

O Papel da Intranet na Comunicação Organizacional Interna: estudo de caso em um banco de desenvolvimento

Fernando Luiz Emerenciano
Viana

Élido Santiago da Silva

José Arimatés de Oliveira

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

RESUMO

O ambiente organizacional contemporâneo tem exigido cada vez mais dos administradores uma capacidade de tomar decisões rápidas e eficazes, o que aumenta a relevância do processo de comunicação organizacional interna e externa. Nesse contexto, a Tecnologia da Informação (TI) assume um papel fundamental, como agente facilitador da comunicação nas corporações. Entre as diversas ferramentas de comunicação eletrônica, a intranet tem se destacado como uma das mais utilizadas. Este trabalho teve como objetivo geral a análise do papel da intranet no processo de comunicação interna de um banco de desenvolvimento, o Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB), constituindo uma pesquisa exploratória e descritiva, na forma de estudo de caso, na qual houve a necessidade de se realizar uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo, com o uso de um roteiro de entrevistas e um questionário para a coleta de dados. O roteiro de entrevistas foi aplicado pessoalmente por um dos autores a gestores das áreas de comunicação e de tecnologia da informação da instituição pesquisada, enquanto que o questionário foi aplicado a colaboradores da empresa que são usuários da intranet, com envio deste instrumento através de e-mail, constituindo uma amostra de cinquenta e um colaboradores de um setor específico da organização, responsável pela realização de estudos econômicos e pesquisas. Ao final do prazo estipulado, foram recebidas vinte e uma respostas dos questionários. No total foram detectadas sete aplicações na intranet relacionadas ao processo de comunicação interna, entre as quais se destaca, como aplicação mais efetivamente utilizada, o conjunto de políticas e normas, usada freqüentemente por 66,7% dos respondentes, por se tratar de um elemento importante para a realização das atividades diárias dos colaboradores. Ademais, os respondentes entendem que a intranet colabora positivamente para a eficiência do processo de comunicação. Apesar de algumas limitações existentes, os resultados reforçam a conclusão de que a comunicação organizacional interna constitui um elemento estratégico para as empresas, assim como a tecnologia da informação apresenta grande relevância para tornar cada vez mais eficiente e efetivo o processo de comunicação.

Palavras-chave: Comunicação organizacional, Tecnologia da informação, Intranet.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, as mudanças no ambiente de negócios têm forçado as empresas a rever seus conceitos acerca das maneiras de se gerir os empreendimentos, adotando-se uma visão mais integrada das diversas funções empresariais e, ao mesmo tempo, percebendo-se a necessidade de maior fluidez da informação entre todos os entes que, de alguma forma, podem influenciar os resultados das organizações. Nesse contexto, a tecnologia da informação (TI) tem assumido um papel de grande relevância para a competitividade empresarial, constituindo uma ferramenta essencial no processo de comunicação interno e externo das corporações.

O processo de comunicação comumente é definido como a troca de mensagens entre um emissor e um receptor através de um canal, onde há a percepção de significados entre os indivíduos envolvidos (BOWDITCH; BUONO, 1992). Este processo é permeado de valores

individuais que taxam as mensagens transmitidas como válidas ou não. Este conjunto de significados e valores torna-se uma barreira à comunicação eficaz por realizar filtragem e seleção das mensagens a partir de aspectos como a identidade do emissor, natureza da mensagem, forma da mensagem, conteúdo da mensagem, canal utilizado e possibilidade de *feedback*.

Almejando um processo de comunicação mais eficaz, a tecnologia da informação (TI) é comumente usada como ferramenta de comunicação. O uso da TI pode trazer uma nova dinâmica ao processo de comunicação, tornando-o mais ágil, integrando os departamentos internamente e entre outros departamentos, reduzindo os gargalos de informação e melhorando o processo de seleção e busca de dados para tomada de decisão. Porém este uso muitas vezes ocorre de forma indiscriminada sobrecarregando os canais disponíveis e criando barreiras ao processo comunicativo.

O objetivo geral deste trabalho é analisar o papel da Intranet, uma reconhecida aplicação de tecnologia da informação nas empresas, no processo de comunicação interna de um banco de desenvolvimento, o qual é desdobrado nos seguintes objetivos específicos: (1) identificar os objetivos e aplicações da Intranet para o processo de comunicação interna; (2) avaliar a frequência de uso dos aplicativos por parte dos colaboradores da empresa e; (3) investigar a percepção dos colaboradores em relação aos efeitos e implicações da Intranet e suas aplicações à eficiência do processo de comunicação.

A empresa selecionada para a realização do trabalho foi o Banco do Nordeste do Brasil (BNB), pois um dos autores do artigo é funcionário da mesma, tendo fácil acesso a suas instalações e permissão para a execução da pesquisa, além de reconhecer o extenso uso de ferramentas eletrônicas de comunicação, inclusive a Intranet, por parte da mesma.

O trabalho está subdividido em cinco partes. Além dessa parte introdutória, a segunda parte é constituída pelo referencial teórico, que embasa a análise a ser realizada com os resultados obtidos na pesquisa. Em seguida é apresentada a metodologia da pesquisa, desenvolvida para atingir aos objetivos apresentados. Após isto, são apresentados e analisados os principais resultados obtidos e, finalmente, no último tópico são efetuadas as considerações finais, incluindo conclusões e sugestões de estudos futuros, seguidas das referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional caracteriza-se como um importante fator de vantagem competitiva. Segundo Favoreto *et al.* (2006), as organizações são constituídas de pessoas e estas constituem a competência básica da organização, sendo a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado. Por ser um sistema complexo de intensas e constantes relações sociais, a comunicação é inevitável nas organizações.

No processo de comunicação organizacional, indivíduos e organizações simultaneamente recriam universos subjetivos e objetivos de ação, da mesma forma que recriam estruturas por meio de mudanças contínuas. A comunicação organizacional se refere a este processo dinâmico, no qual coisas objetivas são acessadas por recursos subjetivos para continuamente criar e recriar a realidade social (CASALI, 2004).

Tradicionalmente, o processo de comunicação é caracterizado por um fluxo no qual uma fonte codifica uma mensagem, através de um determinado canal, até a decodificação de um receptor, que pode em algumas situações retro-alimentar o processo, invertendo-se os papéis, o que leva o receptor a se tornar um emissor. A figura 1 representa esse processo.

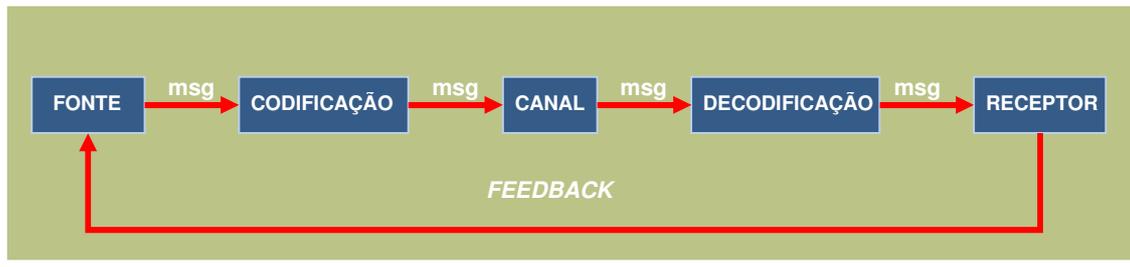


Figura 1: O Processo de Comunicação
Fonte: Robbins (2002)

De acordo com Berlo (1999) *apud* Martins (2005), assim podem ser caracterizados os componentes do processo de comunicação:

- Fonte ou emissor: elemento que possui os elementos da mensagem e seus objetivos.
- Mensagem: conjunto de símbolos articulados que representam o que está sendo transmitido.
- Codificação: elemento que formula a mensagem adequando a mesma ao canal e aos objetivos desta.
- Canal: meio pelo qual a mensagem será transmitida até o receptor.
- Decodificação: habilidade de decodificação e assimilação da mensagem.
- Receptor: alvo da mensagem.

Na visão de Robbins (2002), o processo de comunicação possui quatro funções básicas dentro de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação para tomada de decisões. A comunicação exerce uma função de controle quando influencia o comportamento dos empregados de uma organização após estes tornarem-se cientes de seus deveres e direitos na rotina de trabalho, havendo assim uma uniformização da rotina da organização. A função Motivação é caracterizada pelas respostas positivas que o empregado recebe de seu superior após empreender um esforço para alcançar seu objetivo com êxito. É através da comunicação que se torna possível a avaliação do desempenho e a definição de metas. A função expressão emocional é caracterizada pela relação dos funcionários dentro de seu grupo de trabalho demonstrando as necessidades sociais e sentimentos frente à dinâmica organizacional. A comunicação também tem possibilita que decisões sejam tomadas através de informações que são colhidas na empresa através dos mais diversos canais.

Cardoso (2006) entende que as transformações estruturais que ocorrem no mundo e na sociedade provocam profundas alterações na forma de relacionamento das organizações e, para estas sobreviverem e se destacarem no mundo globalizado, elas necessitam criar mecanismos que auxiliem no processo de transformação e que permitam, em um contexto de redes de informação, maior interação com os diversos agentes que interagem. No âmbito dessas novas lógicas, salienta-se exatamente a importância da informação e comunicação como instrumentos e processos poderosos para a realização das potencialidades estratégicas e para a ampliação e integração das estruturas organizacionais. É por meio desses instrumentos que as organizações desenvolvem funções, tomam decisões e estabelecem contatos com clientes, fornecedores e parceiros.

Existem várias classificações diferentes em relação aos tipos de comunicação. De modo geral, a comunicação pode ser verbal, quando é usada a linguagem escrita ou falada; não-verbal, que é caracterizada pelos gestos e expressões corporais; simbólica, quando características de um grupo o identificam e o diferencia de outros e; paralingüística, que se caracteriza pela postura corporal e pelo gestual do transmissor durante a emissão de uma

mensagem. Este tipo de comportamento confere mais ou menos credibilidade à mensagem (BOWDITCH; BUONO, 1992; MAXIMIANO, 2004; ROBBINS, 2002).

Com relação às barreiras à comunicação, por ser um processo totalmente ligado à percepção do indivíduo, a comunicação possui barreiras ligadas à validação e assimilação do receptor da mensagem. Muitas vezes há um processo de seleção e filtragem das mensagens que são consideradas importantes e as que não são, ou ainda, há uma filtragem baseada no emissor, neste caso a mensagem é considerada importante dependendo de quem a transmite. Outra barreira à comunicação pode ser o excesso de conteúdo em uma única mensagem causando a sobrecarga de informações, e também a inadequação do canal e da linguagem escolhida (MAXIMIANO, 2004; ROBBINS, 2002).

Quando se pretende mensurar o grau de eficiência do processo de comunicação organizacional, existem alguns princípios que devem ser considerados. Um modelo bastante utilizado na mensuração da eficiência do processo de comunicação é o estabelecido por Redfield (1985), que enumera sete princípios: (Tabela 1)

Princípio	Descrição
Clareza	Relaciona-se ao bom uso da linguagem, tornando a mensagem mais acessível
Coerência	Sincronia entre a mensagem e a atividade realizada
Adequação	Uso de linguagem conforme o público alvo e os objetivos da mensagem
Oportunidade e atualidade	Determinação do melhor momento para executar o processo de comunicação
Distribuição	É o processo de disseminação da mensagem, fazendo a mesma chegar ao receptor
Adaptação e uniformidade	Possibilita o maior controle do que é propagado
Aceitação e interesse	Grau de receptividade forjado na confiança e respeito entre os elementos que participam do processo

Tabela 1: Princípios Básicos da Comunicação Eficiente
Fonte: Redfield (1985)

Consoante Martins (2005), para alcançar eficiência em cada um desses princípios, deve-se trabalhar os elementos do processo de comunicação conjuntamente, pois como o processo de comunicação é interdependente, as relações entre os elementos irão acontecer direta ou indiretamente. Esses princípios são fundamentais para a análise efetuada nesse trabalho.

Tendo em vista a grande importância da comunicação como elemento de gestão e estratégia organizacional, bem como a dinamicidade do ambiente empresarial contemporâneo, a tecnologia da informação vem adquirindo um papel de destaque como ferramenta de comunicação organizacional, o que é destacado no tópico seguinte.

2.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

No contexto atual das organizações, o uso da Tecnologia da Informação (TI) nas empresas tem sido fundamental para a competitividade empresarial. Considerando o senso comum, percebe-se a TI como algo sempre positivo para a melhoria da performance empresarial. Entretanto, a real avaliação dos benefícios da TI não é trivial, tendo sido esse assunto bastante estudado ultimamente nos meios acadêmico e de negócios, inclusive quando se trata da avaliação dos impactos da TI na comunicação organizacional.

Segundo Turban *et al.* (2003), a soma de todos os sistemas de computação usados por uma empresa é chamada de Tecnologia da Informação (TI). Em uma definição mais estrita, a

TI diz respeito ao aspecto tecnológico de um sistema de informação, incluindo *hardware*, bancos de dados, *software*, redes e outros dispositivos. A TI pode ser vista como um subsistema de um sistema de informação, entretanto, às vezes o termo TI também é utilizado para denominar um sistema de informação ou, até mesmo, ser usado em um sentido mais amplo, para descrever um conjunto de diversos sistemas de informação, usuários e gestão de uma organização inteira.

Na visão de Menezes e Moura (2004), a TI representa a convergência de tecnologias associadas ao computador, cuja aplicação envolve os atos de coleta, organização, armazenamento, recuperação, reprodução, processamento, difusão e transmissão de informação.

De acordo com Applegate *et al.* (1999), a natureza do papel da TI nas organizações tem mudado. O aumento dos montantes investidos e a melhoria da performance ao longo das três últimas décadas, bem como a maior penetração dentro das empresas, têm permitido aos sistemas de computadores criarem vantagens competitivas significativas.

A TI tem sido considerada como um dos componentes mais importantes do ambiente empresarial atual, inclusive nas empresas brasileiras, que têm utilizado essa tecnologia intensamente, tanto em nível estratégico como operacional. Neste ambiente, torna-se imprescindível o conhecimento de quatro dimensões relacionadas à TI – nível de utilização, benefícios, desafios e contribuição – bem como das relações existentes entre elas (ALBERTIN; MOURA, 2004).

De acordo com Lunardi *et al.* (2003), as organizações, nos mais variados setores e lugares, têm feito enormes investimentos em TI, sendo a rivalidade e a concorrência os principais fatores os tem justificado, tanto no contexto de cada país, como na competição em mercados globais. A TI aparece como um forte indicador de melhoria na performance e na produtividade organizacional, além de representar um importante papel na continuação de esforços das empresas para tornarem seus negócios mais ágeis e produtivos.

Além de ter um papel de melhoria dos processos internos à empresa, muitas vezes a TI tem sido utilizada para propiciar uma melhor comunicação entre as organizações e seus parceiros externos.

Na visão de Dedrick e Kraemer (2005), a adoção da TI nas empresas tem sido fortemente associada com mudanças organizacionais, tais como reestruturação de processos e eliminação de níveis gerenciais. As empresas têm aplicado a TI para melhorar seus processos internos, bem como têm desenvolvido sistemas interorganizacionais que permitem a ligação com fornecedores, clientes e parceiros de negócios, de modo a aumentar a eficiência ao longo da cadeia de valor. A Internet tem propiciado um aumento dos impactos potenciais da TI para a diminuição dos custos e a extensão das redes eletrônicas entre os parceiros da cadeia.

De acordo com O'Brien (2004), as tecnologias da informação podem apoiar muitas estratégias competitivas. Elas podem ajudar uma empresa a reduzir custos, diferenciar e inovar seus produtos e serviços, promover o crescimento, desenvolver alianças, fixar clientes e fornecedores, criar custos de troca, erigir barreiras de entrada e alavancar o investimento em recursos de TI. Dessa forma, a TI pode ajudar a empresa a obter uma vantagem competitiva em suas relações com clientes, fornecedores, concorrentes, novos participantes do mercado e produtores de produtos similares.

Com relação aos processos de comunicação, Favoreto *et al* (2006). ressaltam que as novas tecnologias são grandes aliados da comunicação organizacional e que o conjunto de recursos de TI demonstra um potencial enorme de aprimoramento dos procedimentos comunicativos. A comunicação encontra-se fundada em parâmetros extremamente volúveis,

com níveis de exigência cada vez maiores – necessidade de aprimoramento e enquadramento ajustado dos recursos de TI.

Os impactos da TI no processo de comunicação podem ocorrer tanto na comunicação interna, como na comunicação externa. Alguns dos impactos da TI sobre a comunicação organizacional interna são destacados por Favoreto *et al.* (2006):

- Agilização de processos comunicativos → a velocidade das comunicações é tida por eficaz quando capaz de ensejar práticas inovadoras, em atuações rápidas, conferindo vantagem competitiva para a organização;
- Integração inter e intradepartamental → especialmente com o uso de Sistemas ERP, sistemas de inteligência corporativa, painéis colaborativos virtuais, Intranet
- Melhora nos fluxos de trabalho → destacando-se a digitalização e as comunicações sem fio.
- Eliminação ou amenização dos gargalos informacionais → a TI, organizada em sistemas de informação, à medida que automatiza e seqüencia as atividades do fluxo de um modo racionalmente otimizado, contribui para a eliminação ou amenização dos gargalos;
- Facilitação na seleção e busca de dados e informações → o uso da técnica de *data mining* potencializa esse impacto;
- Maximização dos conhecimentos compartilhados pelo pessoal interno → propiciada por ferramentas de gestão do conhecimento e pelas práticas de educação corporativa através de comunidades virtuais de aprendizagem;
- Atualização constante de dados e informações → tem sua relevância acentuada pelo caráter perecível do contexto informacional;
- Barateamento da disseminação de mensagens → com o uso do correio eletrônico (e-mail) e da Intranet;
- Facilitação da mobilidade pessoal → devido à existência da Intranet, Internet, tecnologia *wireless*, vídeo-conferência e *flex-offices*.

Tendo como foco a comunicação externa, pode-se citar alguns aplicativos e ferramentas de tecnologia da informação que tendem a facilitar o processo de comunicação: Portal Corporativo, Extranet, *E-business*, *E-commerce*, Gestão da Cadeia de Suprimentos (*supply chain management* – SCM) e Gestão do Relacionamento com Clientes (*customer relationship management* – CRM).

Observa-se que o uso de ferramentas de comunicação eletrônica não traz apenas benefícios para o ambiente organizacional, especialmente quando são visualizadas as pessoas que fazem parte do processo de comunicação. Na visão de Robbins (2002), a linha divisória entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário não é mais muito clara. As fronteiras organizacionais tornam-se menos relevantes em consequência da comunicação eletrônica. As redes de computadores permitem que os funcionários saltem níveis verticais dentro da organização, trabalhem em período integral em suas próprias casas ou qualquer outro lugar fora da empresa e mantenham comunicação constante com pessoas de outras organizações.

As comunicações eletrônicas revolucionaram a facilidade de acessar outras pessoas e de encontrá-las quase instantaneamente. Infelizmente, essa acessibilidade e velocidade têm seu preço, pois o correio eletrônico, por exemplo, não oferece o componente não verbal da conversa face a face e não transmite as emoções e nuances que acompanham as entonações verbais de uma conversa telefônica. As videoconferências e as reuniões virtuais funcionam bem como apoio para a realização de tarefas, mas não atendem às necessidades de associação. Para pessoas com grande necessidade de contato social, a utilização excessiva de

comunicação eletrônica provavelmente resultará em baixa satisfação com o trabalho. (ROBBINS, 2002)

Percebe-se que, entre as diversas ferramentas de comunicação eletrônica interna que as empresas utilizam, pode-se destacar o correio eletrônico e a intranet, sendo esta última o foco de investigação do presente trabalho. Consoante Turban *et al.* (2003), uma intranet é projetada para suprir as necessidades internas de informação de uma empresa, usando para isso conceitos e ferramentas da *Web*. As intranets dispõem igualmente de recursos de comunicação e de colaboração, estando normalmente conectadas à Internet para que a empresa tenha condições de conduzir ações com seus parceiros comerciais. Mediante a utilização de compartilhamento de tela e outras ferramentas de grupo, as intranets viabilizam a simplificação de trabalhos de grupos. Também mediante uma intranet as empresas editam *newsletters* e distribuem notícias para seu público interno. Ademais, as intranets têm o poder de mudar estruturas e procedimentos organizacionais, bem como a capacidade de ajudar na reengenharia das corporações.

De acordo com Terra e Bax (2003), a intranet se configura como uma plataforma emergente para melhorar o alinhamento, os processos centrais de negócios, a disseminação de informações e a colaboração ampla em organizações empresariais. Esta plataforma representa a convergência entre ferramentas de colaboração, sistemas de gerenciamento de documentos e de fluxos de processos, ferramentas de comunicação e de discussão, sistemas de gerenciamento de conteúdo e sistemas de informações.

Apesar de grande parte das empresas já contar com uma intranet, na prática, poucas utilizam plenamente suas possibilidades. As ferramentas existentes em uma intranet dinamizam e agilizam tarefas que, anteriormente, demoravam a ser executadas devido ao uso excessivo de procedimentos burocráticos. Ao utilizar na intranet ferramentas já testadas, tem-se a vantagem da estabilidade dos serviços prestados e a facilidade de uso dos sistemas pelos usuários, reduzindo assim o custo com treinamentos, sendo esse um exemplo de vantagem associada ao uso da intranet. (MARTINS, 2005). Vários benefícios são associados ao uso da intranet nas empresas, podendo estes serem divididos em benefícios tangíveis e benefícios intangíveis, alguns dos quais são relacionados na tabela 2.

BENEFÍCIOS TANGÍVEIS	BENEFÍCIOS INTANGÍVEIS
Sua implementação tem baixo custo	Propiciam melhor comunicação
Podem ser implementadas com rapidez e facilidade	Disponibilizam informações mais exatas
São fáceis de usar	Capturam e compartilham conhecimento e experiência
Economizam tempo	Facilitam a coordenação e a cooperação
Proporcionam eficiência operacional	Promovem a criatividade e a inovação
Reduzem custos	Propiciam novas oportunidades de negócios
Permitem conexão e comunicação entre plataformas diferentes	Propiciam novas parcerias de negócios otimizando a comunicação com fornecedores e clientes
Colocam os usuários no controle de seus dados	
São seguras	

Tabela 2: Benefícios tangíveis e intangíveis da intranet
Fonte: Adaptado de Hills (1997) apud Martins (2005)

Na visão de Martins (2005), de forma geral, esses benefícios são conseguidos através da automação de algumas atividades já realizadas anteriormente. Entre essas atividades, pode-se citar, como exemplo, a padronização de processos internos, a comunicação corporativa, o compartilhamento de informações e arquivos, a colaboração de funcionários, as transações com fornecedores e clientes ou, ainda, o treinamento de funcionários. Alguns dos usos e benefícios potenciais da intranet, relacionados ao processo de comunicação interna, constituem o foco de investigação do presente trabalho.

3 METODOLOGIA

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Considerando as definições de Vergara (2004), o trabalho pode ser classificado, quanto aos fins, como uma pesquisa exploratória, já que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o papel da intranet na comunicação organizacional interna. Ao mesmo tempo, a pesquisa pode ser considerada como descritiva, tendo em vista que apresenta características específicas da empresa em que foi realizada a pesquisa de campo. Quanto aos meios, o trabalho pode ser definido como pesquisa de campo, pois houve a aplicação de um roteiro de entrevista e de um questionário nas empresa, e pesquisa bibliográfica, que buscou identificar os principais conceitos relacionados com a comunicação organizacional e os impactos da tecnologia da informação no processo de comunicação interna.

Uma vez que o trabalho investiga o papel da intranet no processo de comunicação interna de uma empresa específica, pode ser considerado um estudo de caso, que, de acordo com Yin (2001), constitui uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Como o principal objetivo da investigação foi identificar as aplicações disponíveis na intranet da empresa estudada, bem como verificar a frequência de uso dos principais aplicativos por parte dos usuários e analisar os efeitos e implicações dessas aplicações no processo de comunicação interna, pode-se caracterizar a pesquisa como uma abordagem quantitativa que, segundo Oliveira (1997), significa quantificar opiniões e dados, na forma de coleta de informações, assim como também com emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como porcentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexos, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A empresa selecionada para o estudo de caso foi o Banco do Nordeste do Brasil (BNB), pois um dos autores do artigo é funcionário da mesma, tendo fácil acesso a suas instalações e permissão para a execução da pesquisa, além de reconhecer o extenso uso de ferramentas eletrônicas de comunicação, inclusive a Intranet, por parte da mesma.

O universo é composto pelos colaboradores da instituição (funcionários, contratados e bolsistas) que fazem uso da intranet. De início, pretendia-se realizar a pesquisa com o grupo de funcionários que ingressaram na instituição nos anos de 2000 e 2001, do qual um dos autores do trabalho faz parte, o que representaria uma amostra de cerca de 10% do total de funcionários da empresa. Além destes, fariam parte da pesquisa alguns gestores responsáveis pelas áreas de comunicação e de tecnologia da informação. Entretanto, devido a dificuldades burocráticas surgidas durante a execução do trabalho, optou-se por aplicar os instrumentos de pesquisa aos gestores supracitados e a um grupo menor de funcionários e outros colaboradores, sendo esse grupo constituinte da área da empresa à qual um dos autores do trabalho está ligado. Trata-se, portanto, de uma amostra intencional, formada por um gestor da área de comunicação, um gestor da área de tecnologia da informação e cinquenta e um colaboradores, incluindo gestores, outros funcionários e contratados da área específica investigada.

3.3 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foram elaborados dois instrumentos, sendo o primeiro um roteiro de entrevista, composto de dez questões, que têm como objetivo o levantamento de

informações, junto aos gestores das áreas de comunicação e tecnologia da informação, a respeito das características gerais, objetivos e aplicações da intranet da empresa para o processo de comunicação interna. As entrevistas foram conduzidas pessoalmente por um dos autores do trabalho, sendo as respostas anotadas imediatamente no papel, não havendo a necessidade de gravação e transcrição.

O segundo instrumento, elaborado a partir das respostas obtidas com as entrevistas, constitui um questionário estruturado, dividido em três partes: (1) dados funcionais do respondente; (2) perguntas sobre a frequência de utilização das principais aplicações e informações disponíveis na intranet e; (3) perguntas sobre a percepção dos usuários acerca dos efeitos e implicações da intranet no processo de comunicação interna. Para a elaboração da parte 3 do questionário, utilizou-se uma escala Likert de quatro pontos: discordo totalmente (DT), discordo parcialmente (DP), concordo parcialmente (CP) e concordo totalmente (CT). Optou-se pelo uso da escala Likert pela facilidade de sua construção e por esse tipo de escala, de acordo com a visão de Sellitz (1965), apresentar informações precisas sobre a opinião do indivíduo a respeito das questões apresentadas. Os questionários foram enviados por e-mail para todos os colaboradores do setor da empresa investigado, dando-se um prazo de cinco dias para que as respostas fossem remetidas, também por e-mail. Ao final, um total de 21 questionários respondidos foram recebidos, dando uma taxa de respostas de cerca de 41%, que pode ser considerada representativa da área em estudo, não podendo, entretanto, ser considerada representativa da empresa como um todo, até porquê na área em estudo não existem funcionários ou contratados que lidam com atividades de cunho operacional do Banco, por se tratar de uma área de estudos econômicos e pesquisas.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi diferenciada para cada um dos instrumentos utilizados. As respostas obtidas pelas entrevistas, como foram relativas a apenas dois respondentes, cada um deles sendo responsável por apenas uma parte das respostas, não necessitaram de uso de técnicas específicas de análise de dados, apenas se reproduziu os dados coletados.

Com relação aos dados coletados pela aplicação do questionário, houve a necessidade de utilização do software Microsoft Excel para os cálculos das frequências encontradas nas respostas da segunda parte do questionário. Já para a terceira parte, foi necessário do uso do Excel para o cálculo da média das respostas. A utilização do Excel permitiu também a elaboração de gráficos, de modo a tornar mais clara a apresentação dos resultados.

4 RESULTADOS

De acordo com os dois instrumentos elaborados para a coleta de dados, os resultados encontrados foram divididos em duas partes principais, sendo a primeira referente à aplicação do roteiro de entrevista junto aos gestores das áreas de comunicação e de tecnologia da informação, e a segunda parte referente à aplicação do questionário.

4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS, OBJETIVOS E APLICAÇÕES DA INTRANET

A Intranet foi implantada no BNB no ano de 1996, tendo como principal objetivo permitir a divulgação das ações realizadas por todas as áreas da empresa e facilitar o acesso às informações de políticas, normas, ações e resultados da instituição por todos os seus colaboradores.

A Intranet é hoje um veículo de comunicação acessado pela totalidade de colaboradores do Banco, sendo, desta forma, segundo o gestor da área de comunicação, impossível desprezar o seu alcance e efetividade. Constata-se, também, que este veículo

possui extrema credibilidade e é a mais prática ferramenta para obtenção de informações, referências e demais conteúdos de interesse da instituição, pelos colaboradores lotados em agências, sendo que estas muitas vezes são localizadas em longínquas cidades do interior dos estados da área de atuação do BNB (estados do nordeste, norte de Minas Gerais e norte do Espírito Santo).

Com relação às principais aplicações disponíveis na Intranet que podem ser consideradas aplicações relacionadas ao processo de comunicação interna, foram citadas as seguintes:

- Políticas e normas → Nesse campo estão disponibilizadas todas as políticas operacionais e normas da empresa, constituindo instruções básicas para os colaboradores a respeito dos programas de crédito, prazos, taxas de juros, garantias, produtos e serviços, código de ética, entre outras informações fundamentais para o dia a dia do trabalho na instituição;
- Comunidade virtual de aprendizagem → Fazendo parte do programa de educação corporativa da empresa, esta aplicação disponibiliza vários cursos virtuais para os colaboradores, podendo os mesmos se inscreverem, baixarem as apostilas, interagirem com os instrutores e demais alunos, bem como realizarem as avaliações através da Intranet;
- Pesquisa de opinião → Em momentos que julgam necessários, as diversas áreas da empresa podem fazer uso da Intranet para realizarem pesquisas de opinião junto aos colaboradores, sendo essa aplicação bastante utilizada pela área de comunicação e pela área de desenvolvimento humano;
- Notícias *Online* → Trata-se da versão *online* do jornal de notícias interno, que semanalmente circula também em uma versão impressa;
- Dianet → É uma aplicação que divulga novidades da empresa que surgem diariamente, inclusive notícias sobre remoções e nomeações de funcionários em cargos importantes de gestão;
- Leitura recomendada → Constitui um aplicativo no qual os colaboradores podem inserir textos, artigos e demais referências que julguem interessantes para contribuir com a elevação dos conhecimentos de todos que trabalham na empresa, havendo um julgamento da área de planejamento com relação à adequação do documento aos objetivos delineados.

Sobre os impactos da Intranet nos processos organizacionais internos do BNB, foi citado que as principais melhorias foram a maior facilidade de obtenção de informações, a economia de recursos com ligações telefônicas, impressões etc., bem como a celeridade nos processos (cadastro de demandas e solicitações via aplicações web, entre outras). Nota-se, assim, um maior foco em diminuição de custos e agilidade nos procedimentos como consequência do uso da Intranet, na visão dos gestores.

Houve também um questionamento acerca de outras ferramentas de comunicação eletrônica utilizadas pela empresa, sendo citadas o correio eletrônico (e-mail), ferramenta esta largamente utilizada, inclusive para fazer chamadas para acesso às informações disponibilizadas na Intranet, além da vídeo-conferência, que é utilizada quando são realizados encontros de forma descentralizada, havendo a transmissão, a partir de um local específico, para as principais cidades onde a empresa atua, especialmente as capitais do nordeste.

4.2 UTILIZAÇÃO E PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS

Baseando-se nas principais aplicações da Intranet citadas como relacionadas ao processo de comunicação interna, foi questionado ao grupo de colaboradores que participou

da pesquisa qual a frequência de uso da cada aplicação, utilizando quatro tipos diferentes de frequência, assim divididos: nunca, quase nunca, quase sempre e sempre. O resultado é apresentado na tabela 3.

Tipo de Aplicação	Frequências			
	Nunca	Quase nunca	Quase sempre	Sempre
Políticas e normas	0,0%	33,3%	42,9%	23,8%
Comunidade virtual de aprendizagem	33,3%	52,4%	9,5%	4,8%
Pesquisa de opinião	38,1%	47,6%	14,3%	0,0%
Notícias <i>online</i>	23,8%	38,1%	28,6%	9,5%
Dianet	19,0%	57,1%	14,3%	9,5%
Leitura recomendada	19,0%	52,4%	19,0%	9,5%

Tabela 3: Frequência de utilização das aplicações da Intranet por parte dos usuários

Fonte: Pesquisa Direta

Como se pode perceber, a aplicação de uso mais freqüente, a qual é utilizada quase sempre ou sempre por 66,7% dos colaboradores entrevistados, é o conjunto de políticas e normas. O fato desta aplicação conter informações básicas para a operacionalização das atividades da instituição colabora fortemente para essa constatação, apesar do grupo entrevistado não conter elementos que estejam envolvidos diretamente no processo de crédito, que é a principal atividade exercida pela instituição. Supõe-se que, caso a amostra que fez parte da pesquisa contivesse colaboradores lotados nas agências, provavelmente a frequência de utilização dessa aplicação fosse ainda maior.

Por outro lado, percebe-se que as aplicações comunidade virtual de aprendizagem e pesquisa de opinião são aquelas que possuem as menores frequências de utilização, as quais são utilizadas nunca ou quase nunca por 85,7% dos colaboradores entrevistados. Com relação à comunidade virtual de aprendizagem, sabe-se que seu principal público-alvo é formado por novos funcionários da instituição e por bolsistas de nível superior e que, na área pesquisada, os novos funcionários representam menos de 5% dos colaboradores e os bolsistas não fizeram parte dos respondentes, o que pode, em parte, explicar esse resultado. No que diz respeito às pesquisas de opinião, pelo fato de não ser obrigatória a participação nas mesmas, suas taxas de resposta são historicamente baixas. Uma maneira que a empresa tem encontrado para tentar estimular a participação em pesquisas de opinião é fazer o sorteio de prêmios entre aqueles que participam.

De maneira geral, pôde-se perceber uma baixa frequência de utilização das diversas aplicações da Intranet relacionadas com o processo de comunicação interna, já que apenas no caso das políticas e normas se observou uma frequência de mais de 50% de utilização quase sempre ou sempre, o que constitui uma indicação de um papel pouco relevante da Intranet para o conjunto de colaboradores que responderam à pesquisa.

Um outro foco da aplicação do questionário foi investigar a percepção dos colaboradores em relação à eficiência do processo de comunicação, tendo como referência os princípios de Redfield (1985). Para tal, utilizou-se uma escala Likert de 4 pontos, variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (4). Para se ter uma idéia do comportamento de cada um dos princípios sob a perspectiva dos usuários da Intranet, foi calculada uma média das pontuações obtidas por cada um dos princípios, as quais são apresentadas na tabela 4.

Parâmetros de Eficiência	Média
Clareza	2,90
Coerência	3,14
Adequação	3,57
Oportunidade e atualidade	3,48
Distribuição	3,19
Adaptação e uniformidade	3,33
Interesse e aceitação	2,90

Tabela 4: Médias das percepções dos usuários em relação aos efeitos da Intranet na eficiência do processo de comunicação

Fonte: Pesquisa Direta

Observando-se os resultados, percebe-se que, dos sete parâmetros avaliados, cinco sofrem pleno impacto da tecnologia, sendo mais afetados pela Intranet e suas aplicações. São os parâmetros coerência, adequação, oportunidade e atualidade, distribuição e adaptação e uniformidade, cujas médias foram superiores a 3,00 indicando que a maioria dos respondentes concorda totalmente ou parcialmente que esses parâmetros são impactados pela Intranet. Mesmo os demais parâmetros, clareza e interesse e aceitação, receberam pontuações que resultaram em médias próximas a 3,00

Entre os diversos parâmetros avaliados, destaca-se os resultados encontrados para os parâmetros adequação e oportunidade e atualidade, cujas médias estão próximas de 3,50, merecendo comentários adicionais. A adequação, que nesse caso significa que a Intranet e suas aplicações podem adequar a comunicação para assegurar o perfeito fluxo das informações, os pesquisados responderam que tal aplicação é capaz de determinar o fluxo que a informação deve percorrer, conforme mostra o gráfico 1.

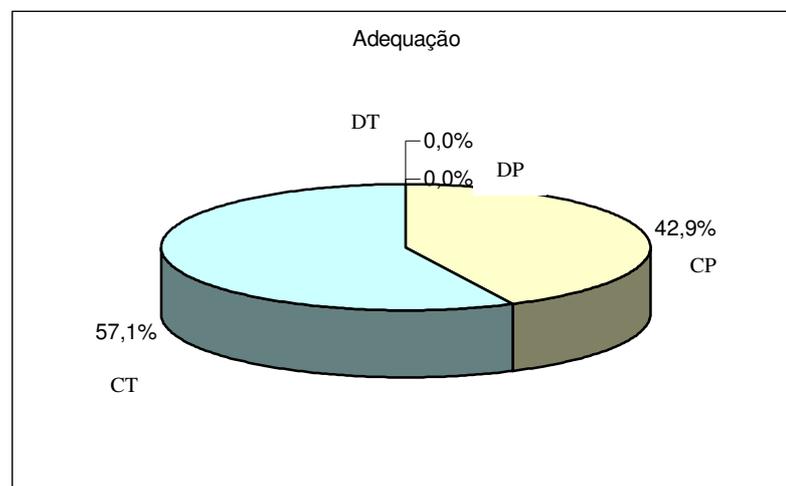


Gráfico 1: Percepção dos usuários referente à eficiência da Intranet para o princípio adequação

Fonte: Elaboração dos autores

De fato, a coordenação do fluxo de informação é vital para qualquer empresa. Na aplicação estudada, uma vez escolhidos os destinatários das mensagens, a aplicação se encarrega de coordenar o fluxo, não havendo a interferência do usuário. O que ocorre na verdade é a mudança do status da mensagem que passa a ser disponibilizada, não havendo o fluxo físico da mensagem, o que minimiza risco de interceptação ou perda da mesma.

No que diz respeito ao parâmetro oportunidade e atualidade, que nesse caso significa que a utilização da Intranet e de suas aplicações torna mais oportuna a comunicação e propicia a constante atualização das informações, os respondentes percebem que a Intranet possibilita que as mensagens sejam entregues no momento adequado, conforme mostra o gráfico 2.

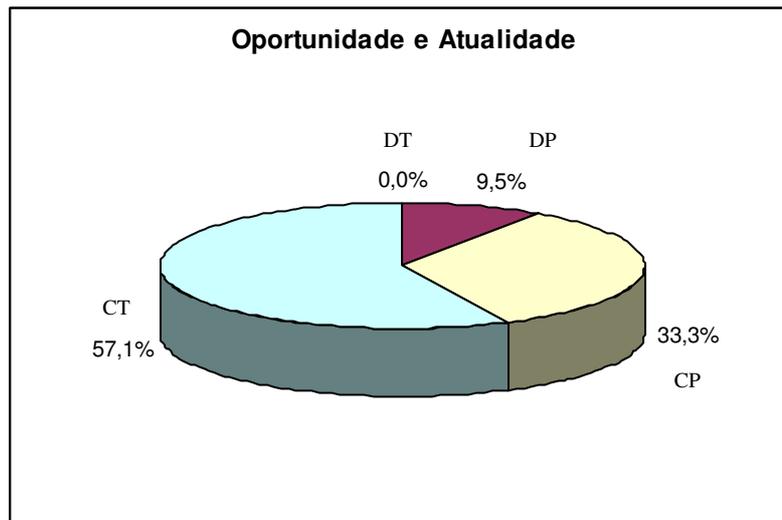


Gráfico 2: Percepção dos usuários referente à eficiência da Intranet para o princípio oportunidade e atualidade

Fonte: Elaboração dos autores

De fato, como em qualquer Intranet, uma mensagem enviada fica disponível para o usuário durante todo o tempo, bastando ao mesmo acessá-la quando for conveniente. O que pode influenciar negativamente esse processo, que talvez constitua o motivo pelo qual 9,5% dos respondentes discordarem parcialmente, é o fato de que nem sempre o usuário tem o hábito de acessar diariamente o aplicativo.

De acordo com os resultados encontrados, pode-se concluir que a Intranet e suas implicações possuem efeitos significativos sobre os princípios de eficiência do processo de comunicação postulados por Redfield (1985), com algumas ressalvas em relação aos princípios clareza e interesse e aceitação, cujas médias foram muito próximas, mas menores do que 3,00.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se pretende avaliar o papel de uma ferramenta específica no processo de comunicação organizacional interna, torna-se relevante confrontar os objetivos traçados pela organização com a percepção dos usuários em relação à ferramenta. Neste trabalho, buscou-se avaliar o papel da Intranet no processo de comunicação interna do BNB.

De modo geral, a implantação da Intranet no BNB teve como objetivo permitir a divulgação das ações realizadas por todas as áreas da empresa e facilitar o acesso às informações de políticas, normas, ações e resultados da instituição por todos os seus colaboradores. As aplicações existentes na Intranet para o processo de comunicação interna são: conjunto de políticas e normas, a comunidade virtual de aprendizagem, pesquisa de opinião, notícias online, dianet e leitura recomendada. Dessas aplicações, percebe-se que o conjunto de políticas e normas é aquela que possui uma maior ligação com a atividade-fim da instituição pesquisada.

Com relação à frequência de utilização das aplicações da Intranet pelos usuários, os resultados mostraram que apenas o conjunto de políticas e normas apresenta uma frequência de utilização rotineira por mais de 50% dos respondentes, o que reflete a importância de tal aplicação para o desenvolvimento das atividades rotineiras dos colaboradores, mesmo sendo a área pesquisada uma área não operacional da instituição. Para os demais aplicativos, notou-se uma utilização relativamente baixa, o que sugere uma falta de interesse dos colaboradores pela utilização de ferramentas que não estejam diretamente ligadas à execução de suas

atividades diárias e, por outro lado, uma carência de estímulo por parte da instituição para que seus funcionários utilizem plenamente as aplicações disponíveis.

No que diz respeito aos efeitos da Intranet na eficiência do processo de comunicação, os resultados indicaram que, para todos os parâmetros, os colaboradores percebem uma contribuição da Intranet, com destaque para os parâmetros adequação e oportunidade e atualidade, cujas médias foram próximas de 3,50, o que leva à conclusão de que a Intranet e suas implicações possuem efeitos significativos sobre os princípios de eficiência do processo de comunicação postulados por Redfield (1985).

Como limitação do trabalho, destaca-se a pequena representatividade dos colaboradores que fizeram parte da pesquisa em relação ao total dos colaboradores da instituição, principalmente por se tratar de um grupo que não exerce atividades diretamente relacionadas à rotina operacional da empresa. Entretanto, os resultados apresentam um caminho para que a Intranet possa representar uma ferramenta mais utilizada pelos colaboradores, tendo em vista os seus impactos positivos no processo de comunicação. Como sugestão, seria interessante a realização da mesma pesquisa junto a um grupo maior e mais heterogêneo dos colaboradores, incluindo especialmente aqueles que trabalham nas diversas agências existentes em toda a área de atuação do BNB.

Finalizando, fica claro a importância cada vez maior da comunicação organizacional interna como elemento estratégico para as empresas, assim como a relevância que a tecnologia da informação apresenta para tornar cada vez mais eficiente e efetivo o processo de comunicação.

6 REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. de. Benefícios da tecnologia de informação no desempenho empresarial. In: ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. de. Tecnologia de informação. São Paulo: Atlas, 2004, cap. 3, pp. 47-74.
- APPLEGATE, L. M.; McFARLAN, F. W.; McKENNEY, J. L. Corporate information systems management: text and cases. Chicago: McGraw-Hill, 1999, 4 ed.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CARDOSO, Onesino de. O. Comunicação Organizacional: novos desafios teóricos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.
- CASALI, Adriana M. Comunicação Organizacional: considerações epistemológicas. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. Anais...Curitiba: ANPAD, 2004.
- DEDRICK, J.; KRAEMER, K. L. The impacts of IT on firm and industry structure: the personal computer industry. California Management Review, vol. 47, n. 3, p. 122-142, Spring 2005.
- FAVORETO, R. L *et al.* Alguns impactos da tecnologia da informação sobre a comunicação interna organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

- MARTINS, Daniel de A. Intranets nos processos de comunicação interna de instituições públicas: efeitos e implicações (um estudo de caso no Detran-RN). Dissertação (Mestrado em Administração). Recife: UFPE, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A. Introdução a Administração. São Paulo: Atlas, 2004.
- MENEZES, R. B; MOURA, H. J. de. Revisitando o paradoxo da produtividade da tecnologia da informação (TI): estudo de caso de um banco brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. Anais...Curitiba: ANPAD, 2004.
- O'BRIEN, J. A. Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- REDFIELD, C. E. Comunicações administrativas. 3. ed. São Paulo: FGV, 1985.
- ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SELLTIZ, C. *et al.* Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: E.P.U., 1965.
- TERRA, J.; BAX, M. Portais corporativos: instrumento de gestão de informação e de conhecimento. In: PAIM, Isis (org). A gestão da informação e do conhecimento. Belo Horizonte: UFMG, 2003.
- TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. Tecnologia de informação para gestão: transformando negócios na economia digital. 3. ed. Porto Alegre; Bookman, 2004.
- VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.