

Quando falo o que quero e digo o que é preciso

Adriana Gomes Moreira¹ e Maria Madalena Simão Duarte²

Unir esforços e ouvir os interessados

Cientes de que há mais tecnologia do que capacidade em melhor utilizá-la (e a absorvê-la), partimos do princípio de que devemos implementar o que temos a mão com a preocupação constante em melhor servir-nos. Mesmo dentro dos limites regionais, as novas ferramentas destinadas a melhorar processos, aumentar eficiência e formar funcionários e a promover a interação com clientes estão transformando, da noite para o dia, antigas empresas em modernos empreendimentos e criando novos líderes de mercado.

Independente do porte ou sector de actividade, sua estratégia de operação buscará sempre a “vantagem competitiva” pois, quanto mais valor agregado ao produto ou serviço oferecido, mais essa vantagem será convenientemente alcançada. E a comunicação joga nesse campo um papel fundamental: seja no sentido de promover a coesão interna em torno da qualidade do produto, dos valores e da missão da empresa, seja no trabalho de aumentar a visibilidade pública da organização e na divulgação de seus produtos e serviços. Num cenário globalizado, a informação - e as formas de comunicá-la produtivamente - revela-se uma arma poderosa de gestão. Isso aplica-se tanto à comunicação interna e corporativa como às acções de fortalecimento da imagem institucional, relações com a imprensa e governos, marketing, propaganda e promoção. Porém, como a comunicação implica em visibilidade - o que em muitos casos pode significar vulnerabilidade - o processo de implantação de um projecto de comunicação dentro da empresa tem um caminho a seguir.

O que já soou a “modismo” ganha as livrarias falando do perfil do “empresário do novo milénio” - um ser digital que convive, de forma pacífica, com a comunicação dentro de sua empresa. Exageros à parte, conhecimento é diferencial, e inovação é prioridade.

Trata-se de um campo de actuação em pleno crescimento, aplicado não só aos responsáveis pela comunicação organizacional³ bem como ao próprio empresário que necessita de um alto grau de adaptabilidade às novas exigências do mercado mundial.

Globalização, público mais exigente, responsabilidade social e sindicatos trabalhistas. Em tempos difíceis da economia, esses são alguns dos factores que fizeram com que as empresas atentassem para maiores investimentos em comunicação, a qual aparece como alternativa. A empresa busca atingir a ideal performance da comunicação fornecendo às pessoas informações correctas, no lugar certo, no tempo exacto e na forma apropriada em todos os níveis, áreas e sectores. Teoricamente, aquela que não desenvolve estas funções de forma adequada tende a perder visibilidade, transparência, oportunidades de negócios e, principalmente, clientes em potencial.

Dentre os autores que discutem o assunto, Roger Cahen (1990) tem uma das mais claras definições:

“Comunicação Empresarial é uma actividade sistémica, de carácter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objectivos: criar - onde ainda não existir ou for neutra - manter - onde já existir - ou ainda, mudar para favorável - onde for negativa a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários” (1990:32)

Vale ressaltar que os corpos de conceitos destas áreas adjacentes à Comunicação Organizacional amadureceram. À Propaganda, por exemplo, coube a responsabilidade do segmento comercial, sofisticando sua matricial ramificação ideológica. Já as Relações Públicas, estas assumiram feição de complexo sistema de influências, criando

sólidos vínculos entre organização e seus públicos, contribuindo para manter clima de favorecimento em torno das actividades empresariais.

Como afirmado por Paulo Nassar, “*a sociedade e o mercado consumidor tornaram-se bastante hostis às ‘empresas analfabetas’, que não aprendem a escrever, ouvir, falar, se expressar e, principalmente, dialogar no ambiente em que atuam*” (1995:12). A Comunicação Empresarial, anteriormente percebida de forma errónea como um custo que não produz um retorno mensurável, hoje já é vista pela maioria como uma eficiente ferramenta estratégica, e aceite como investimento, ao invés de despesa.

Entretanto, ao mesmo tempo em que o mundo ganha velocidade, interligado por avançadas tecnologias de comunicação, aumentam também o potencial de danos provocados por comunicações mal feitas. A boa nova era a de que os executivos podiam, se assim desejassem, conversar com os seus públicos (clientes, empregados, fornecedores) em muitos locais e ao mesmo tempo através do uso da Internet. A má notícia é que os riscos aumentaram e, que eles também, se despreparados, podem ser vistos hesitantes e atrapalhados, a fazer declarações frívolas.

Peter Drucker (2000) alerta que, antes das mudanças, o empresário deve-se perguntar se elas são uma oportunidade ou uma ameaça. Há enormes vantagens em eficiência com base nas novas tecnologias, a optimização da comunicação é apenas uma delas. Porém, inovação é, hoje, sinónimo de mudança gerenciada.⁴

Deve ser ressaltado que, da mesma forma que a empresa utiliza a Intranet para oferecer informações úteis para os funcionários, ela necessita estar preparada para extrair desse convívio virtual, o *feed-back* que indica pontos de melhoria, opiniões e sugestões de novos produtos e serviços. A visão simplista do “envolvimento cognitivo” entre funcionário e empresa deixou de ser novidade já em 1927 com Elton Mayo, quando este nos provou que a satisfação do empregado está directamente ligado ao reconhecimento por parte da empresa ao trabalho proporcionalmente dispensado. Complicado, não? Nassar (2003) lembra que não se trata de uma “caixinha de sugestões”, caracterizado como

sendo o veículo de comunicação da “informação ascendente” por excelência, pois vem da base da pirâmide (trabalhadores) até – supostamente – o topo (directão e gerências). O importante é que envolva toda a organização, seja directo, regular e, sobretudo, personalizado.

Como citado por Mauro Salles no prefácio do livro de Nemércio Nogueira:

“Se já não existe o ‘no profile’ e se a comunicação com os vários públicos - internos e externos - é cada vez mais essencial e valiosa no mundo empresarial, temos que entender que o gestor moderno, o novo empresário, o novo executivo, precisa ser um comunicador. Não dá mais para ser apenas um profissional (ou um herdeiro ...) treinado em finanças, em tecnologia, em processos industriais e comerciais. Se não entender o papel da comunicação no seu negócio e se não fizer de seu posto ou de sua missão uma plataforma de comunicação, ele certamente vai ter dificuldades.” (Nogueira, 1999: 15)

O contexto apropriado

Numa empresa tradicionalmente americana as cantinas eram o lugar mais propenso à troca de conhecimento “útil”, é a “rádio-peão”. O que seria este conceito se aplicado virtualmente? As comunicações informais podem ser realçadas pelo uso das tecnologias de multimedia, como as teleconferências ou, chats e fóruns realizados aos montes na Internet. Dentro do ambiente corporativo, isso é aplicado através das intranets, uma maneira de usar a tecnologia de forma criativa gerando a mais ampla e ágil “mídia para comunicação”

Gestão do conhecimento contém um importante ingrediente de gerenciamento, mas não leva a crer que é uma actividade ou disciplina que pertença exclusivamente aos gerentes. Numa primeira tentativa de definição prática, utilizamos o senso comum e adaptamos as definições de Xavier (2000) dizendo que o conhecimento tem um significado duplo. Em um primeiro instante asso-

ciado ao conceito de um corpo de informações e que se constitui de factos, opiniões, modelos e princípios, bem como pode estar baseado em estados de ignorância, entendimento e habilidade. Tal definição é, de alguma maneira, similar às distinções entre os conhecimentos explícitos e tácitos. O primeiro, caracterizado de forma codificada ou formal, articulado e transmitido a indivíduos, e o segundo significando conhecimento pessoal enraizado na experiência individual, o que inclui crenças pessoais, perspectivas e valores. Assim, nós frequentemente encontramos uma ênfase na “organização que aprende” e outras abordagens que reforçam a internalização da informação - pela experiência e pela acção - além da criação de novos conhecimentos através da interacção.

Desta forma, tendo o conhecimento no topo da escala, está caracterizada a necessidade do processamento de dados obtidos resultando em suporte para determinada acção. O conceito de conhecimento que adoptamos é o de Jamil (2000), ou seja, uma informação processada de forma estratégica:

“informação mais valiosa e, consequentemente, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação. Conhecimento envolve a percepção sistematizada do que existe, o aprendizado do passado e de experiências semelhantes às nossas, a compreensão de funcionamento e aplicação de sistemas associados aos nossos objetivos e, finalmente, a criatividade pró-ativa”. (Jamil : 20)⁵

Na prática, a Gestão do Conhecimento inclui a identificação e o mapeamento de activos intelectuais (intangíveis) ligados à organização, a geração de novos conhecimentos para oferecer vantagens e tornar acessível grandes quantidades de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que torna possível isso tudo, as denominadas ferramentas para gestão do conhecimento.

Todos os esforços por compartilhar (e disseminar) informação e conhecimento na empresa levam à ideia de rede. Partindo do

seu conceito, visto que ela desempenha papel central, vemos na definição de Castells (1999):

“Rede é um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. Concretamente, o que um nó é depende do tipo de redes concretas de que falamos (...) A topologia definida por redes determina que a distância (ou intensidade e frequência da interacção) entre dois pontos (ou posições sociais) é menor (ou mais frequente, ou mais intensa), se ambos os pontos forem nós de uma rede do que se não pertencerem à mesma rede. Por sua vez, dentro de determinada rede, os fluxos não têm nenhuma distância, ou a mesma distância entre os nós” (1999:498)

Castells aponta a inovação tecnológica e a transformação organizacional com enfoque na flexibilidade e na adaptabilidade, como cruciais para garantir a velocidade e eficiência da reestruturação.

“Pode-se afirmar que, sem a nova tecnologia da informação, o capitalismo global tem sido uma realidade muito limitada: o gerenciamento flexível teria sido limitado à redução de pessoal, e a nova rodada de gastos, tanto em bens de capital quanto em novos produtos para o consumidor, não teria sido suficiente para compensar a redução de gastos públicos. Portanto, o informacionalismo está ligado à expansão e ao rejuvenescimento do capitalismo, como o industrialismo estava ligado a sua constituição como modo de produção” (1999 : 39)

O uso da Intranet como veículo de Comunicação Interna oferece às organizações um vasto leque de oportunidades na busca de melhor desenvolver a relação empresa/funcionário. Nas empresas que funcionam em rede e que se autodenominam “organizações aprendentes”, a Intranet torna-se uma importante aliada na disseminação e no compartilhamento de informação/conhecimento. Os computadores nas mesas de tra-

balho são transformados em extensões virtuais onde grandes e pequenos, ao usar a nova ferramenta tecnológica, conduzem negócios num mundo on-line, onde tudo passa a acontecer na velocidade do pensamento.

Definindo o que vem a ser “empresa em rede” de forma mais precisa, Castells afirma ser um sistema estruturado com o propósito de alcançar objetivos específicos.

“Ainda acrescentaria uma segunda característica analítica, adaptada da teoria de Alain Touraine. Sob uma perspectiva evolucionária dinâmica, há uma diferença fundamental entre dois tipos de organizações: organizações para as quais a reprodução de seus sistemas de meios transforma-se em seu objectivo organizacional fundamental; e organizações nas quais os objetivos e as mudanças de objetivos modelam e remodelam de forma infinita a estrutura dos meios. O primeiro tipo de organizações chamo de burocracias; o segundo de empresas” (1999:191)

Nonaka e Takeuchi (1995) atestam que a criação de conhecimento organizacional resulta da conversão de conhecimento tácito em explícito, em um processo “espiralado” envolvendo tanto a dimensão epistemológica quanto a ontológica. Já Prahalad e Hamel (1998) utilizaram o termo “competências essenciais” para descrever as capacidades estratégicas de uma organização. Os autores acreditam que a vantagem competitiva de uma empresa é fruto de capacidades enraizadas que estão por trás dos produtos, às quais chamaram de “competências essenciais da organização”.

“[...] as fontes verdadeiras de vantagem devem ser encontradas na habilidade gerencial de consolidar tecnologias e habilidades de produção que abrangem toda a empresa, em competências que capacitam cada negócio individualmente a se adaptar rapidamente às mudanças de oportunidades.”(1998:62)

Para eles, as competências essenciais resultam “do aprendizado colectivo de uma organização, especialmente de como coor-

denar aptidões de produção diversa e integrar múltiplas correntes de tecnologia.” (1998:64). Elas vão muito além da simples harmonização de tecnologias, envolvendo muitos níveis e funções da empresa e estão relacionadas à comunicação e ao comprometimento das pessoas ao longo de toda a organização. Não estão nos recursos materiais ou humanos, mas naquilo que as mantém unidas, isto é, nos padrões de coordenação, harmonização e aprendizagem característica da organização, bem como não diminuem com o uso, acumulando à medida que são aplicadas ou compartilhadas.

Referimo-nos a tais conceitos principalmente por apresentar a Intranet, ferramenta de endomarketing, como um dos veículos ideais para a disseminação de conhecimento dentro da organização.

Voltando ao modelo quadrifásico de Nonaka, é possível considerar o *ba* através de uma estrutura lógica de interacção humana, onde a internalização de conhecimento, seja ele de natureza tácita ou explícita, torna-se, através de um contexto ideal – aqui sugerimos a Intranet como tal - de forma a catalisar a reflexão que se transforma em acção. Os relacionamentos dentro de um *ba* conduzem ao surgimento de um indivíduo integrado, onde as trocas contínuas favorecem a fortificação dos relacionamentos internos, aquém de qualquer modelo predeterminado fora das implicações humanas. Os indivíduos formam o *ba* das equipes e essas formam o *ba* das organizações.

Endomarketing – satisfazendo a quem me vê

A prática do endomarketing, como conceituado por Analisa Brum (1998), nasceu da necessidade de se motivar pessoas para programas de mudança que começaram a ser implementados a partir da década de 50. E como já afirmado por Nassar (1995) e agora reiterado por Brum (1998), o “homem” deve ser visto como o elemento principal de todo e qualquer processo de mudança e de modernização empresarial, pois as mudanças, quando implementadas, esbarram em formas tradicionais e conservadoras, capazes de desencadear um estresse organizacional que dificulta e impede o desenvolvimento pleno de qualquer actividade.

Na visão de Brum (1998), o que aconteceu foi o desabamento na pirâmide organizacional em relação ao grau de comprometimento das pessoas. Sabe-se que ainda hoje o envolvimento maior se dá na parte de cima da pirâmide (alta direcção e gerências). Sua base continua tendo envolvimento menor, a não ser que a empresa coloque à sua disposição as informações de que necessita para o engajamento total. E um programa de endomarketing bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de actuação e através do seu trabalho.

Aliado a todo o trabalho de motivação dirigido aos funcionários está a informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada. Visto desta forma, a informação passa a ser colocada como a maior estratégia de aproximação empresa/funcionário. A informação oficial, dentro da empresa, é de domínio da direcção. Cabe à direcção o envio, ou não, de determinada decisão que, mais tarde, transformada em informação para a base da pirâmide. A demora no envio desta informação pode ocasionar o que a autora denomina “entropia da informação”, um dos factores que desmotiva o funcionário.

“A realidade e o alcance da entropia da informação, como é chamado este processo, foram estudados pela moderna psicologia experimental. Uma informação que é transmitida de boca-em-boca, por um certo número de pessoas, sofre alterações cumulativas ao longo do caminho. A falta de canais e instrumentos oficiais de comunicação interna determina o cenário adequado para que a entropia da informação actue, provocando uma opinião interna negativa e contrária aos objectivos da empresa” (1998:31)

Quando as denúncias de irregularidade - fantasmas dos departamentos de comunicação - parte dos próprios empregados, é instaurado o caos. Fundamentadas ou não, seu poder de influência é muito maior se partissem de outros sectores da opinião pública. Mas mesmo que este tipo de atitude

não saia dos muros da empresa, ainda em forma de boatos podem levar instituições e produtos à ruína.

Duas estratégias básicas são relacionadas ao endomarketing segundo o trabalho de Brum (1998). A primeira foca a visão da direcção com os propósitos e objectivos da Organização. Um exemplo comum são os programas de mudança de cultura interna, as quais visam modificar a atitude de seus funcionários buscando compromisso e lealdade com os princípios da empresa. A segunda estratégia diz respeito à tarefa, focando a comunicação de questões específicas quanto ao trabalho em si. Inclui ainda a colecta de opinião dos funcionários sobre maneiras de melhorar desempenho e novas formas de trabalho. Neste caso, os objectivos estão directamente relacionados à eficiência dos métodos de produção.

A criação deste espírito de “inteligência grupal” depende da iniciativa da própria empresa em descobrir aquilo que motiva o funcionário. Discussões sobre o assunto nas publicações empresariais evidenciam que profissionais especializados em endomarketing ainda são poucos, o trabalho, hoje, cabe aos departamentos de comunicação e de recursos humanos que, juntos, já desenvolvem campanhas na área.

A indústria é o segmento que mais desenvolve trabalhos em nível de comunicação interna, mesmo porque o número de empregados é bem maior e as negociações sindicais a levaram à modificação da mentalidade interna. A informação deste tipo de campanha também pode vir alicerçada no formação, quando os funcionários crescem junto com a empresa que lhes proporciona o cenário adequado para que possam entender a padronização dos serviços como uma decorrência de factos reais, comum àquelas que desejam voltar-se para o mercado. São criados novos canais de disseminação dos novos padrões, trabalhada a imagem da empresa internamente, recolhidas sugestões, e contribuições dos funcionários para melhorias internas relacionadas com o cumprimento dos novos padrões de serviços e da nova cultura de atendimentos propostos. Este tipo de situação é muito comum quando as empresas procuram uma certificação de qualidade.

Exomarketing – conquistando quem me olha

Agregar valor ao negócio também é isso, pessoas felizes produzindo, pessoas felizes lucrando e pessoas felizes consumindo.

“Exomarketing é, portanto, uma estratégia de comunicação externa que se utiliza das acções e instrumentos de endomarketing como conteúdo” (Brum, 1998:175)

Este novo conceito nasceu dos excelentes resultados obtidos com a comunicação interna. Se antes ver funcionários trabalhando felizes e ter a produção garantida era motivo de alívio aos executivos, por que não aproveitar do sucesso e mostrar ao público externo quão boa é a sua empresa? Em outras palavras, mais este recurso vem para reforçar as estratégias de marketing externo, tão eficazes foram as acções de endomarketing.

Esse modelo pode ser encontrado também em um grande número de anúncios gráficos, publicados em jornais e revistas com chamadas de abordagem interna, que vem causando a simpatia do público externo. Como exemplo podem ser citados o do BankBoston *“Para conquistar clientes, primeiro conquistamos nossos funcionários”*, o da Nestlé *“Poucas empresas são sinónimos daquilo que fazem”* ou ainda o da Brasmotor *“Uma organização formada por pessoas jurídicas, pessoas físicas e, sobretudo, pessoas felizes”*⁶. Cada qual com seu apelo gráfico, estes anúncios geralmente se apresentam com a figura de um funcionário devidamente fardado, sorridente.

A receita do exomarketing é simples e foi concebida no próprio dia-a-dia das empresas que quiseram expor o que possuem de melhor em sua estrutura interna. *“O exomarketing serve exactamente para que os empresários possam mostrar a evolução das suas relações com o público interno”* (Brum, 1998:177)

Neném Prancha, criatura imortal citada pelo jornalista João Saldanha, dizia que o pénalti é tão importante que deveria ser batido pelo presidente do clube. A comparação é válida: a comunicação empresarial é, hoje, tão fundamental que deveria envolver direc-

tamente os presidentes das empresas. (Nassar, 1995:19). Não há muito, uma grande indústria de automóveis levou a sério a afirmação e colocou o seu próprio CEO (no Brasil) como “garoto propaganda” da marca. A receita deu certo.

Dantas (1996), o qual afirma que Marx em seu livro “O Capital”, não faz citação ou sequer tece explicações detalhadas sobre o que seria a função social das comunicações e seu papel social como força produtiva, explica:

“O fato Marx ter baseado sua análise da acumulação capitalista na apropriação da mais-valia da força de trabalho simples obscureceu a importância, ou o valor, que o capital sempre deu à informação. Já no século XIII, os banqueiros e grandes comerciantes sustentavam redactores profissionais nas diferentes capitais e mediterrâneas para que, periodicamente, lhes enviassem relatórios sobre fatos políticos, bélicos ou comerciais que pudessem afectar os negócios. Nesses relatórios encontra-se a origem remota deste moderno jornalismo” (1996:34)

O nascimento da necessidade de gestão da multidão humana. Atrelado a isso, a Revolução Industrial funde-se com o desenvolvimento das primeiras concepções de uma ciência da comunicação e, ainda, a estruturação dos espaços económicos. Sua lógica para demonstrar a introdução da informação (ou mérito) dentro da indústria capitalista fundamenta-se na saída do homem da fábrica não pelo merecimento, mas expulso pela mecanização das linhas de montagem.

A imagem clássica do trabalho no século XX está associada à transformação da natureza através do músculo humano. A introdução do computador no ambiente de trabalho passa a permitir a manipulação electrónica deste “músculo”. A perda da experiência directa com a tarefa realizada torna mais difícil para as pessoas exercer julgamento sobre ela. A imaginação torna-se mais importante que o julgamento baseado na experiência, o que desafia os procedimentos “industriais”.

Autores contemporâneos a tais mudanças, a exemplo de Graeml (2000) o qual defende que o próprio computador torna-se o foco da interação do indivíduo, com recursos centrados nos sistemas de informação.

“O computador elimina os benefícios e os problemas ligados ao relacionamento entre supervisor e o trabalhador. O relacionamento interpessoal pode tornar-se menos importante para supervisão que o acesso à informação sobre qualidade e quantidade do desempenho do empregado. O fato de as pessoas estarem conscientes da supervisão remota pode, contudo, transformar-se em um agente inibidor de risco, ou seja, quanto maior o controle do sistema de informação, menos estímulo à iniciativa é fornecido ao trabalhador” (2000:39)

O autor ainda faz duas importantes considerações. A primeira sobre a necessidade de no ambiente organizacional, as pessoas serem educadas a perceber que a empresa passa a esperar delas uma conduta valorizada diferente da anterior. Assim, agilidade e competitividade vão além dos níveis hierárquicos, permitindo que as informações fluam mais rapidamente e, em contrapartida, exigindo atitudes de maior responsabilidade. O segundo alerta é de que, tendo os trabalhadores a consciência para tomar boas decisões e participando delas, os executivos passam de controladores a conselheiros, e os gerentes intermediários tendem a desaparecer nos organogramas das empresas, fazendo com que as pirâmides hierárquicas mudem radicalmente de formato.

Com o banimento definitivo dos preceitos tayloristas⁷ e com o estímulo para que todos participem da tomada de decisões - desde que relacionadas com suas actividades - desenvolvem-se novos tipos de estruturas, muito mais ágeis, graças à eficiência do fluxo de informações dentro da empresa. Tal estrutura, mais democrática e dignificante, por valorizar o cérebro e não os músculos, torna-se possível com a utilização da TI para automatizar processos de produção, manipulando e gerenciando informações.

Na visão de Peter Drucker (2000), um grupo denominado “operários do conhecimento” vem substituindo em importância económica os grupos sociais tradicionais, caracterizando-se como “o mais poderoso nas sociedades pós-industriais”. Ele não deixa de apontar os perigos desta nova sociedade. Para ele, a “sociedade do conhecimento” pode facilmente transformar-se num sistema onde os títulos são mais valorizados que a performance e a capacidade produtiva. Ou então, onde os conhecimentos práticos são super valorizados em detrimento da filosofia e da sabedoria. Outros desafios deste novo tempo são como dinamizar a produtividade dos “operários do conhecimento” e como lidar com a luta de classes entre estes e a maioria que produz de acordo com os moldes tradicionais.

Sobre o tema, declara Xavier (2000):

“É impossível separar os planos de comunicação das decisões estratégicas de qualquer empresa ou organização. Os comunicadores modernos não ficam mais passivos, aguardando que as decisões administrativas definam seus passos. Portanto, surgem espaços para projectos de gestão de comunicação integrada à administração e negócios, envolvendo jornalismo, atendimento, desenvolvimento de produtos, marketing, publicidade, relações públicas, comunicação visual, internet, etc.”⁸

www.comoissofunciona.com

Considerada “Internet particular” ou a “prima-rica da Internet”, uma Intranet tecnicamente é uma rede interna baseada no protocolo IP que se caracteriza pelo uso das tecnologias WWW. A partir de uma selecção prévia de utilizadores, nela, é possível disponibilizar informação “on-line” de maneira interactiva e consoante as necessidades preestabelecidas, ou seja, podemos dizer que ela fornece aos utilizadores páginas com conteúdo restrito, desenvolvidas para uso interno. Na busca de resultados positivos, a sua implementação tem o planeamento como principal esforço. O levantamento dos requisitos, bem como a antecipação de necessidades, são a chave do sucesso da ferramenta.

“As Intranets são redes com a mesma plataforma tecnológica da Internet, mas localizadas numa empresa ou organização, onde o acesso está restringido somente a determinadas máquinas ou aos colaboradores e funcionários da empresa.” (Reis, 2000:132).

O tratamento correcto dos dados, de forma a transformá-lo em conhecimento e utilizar as tecnologias mais apropriadas visando, assim, a automatização dos processos e consequentemente a diminuição dos custos requer organização e papéis claros de uma equipe coesa. Partindo desse princípio básico, a constituição, de forma correcta, de toda a informação ligada à organização, num único espaço, facilita o seu manuseamento, aprendizagem e memorização, levando assim ao aumento de produtividade.

Por intermédio de ligações a bases de dados, os servidores web fornecem toda a informação através de um browser, ou seja, o utilizador da Intranet, para recolher a informação que precisa, não necessita saber mais do que saber utilizar a Internet. A manutenção contínua do site, bem como as medidas de segurança que regem quem acede aos diversos tipos de conteúdos, precisa ser planeada logo no início da implementação.

Para garantir uma Intranet que nos permita falar o que queremos e principalmente dizer o que precisamos, é necessário efectuar um levantamento das verdadeiras necessidades do utilizador, ou seja, o analista de sistemas terá de efectuar uma análise de requisitos consistente e com qualidade, que lhe permita implementar um sistema funcional, simples, e, sobretudo, onde a informação transmitida reúna um conjunto de características que garantam a qualidade dessa mesma informação:

Uma informação precisa: correcta e verdadeira

Uma informação oportuna: existe no momento e local correcto

Uma informação simples: de fácil compreensão

Uma informação concisa: de fácil manipulação

Outro aspecto importante a considerar é a existência de um sistema de BackOffice que permita facilmente a manutenção da Intranet. Através de formulários, sem a necessidade de formação em informática, ou em alguma linguagem de programação, pode-se inserir, ou alterar dados da Intranet. É de salientar que em nível de segurança, só as pessoas habilitadas, mediante um nome de utilizador e uma palavra passe, podem efectuar a manutenção da Intranet. A verificação dessa habilitação pode ser efectuada em nível da base de dados ou de uma forma simples, o servidor web verifica se o utilizador pode ou não inserir e alterar dados.

Um bom exemplo de BackOffice é o desenvolvido por nós para o jornal on-line da UBI – Urbi@Orbi. Ligado a uma base de dados, o formato do jornal permite que o jornalista não necessite estar apto a programar em HTML ou numa outra linguagem de programação. Facilmente, mediante a introdução de uma palavra passe este acede à página, que se encontra on-line, a qual contém os formulários onde se introduzem os dados relativos às notícias. Muito importante ainda é o facto de este sistema poder ser acedido de qualquer computador que tenha ligação à Internet. Neste caso, a ligação entre o servidor web e o servidor de base de dados é efectuada mediante a linguagem de programação PHP.

Dentro dos limites da empresa, tudo o que circula em forma de papel pode ser “importado” para a Intranet de forma simples e objectiva, desde catálogos de venda de produtos, recursos humanos, listas telefónicas, jornal interno da empresa ou qualquer tipo de formulários. Um bom exemplo do que foi dito é o site dos Serviços Académicos da Universidade da Beira Interior - UBI, pois engloba todo o tipo de documentos e informações antes só disponíveis em papel, com as desvantagens que isso comportava, a exemplo da sua acumulação, deslocamento de alunos até aos serviços académicos e, conseqüente, demora em filas, tumultos para a obtenção de uma simples informação. Um docente também já pode lançar as notas dos alunos on-line, evitando a burocracia.

Questionado sobre as principais diferenças entre os meios impresso e on-line da apresentação de conteúdo, o jornalista Sérgio Xavier (2004)⁹ pontua, através de sua experiência frente ao sistema Interjornal¹⁰, as principais características que diferenciam o dinâmico meio digital do estático meio impresso:

Tempo Real – o meio on-line permite acesso instantâneo a informação;

Unimídia - A Internet possibilita a fusão de diversas mídias em um mesmo lugar. Também pode interligar bancos de informação, garantindo interactividade máxima;

Hipertexto - blocos de textos interconectados por links;

Actualização permanente – “fim da hora do fechamento” - uma característica dos impressos. Publicação simultânea à edição e flexibilidade para correcções;

Acesso universal – onde houver alguém conectado;

Seletividade, interação multidirecional

Assincronicidade – acesso atemporal;

Potencialização e optimização da produção de conteúdos - Em impressos há limite de espaço. Na web não há limites;

Amplitude e seletividade – possibilidade de personalização;

Comunicação Total – notícia, serviço, interacção, conexão com uma acção concreta.

A partir da percepção do empresário da necessidade em se desenvolver sistemas de comunicação em rede, e partindo de uma infra-estrutura já existente, convém a união de esforços neste sentido. Partiremos do princípio de que, possuidora de um servidor de rede ligando máquinas entre as suas diversas filiais, uma empresa requer gastos mínimos para a criação de infra-estrutura que permita o alojamento de uma Intranet.

Como servidores de Rede, podemos escolher entre vários, tais como o Unix, Linux e o Windows NT, só para citar três exemplos. Porém, é importante referir – e este é um dos principais objetivos deste trabalho - que o Linux é um sistema aberto, portanto gratuito, o que diminui gastos e assegura uma linguagem consoante com a utilizada pela maioria das empresas – o que atesta sua qualidade e aprovação.

De entre os servidores Web, também chamados de servidores HTTP (Hypertext Transfer Protocol), temos também um leque de escolhas, a exemplo do Apache (para Unix) e o IIS (para Windows NT). Para que a Intranet atinja o seu objectivo máximo é importante fazer a ligação a bases de dados, mais uma vez, aqui também nos são apresentadas algumas opções, como o PHP (Professional Home Page), o ASP (Active Server Pages), o CGI e o Java.

Podemos falar um pouco mais do PHP, visto que foi utilizado por nós em diversos projectos, mas com características semelhantes a outras linguagens deste tipo. O PHP é uma linguagem que permite criar aplicações web dinâmicas, possibilitando uma interacção com o utilizador através de formulários. O facto de ser executada no servidor permite que o PHP seja executado em computadores com poucos recursos de processamento, bastando basicamente um browser.

Como as aplicações PHP ficam hospedadas somente no servidor, torna-se assim simples o desenvolvimento de aplicações, eliminando uma das complexidades dos sistemas cliente-servidor, o controle da versão de software nas diversas estações de trabalho.

Uma das mais destacadas características do PHP é interagir com uma grande quantidade de servidores de bases de dados (SGBD), como por exemplo, dBase, Interbase, Informix, MySQL, Oracle, PostgreSQL, Sybase, etc. Ao interagir com bases de dados, vai permitir uma maior funcionalidade por parte de quem acede, pois consoante os inputs dos utilizadores obtêm-se respostas imediatas sob a forma de páginas HTML.

Ao contrário da programação em CGI com linguagens clássicas, como o C e o Pascal, em que o código fonte é compilado num ficheiro executável, no PHP tal não é necessário, pois sendo esta linguagem integrada no servidor web, passa então a ser interpretada por esse mesmo servidor. Neste contexto, poderá mesmo dizer-se que o PHP é uma combinação de uma linguagem de programação com um servidor de aplicações.

Serrão e Marques (2000), ilustram bem, numa figura a interligação dos diferentes

servidores, utilizando a linguagem de programação PHP:

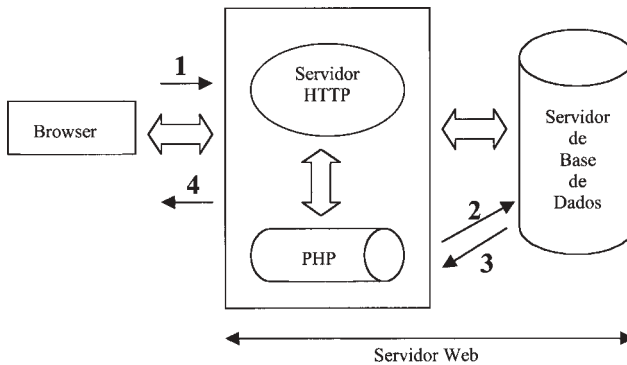


Figura - 1. Solicitada a página e introduzidos os dados através do browser ao servidor HTTP que, por um script PHP embestado na página, dá início ao processamento; 2. Caso o servidor web encontre ligações a base de dados, estabelece-as através do PHP; 3. Os dados pretendidos são então enviados pelo PHP ao servidor HTTP em formato HTML, ou processados conforme instruções do script; 4. O servidor Web envia os dados ao browser sendo estes visualizados numa página HTML devidamente formatada.

Conclusão

A gestão do conhecimento e os esforços em implementação de ferramentas de endomarketing supõem a estabilidade da força

de trabalho na empresa, pois dessa forma é racional o intercâmbio de conhecimentos entre empresa e seus trabalhadores. Tal mecanismo, aparentemente simples, cujos grandes efeitos no aumento da produtividade e qualidade são mostrados em vários estudos de caso publicados em revistas especializadas, realmente envolve uma transformação profunda nas relações trabalhistas.

Mesmo que nos tornemos insensíveis aos modismos do mundo corporativo, é fácil constatar que chegamos a um momento da história em que esse tal de capital intelectual - junção de conhecimento, experiência, percepção da realidade e projecção das possibilidades futuras, tem o poder de gerar mais riqueza do que mera posse de meios de produção.

A grande maioria das empresas preocupa-se em inventariar mobiliário. Ainda não perceberam que a sua carteira de relacionamentos e a sua capacidade de criar e inovar entram e saem pelos portões todos os dias - muitas vezes insatisfeitos e desmotivados.

E para reafirmar tudo o que já foi exposto, mas com ar de subtileza de conceitos, utilizamos uma verdade dita por Paulo Nassar em seu *Tudo é Comunicação*: “Em um ambiente cínico, a comunicação empresarial é um motor sem combustível.” (2003 : 23)

Bibliografia

Brum, Analisa de Medeiros. *Endomarketing*. Porto Alegre : L&PM, 1998.

Cahen, Roger. *Comunicação Empresarial, a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing*. 6 ed. São Paulo: Best Seller, 1990

Castells, Manuel. *A Sociedade em Rede*. (Trad.) Roneide Venâncio Majer. (A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura). Volume 1. São Paulo, 1999.

Dantas, Marcos. *A lógica do capital informação*. Rio de Janeiro : Contraponto, 1996.

Drucker, Peter. "Com um pé atrás". In: Exame. São Paulo, 727 : 120-138, novembro, 2000.

Graeml, Alexandre Reis. *Sistemas de Informação*. São Paulo : Editora Atlas, 2000.

Mattelart, Armand e **Mattelart**, Michèle. *História das Teorias da Comunicação*. 2.ed. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

Nassar, Paulo e **Figueiredo**, Rubens. *O que é Comunicação Empresarial*. São Paulo: Brasiliense, 1995. (Coleção Primeiros Passos; n 297).

Nassar, Paulo. *Tudo é Comunicação*. São Paulo: Lazuli Editora, 2003

Nogueira, Nemércio. *Media Training: Melhorando as relações da empresa com os jornalistas... de olho no fim da Comunicação Social*. 1 ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

Nonaka, Ikujiro; **Takeuchi**, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa: como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Prahalad, C.K. e **Hamel**, Gary. *The core competence of the corporation*. In: *Business classics: fifteen key concepts for managerial succes*. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998. p. 62-73.

Reis, José Luís. *O Marketing Personalizado e as Tecnologias de Informação*. Lisboa, Centro Atlântico, 2000.

Serrão, Carlos e **Marques**, Joaquim. *Programação com PHP*. Lisboa: FCA Editora de Informática, 2000.

Stewart, Thomas A. *Capital Intelectual - A Nova vantagem Competitiva das Empresas*. São Paulo: Cia. das Letras, 1999.

¹ Universidade Católica Portuguesa – UCP/ LabCom - Laboratório de Comunicação e Conteúdos Online da Universidade da Beira Interior - UBI

² LabCom - Laboratório de Comunicação e Conteúdos Online da Universidade da Beira Interior - UBI

³ Ao longo deste trabalho optamos por nos referir à "comunicação dentro da empresa" como sendo "Comunicação Empresarial" ou "Comunicação Organizacional", no intuito de respeitar a literatura tanto brasileira quanto portuguesa.

⁴ Entrevista cedida à revista EXAME edição 727 - 2000:130 (Edição brasileira)

⁵ O material de estudo de George Jamil foi fornecido através de e-mail pelo próprio autor. Alguns de seus artigos podem ser consultados no endereço: <http://www.bhnet.com.br/gljamil/artigos.html>

⁶ Todas campanhas veiculadas na imprensa brasileira.

⁷ Stewart faz uma ressalva quanto ao taylorismo: "A essência do taylorismo não é apenas o trabalho duro, a repetição constante e descrições de cargos limitadas. O talento de Taylor foi estimular a aplicação do conhecimento e não só do chicote pela gerência: aplicar capacidade intelectual ao trabalho complexo e encontrar formas de melhor executá-lo de forma mais simples, mais fácil e melhor. Hoje está na moda desprezar Taylor, mas é importante lembrar que a Administração Científica foi um grande avanço, não apenas em termos de produtividade, mas também em termos de dignidade do trabalho" (1998:45).

⁸ Palestra proferida durante o Congresso Nacional de Jornalistas, Salvador (BA), setembro de 2000.

⁹ Informações fornecidas em entrevista feita ao jornalista através de e-mail pessoal.

¹⁰ Sérgio Xavier desenvolveu o sistema Interjornal o qual dedica-se à criação e implantação de sistemas customizados para gerenciar fluxos de informações e atender necessidades específicas de comunicação de pequenas e grandes corporações. O Portal Interjornal de Notícias pode ser acessado no <http://www.interjornal.com.br>