

Título

Novas tecnologias de informação e comunicação e a comunicação organizacional: impactos e mudanças

Autor

André Sathler Guimarães

Resumo

O trabalho teve como objetivo geral analisar, em profundidade, 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.

Local de publicação

Revista Comunicação e Estratégia, São Paulo, v. 2, n. 3, 2005

Novas Tecnologias de Informação e Comunicação e a Comunicação Organizacional: impactos e mudanças

Prof. M. André Sathler Guimarães¹

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 HOBBSAWM 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" (HOBBSAWM, 1997, pp. 50 e 51).

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.

Nesse cenário, a comunicação organizacional² 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 analisou o fenômeno da comunicação organizacional, destacando o papel capacitador e habilitador das novas tecnologias e como as mesmas vêm influenciando os processos comunicativos nas empresas.

¹ Professor, Vice-Reitor Acadêmico do Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix, Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (asathler@ihendrix.br).

² Embora BUENO (2003) utilize a terminologia "Comunicação Empresarial", optamos por utilizar, no presente trabalho, "Comunicação Organizacional", por considerar o termo mais abrangente.

Os instrumentos de comunicação organizacional e as novas tecnologias

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 frequência, 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 os processos, de modo a se ampliarem os benefícios advindos das novas possibilidades oferecidas por essas novas tecnologias.

a. Instrumentos 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 CESCO (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 CESCO (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 CESCO (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 redatilogada 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 compartilhamento 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, despiu 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 ASCII³, 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),

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.

³ 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.

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*⁴ 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.

b. Instrumentos 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

⁴ 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.

não hierárquicos. Eles encorajam a discussão informal. Descobertas serendípicas acontecem em seu entorno.”⁵

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:

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 enaltecem 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:

⁵ *coffeepots are cross-functional and nonhierarchical. They encourage informal discussion. Serendipitous things happen around them, (tradução nossa).*

- 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. Pesquisas⁶ 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 chamado serviço básico de telefonia – POTS.⁷ 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 forwarding*), teleconferência, identificação da chamada (*caller ID*), bloqueio de identificação de chamada (*caller ID block*), rejeição de bloqueios (*caller ID rejection*), campanhas distintas, bloqueio de chamadas, rediscagem, rastreamento de chamadas, transferência seletiva de chamadas, correio de voz. números

2.3. Instrumentos 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.

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

⁶ Referências a essas pesquisas encontram-se na obra de LAUDON e LAUDON (2004).

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

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 localização da informação ou do formato que a mesma tenha sido armazenada⁸ (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 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

⁷ 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.

⁸ *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).

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.⁹

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-estrutura altamente flexível, aberta, escalonável e que permita uma composição mais fácil de relacionamentos externos. Os 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:

⁹ Informações sobre o exemplo da AMBEV foram extraídas da Revista Exame, n.621, de 20/03/2002.

- 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.

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.

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. Buscou-se 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.

Concluindo, a pesquisa realizada nos permite afirmar que 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.

Referências Bibliográficas:

- BUENO, Wilson da Costa. Comunicação **Empresarial – Teoria e Pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2003.
- 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, 1998.
- DERTOUZOS, Michael. **A revolução inacabada – como os computadores podem realmente mudar nossas vidas**. São Paulo: Futura, 2002.
- DUNBAR, Robin. *Grooming, gossip and the evolution of language*. Cambridge, EUA: Harvard University Press, 1998.
- HOBSBAWM, Eric. **Era dos Extremos - o Breve Século XX - 1914-1991**. São Paulo: Cia das Letras, 1997.
- JAY, Antony. **Como dirigir uma reunião** in Comunicação nas empresas / Harvard Business Review, tradução Marylene Pinto Maciel. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LAUDON, Kenneth C. e LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informações Gerenciais – administrando a empresa digital**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

- MATTELART, Armand e MATTELART, Michèle. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 1999.
- O'LEARY, Michael. *Electronic media and electronic mail*. Harvard Business Review, Jan-Feb, 1999.
- STEWART, Thomas A. *The Wealth of Knowledge*. New York: Currency, 2001.
- STRAUBHAAR, Joseph D.; LA ROSE, Robert. **Comunicação, mídia e tecnologia**. 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.
- TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**, 26.^a ed. Rio de Janeiro: Record: 2001.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.