incorporação de documentos nos mais variados formatos (multimídia), como textos, hipertextos, vídeos, gravações sonoras, animações, plantas, etc. Os sistemas de classificação dessa informação (taxonomia) e os mecanismos de busca fazem com que ela esteja mais amplamente disponível nos diversos níveis das organizações.

Conforme exposto, a gestão do conhecimento é cada vez mais estratégica para as empresas e organizações que almejam o sucesso nos dias atuais. E a gestão do conhecimento passa necessariamente pela melhoria da comunicação organizacional, sobretudo no que tange à utilização de novas tecnologias, com ênfase para os chamados portais corporativos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo a tecnologia mais avançada é sem valor caso não seja corretamente utilizada. Tanto as pessoas quanto as organizações, ao empregarem novas tecnologias, passam por um processo de ajuste e descoberta mútuas. Às vezes, a tecnologia precisa ser alterada para se adequar às necessidades específicas de cada organização. Em outras, é preciso implementar mudanças nas práticas organizacionais para acolher uma nova tecnologia.

Toda tecnologia tem um percurso de desenvolvimento, até que seu potencial total venha a ser explorado. LAUDON e LAUDON (2004) destacam dois problemas sobre tecnologia: "(1) o hardware dos computadores está avançando mais rapidamente do que nossa capacidade de escrever softwares úteis e (2) ambos estão mudando mais rapidamente do que a capacidade de nossas organizações de compreender e aplicar o hardware e o software" (LAUDON e LAUDON, 2004, p. 13).

Na verdade, as organizações estão tateando no tocante a uma reflexão mais ampla sobre a maneira pela qual as pessoas trabalham e pensam, de modo a que elas possam extrair total vantagem dos recursos tecnológicos. E é justamente nas organizações onde primeiro surgem questões relativas às novas tecnologias, pois é nelas que as mesmas são mais intensamente utilizadas.

O presente estudo assumiu a proposta de avaliar o impacto das novas tecnologias de informação e comunicação em um campo específico: a comunicação organizacional. A pesquisa bibliográfica realizada confirmou a importância estratégica da comunicação organizacional para as organizações, sobretudo diante da crescente incerteza e turbulência do ambiente. A comunicação organizacional é vital por dotar as organizações de uma melhor capacidade de adaptação e de mais flexibilidade para reagir às mudanças ambientais.

O levantamento bibliográfico também evidenciou as possibilidades de um rico diálogo da comunicação organizacional com as teorias da comunicação. Os resultados desse diálogo

sinalizam uma positiva interação, na qual os avanços da pesquisa no campo específico da comunicação organizacional podem fecundar as investigações no plano mais amplo das teorias da comunicação e vice-e-versa.

A pesquisa bibliográfica confirmou, ainda, a percepção de BUENO (2003), quando esse autor pondera que a comunicação organizacional é uma área subestimada em termos de pesquisa. Seja pela sua riqueza, em termos epistêmicos, seja pelo rebatimento que isso gera em termos de uma sub-presença do profissional de comunicação dentro das organizações.

A partir do referencial conceitual mais amplo da comunicação organizacional e seus instrumentos tradicionais, buscamos avaliar os impactos causados pelas novas tecnologias nas organizações. Ficou claro que, em um primeiro momento, as novas tecnologias foram incorporadas como substitutos melhorados dos instrumentos tradicionais. Como o e-mail, que veio a substituir grande parte da comunicação escrita, só que prescindindo do papel e sendo mais rápido.

Há indícios, todavia, de que, com a crescente familiaridade de uso e a disseminação progressivamente mais amplas das novas tecnologias de comunicação, estão surgindo alterações na própria forma de se comunicação e nos modos de se desempenhar as tarefas cotidianas em uma organização.

Os recursos tecnológicos para reuniões, destacados no exemplo da Dow Química, são uma evidência dessa realidade. Inicialmente, foram concebidos apenas para assegurar a realização das reuniões com as pessoas a distância – a mesma velha e boa reunião, só que com os participantes localizados a milhares de quilômetros de distância. Contudo, os programas de trabalho colaborativo, compartilhamento de documentos, armazenagem digital de conteúdos estão a revolucionar a própria natureza das reuniões, tornando-as mais dinâmicas e produtivas.

A substituição do telefone comum pelas ligações de Vos sobre IP na Ale Combustíveis não representou somente a troca de uma tecnologia por outra, mas uma mudança de comportamento e de atitudes por parte dos usuários do sistema. Mais do que tecnologia, os recursos comunicacionais adotados pelo Banco do Brasil representam uma filosofia gerencial de maior proximidade com o cliente – ir até ele ao invés de esperar que ele venha até o banco. Os portais corporativos, como no caso do Pão de Açúcar, têm transformado radicalmente a vida nas organizações, a começar pela forma de lidar com as pequenas tarefas do cotidiano, passando pelo relacionamento entre colegas e entre esses e as organizações.

Na Buckman, encontramos um exemplo de como as novas tecnologias de informação e comunicação vêm sendo empregadas para mobilizar o capital intelectual das organizações,

focando recursos globais para solução de problemas locais. É como se cada funcionário da Buckman passasse a ser um neurônio conectado a um tecido nervoso espalhado por todo o mundo.

E foi a perspectiva da utilização das novas tecnologias de informação e comunicação para a gestão do conhecimento que motivou a reflexão final da pesquisa. A partir da obra de NONAKA e TAKEUCHI (1997), evidenciou-se o papel imprescindível da comunicação nas várias modalidades de produção do novo conhecimento.

Concluindo, a pesquisa realizada nos permite afirmar que a comunicação organizacional é de fato um campo importante de estudos e, como tal, tem sido subestimada pelos pesquisadores da comunicação. Isso seria verdade simplesmente se fosse considerado o fato de que o ser humano passa uma imensa parcela de sua vida no seu ambiente de trabalho, onde exerce continuamente suas competências comunicacionais.

As novas tecnologias de comunicação e informação, embora de adoção recente, sinalizam para profundas transformações nos processos comunicativos organizacionais. Da mesma forma que o automóvel não simplesmente substituiu o cavalo, mas determinou toda uma nova lógica de mobilidade e configuração espacial, as novas tecnologias deverão alterar própria essência das organizações e das formas de trabalho.

Sugestões para trabalhos futuros

O trabalho realizado buscou tratar da questão de forma exploratória, proporcionando uma melhor visão do problema e a propiciar a construção de hipóteses que permitam que o assunto seja explorado de outros meios. Ficam abertas as possibilidades de se abranger períodos maiores, recurso a outros veículos de informação, dentro do campo da pesquisa documental. Abrem-se, também, possibilidades de outras modalidades de pesquisa, como a como a observação participante, o estudo de casos ou a pesquisa de campo.

Pode-se optar por uma verticalização do estudo, com o aprofundamento em uma determinada prática comunicativa, ou uma determinada organização, ou ainda uma análise combinada entre organizações e prática comunicativa.

Na perspectiva da Teoria Crítica, há um rico campo para reflexão sobre até que ponto as novas tecnologias de informação e comunicação são democratizantes ou concentradoras de poder. LOJKINE (2002) afirmou que

> O avanço de novos serviços fundados na interatividade comunicacional (tele-reunião, teleconferência, redes comunitárias interativas de televisão a cabo); mas basta confrontar as potencialidades desses novos serviços com sua utilização atual para tomar consciência dos bloqueios sociais, que os reduzem seja a quinquilharias, seja a instrumentos reservados aos estados-maiores das multinacionais (LOJKINE, 2002, p. 21).

Pesquisas nessa perspectiva poderão revelar em que medida o desenvolvimento das máquinas de tratamento da informação reduziu ou não os confrontos de poder que estão na base das grandes organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do conhecimento – infra-estrutura, pessoas e tecnologias.** São Paulo: Saraiva, 2002.

APPLEGATE, Lynda M. ***Designing and Managing the Information Age Organization***. Harvard Business School, novembro de 2000.

BARNARD, C. I. ***The functions of the executive***. Cambridge, MA, EUA: Harvard University Press, 1938.

BELL, Daniel. ***The third technological revolution***. Dissent, spring 1989 (6 de abril)

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade – para uma teoria peral da política.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2004.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação **Empresarial – Teoria e Pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet – reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

_____. A **sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CESCA, Cleuza G. Gimenes. Comunicação **dirigida escrita na empresa – Teoria e Prática**. São Paulo: Summus, 1995.

COLLINS, Heidi. ***Corporate portals – revolutionizing information access to increase productivity and drive the bottom line***. New Cork, EUA: AMACON, 2001.

DAVENPORT, Thomas e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial – como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação – por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 2001.

_____. **Capital humano – o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho. Vol. 2**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DE WINE, Sue; MODAFF, Daniel P. ***Organizational Communication – Foundations, Challenges and Misunderstandings***. Los Angeles, EUA: Roxbury Publishing Company, 2002

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. ***Corporate cultures: the rites ans rituals of corporate life***. Reading, MA, EUA: Addison-Wesley Publishing Compay, 1982.

DERTOUZOS, Michael. **A revolução inacabada – como os computadores podem realmente mudar nossas vidas.** São Paulo: Futura, 2002.

DRUCKER, Peter. ***The coming of the new organization***. Harvard Business Review, jan.-fev. 2000, pp. 4-12.

_____. **O melhor de Peter Drucker: obra completa.** São Paulo: Nobel, 2002.

DUNBAR, Robin. ***Grooming, gossip and the evolution of language***. Cambridge, EUA: Harvard University Press, 1998.

ECO, Umberto. **Obra aberta**. São Paulo: Perspectiva, 1976.

ENGELBART, Douglas C. **Toward High-Performance Knowledge Workers**. OAC'82 Digest: Proceedings of the AFIPS Office Automation Conference, San Francisco, April 5-7, 1982, pp. 279-290.

EPSTEIN, Isaac. **Teoria da Informação**. São Paulo: Ática, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GIOVANNINI, Giovanni. Evolução **na comunicação – do sílex ao silício**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e duas possibilidades *in Revista de Administração* (ERA-FGV). São Paulo. v. 35. n. 2. Pp. 57-63, mar/abr - 1995.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOBSBAWM, Eric. **Era dos Extremos - o Breve Século XX - 1914-1991.** São Paulo: Cia das Letras, 1997.

JAKOBSON, Roman**. Lingüística e comunicação**. São Paulo: Cultrix, 1995.

JAY, Antony. **Como dirigir uma reunião** in Comunicação nas empresas / Harvard Business Review, tradução Marylene Pinto Maciel. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KATZ, D.; KAHN, R. L. ***The social psychology of organizations***. New York, EUA: John Wiley and Sons, 1978.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação interna**. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade – novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo: Summus Editorial, 1997.

LASWELL, Harold D. ***Estructura y function de la comunicación en la sociedad*** in Moragas Spá, Miguel, Sociologia de la comunicación de masas, tomo II, Barcelona: Gustavo Gilli, 1985.

LAUDON, Kenneth C. e LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informações Gerenciais – administrando a empresa digital**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LICKLIDER, ***The computer as a communication device.***Science and Technology 1968, April.

LOJKINE, Jean. **A revolução informacional**. São Paulo: Cortez, 2002.

MAGALHÃES, Maria Izabel Santos (org.) **As múltiplas faces da linguagem**. Brasília: Ed. UnB, 1996.

MATTELART, Armand e MATTELART, Michèle**. História das teorias da comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

McGREGOR, D. ***The human side of enterprise***. Boston, MA, EUA: McGraw-Hill, 1985.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. Jr. **Administração: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MERTON, Robert K. ***Estructura burocratica y personalidad*** *in* Ruitenbeek, H. M. (org). Dilema de la sociedad organización. Buenos Aires: Paidos, 1967.

MORAGAS SPÁ, Miguel, Sociologia de la comunicación de masas, tomo II, Barcelona: Gustavo Gilli, 1985.

MORGAN, Gareth**. Imagens da Organização**.São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Cultura de massas no séc. XX – Vol. 1: Neurose**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet.** São Paulo: Saraiva, 2001.

O'LEARY, Michael. ***Electronic media and electronic mail***. Harvard Business Review, Jan-Feb, 1999.

PIGNARATI, Décio**. Informação, linguagem, comunicação**. Cotia, SP: Ateliê Editorial, 2003.

POLANYI, Michael. ***Personal Knowledge – towards a post-critical philosophy***. Chicago, EUA: The University of Chicago Press. 2000 [1958].

QUINN, James Brian; ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney. **Gerenciando o intelecto professional – extraindo o máximo dos melhores** *in* Harvard Business Review – Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

ROSINI, Alessandro Marco e PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SCHEIN, E. ***Organizational Culture and leadership***. San Francisco, EUA: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SQUIRRA, Sebastião. **Sociedade do Conhecimento**. Texto apresentado em palestra ao VII Colóquio Internacional sobre a Escola Latinoamericana de Comunicação – CELACOM, em março de 2004. Não publicado.

STEWART, Thomas A. ***The Wealth of Knowledge***. New York: Currency, 2001.

STRAUBHAAR, Joseph D.; LA ROSE, Robert. **Comunicação, mídia e tecnología**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TERRA, José Cláudio Cyrineu e GORDON, Cindy. **Portais corporativos – a revolução na gestão do conhecimento.** São Paulo: Negócio Editora, 2002.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade**. Petrópolis: Vozes, 1998.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**, 26.ª ed. Rio de Janeiro: Record: 2001.

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

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

UTTERBACK, J. **Dominando a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1996.

WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet Helmick; JACKSON, Don D. **Pragmática da Comunicação Humana.** São Paulo: Cultrix, 2002.

WIENER, Norbert. **Cibernética e sociedade – o uso humano de seres humanos**. São Paulo: Cultrix, 1996.

WURMAN, Richard Saul. **Ansiedade de informação – como transformar informação em compreensão**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2003.

_____. ***Information Anxiety 2***. Indianapolis, EUA: QUE, 2000.

FONTES DA PESQUISA DOCUMENTAL

Revista Exame, anos de 2003 e 2004, abrangendo as edições de n.º 783 a 833.

Revista Info, anos de 2003 e 2004, abrangendo as edições de n.º 202 a 225.

Revista Info Corporate, anos de 2003 e 2004, abrangendo as edições de n.º 2 a 15