

Sistemas de Comunicação e Participação nas Organizações

Alandey Severo L. Silva

Carlos Eduardo G. Araújo
Universidade Federal da Paraíba - UFPB

João Rodrigues S. Júnior

Resumo

A comunicação é um processo que interfere diretamente no andamento das atividades rotineiras da organização, é também a responsável pelo claro entendimento dos objetivos em todos os níveis hierárquicos, pelo controle e pela disseminação das relações de poder. Este trabalho trata da comunicação nas organizações, mas aborda primeiramente, o contexto de comunicação entre indivíduos e as características da comunicação como elemento de transmissão de significados. Em seguida, são tratadas as barreiras e os ruídos que interferem nas comunicações, bem como as comunicações nas organizações e o papel que ela desempenha. Também é abordado o fluxo da comunicação, vertical, horizontal e as redes informais e os rumores. Em seguida é discutida a comunicação eletrônica e os supostos benefícios que possam ser obtidos com o uso da tecnologia. Por fim, é tratado o endomarketing como ferramenta de promoção da motivação e sedimentação dos valores da organização e como a comunicação contribui para que estas metas sejam alcançadas.

Palavras-chave: Comunicação, Percepções, Endomarketing.

1. INTRODUÇÃO

O propósito deste trabalho é realizar uma pesquisa sobre o tema comunicação. Serão abordadas desde as características psicológicas da comunicação entre indivíduos até a complexidade das comunicações no contexto organizacional. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que pretende levantar as principais correntes teóricas sobre o assunto e que, ao seu final remete a questionamentos sobre o uso adequado da comunicação nas organizações, os seus entraves, as ferramentas, eletrônicas ou não, que a viabilizam e os programas de marketing interno (endomarketing) que, entre outros objetivos, prega a socialização das informações.

2. O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é o tema central deste trabalho. Entretanto, antes de discorrer sobre a natureza da comunicação é necessário analisar a natureza daqueles que produzem a comunicação. O processo de comunicação está totalmente ligado ao sistema cognitivo das pessoas. Existe um consenso de que quando uma determinada mensagem é percebida da mesma forma que foi transmitida, há consonância. Já a dissonância existe quando se verifica discordância entre o transmitido e o percebido ou, no caso das organizações, entre o que se prega e o que se pratica.

Esses processos de consonância e dissonância ocorrem porque o sistema cognitivo que é o conjunto de conhecimentos de cada um está interligado com as experiências positivas e negativas do passado e do presente, algo que marcou junto aos nossos valores pessoais, ou seja, nossas crenças.

Sendo assim, verificamos que a comunicação exercida, sempre contará com uma carga de princípios intrínsecos das pessoas, de valores e de sensações. O tom de voz, as

gesticulações, o ambiente e outros elementos constroem um sistema de percepções que é tão importante no processo quanto a própria comunicação.

A comunicação busca um algo comum, ou pelo menos tornar algo comum no envolvimento de duas ou mais pessoas pertencente ou não ao mesmo grupo. É sabido que no processo comunicativo, existem procedimentos pelos quais é possível julgar uma conversação como diálogo ou discussão.

O diálogo se caracteriza quando o objetivo final da conversação é ir além do entendimento de uma única pessoa. Neste caso, não se pretende vencer a outra parte, mas que se chegue a um entendimento comum e profundo. Para isso, exige um comprometimento com a seriedade e com a honestidade sobre as próprias crenças e a atitude de ouvir de forma sincera e de mente aberta, respeitando as crenças de outras pessoas.

A discussão pode ser comparada a uma partida de pingue-pongue, com as pessoas recebendo e mandando de volta ao seu interlocutor um conjunto de argumentos. Cada pessoa está tentando vencer um debate, no sentido de fazer com que sua visão seja soberana e aceita pelo grupo. As discussões podem ser polidas e úteis, mas também podem operar em propósitos contrários e se tornarem destrutivas.

2.1 FATORES INDIVIDUAIS NAS COMUNICAÇÕES

Como mencionado anteriormente, as percepções criadas por cada indivíduo são as responsáveis por um primeiro comprometimento na transmissão das mensagens e dos significados. A diferença de percepção faz com que cada indivíduo capture de maneira diferente os significados que lhes são remetidos. As suas necessidades pessoais, os valores morais, espirituais e os interesses das pessoas também fazem parte deste processo de percepção.

A formação de cada indivíduo, a sua cultura e o seu meio de convivência geram um modo particular de avaliar as situações, as pessoas ao seu redor e, por conseguinte, as mensagens que lhe são transmitidas. Essa percepção que cada indivíduo tem da realidade é afetada também por componentes emocionais e por elementos sensoriais. Os cinco sentidos, a atração sexual, um processo de intimidação baseado em interesses e também nas relações poder são responsáveis por acrescentar à comunicação um componente subjetivo que transcende a mensagem falada ou escrita e que interfere na construção do significado por parte do receptor.

Neste último caso, a adição de fatores organizacionais torna toda a situação um tanto mais complexa (DUBLIN, 2003). Fica evidente, devido às idiosincrasias, que em qualquer contexto social, é impossível de se obter a percepção perfeita, isto é, uma percepção uniforme por parte de todos os receptores de uma determinada mensagem sem que haja uma estereotipia prévia. É, portanto, a comunicação um processo fundamentalmente relacional e de interações entre indivíduos.

2.2 AS BARREIRAS E OS RUÍDOS NAS COMUNICAÇÕES

Em uma análise mais apurada da comunicação, verifica-se que o processo comunicativo é bem extenso e que diante dele as pessoas que exercem este papel de transferir as informações, acrescentam de maneira voluntária ou não, as suas características pessoais nas mensagens. Este envolvimento pessoal no processo de comunicação pode prevalecer com êxito ou não, sobre o significado da mensagem, e isto é classificado como um tipo de barreira que impede a eficácia de uma comunicação.

As barreiras podem ser caracterizadas por uma sobrecarga de informações, como ocorre em caixas de *e-mails*. Podem ser do tipo percepção seletiva, que é a capacidade de presumir algo antes mesmo de se saber ao certo de que se trata. Outra barreira é a filtragem, que ocorre quando o emissor da mensagem faz com que o teor desta mensagem seja atenuado e se torne mais favorável ao receptor. Por fim os diferentes estilos de comunicação entre homens e mulheres também são uma barreira a uma comunicação eficaz. Homens e mulheres utilizam a comunicação com propósitos diferentes. ROBBINS (2003), afirma que o propósito do homem numa conversação é o de reafirmar *status*, enquanto as mulheres utilizam a conversação para criar conexão.

Um outro componente que causa interferência no processo de comunicação, pois altera a percepção sobre o conteúdo transmitido é o ruído.

Este tipo de interferência nas comunicações pode se manifestar de diversas maneiras: A questão semântica é o primeiro elemento desencadeador de ruído, uma má compreensão dos termos utilizados nas mensagens pode conduzir a entendimentos equivocados e, por conseguinte, a uma tomada de decisões equivocada.

A ausência de *feedback* é outro elemento gerador de ruído nas comunicações. A partir do momento em que o entendimento de uma determinada mensagem é duvidoso, o receptor pode solicitar uma confirmação de entendimento por parte do receptor, esta confirmação pode ser um simples “sim” ou “não”, como pode ser um questionamento mais elaborado enfatizando o contexto da mensagem.

As distrações físicas podem induzir a ruídos quando os receptores não priorizam a mensagem e o seu conteúdo por estarem com outros sentidos estimulados no ato do recebimento e da decodificação da mensagem.

As diferenças culturais também interferem no processo de comunicação. Quando se estabelece a comunicação com culturas diferentes, existe a tendência de se acreditar que os outros são mais parecidos conosco do que o são na verdade. Nesse caso, as mensagens não devem dar margem a diversas interpretações, o conteúdo deve ser claro e, mesmo assim, a questão cultural ainda será um fator determinante para o entendimento da mensagem.

Em culturas de alto contexto (geralmente as culturas árabes e orientais), os sinais não-verbais têm um peso muito grande em relação ao que é falado ou escrito. Diferentemente das culturas ocidentais onde os elementos contextuais são secundários à palavra falada ou escrita.

Também interfere nas comunicações o status dos indivíduos envolvidos na comunicação. A diferença de posição social ou hierárquica entre os interlocutores pode acarretar uma falha na comunicação, uma vez que o tom e os termos utilizados na mensagem poderão ser moderados demais ou exacerbados demais e não refletirem a real gravidade do assunto tratado na mensagem.

3. COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações são entidades criadas e mantidas para atingir determinados objetivos. Estes objetivos precisam estar bem definidos, coordenados e divulgados em toda a organização e fora dela. Assim, para operar de maneira a buscar constantemente estes objetivos, as organizações se estabelecem sustentadas em três elementos que se inter-relacionam: O primeiro elemento é o da autoridade, que está relacionado com o poder e a estrutura hierárquica dentro das organizações. O segundo elemento é da atividade que diz respeito à alocação e distribuição de tarefas e determinação dos responsáveis por estas tarefas.

O terceiro elemento é o da comunicação que trata da transmissão de mensagens e significados em todas as direções dentro e fora da organização.

Esta transmissão de mensagens e significados molda a organização e é este processo de comunicação que possibilita o claro entendimento das regras da organização, das suas tarefas e dos seus respectivos responsáveis. Também é o processo de comunicação que viabiliza o processo de feedback para os níveis superiores da estrutura hierárquica da organização. Neste contexto, a estrutura organizacional molda a comunicação (DUBLIN, 2003), mas o inverso também ocorre e os processos de comunicação podem colaborar com a alteração desta estrutura.

Toda a comunicação parte de um emissor, que emite e codifica a mensagem, utiliza-se de um canal ou meio e chega ao seu destino, o receptor que após decodificar a mensagem tem acesso ao conteúdo propriamente dito. E as mensagens devem sempre considerar o que comunicar, como comunicar, quando comunicar e para quem comunicar. Entretanto, este processo está sujeito a uma primeira interferência que surge quando o emissor e o receptor carregam consigo um conjunto de valores que interferem no seu entendimento, criando uma diferença entre a mensagem emitida e a mensagem percebida.

Como forma de entender melhor o que é a comunicação nos diversos ramos organizacionais, verificamos que o tema comunicação é mencionado em áreas diversas destes estudos.

Quando se fala em organizações, está se tratando de grupo de pessoas. Ao se estudar os comportamentos organizacionais (CO) são destacadas as pessoas e as suas funções dentro da organização, já o desenvolvimento organizacional (DO), trata do aprimoramento da capacidade dos indivíduos na organização.

O fato é que as pessoas são propulsoras dos resultados, e são elas que possuem atributos como qualidade na execução do trabalho, agilidade, eficácia nos processos, ou seja, todas as habilidades bem exercidas pelo ser humano sempre resultarão em bons resultados organizacionais.

Na área comportamental, a comunicação é tida como um elemento que precisa incluir a transferência e a compreensão do significado (ROBBINS, 2003).

Para KOTLER (2000) a comunicação integrada para o marketing, é ver todo o processo do ponto de vista do receptor da comunicação.

Na visão de MINICUTTI (1995), a comunicação tem de ser completa e eficaz – entendida como o fornecimento ou troca de informações, idéias, sentimentos, através das palavras, escrita ou oral, ou de sinais – é vital para o ajustamento das pessoas dentro da organização.

Na área de empreendedorismo tem-se demonstrado que a informação é a base de novas idéias. Apesar de existirem muitas fontes de informação, para DORNELLAS (2001), a tarefa de identificar uma nova oportunidade poderá não ser fácil.

Com isso, observa-se que em todas as áreas de estudo, a comunicação se faz presente nas mais diversas situações. E, diante desses fatos, vale salientar que, dificilmente haverá algum momento na execução de uma tarefa administrativa que não envolva comunicações na organização.

3.1 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Percebe-se que a comunicação dentro de uma organização exerce um papel fundamental que considera, entre outros fatores, a credibilidade e a transparência dos informantes. Entretanto, a exigência pela qualidade da informação é comprometida porque o processo comunicativo envolve pessoas, os seus valores e as suas percepções.

A função maior da comunicação nas organizações está no controle, estabelecendo e legitimando as estruturas de poder. No entanto, mesmo exercendo o controle e utilizando-se de canais de comunicação bidirecionais, muitas organizações não reagem aos fatos de maneira proativa. Outra função da comunicação é a motivacional, estimulando o trabalhador para um melhor desempenho. Por fim, a comunicação possui a função de puramente prover informação.

A comunicação contempla papéis importantes dentro de uma organização, sejam estes papéis do tipo decisórios, informacionais ou interpessoais. Este último destaca-se porque envolve os grupos e os seus membros. As mensagens variam nas diversas formas como, por exemplo, uma comunicação de caráter oral, escrita e não-verbal. Os estudos de KLAUSS e BASS (1982) estimam que 80% (oitenta por cento) do tempo dos gerentes seja gasto em comunicações interpessoais o que evidencia a importância do processo de comunicação nas organizações.

É difícil estabelecer um modelo ideal de comunicação, quanto maior e mais complexa a organização, mais longe está do modelo ideal. Este modelo prega a utilização de informações precisas, com as implicações emocionais apropriadas, direcionada apenas para quem necessita do conteúdo e sem excessos ou faltas (DUBLIN, 2003). Com relação ao excesso da informação, trata-se de um fator que caracteriza status. Os gerentes solicitam cada vez mais informação para, equivocadamente, demonstrar a sua posição na hierarquia, mesmo que a informação lhes seja inútil.

3.2 A COMUNICAÇÃO VERTICAL

O elemento vertical é importante na realidade organizacional, é através da comunicação vertical que ficam mais evidentes as relações de hierarquia e poder formal nas organizações, é esta comunicação que, geralmente reflete a estrutura organizacional. A comunicação vertical pode ser para baixo ou para cima.

A comunicação vertical para baixo envolve cinco elementos (KATZ E KAHN, 1978 apud DUBLIN, 2003). O primeiro elemento é a transmissão de instruções de trabalho. Ordens diretas, sessões de treinamento e descrições dos cargos são alguns dos itens relacionados a instruções de trabalho.

O segundo elemento é a justificativa da tarefa e seus relacionamentos com o restante da organização. Trata-se de uma transmissão muito sutil de significados e que é pouco ressaltada. Neste caso, as organizações tentam fazer valer as suas agendas ocultas onde interesses além dos puramente organizacionais devem ser preservados.

O terceiro elemento trata da transmissão dos procedimentos e práticas dentro da organização que, de um modo análogo ao primeiro elemento, é relativamente direto e gera poucas contestações.

O *feedback* é o quarto elemento na comunicação vertical para baixo, o retorno às pessoas sobre as suas atitudes e sobre o seu desempenho na organização é uma tarefa difícil, e que se torna mais complicada quando este retorno é negativo. Esse efeito negativo é

potencializado quando não existe a liberdade de escolha por parte do trabalhador e ele fica preso à sua posição na estrutura e sem possibilidade de mudança.

O quinto e último elemento envolve a tentativa de doutrinar os subordinados com o objetivo de aceitar e acreditar nas metas da organização. A intenção deste último elemento é obter um envolvimento emocional por parte do trabalhador e com isso, agregar um componente motivacional na execução das tarefas.

A comunicação vertical para cima também existe nas organizações, mesmo quando nenhuma informação está fluindo de cima para baixo. Em geral, a comunicação para cima se refere ao que as pessoas dizem delas mesmas, do seu desempenho no trabalho e os seus problemas pessoais e organizacionais (KATZ E KAHN, 1978 apud DUBLIN, 2003). Ou seja, o conteúdo varia de informações pessoais a sugestões de melhoria.

Essa comunicação ascendente pode ter conseqüências positivas ou negativas, pode desencadear uma promoção, como pode acarretar uma punição mais severa, uma vez que a hierarquia interfere na mensagem. Mensagens para cima tendem a serem condensadas e resumidas, as pessoas nos níveis intermediários das organizações filtram estas mensagens.

Com base no princípio benéfico de que somente informações importantes devem chegar ao escalão superior, uma vez que os líderes das organizações devem se ater a questões relevantes, à medida que uma determinada mensagem parte de um nível inferior da organização e alcança níveis superiores, existe uma grande possibilidade de omissão ou distorção do conteúdo inicialmente transmitido.

3.3 A COMUNICAÇÃO HORIZONTAL

O foco da maioria dos estudos da comunicação das organizações tem sido na direção vertical, a componente horizontal tem recebido pouca atenção, mesmo sendo de grande importância nas organizações. A transmissão do modo de execução das tarefas através da comunicação vertical para baixo não é suficiente para prever todas as alternativas possíveis, nesse caso a comunicação com os colegas e a troca de experiências é necessária e bastante comum nas organizações.

Essa comunicação dentro das equipes de trabalho e nas subunidades organizacionais é muito mais rica de informações do que os manuais organizacionais. Ou seja, a interação entre pares é uma forma de comunicação organizacional legítima. As organizações seriam extremamente lentas e ineficientes se toda a comunicação entre pares tivesse que seguir a estrutura hierárquica, subindo aos níveis mais altos e depois retornando para atingir o seu destino nos níveis inferiores.

Entretanto, no longo prazo, os níveis superiores da organização podem não saber o que está se passando na organização, este fato não pode ser negligenciado. Uma solução para este problema consiste em registrar e transmitir periodicamente relatórios para os níveis superiores.

3.4 AS REDES DE COMUNICAÇÃO E A COMUNICAÇÃO INFORMAL

Como citado anteriormente, as comunicações nas organizações se desenrolam em direções horizontais e verticais. Entretanto, o sistema formal não é a única rede de comunicação existente na organização. Os grupos de trabalho estabelecem as suas comunicações baseados na sua posição na hierarquia da organização e nas relações entre os pares. São estes elementos que caracterizam as redes de comunicação informal.

Estas redes de comunicação podem apresentar três topologias diferentes. A primeira configuração é conhecida como padrão “roda”. Este padrão de comunicação requer que todas as comunicações oriundas da periferia passem pelo centro. Trata-se de uma hierarquia imposta, onde os membros da periferia não podem trocar mensagens entre si, é uma tarefa do elemento central coordenar as comunicações. Outra configuração é o padrão “circular”. Neste caso, é permitido que cada membro do grupo se comunique com os de ambos os lados, sem o estabelecimento de prioridades. A última configuração é conhecida como “todos os canais”, onde a comunicação é ampla e irrestrita entre todos.

A topologia “roda” se mostrou mais eficiente em práticas de laboratório, onde se mediu o sucesso na obtenção de uma solução correta como critério de eficiência. Entretanto, essa superioridade de laboratório não invalida os outros modelos de comunicação.

As redes informais de comunicações despertam opiniões diversas entre os gestores das organizações. Em algumas organizações, a comunicação informal é tida como indesejada por ser por elas reconhecida como geradora ou fomentadora de resistências, boatos, anarquias, contra-poder e de informações inconvenientes, a comunicação informal também pode significar maior agilidade na resolução de problemas pontuais (BALDISERRA, 2000).

Não se trata de estabelecer um poder paralelo ou uma estrutura de comunicação marginal, o que os membros da organização almejam com a comunicação informal é defender a organização e tentar preservar os seus empregos e colaborar para o sucesso da organização.

Evidências podem ser encontradas em estudos de BOWDITCH e BUONO (1992). Estes estudos indicam que cerca de 75% (setenta e cinco por cento) de todas as informações recebidas através de canais informais estavam corretas. Esse número mostra que se trata de um tipo de comunicação que não pode ser ignorada nem pela organização e nem pelos estudiosos.

4. A COMUNICAÇÃO ELETRÔNICA

Desde os primórdios ancestrais, homem e animais irracionais vivem em uma sociedade permeada de grandes necessidades e diversidades e de se comunicar. Quer seja com fumaça, um canto de pássaro, o brado de um gorila ou qualquer outra estratégia usada, o sentido clássico da comunicação parte inicialmente de uma simples interação e se materializa com o entendimento entre o emissor e o receptor.

Como destacado na Tabela 1, o homem evoluiu nas técnicas usadas em sua comunicação. Começando com a escrita, se beneficiou com o uso da tipografia na reprodução de seus textos e está na era eletrônica, onde tudo é em tempo real.

O miraculoso desenvolvimento dos meios de comunicação, ao longo do século XX, modificou todo o ambiente. Passamos de uma sociedade racionalmente mecanizada (marcada pela revolução industrial) e vivemos em um momento pós-industrial que, segundo HAGE (2002), é conhecido como complexificação (busca pela qualidade, inovação, diversificação individualização de produtos e serviços).

Um novo ambiente macro e globalizado traz consigo uma nova marca de competitividade para as sociedades. A comunicação é ampliada em nível internacional, nacional, regional e local. O cenário destacado contribui para a necessidade e uma busca constante em torno de soluções eficazes e que possuam a melhor relação de custo benefício possível.

Tabela 1 – Evolução da tecnologia na comunicação

<i>Característica</i>	<i>Oral</i>	<i>Escrita tipográfica</i>	<i>Eletrônica</i>
Fundamental	Linguagem	Escrita alfabética, texto linear	Interação homem – máquina
Tempo de transferência	Imediato	Interação com o texto	Tempo real=imediato
Espaço de transferência	Convivência auditiva	Geográfico	Redes integradas
Armazenamento	Memória do emissor	Memórias físicas construídas	Memórias magnéticas
Relação de audiência	Um para vários	Um para muitos	Muitos para muitos
Estrutura da informação	Interativa com o emissor, uma linguagem	Alfabética, seqüencial, um tipo de linguagem	Hipertextual com diferentes tipos de linguagens
Interação com o receptor	Conversacional Gestual	Visual, seqüencial, linear	Interativa
Conectividade (acesso)	Unidirecionado	Unidirecionado	Multidirecionado

4.1 A TECNOLOGIA NA COMUNICAÇÃO

O ator tecnologia de informação e comunicação (TIC) vem a cada dia tornando-se um sinérgico protagonista e exerce um papel principal na intermediação das sociedades e das organizações. Essa agregação de competência no fluxo de transferência de informações vem se tornando proporcionalmente robusto em relação aos avanços tecnológicos. Hoje, com a tecnologia que vem se aplicando a comunicação, ainda é possível destacar duas grandes realidades, são elas:

- a) Os fatores individuais e a TIC;
- b) Os fatores organizacionais e a TIC.

4.2 OS FATORES INDIVIDUAIS E A TIC

As experiências individuais são por si únicas. Muitas vezes, os eventos são claros, as pessoas se comunicam, falam e escrevem entre si. Contudo, o estabelecimento da comunicação não é garantido. O fenômeno da troca de entendimentos entre os indivíduos é de difícil estudo e chega quase a ser um milagre, pois se insere na solidão fundamental de cada pessoa.

A percepção clássica do outro é um dos fatores de grande importância em todo processo de comunicação e principalmente com o uso de TIC. Desde os primórdios, com a administração tratada de forma científica, muito pouco se dispensa aos valores humanos e muito se investe em mecanicismo.

O uso eficaz de TIC só poderá proporcionar o abandono do comportamento passivo e alienante, fenômeno que torna as interações diretas e sem intermediários, quando for capaz de

reduzir os ruídos existentes no processo de fluxo da mensagem e não perdurar estes fenômenos agora de forma digital.

De acordo com ZIMMERER e SCARBOROUGH (1994), tomando como exemplo as pequenas empresas, pode-se apontar para algumas desvantagens com relação à má utilização e falta de planejamento na adoção de TIC, são elas: custo elevado em relação à baixa disponibilidade financeira; rápida obsolescência de equipamentos; dificuldade de manter uma base de dados íntegra no sistema e relutância dos funcionários por medo da perda de seus empregos e dos prováveis riscos, que o uso incorreto do computador por muitas horas, possa trazer a saúde.

Mesmo com a visão de que as organizações devem estar em constante evolução tecnológica, o aspecto puramente quantitativo, onde se objetiva apenas disponibilizar uma maior quantidade de informação através de TIC “potencialmente relevantes”, deve ser permeado de julgamento de valor dos próprios usuários do sistema, pois, apenas dessa forma a agregação de valor será alcançada e o processar da quantidade de informação em “estoque” trará real significância e melhoria palpável.

Outro fator relevante e de discussão internacional é a carência de segurança que os recursos de TIC oferecem ao "ativo financeiro" de maior valor em uma comunicação, a informação. A velocidade surpreendente com que esta é veiculada, pode deixá-la até sem paternidade. Infelizmente ainda não se desenvolveram legislações eficazes que possam tratar do assunto com a seriedade que lhe é peculiar. A universalização da comunicação eletrônica carece de uma legislação igualmente universal de controle de todos os países, mediante disciplina jurídica idêntica e com possibilidades de intervenção supranacional de órgãos internacionais e/ou comunitários.

“A evolução tecnológica torna possível uma devassa da vida íntima das pessoas, insuspeitada por ocasião das primeiras declarações de direitos. É por isto que o seu aparecimento será um pouco mais tardio. Contudo é bom notar que também não é uma preocupação dos nossos dias. O problema já no século passado se fez eclodir, sobretudo na França, com a publicação indiscreta de fotos de artistas célebres. Nada obstante isto, na época atual, as teleobjetivas, assim como os aparelhos eletrônicos de ausculta, tornam muito facilmente devassável a vida íntima das pessoas. É certo que esta intimidade já encontra proteção em uma série de direitos individuais do tipo inviolabilidade de domicílio, sigilo da correspondência etc. Sem embargo disto, sentiu-se a necessidade de proteger especificamente a imagem das pessoas, a sua vida privada, a sua intimidade. Podemos dizer que o direito à imagem consiste no direito de ninguém ver o seu retrato exposto em público sem o seu consentimento. Pode-se ainda acrescentar uma outra modalidade deste direito, consistente em não ter a sua imagem distorcida por um processo malévolo de montagem.” (BASTOS, 1989, p. 62).

Em resumo, mesmo a crescente adoção de TIC inovadoras como os softwares desenvolvidos no padrão da Internet, a exemplo de clientes de *e-mail*, *Instant Messenger* (IM), videoconferências, dentre outros, não poderão reduzir o papel principal do indivíduo, a sua importância modeladora do ambiente inserido e nem tão pouco a garantia de sua segurança enquanto usuário destes canais.

4.3 OS FATORES ORGANIZACIONAIS E A TIC

O mundo globalizado levou as organizações a deixarem de operar em um ambiente estável, ambiente de estruturas de funcionamento uniforme, ambiente de cadeias hierárquicas

e relações de poder que engendraram as tomadas de decisão, etc. e passa a atuar de forma aberta e com sua estrutura achatada.

As organizações não têm apenas de atender as mudanças de necessidades do momento. É necessário criar e adaptar produções de acordo com a mudança, situação e mercado de cada cliente. Essas necessidades de respostas eficazes fazem com que as organizações busquem a inovação como prioridade para manter sua própria sobrevivência.

Os investimentos em TIC estão sendo realizados por organizações que desejam poder fornecer produtos competitivos, melhores técnicas para produzir e distribuir mercadorias e serviços, etc. A organização passa a ser vista como sistema de processamento, ou seja, cada dia mais, o ambiente externo ou seus limites de fronteiras espera algo que, através de insumos (matérias-primas, pessoal, recursos de informação e financeiro), gere um produto ou um desejo novo de consumo.

As corporações devem rever a sua priorização com relação à adoção da TIC, devem considerar que a tecnologia não é o elemento determinante para alcançar o sucesso empresarial. A cultura, o ambiente e as pessoas, ou seja, as dimensões contextuais (DAFT, 2002) são mais relevantes. Vive-se ainda numa “utopia tecnológica organizacional” que ainda acredita que a tecnologia resolverá todos os problemas das organizações, priorizando o “T” da “TI” ao invés do “I”. Ou seja, a maioria dos administradores não entende a relação entre as pessoas e a informação (DAVENPORT, MARCHAND e DICKSON, 2004).

5. O ENDOMARKETING E AS COMUNICAÇÕES ORGANIZACIONAIS

As organizações perceberam que para alcançar e manter um bom desempenho não é puramente uma questão de estabelecer uma prática gerencial ágil e eficiente. As mudanças que ocorrem no macro-ambiente forçam as organizações a operarem cada vez mais de forma integrada e criativa.

Enfrentar as incertezas e as constantes mudanças no ambiente externo requer da organização uma postura diferenciada, o envolvimento dos seus colaboradores é fundamental. Um estudo realizado pelo MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) citado por PONCE (1995), a respeito da perda de competitividade da indústria americana conclui que: “É mais produtivo ter uma força de trabalho que coopera sem uma tecnologia muito sofisticada do que possuir as últimas ferramentas tecnológicas e um pessoal desmotivado”.

A integração dos trabalhadores aos objetivos da organização é o principal objetivo do endomarketing (SOUZA E SANTOS, 1992). O Marketing observa os mercados e as relações de troca ocorrida entre as organizações, o endomarketing busca ir além dessas relações e considera as interações entre as organizações e os seus empregados.

Assim como o programa de marketing desenvolvido para o mercado externo, um programa de endomarketing também se utiliza de um composto (*mix*) de marketing e opera em paralelo com o plano de marketing da organização. PONCE (1995) menciona a abordagem dos 4 “Ps” de Piercy e Morgan, que foi assim descrita:

Produto: São os valores, comportamentos e atitudes necessários para fazer o plano de marketing interno funcionar;

Preço: Quanto os clientes internos estão dispostos a pagar pelo produto acima. Qual o custo psicológico decorrente das mudanças nas rotinas de trabalho e da adoção de novos valores;

Distribuição ou Praça: Trata dos locais físicos onde os produtos acima serão “vendidos”. As reuniões, as sessões de treinamento e os seminários entre outros eventos, são os elementos da distribuição;

Promoção ou Comunicação: É o aspecto mais tangível do programa de endomarketing e trata de todas as mídias utilizadas para informar, influenciar e persuadir as pessoas do mercado interno.

É, portanto, a comunicação um elemento de destaque para a divulgação dos valores da organização. Comunicar estes valores, compartilhar as idéias e engajar os funcionários é um objetivo a ser perseguido, pois os clientes internos passaram a ser tão importantes quanto os externos. O formato desta comunicação é diferenciado e se molda ao público a ser atingido dentro da organização.

A adoção de uma postura diferenciada por parte dos dirigentes, a promoção de eventos de integração em ambientes externos à organização, a criação e divulgação de um plano de oportunidades de carreira bem definido e a adoção de programas de atenção aos dependentes são atitudes que refletem o interesse da organização pelo bem-estar dos funcionários.

Estas atitudes comunicam claramente a preocupação da organização com os seus funcionários e estabelece um novo patamar de relação empresa-funcionário. Fica evidenciada que uma reflexão sobre a priorização de investimentos vem à tona. As organizações devem priorizar os seus investimentos e decidir entre o incremento das relações interpessoais ou adquirir tecnologia para armazenar e processar informações eletronicamente.

5. CONCLUSÃO

Diante do que foi exposto, cabe uma discussão a respeito das responsabilidades envolvidas nos planos de marketing interno. Parece ser uma tarefa multidisciplinar e bastante abrangente e que não é de exclusiva responsabilidade do administrador gerir estas iniciativas sem o apoio de profissionais de outras áreas. Também fica a questão quanto ao uso excessivo de tecnologia em detrimento da valorização das relações pessoais, questiona-se até que ponto os altos investimentos em tecnologia agregam valor às organizações e as conduzem para a tão falada “era do conhecimento”.

6. REFERÊNCIAS

BARRETO, Aldo de Albuquerque. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. *Ci. Inf.*, 1998, vol.27, no.2, p.nd-nd. ISSN 0100-1965.

_____. A oferta e a demanda da informação: condições técnicas, econômicas e políticas. *Ci. Inf.*, maio/ago. 1999, vol.28, no.2, p.168-168. ISSN 0100-1965.

BASTOS, C. R. Comentários à Constituição do Brasil. Volume2.Ed. Saraiva, 1989, p. 62.

BEKIN, S. F. Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

DAFT, R L. Organizações – Teoria e Projetos. São Paulo. Pioneira, 2003.

DAVENPORT, T. H. MARCHAND, D. A. e DICKSON, T. Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DORNELLAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios- Rio de Janeiro: campus, 2001.

DUBLIN, Andrew J. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Thomson-Pioneira, 2003.

HAGE, J; POWERS, C. H. Post-industrial lives: roles and relationships in the 21st century. London: Sage Publications, 1992.

KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio; tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
McMURDO, G. Changing contexts of communication. Journal of Information Science, Sussex, v. 21, n. 2, p. 140-146, 1995.

MINICUTTI, A. Psicologia Aplicada à administração-5 ed. - São Paulo: Atlas, 1995.
Preferências na Adoção de Recursos de TIC como Suporte na Rede Colaborativa Interorganizacional dos Conselhos Regionais de Medicina – Enanpad 2005.

PONCE, F. A. U. Marketing interno: um estudo de caso no setor de franqueado do ramo de perfumaria e cosméticos nas cidades de São Paulo e Osasco. Tese de Doutorado em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.

ROBBINS, S. P. Fundamentos do comportamento organizacional, São Paulo: Pearson, 2003.

SILVA, J. R. G. e OLIVEIRA, M. C. L. A composição de um quadro de referência para a gestão da comunicação organizacional. Enanpad, 2003.

SOUZA, A; SANTOS, G. Endomarketing: considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração. In: ANPAD, Marketing, vol. 5. Canela, RS: setembro de 1992, pp 116-129.

ZIMMERER, T. W; SCARBOROUGH, N. M. Essential os small business management. New York: Macmillian College Publishing Company. Cap 16 p. 441, 1994.