

Intranet e a comunicação organizacional: correlações para a efetividade do processo.

Daniel de Araújo Martins

Jairo Simião Dornelas

Faculdade de Ciências Exatas de Carangola - FACEX

RESUMO:

Nas organizações, a comunicação tem sido um dos processos mais afetados e beneficiados por novas práticas de gestão, uma vez que a mesma está envolvido em praticamente todas as atividades de um administrador. Portanto, entender seu funcionamento e as tecnologias capazes de influenciá-la é de fundamental relevância para maximizar o desempenho organizacional. Assim, a implementação deste estudo a partir da investigação da intranet do DETRAN-RN, visou descrever, através de uma pesquisa quantitativa de caráter exploratório e descritivo, as relações que cada elemento do processo de comunicação (emissor, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor) tem com os princípios de eficiência deste mesmo processo (clareza, coerência, adequação, oportunidade e atualidade, distribuição, adaptação e uniformidade e interesse e aceitação). O resultado do estudo evidencia implicações de diversos matizes, asseverando a influência da tecnologia resgatada (intranet) no processo implementado na organização estudada. O achado possibilita conjecturar reais possibilidades de associação de tal tecnologia como veículo promotor do processo de comunicação e de sua efetividade nas organizações.

Palavras-chave: intranet, processo de comunicação, efetividade

1. INTRODUÇÃO

As grandes transformações advindas da globalização e do avanço da tecnologia, que perpassam as organizações modernas, são aspectos a serem levados em consideração pelos gestores da atualidade. Este ambiente de transformações exige das empresas respostas mais rápidas e afinadas com as necessidades do mercado, de modo a tirar proveito das novas oportunidades. Assim, as organizações devem buscar, constantemente, informações oportunas e conhecimentos especializados, para efetivamente auxiliar os seus processos decisórios e suas atividades operacionais, principalmente, as empresas que estão inseridas em mercados altamente competitivos e globalizados. Portanto, a busca por novas práticas que possam melhorar a gestão e agilizar os processos da organização deve ser uma das prioridades dos administradores.

Contudo, esta não tem sido tarefa das mais fáceis. Muitos administradores têm buscado, incessantemente, caminhos que possam levar suas empresas à excelência gerencial e operacional. Muitas vezes, chega-se ao ponto de contratar consultores especializados para tentar melhorar o planejamento e reduzir o consumo de recursos (financeiro e intelectual) da empresa, tornando-a mais eficiente e eficaz.

Neste contexto, o processo de comunicação (PC) tem papel de fundamental relevância, pois pode contribuir para a eficiência das atividades, agilizando os processos organizacionais, sejam eles operacionais ou decisórios (TOLEDO et al, 2004). Segundo Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988), o ato de administrar envolve o gestor em situação de constante decisão e comunicação. Uma vez que a decisão é tomada, a mesma deverá ser comunicada para que os responsáveis as executem. Uma comunicação eficiente é tão importante quanto uma decisão eficaz e assim a busca por tecnologias capazes de melhorar práticas de gestão e agilizar os processos da organização, entre eles o processo de comunicação interna e externa, deve ser uma das prioridades dos administradores.

A melhoria estrutural no processo de comunicação tem se mostrado bastante relevante e apresentado efeitos positivos na realização das atividades da organização, gerando, conseqüentemente, satisfação dos seus clientes (BATISTA et al, 1996). Para preservar tais efeitos, fazem-se necessários mecanismos de comunicação mais efetivos, a fim de garantir que as atividades meio e fim sejam realizadas satisfatoriamente. Para Berlo (1999), um processo de comunicação efetivo depende dos componentes envolvidos: emissor, receptor, mensagem e o canal de transmissão. Associados à cada um desses componentes existem fatores que podem influenciar a eficiência do processo de comunicação, como por exemplo, a qualidade da mensagem, a capacidade de interpretação do receptor e o tipo de canal utilizado.

Diante do exposto, torna-se obrigatória a compreensão da relação existente entre os elementos do processo de comunicação e os ganhos de eficiência possíveis. Assim, o estudo buscou estabelecer as relações existentes entre tais elementos e os princípios de eficiência de um processo de comunicação afim de ratificar a obrigatoriedade aventada.

2. REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com, Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988), tanto o processo de tomada de decisão quanto o processo de comunicação estão presentes em tudo que os administradores fazem. Corroborando essa idéia, Robbins e Coulter (1998) também argumentam que uma comunicação eficaz é importante por uma razão muito específica: tudo o que um administrador faz envolve comunicação. Uma vez que a decisão é tomada, esta deve ser comunicada efetivamente para que as ações sejam realizadas. Daí a importância de se ter um processo de comunicação efetivo.

A busca por uma comunicação eficiente demanda o conhecimento profundo dos elementos envolvidos no processo de comunicação. Existem diversos fatores associados a tais elementos, capazes de aumentar a efetividade da comunicação (BERLO, 1999). O modelo estipulado por esse autor para o processo de comunicação será utilizado como base desse estudo e é composto por seis elementos fundamentais, quais sejam:

- A fonte da comunicação: o elemento do processo de comunicação que tem idéias, intenções, informação e propósitos de comunicação;
- O codificador: responsável por captar as idéias da fonte e transformá-las em códigos, exprimindo o objetivo da fonte;
- A mensagem: um conjunto sistemático de símbolos que representa o conteúdo e o que está sendo transmitido;
- O canal: o intermediário que conduz as mensagens desde a fonte até o seu receptor;
- O decodificador: um decifrador da mensagem, representando o conjunto de habilidades sensoriais do receptor;
- O receptor da comunicação: trata-se do alvo da comunicação.

Aliados aos componentes básicos, Berlo (1999) introduz os conceitos de fidelidade e de ruído. Estes conceitos são antagônicos e determinam os dois extremos da eficiência do processo de comunicação. Pode-se definir ruído, em sentido amplo, como sendo o fator que em cada um dos elementos (fonte, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor) do processo de comunicação, pode reduzir a sua eficiência. Já a fidelidade pode ser explicada como sendo a ausência desses fatores e de seus efeitos no processo de comunicação (BERLO, 1999).

O importante é que havendo um objetivo a comunicar e uma resposta a obter, o comunicador, seja ele pertencente ao topo ou a base da estrutura organizacional, espera que a comunicação seja a mais eficiente possível.

Em contraponto, diversos estudos mostram que existem fatores que são capazes de elevar a taxa de ruído e, conseqüentemente, reduzir a fidelidade e a eficiência do processo de comunicação, conforme quadro 1, funcionando como inibidores da comunicação eficiente.

Quadro 1 - Fatores inibidores da comunicação eficiente

AUTORES	FATORES INIBIDORES
Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988)	Estrutura de referência, audição seletiva, juízo de valor, credibilidade da fonte, problemas semânticos, filtragem, linguagem intragrupal, diferença de status, pressão de tempo e sobrecarga nas comunicações
Bartolomé <i>et al</i> (1999)	Padrões disfuncionais de comportamento, falta de visão e liderança organizacional, barreiras estruturais e geográficas, barreiras intelectuais e excesso de informação
Figueiredo e Ramos (2001)	Resistência às mudanças, desvios de atenção, expectativas injustificadas, desconfiança, o mau ouvidor

Fonte: Adaptado pelo autor.

Berlo (1999) informa que, da mesma forma que os ruídos surgem, a fidelidade da comunicação também pode ser alcançada via elementos do processo de comunicação, conforme o quadro 2, e afirma que não se pode isolar os elementos, um de cada vez, ao tomar decisões de comunicação, pois a comunicação é um processo e todos os elementos são interligados e interdependentes.

Quadro 2 - Fatores ativadores da comunicação eficiente

ELEMENTOS	FATORES ATIVADORES
Fonte Codificador Receptor Decodificador	Habilidades comunicativas (a escrita e a leitura, a fala e a audição e o pensamento e o raciocínio); atitudes (para consigo, para com o assunto e para com o receptor); nível de conhecimento sobre o assunto; a posição dentro do sistema sócio-cultural (conjunto de valores da classe pertencente e relativa diferença sócio-cultural frente à classe do receptor)
Mensagem	Código da mensagem (qual o código, quais os elementos do código e qual método de estrutura), conteúdo da mensagem (agrupamento das idéias) e tratamento da mensagem (decisão sobre o porquê)
Canal	Mecanismo de ligação (fruto da decisão sobre o tratamento da mensagem), veículo (meio) e transportador de veículo

Fonte: adaptado de Berlo (1999).

Trabalhando-se esses fatores torna-se possível eliminar o ruído do processo de comunicação proporcionando uma comunicação eficiente. Assim, pensando na comunicação

como um processo, Redfield (1985), com base em vários estudos, aponta sete princípios básicos passíveis de mensuração e capazes de relacionar características dos elementos da comunicação, para que a mesma se torne eficiente. Tais princípios, essenciais para este estudo, são observados no quadro 3.

Para alcançar eficiência no processo de comunicação, 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. Por construção há um relacionamento direto entre os princípios de eficiência com os elementos do processo (REDFIELD, 1958).

Quadro 3 - Princípios básicos da comunicação eficiente

PRINCÍPIO	O QUE É
Clareza	É o esforço para melhorar o emprego e o entendimento da linguagem, enfatizando que o grau de compreensão é mais importante que a facilidade de leitura. Compreende o uso de uma linguagem clara, ou seja, de forma correta que propicie o seu entendimento, evitando distorções
Coerência	Revela o ajuste entre a mensagem e a realidade da organização ou com a própria atividade a ser executada. Ordens ou procedimentos que não podem ser cumpridos por excesso de burocracia fazem surgir as exceções, que acabam abrindo precedente ou uma não-conformidade
Adequação	Congrega legibilidade, compreensão e detalhamento. De fato, é necessário adequar a comunicação a seu objetivo para assegurar o perfeito fluxo das informações e achar o ponto ideal, o equilíbrio entre a comunicação recebida e a utilizada. O excesso de detalhes em nada contribui para a boa compreensão de uma mensagem ou instrução
Oportunidade e atualidade	Implicam na análise do tempo e espaço que são apropriados para a execução do processo de comunicação e relevantes para sua eficiência. Concretamente enfatiza o momento que se deve fazer a comunicação
Distribuição	Distribuir uma mensagem é fazer chegar essa informação ao destino certo, ao público definido. Pode-se considerar que uma mensagem é mais bem transmitida quando levada diretamente da fonte ao destino
Adaptação e uniformidade	A uniformidade possibilita uma maior facilidade de controle das informações. A seu turno, a adaptação torna-se necessária para acomodar a comunicação ao crescimento das organizações
Interesse e aceitação.	O interesse e aceitação são aspectos que delineiam o grau de receptividade da mensagem, considerando a evidência do sentimento de confiança e respeito mútuos que criam condições satisfatórias para executar o processo de comunicação

Fonte: adaptado de Redfield (1985).

Portanto, esse estudo buscará testar associações entre os elementos do processo de comunicação e os princípios de eficiência. Para isso, foram utilizados os conceitos referentes ao processo de comunicação organizacional, a partir do modelo proposto por Berlo (1999), e dos princípios de eficiência apresentados por Redfield (1985).

3. METODOLOGIA

Yin (2001) afirma que a estratégia utilizada em uma pesquisa depende de seu foco (contemporâneo ou histórico), do tipo de pergunta e da extensão do controle do pesquisador

sobre os eventos. Uma vez que esta pesquisa se propôs a investigar as relações existentes entre os componentes do processo de comunicação e os princípios de eficiência do mesmo processo a partir de um evento contemporâneo e que está fora do controle do pesquisador, pode-se afirmar, que se trata de uma pesquisa de campo por meio de um estudo de caso que buscou maior representatividade acadêmica acerca do problema específico.

O estudo de caso tem como objetivo apresentar um caso analisado e documentado para se obter um conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada (VIEIRA, 1999). Bonoma (1985) acrescenta, ainda, que um estudo de caso se aplica de forma bastante adequada para as pesquisas nas situações em que o fenômeno é abrangente e complexo, devendo ser estudado dentro de seu contexto, de forma empírica e com múltiplas fontes de evidências.

Questionamentos referentes à estratégia de estudo de caso, tais como o baixo poder de generalização dos resultados encontrados, podem ser rechaçados com argumentos como o de Yin (2001), que literalmente informa que, da mesma forma que os experimentos, os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos; quanto à questão de interpretações enviesadas da pesquisa, responde-se que os vieses podem ser evitados a partir de cuidados e controle metodológicos rígidos e adequados.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um formulário composto de perguntas elaboradas com o intuito de investigar as questões pertinentes aos princípios de eficiência apresentados por Redfield (1985) e aos elementos do processo de comunicação e seus fatores ativadores. O formulário, segundo Marconi e Lakatos (2001), é um instrumento semelhante a um roteiro de perguntas enunciadas e preenchidas pelo pesquisador a partir das respostas do pesquisado. Este tipo de instrumento permite ao respondente uma melhor compreensão a cerca do assunto pesquisado, uma vez que o pesquisador pode esclarecer pontos que tenham ficado nebulosos. Por outro lado, deve haver uma preocupação maior para que não haja influência do pesquisador sobre a resposta do pesquisado.

As perguntas do formulário aplicado configuraram-se como um tipo de coleta quantitativa e objetiva, na qual as possíveis respostas restringiam-se às possibilidades de uma escala *Likert* de 4 pontos, capaz de captar a concordância ou não do respondente em relação às afirmações do formulário. A aplicação dos formulários, tipicamente em moldes *survey*, ocorreu entre os meses de setembro e outubro de 2005, em corte transversal. Foram coletados dados de funcionários e gestores do DETRAN-RN que fazem uso de algumas aplicações da *intranet* com o intuito de se comunicar internamente. A população respondente de usuários foi de 35 usuários. Nela estavam todos os coordenadores e funcionários dos setores afetados que lidam diretamente com alguma aplicação da *intranet* com a finalidade de se comunicar internamente. O rol foi obtido a partir de lista com o nome de todos os funcionários que possuem um *login* e uma senha para acessar as aplicações de comunicação.

Por decisão de pesquisa, a amostra foi segmentada de acordo com o nível hierárquico da função dos respondentes. Foram agrupados os coordenadores e sub-coordenadores para composição do grupo gerencial e as secretárias, chefes de grupo e outros funcionários usuários para composição do grupo operacional. As razões para tais segmentações estão expostas mais adiante na apresentação dos resultados.

As relações entre os elementos do processo de comunicação e os princípios de eficiência foram buscadas através de testes de correlação. Segundo Toledo e Ovalle (1995) e Triola (1999), um teste de correlação tem por objetivo medir e avaliar o grau de relação existente entre duas ou mais variáveis. Na visão resgatada para o estudo, as tecnologias só são capazes de afetar as variáveis de eficiência do processo de comunicação via elementos do processo de comunicação. Em sendo assim, procurar-se-á determinar quais elementos do processo de comunicação são capazes de afetar quais princípios de eficiência, ou seja, tentar-

se-á determinar as relações existentes entre os elementos de comunicação e os princípios de eficiência do processo de comunicação.

Por tratar de uma amostra não condizente com testes paramétricos (distribuição da amostra não normal), optou-se por testar as associações que surgissem a partir de testes não paramétricos. Sabe-se que os testes paramétricos exigem suposições sobre a natureza e forma da população envolvida, enquanto os testes não paramétricos não dependem de tais exigências (TRIOLA, 1999). Ademais, para o caso em exame, a distribuição da população (assimétrica) e o tamanho da amostra (n=35) mostravam-se compatíveis com as exigências metodológicas para aplicação dos testes escolhidos.

No presente estudo foi utilizado o teste de correlação de Spearman, que, de acordo com Triola (1999), é um teste não paramétrico que lança mão de postos como base para medir a força da associação entre variáveis, a fim de determinar as relações existentes entre os elementos do processo de comunicação e sua eficiência.

4. CORRELAÇÃO ENTRE OS MODELOS ESTIPULADOS

O estudo buscou mostrar a existência de relações entre os modelos básicos utilizados nesta pesquisa. Os resultados que serão apresentados a seguir foram conseguidos a partir da análise de correlação existente entre os princípios de eficiência e cada um dos elementos do processo de comunicação, considerando relações com significância ao nível de 95% ($p < 0,05$).

4.1 RELAÇÕES ASSOCIADAS COM O PRINCÍPIO CLAREZA

Primeiramente, buscou-se evidenciar quais elementos do processo de comunicação estão relacionados com o princípio de eficiência clareza. Os testes de correlação evidenciaram que este princípio está fortemente relacionado com os elementos do processo de comunicação: o emissor-codificador e o receptor-decodificador e neles com a habilidade e nível de conhecimento. A figura 1 mostra os resultados e a significância de cada uma das relações.

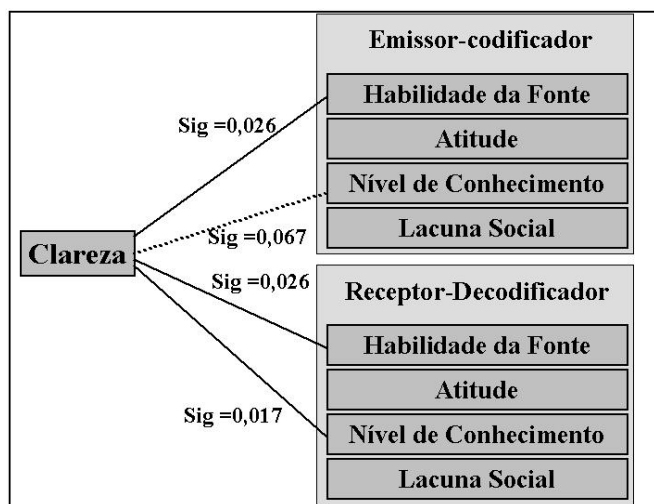


Figura 1 – Correlações encontradas com o princípio de eficiência clareza.

Quadro 4 - Correlações associadas ao princípio clareza.

Clareza – Habilidade (fonte)	Clareza – Habilidade (receptor)	Clareza - Nível de conhecimento (receptor)

R = 0,377	R = 0,377	R = 0,402
Sig = 0,026	Sig = 0,026	Sig = 0,017
N = 35	N = 35	N = 35

Os resultados sugerem a existência de aspectos relacionados com o comunicador e o receptor que determinam a clareza da mensagem. Tais aspectos estão mais relacionados com características intrínsecas aos indivíduos, como, por exemplo, a habilidade de comunicação (a habilidade de escrita e fala, o pensamento e o raciocínio) e o seu nível de conhecimento em relação ao assunto. Este é um fato explicável, pois de certa forma a clareza é determinada pelas competências do emissor e do receptor e estas, por sua vez, dependem da habilidade, do conhecimento e da atitude do indivíduo (BRASIL; PIMENTA, 2005; FELLOWS, 2005). De fato para que a mensagem seja clara é preciso ter competência comunicativa e esta é composta por habilidade, conhecimento e atitude, caso contrário a mensagem não será facilmente compreendida, podendo até gerar interpretações distorcidas. Os demais fatores (atitude frente ao processo de comunicação e lacuna social existente) relacionados aos elementos emissor-codificador e receptor-decodificador não apresentaram nenhuma relação significativa com o princípio clareza.

É importante ressaltar que apesar da significância da correlação apresentada entre o fator nível de conhecimento do elemento emissor-codificador e o princípio de eficiência clareza ser em torno de 6%, estimou-se como relevante destacá-la, pois isso pode sugerir uma tendência à existência de uma relação.

4.2 RELAÇÕES ASSOCIADAS COM O PRINCÍPIO COERÊNCIA

Ao analisar as relações entre o princípio de eficiência coerência e os elementos do processo de comunicação, ficou evidenciada uma forte relação entre este princípio e o elemento canal. Em outras palavras, o elemento canal parece ser o responsável por alinhar as mensagens aos objetivos e realidade da empresa, conforme a figura 2.

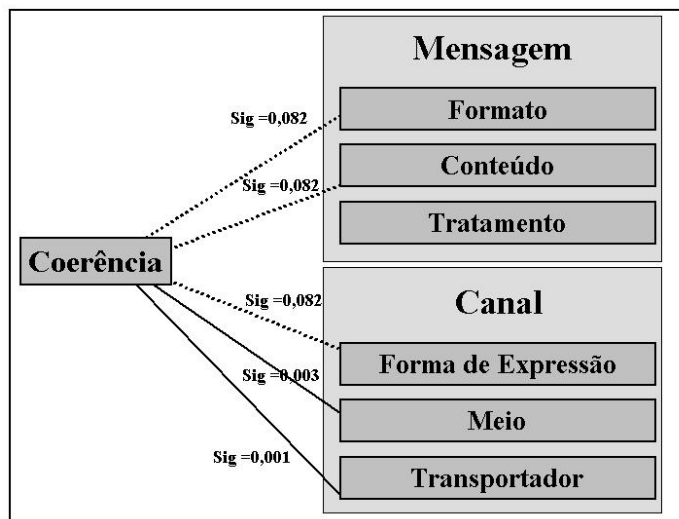


Figura 2 - Correlações encontradas com o princípio de eficiência coerência.

Quadro 5 – Correlações associadas ao princípio coerência.

Coerência – Meio	Coerência – Transportador
R = 0,494	R = 0,532
Sig = 0,003	Sig = 0,001
N = 35	N = 35

O resultado explicita que a tecnologia e a aplicação utilizadas na comunicação determinam todos os fatores relacionados ao elemento canal, em especial, o meio e transportador da mensagem, formalizando e padronizando o processo de comunicação. Para Carneiro e Dias (2005), o uso de tecnologia inclui a integração de atividades, de decisões, de recursos e do fluxo de informações em uma plataforma única, de forma que tudo se comporte de maneira coordenada e coerente com os objetivos globais da empresa. Tal padronização imposta pelo uso da tecnologia é o que, de fato, inibe o fluxo de mensagens que não dizem respeito aos objetivos da organização.

Interessante notar que, mesmo com resultados menos significantes, parece haver uma relação entre o princípio coerência e os atributos da mensagem (formato e conteúdo) e com a forma de expressão do canal. Como visto, a tecnologia e suas aplicações têm a capacidade de alinhar as mensagens aos objetivos e realidade da organização. Tal alinhamento implica na restrição de parte do conteúdo das mensagens que transita pela rede. Essa talvez seja uma conjectura aceitável para explicar as relações potenciais.

4.3 RELAÇÕES ASSOCIADAS COM O PRINCÍPIO ADEQUAÇÃO

As análises realizadas nessa seção sugerem que o canal é o responsável pelo perfeito fluxo das mensagens. É o canal que determina por onde a mensagem deve tramitar. Tal resultado é evidenciado na correlação estabelecida entre o princípio de eficiência adequação e o elemento canal do processo de comunicação. A figura 3 apresenta as relações e suas respectivas significâncias.

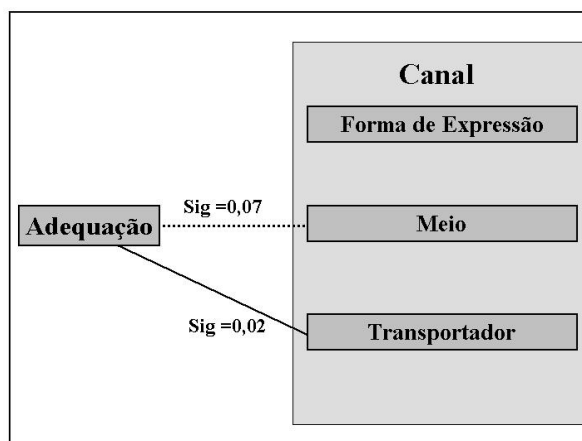


Figura 3 - Correlações encontradas com o princípio de eficiência adequação.

Quadro 6 – Correlações associadas ao princípio adequação.

Adequação – Transportador
R = 0,392
Sig = 0,020
N = 35

Analisando as relações, o transportador da mensagem, como esperado, é determinante para adequar o fluxo da mensagem, já que é o encarregado de conduzir a mensagem do local de origem até o destino, assim como percebeu-se alguma tendência (7%) a correlacionarem-se meio e adequação.

4.4 RELAÇÕES COM O PRINCÍPIO OPORTUNIDADE E ATUALIDADE

Quando investigado os elementos do processo de comunicação que têm relação com o princípio de eficiência oportunidade e atualidade, não foi possível constatar nenhum resultado relevante, embora, tenha sido percebida uma relação (15%) com o elemento do processo de comunicação canal por meio do fator transportador da mensagem. Isso pode ser explicado pelo fato do princípio oportunidade e atualidade estar ligado diretamente ao tempo e ao espaço que a mensagem é entregue e pelo fato do responsável por entregá-la ser o transportador da mensagem.

Em um modelo cliente-servidor (como o analisado), a mensagem não é transportada fisicamente da origem até o destino. O que de fato ocorre é uma mudança no *status* da mensagem (*workflow* virtual), sendo esta a única responsabilidade do transportador da mensagem. É importante ressaltar que esta não é uma particularidade da aplicação e do modelo estudados, mas é uma propriedade geral da comunicação através das redes.

Em alguns outros casos, o transportador de mensagem pode realmente exercer papel de fundamental importância no processo de comunicação, principalmente em se tratando do princípio oportunidade e atualidade. Em uma rede cuja topologia ponto-a-ponto for adotada e a aplicação de comunicação for executada individualmente em cada uma das máquinas, o tempo e o lugar onde a mensagem será entregue dependem em muito, neste caso, do transportador da mensagem, visto que o mesmo é o responsável em levar a mensagem da origem até o destino.

4.5 RELAÇÕES COM O PRINCÍPIO DISTRIBUIÇÃO

Analisando-se o princípio distribuição foi possível destacar alguns resultados relevantes. A relação existente entre tal princípio e o processo de comunicação se dá via elemento canal, uma vez que o canal é de fundamental importância para a distribuição das mensagens e para que a mesma chegue ao destino correto. A figura 4 mostra os resultados e suas significâncias.

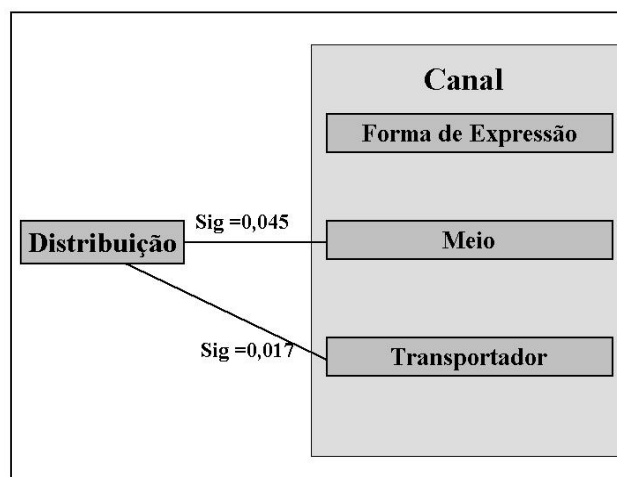


Figura 4 - Relações encontradas com o princípio de eficiência distribuição.

Quadro 7 – Correlações associadas ao princípio distribuição.

Distribuição–Meio	Distribuição – Transportador
R = 0,341	R = 0,402
Sig = 0,045	Sig = 0,017
N = 35	N = 35

São significativas as associações entre o transportador e o meio e o princípio distribuição, em um achado totalmente compatível e até esperado, pois é responsabilidade do transportador conduzir a mensagem até o destinatário. Berlo (1999) ressalta, porém, que se o meio não for adequado, não adianta ter um bom mecanismo para entregar uma mensagem.

É preciso fazer uma ressalva com relação à dependência que o fluxo da informação tem em relação à fonte emissora, pois esta é quem determina o destinatário. Caso o emissor cometa um erro ao escolher o destinatário, a aplicação não será capaz de corrigir esse erro. Este foi um fato observado principalmente pelos respondentes que apresentaram alguma discordância em relação ao efeito da aplicação sobre este princípio, quando da oitiva com os formulários de pesquisa. Desta forma, era de se esperar alguma relação entre o princípio distribuição e o elemento emissor-decodificador, pelos determinantes discutidos. Com indisfarçada contrariedade, deve-se afirmar que os testes de correlação não apresentaram nenhum resultado que merecesse destaque.

4.6 RELAÇÕES COM O PRINCÍPIO ADAPTAÇÃO E UNIFORMIDADE

Na análise do princípio adaptação e uniformidade foi possível encontrar relações em dois elementos distintos do processo de comunicação, quais sejam: a mensagem e o canal. Uma vez que este princípio determina a padronização da mensagem, nada mais esperado do que esta íntima relação com os elementos citados. Resultados inesperados surgiram nas relações com o canal. A figura 5 mostra as relações encontradas e suas respectivas significâncias.

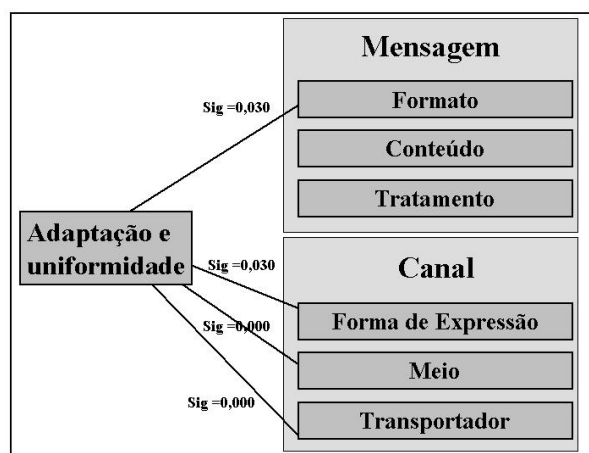


Figura 5 - Relações encontradas com o princípio de eficiência adaptação e uniformidade.

Quadro 8 – Correlações associadas ao princípio adaptação e uniformidade.

Adaptação e uniformidade – formato	Adaptação e uniformidade – forma de expressão	Adaptação e uniformidade – meio	Adaptação e uniformidade – transportador
R = 0,364	R = 0,364	R = 0,612	R = 0,635
Sig = 0,03	Sig = 0,03	Sig = 0,000	Sig = 0,000
N = 35	N = 35	N = 35	N = 35

Pode-se observar na figura 5 que existem relações importantes com o formato da mensagem e com a forma de expressão da mensagem, ambos com nível de significância de 0,03. Este parece ser um resultado muito previsível, pois o princípio adaptação e uniformidade refere-se, justamente, à padronização da mensagem e estas nuances (formato da mensagem e forma de expressão) estariam obviamente relacionadas a isto. O fato pode ser explicado pelas características da aplicação investigada. Para se comunicar, o usuário é

obrigado a mandar a mensagem via formulário eletrônico. Esse por sua vez, segue um único padrão, tornando assim todas as mensagens padronizadas. Benett(1997), Lessmann (2000) e Macau (2005) vêem que algumas tecnologias permitem à empresa aperfeiçoar o acesso, a manipulação e a apresentação de informações. No caso da *intranet* e da aplicação investigada, é possível padronizar informações heterogêneas.

Surpreendentemente, estas não foram as relações mais significativas encontradas. Percebe-se olhando as associações surgidas que os mais fortes elos estão entre o princípio e o elemento canal através dos fatores meio e o transportador da mensagem. As significâncias das relações extraídas para estes fatores são, ambas, da ordem de 0,01%, o que faz que ambos sejam exibidos no quadro com valor zero. Talvez, a explicação cogitada para tal fato se dê pela relação primária existente entre o meio e o transportador com a forma de expressão e o formato da mensagem. Em outras palavras, primeiro se determina o meio e o transportador para então se definir a forma de expressão e o formato da mensagem, criando uma hierarquia na definição dos elementos. A figura 6 apresenta essa hierarquia idealizada a partir de exame de correlações.

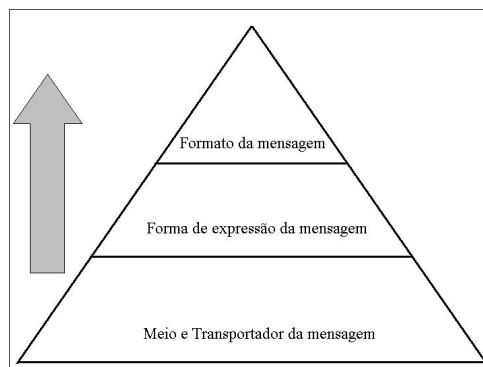


Figura 6 – Hierarquia de definição dos fatores.

4.7 RELAÇÕES COM O PRINCÍPIO INTERESSE E ACEITAÇÃO

O último princípio analisado foi interesse e aceitação. Este princípio, como já mostrado anteriormente, determina o interesse e aceitação da mensagem por parte dos comunicadores (elementos emissor-codificador e receptor-decodificador). As múltiplas correlações que se instauraram estão na figura 7.

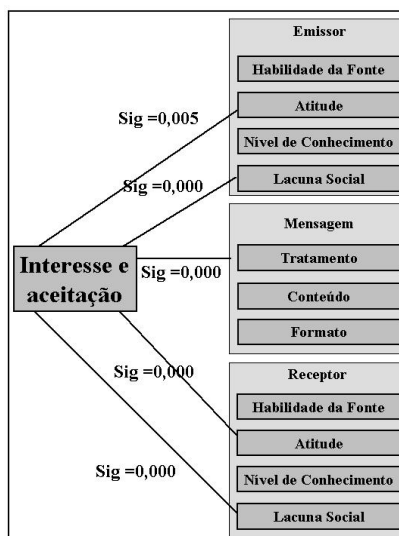


Figura 7 – Relações encontradas com o princípio de eficiência interesse e aceitação.

Quadro 9 – Correlações associadas ao princípio interesse e aceitação.

Interesse e aceitação – atitude (fonte)	Interesse e aceitação – lacuna social (F-R)	Interesse e aceitação – tratamento	Interesse e aceitação – atitude (receptor)	Interesse e aceitação - lacuna social (R-F)
R = 0,466 Sig = 0,005 N = 35	R = 0,629 Sig = 0,000 N = 35	R = 0,691 Sig = 0,000 N = 35	R = 0,658 Sig = 0,000 N = 35	R = 0,625 Sig = 0,000 N = 35

De acordo com os estudos de correlação, pôde-se perceber que o princípio de eficiência interesse e aceitação estão relacionado com todos os elementos do processo de comunicação, com exceção do canal. De fato, na figura 7 é possível verificar que o princípio se relaciona, simultaneamente, com o emissor e com o receptor, quase que na mesma intensidade ($p < 0,000$) e com os mesmos itens (atitude e lacuna social). Tal relação pode ser explicada, pois o interesse e aceitação pela mensagem comunicada podem depender de como o emissor se posiciona frente ao processo de comunicação, ou seja, sua atitude frente ao assunto comunicado e a sua posição perante o receptor. O tratamento recebido pela mensagem também está fortemente relacionado com o princípio interesse e aceitação.

Observando em separado as relações detectadas, nota-se que a associação entre interesse e aceitação com a atitude do emissor é menos intensa que a relação entre tal princípio com a atitude do receptor. Isto também pode ser razoavelmente explicado, pois como o próprio princípio retrata, o interesse e a aceitação são muito mais presentes no receptor-decodificador, que tem a prerrogativa, inclusive, de poder aceitar ou rejeitar a mensagem.

Enfim, pode-se perceber uma tendência, de forma geral, nas relações entre os princípios e os elementos do processo de comunicação. Os elementos mais técnicos se relacionam com os princípios também mais técnicos. Já os elementos associados ao indivíduo se relacionam com princípios menos técnicos. Em adição, algumas destas correlações têm significância muito menor do que o limite de 95% estabelecido por esta pesquisa.

Assim, com os resultados encontrados, torna-se possível extrair algumas conclusões sobre os efeitos e implicações da *intranet* e suas aplicações sobre o processo de comunicação, que configuram a próxima e última seção deste texto.

5 CONCLUSÃO

De forma geral, os princípios do processo de comunicação são mais fortemente relacionados com os elementos canal e mensagem, sugerindo que os aspectos técnicos são mais evidentemente afetados no processo de implementação da tecnologia. As exceções verificadas são os princípios clareza e interesse e aceitação que estão mais associados aos aspectos do indivíduo, ou seja, com os elementos emissor-codificador e o receptor-decodificador.

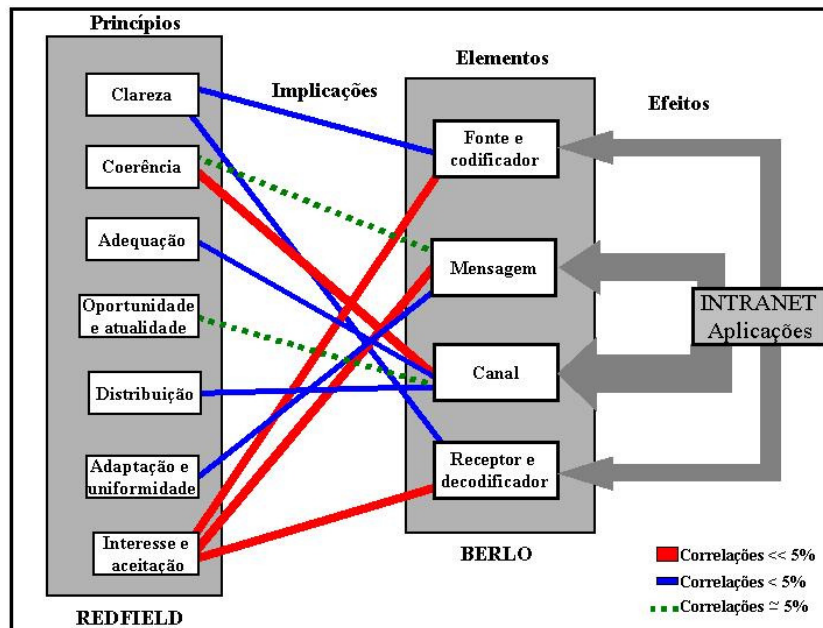


Figura 8 - Síntese dos resultados encontrados.

A figura 8 sintetiza outros resultados desta pesquisa. A mesma ilustra que a *intranet* e suas aplicações afetam todos os elementos do processo de comunicação, principalmente, o canal e a mensagem, implicando em alterações na eficiência do processo. Como visto anteriormente, a *intranet* é o canal de comunicação propriamente dito, provocando, com isso, maiores efeitos no elemento canal do processo de comunicação. Este, por sua vez, é o elemento ao qual mais se associam ganhos de efetividade, afetando quase todos os princípios de eficiência apresentados por Redfield (1985). As únicas exceções foram os princípios clareza e interesse e aceitação, que dependem, de acordo com a análise realizada, mais do indivíduo do que da tecnologia.

É importante ainda evidenciar que a pesquisa, reconhece-se, esbarra em algumas limitações. A primeira delas é em relação aos limites impostos pela estratégia adotada na realização de pesquisa. A estratégia de estudo de caso tem limites em relação ao poder de generalização, embora esta não fosse a intenção desta pesquisa.

Outra limitação encontrada foi devido à complexidade dos itens dos modelos estipulados na pesquisa, de difícil compreensão, pelo menos para os respondentes da pesquisa, que em muitos casos não estavam familiarizados com os conceitos técnicos envolvidos na investigação. A realização do levantamento via formulário minimizou o problema, pois a presença de um questionador permitiu o esclarecimento sobre itens mais técnicos.

A solução obtida para suplantar a complexidade da mensuração, a aplicação de formulários, tornou-se uma outra limitação da pesquisa. A participação direta de quem investiga na coleta de dados pode ocasionar a criação de vieses e influenciar o ponto de vista dos respondentes. Neste ponto, a pessoa que conduz a pesquisa deve buscar neutralidade e impessoalidade nas explanações prestadas, minimizando os efeitos de sua percepção frente à percepção dos respondentes, o que, mesmo assim, atenta contra a naturalidade dos dados.

A quantidade de aplicações estudadas pode ser considerada uma outra limitação da pesquisa. No estudo de caso realizado, foi investigada apenas uma aplicação de comunicação interna e de cunho operacional. Este fato limita as conclusões da pesquisa, pois só reflete os efeitos e implicações de uma aplicação em particular, demandando novas pesquisas para consolidar conclusões mais gerais. Em aplicações mais sofisticadas, talvez, seja possível

observar efeitos e implicações mais significantes sobre o processo de comunicação, sendo aquelas capazes até de influenciar nas habilidades comunicativas do emissor e do receptor.

Por outro lado, tais limites apresentados evidenciam a possibilidades de novas pesquisa. A consolidação do conhecimento sobre essa temática demanda a realização de outros estudos semelhantes para testar as associações em outras organizações.

6. REFERÊNCIA

ANTONELLO, C.; DUTRA, M. **Projeto Pedagógico:** Uma Proposta Para o Desenvolvimento de Competências de Alunos do Curso de Administração, com Foco no Empreendedorismo. In: ENANPAD – Encontro Anual da ANPAD, 29., 2005, Brasília. Anais Eletrônicos... Brasília: ANPAD, 2005.

BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. **Redes de Cooperação e Custos de Transação:** Uma Interpretação a partir de Evidências Empíricas. In: ENANPAD – Encontro Anual da ANPAD, 29., 2005, Brasília. Anais Eletrônicos... Brasília: ANPAD, 2005.

BARTOLOMÉ, F.; ARGYRIS, C.; ROGER, C. **Comunicação eficaz na empresa:** como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. 5^a.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BENETT, G. **Intranets:** como implantar com sucesso na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BERLO, D. K., **O processo da comunicação:** introdução à teoria e à prática. 9^a. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

CÂMARA, M.; AUN, M. **Telecentros para Inclusão Digital:** Estudo Comparativo em Minas Gerais. In: ENANPAD – Encontro Anual da ANPAD, 29., 2005, Brasília. Anais Eletrônicos... Brasília: ANPAD, 2005.

CARVALHO, R.; FERREIRA, M. **Avaliação da Qualidade de Intranets e Portais Corporativos:** Proposta de Modelo e Pesquisa Exploratória em Médias e Grandes Organizações. In: ENANPAD – Encontro Anual da ANPAD, 29., 2005, Brasília. Anais Eletrônicos... Brasília: ANPAD, 2005.

CERVI, O.; TEIXEIRA, M. **Gestão Da Confiança Em Ambiente De Risco: Interdependência Limitada, Uma Alternativa?** In: ENANPAD – Encontro Anual da ANPAD, 29.; 2005, Brasília. Anais Eletrônicos... Brasília: ANPAD, 2005.

FIGUEIREDO, M.; RAMOS, P. **Comunicação organizacional:** quando a comunicação falha. Disponível em: < www.icpg.com.br/artigos/rev02-09.pdf >, acesso em 23/04/2005.

FREITAS, H. M.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo:** técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2000.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J.H. **Organizações:** comportamento, estrutura e processos. São Paulo: Atlas, 1988.

HILLS, M. **Intranet como groupware**. São Paulo: Berkeley Brasil, 1997.

MARTINELLI, R. M. **Tecnologia da informação na construção do conhecimento: uma abordagem a partir do modelo de Nonaka e Takeuchi**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

MENESES, P.; ZERBINI, T. **Levantamento de Necessidades de Treinamento: Reflexões Atuais**. In: ENANPAD – Encontro Anual da ANPAD, 29., 2005, Brasília. Anais Eletrônicos... Brasília: ANPAD, 2005.

MOECKEL, L.; LESZCZYNSKI, S.; MOECKEL, A.; VARJÃO, J.; CASAGRANDE, L. **Intranet acadêmica: alternativa para gestão do conhecimento na pós-graduação**. Anais do ISKM'2002 – 5ª Simpósio Internacional de Gestão do Conhecimento. Curitiba: PUC/PR, 2002.

MOREIRA, V.; PROTIL, R. **Sistemas de Informação e Gestão Hospitalar: O Caso da Santa Casa de Misericórdia de Curitiba / Aliança Saúde**. In: ENANPAD – Encontro Anual da ANPAD, 29., 2005, Brasília. Anais Eletrônicos... Brasília: ANPAD, 2005.

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

PEREIRA, S. O Poder das Redes ou as Redes do Poder: **Análise estratégica numa organização com intranet**. Disponível em <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/spp/n45/n45a05.pdf>>, acesso em: 15/10/2005.

PNAFE (Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros). **Governo Eletrônico e as Administrações Tributárias Estaduais Brasileiras: Evolução e Benchmark**. Brasília, Subcoordenação Técnica da UCP/PNAFE, 2000.

ROBBINS, S. P. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1981.

RUGGIERO, A.; GODOY, A. **Influência da Tecnologia da Informação no Trabalho Gerencial: Um Estudo com Gestores de Recursos Humanos**. In: ENANPAD – Encontro Anual da ANPAD, 29., 2005, Brasília. Anais Eletrônicos... Brasília: ANPAD, 2005.

TAKAHASHI, T. **Sociedade da informação no Brasil: livro verde**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TITTEL, E.; STEWART, J. M. **A Bíblia da Intranet**. São Paulo: Berkeley, 1997.