

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
EM COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

RAFAELA BIAGIONI ALBERTO

AS INTRANETS NA COMUNICAÇÃO INTERNA

SÃO PAULO

2010

FICHA CATALOGRÁFICA

| | | |
|-------|---|-----|
| A114i | Alberto, Rafaela Biagioni As intranets na comunicação interna / Rafaela Biagioni Alberto. 2010. 24 f. Monografia (especialização em Comunicação Empresarial) -- Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2010. Orientação: Marli dos Santos 1. Cultura organizacional 2. Comunicação interna 3. Internet (Empresas) 4. Intranet 5. Novas tecnologias (Comunicação) I.Título 658.45 | CDD |
|-------|---|-----|

Dedico este trabalho às pessoas mais importantes da minha vida: meus pais Sérgio e Marli. A eles, que em um prelúdio de anos me deram vida e me ensinaram a vivê-la com dignidade, sou eternamente grata por terem investido em minha carreira e estimulado meu saber, através do apoio irrestrito ao longo destes 18 meses de estudo e dos problemas de saúde superados diariamente.

Obrigada por acreditarem em meu potencial, apoiarem minhas escolhas, me incentivarem e me proporcionarem a obtenção deste título.

Amo vocês!

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus pela proteção, pela experiência de poder viver em família e entre amigos, pelo incentivo em minhas dificuldades de aprendizado, e, principalmente, por mais esta etapa cumprida.

Ao colega e também jornalista Walmir de Medeiros Lima, que me apontou a idéia inicial de desenvolver um artigo sobre as novas tecnologias dentro da comunicação interna.

A Prof^a. Ms. Arlete Prieto, que ainda nas primeiras aulas de metodologia direcionou meu tema e, permitiu que eu pensasse de modo estratégico nos desdobramentos do assunto do presente artigo.

A minha orientadora Prof^a. Dr^a. Marli dos Santos agradeço pela paciência, por sua generosidade intelectual e pelas exigências, as quais foram imprescindíveis para execução deste trabalho.

Gostaria de agradecer também, de coração, a todos os mestres que encontrei durante o curso e aos amigos que fiz ao longo desta jornada. Sem eles, nada seria possível, pois a somatória das experiências é que faz um profissional se capacitar a cada dia.

A Lúcia e Fabiana agradeço a atenção com as questões burocráticas e bibliográficas e também por não nos terem deixado sem o preciso café.

A minha professora de inglês, Bárbara Neves Stange, que facilita semanalmente o meu acesso ao idioma e compreendeu a minha falta de comprometimento com as aulas, principalmente em se tratando do fator tempo.

Agradeço ainda, de forma inestimável a minha irmã Natália e aos meus familiares, que me incentivaram a concretizar este artigo e ao amigo Fausto, que me auxiliou a numerar as páginas a seguir.

A todos, muito obrigada mesmo!

AS INTRANETS NA COMUNICAÇÃO INTERNA

RAFAELA BIAGIONI ALBERTO¹

“(...) as novas tecnologias da informação agem sobre todos os domínios da atividade humana e possibilitam o estabelecimento de conexões infinitas entre diferentes domínios (...)”. (Manuel Castells)

RESUMO

Como resultado do fenômeno da globalização que trouxe consigo o advento das novas tecnologias da informação, tem-se um novo conceito sobre comunicação, que começou a ser praticado pelas organizações a partir da década de 80. Uma comunicação rápida e eficiente torna-se indispensável para a sobrevivência e o sucesso das organizações, que no atual mundo globalizado estão cada vez mais competitivas, principalmente após o advento da Internet, que altera completamente as noções de tempo e espaço. As empresas foram aos poucos sendo absorvidas pelas mídias digitais e criaram novas formas de comunicação com seu público interno. Como tema e objeto que norteiam o desenvolvimento deste artigo, as intranets como ferramentas bem gerenciadas da comunicação interna ganham terreno, construindo uma estrutura menos hierarquizada entre colaboradores e organização. Por meio da pesquisa bibliográfica, observa-se que elas potencializam a velocidade com que as mensagens chegam aos funcionários e como consequência fortalecem o clima e a cultura organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Clima e Cultura organizacional, Comunicação interna, Internet, Intranet, Novas tecnologias.

INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos, e principalmente o advento da Internet na década de 60, fizeram com que as novas tecnologias da informação dentro da comunicação interna passassem a ser um assunto cada vez mais relevante, pois elas têm produzido impactos significativos dentro das organizações.

¹Pós-graduanda do Programa de Lato Sensu em Comunicação Empresarial da Universidade Metodista de São Paulo – UMESP – SP. Bacharel em Comunicação Social: Jornalismo, pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. É Assessora de Imprensa do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias e Serviços Urbanos de Santos, Baixada Santista, Litoral Sul e Vale do Ribeira – SINTIUS. E-mail: bia.gioni@globo.com

Um assunto tão abrangente não poderia ser tratado em poucas páginas, portanto, “As Intranets na Comunicação Interna” é apenas um recorte dos diversos desdobramentos que as novas tecnologias da informação suscitam quando se faz uma pesquisa mais abrangente sobre o tema.

No final do século XX e início do século XXI, a globalização e o advento das novas tecnologias dela decorrentes, em especial a Internet, provocaram influências e mudanças culturais significativas na sociedade, trazendo consigo a consolidação da atual sociedade da informação, alterando os conceitos de tempo e espaço e virtualizando relações através da convergência digital. Conforme afirma Castells (2006, p. 57) “As novas tecnologias da informação estão integrando o mundo em redes globais de instrumentalidade. A comunicação mediada por computadores gera uma gama enorme de comunidades virtuais”.

Neste contexto, as organizações, assim como a sociedade, também começaram a sofrer os impactos decorrentes das novas mídias digitais e, conseqüentemente, foram absorvidas por elas. Desta forma, as organizações passaram a reconhecer o caráter estratégico da comunicação. “Como todo tipo de comunicação com um público, a comunicação empresarial não pode permanecer indiferente às mudanças tecnológicas. Ao contrário, deve recorrer ao arsenal de tecnologia à sua disposição para cumprir metas”. (BAHIA, 1995, p. 9)

Este cenário irreversível proveniente da globalização faz com que as organizações contemporâneas em meados da década de 90, incorporem estratégias modernas de comunicação. A mídia digital, mais especificamente a Internet, traz novos formatos comunicacionais para aprimorar o relacionamento com o público interno. Por sua vez, a intranet é uma ferramenta que desponta neste novo cenário, em que a comunicação organizacional deve ser colocada como um elemento estratégico para sobrevivência do negócio. Portanto, sua escolha deu-se em função do interesse em analisar quais impactos ela tem produzido no clima e na cultura organizacional.

O clima e a cultura organizacional têm uma influência poderosa na organização; na verdade, a comunicação organizacional é reflexo, principalmente, da cultura da empresa. Ambos os fatores acabam por afetar todos os aspectos da vida organizacional. Assim, facilitar o acesso à informação e ao conhecimento, de forma ágil e dinâmica, tornou-se uma necessidade inerente para quem quiser ser competitivo em uma nova cultura econômica, baseada em redes.

O caráter dinâmico, global e informacional da comunicação no ambiente organizacional tem se revelado terreno fértil para a inserção das intranets, que estão entre as tecnologias que influenciam o modo como a comunicação interna é vista e gerida, levando-se

em conta que se trata de um canal ágil, de caráter dialógico, por onde circulam informações acessíveis somente aos colaboradores organizacionais e que interliga os departamentos das organizações, reduzindo os gargalos de informação e melhorando o processo de seleção e busca de dados. (SILVA; VIANA; OLIVEIRA, S/D)

Outro aspecto importante das intranets, é que elas possibilitam ao funcionário uma visão global da empresa, permitindo-lhe, por exemplo, acompanhar as vendas, o fluxo de caixa, localizar clientes, etc.

Para explicar como uma intranet bem gerenciada pode ser um fator de produtividade, já que o sucesso empresarial está intimamente relacionado ao clima e a cultura organizacional, foi feito um amplo e minucioso levantamento bibliográfico acerca deste assunto. Deste modo, a pesquisa bibliográfica, representa uma fonte indispensável de informações para o desenvolvimento do conteúdo das páginas seguintes e, contribui para que este artigo tenha como resultado uma análise reflexiva e um enfoque inovador sobre sua temática.

A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

As transformações que estão ocorrendo no âmbito do desenvolvimento socioeconômico ao longo de décadas recentes e o processo de globalização tem feito com que as organizações reconheçam o caráter estratégico da comunicação. “Neste novo cenário, a comunicação organizacional passou a ser ferramenta essencial, não apenas para estabelecer o diálogo entre as empresas e instituições e seus diversos públicos, mas, sobretudo, para dar musculatura a um novo modelo de cidadania”. (JORGE apud REGO, 2004, p. xxii)

O jornalismo empresarial, uma subárea significativa da comunicação organizacional, começou a configurar-se efetivamente a partir da década de 1950, como consequência de uma natural aceleração do processo de industrialização. Tendo começado como simples *house-organs* para criar um canal de interlocução com o público interno das organizações, hoje constitui-se em uma especialização jornalística que vem crescendo em nível de qualidade técnica e de conteúdo e passou a ser uma ferramenta de primeira grandeza dentro das organizações para comunicar-se com seus públicos mais diversos. No Brasil, ainda na década de 50, o rápido desenvolvimento da economia e da sociedade fez com que as publicações empresariais passassem a ser cada vez mais valorizadas.

Em 1967, foi fundada em São Paulo a ABERJE – Associação de Comunicação Empresarial, com o objetivo de profissionalizar a atividade do jornalismo empresarial no País.

Na década de 1970, a comunicação dentro das organizações ainda era bastante fragmentada, e as empresas não contavam com um departamento específico para cuidar desta área.

A percepção mundial da comunicação como fator estratégico só começou a ganhar corpo na década de 1980, quando as empresas começaram a entender a necessidade de serem transparentes com a sociedade.

As mudanças ocorridas, mundialmente, com o fim da guerra fria, em 1989, e com o surgimento do fenômeno da globalização alteraram por completo seu comportamento institucional, passando a comunicação a ser uma área estratégica imprescindível para ajudá-las a enxergar e detectar as oportunidades e também as ameaças do macroambiente. (KUNSCH, 1997, p. 64)

Nos anos de 1990, a Comunicação Empresarial atingiria seu auge e passaria a ser uma arma inteligente, estratégica e fundamental para a sobrevivência das organizações. Conforme afirma Bueno (2003), ela deixa de ser um mero conjunto de atividades fragmentadas, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com seus diversos públicos de interesse.

A comunicação empresarial é um elemento estratégico que visa aproximar e integrar os seus diversos públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. Um dos seus principais objetivos é estabelecer relações duradouras com seus públicos. Rego (1986) analisa que a comunicação é uma área multidisciplinar, que considera os interesses dos participantes da empresa e da administração. Ela é essencial para o clima interno.

A missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos. (REGO, 2004, p. 54)

O clima organizacional é o estado de ânimo que prevalece dentro das organizações e tem efeito direto sobre a satisfação e a motivação para o trabalho. “Ele pode ser definido como o conjunto de percepções subjetivas e sentimentos que os funcionários têm sobre a divisão do trabalho, a responsabilidade, o comportamento do chefe, as instalações onde trabalham etc”. (PIMENTA, 2009, p. 112). A comunicação, portanto, também tem como característica acoplar todos os setores da empresa, tornando o clima organizacional mais positivo, já que conforme define Srouf (1998, p. 176):

O clima organizacional mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes, apreende suas reações imediatas, suas satisfações e insatisfações pessoais; desenha um retrato dos problemas que a situação do trabalho, a identificação com a organização e a perspectiva de carreira eventualmente provocam; e, por fim, expressa a distribuição estatística das

atitudes coletivas ou da atmosfera social existente como metáfora de um momento determinado.

Sanchez (2006) relata que somente a partir da década de 80 as organizações sentiram maior necessidade de aprimoramento e competitividade e, portanto, a cultura assim como o clima, também começou a ser valorizada no ambiente organizacional.

A cultura é a personalidade, a identidade de uma empresa e, portanto, está sujeita às mudanças do mundo e do mercado. Além de ser socialmente condicionada, ela é um fenômeno interativo, que estimula o comprometimento dos funcionários de uma empresa e cria um clima propício e harmonioso ao trabalho, determinando a qualidade e a quantidade de produção.

A cultura influencia os sistemas e comportamentos de uma sociedade, assim como recebe influência destes. Na organização acontece o mesmo, pois, tratando-se de um sistema aberto que recebe influências do meio ambiente, também pode influenciar esse meio. (MARCHIORI, 2006, p. 66)

A cultura é continuamente construída com comunicação, desta forma, pode-se dizer que cultura e comunicação são, sem dúvida, aspectos indissociáveis e, portanto, a comunicação é responsável pela formação da cultura organizacional por meio da construção de significados. Bueno (2003, p. 47) destaca que:

A comunicação e a cultura de uma organização estão umbilicalmente associadas. Na verdade, a comunicação é o espelho da cultura organizacional, refletindo o processo de gestão. Uma empresa que estimula a participação de seus colaboradores contribuirá para a circulação das informações e para a implementação de canais, formais e informais, a fim de incrementar o relacionamento entre os vários segmentos da organização. A cultura empresarial tem sido impactada por vários motivos, dentre os quais se destacam o vigoroso e acelerado processo de globalização, sobretudo com um número significativo de fusões e aquisições e com as novas tecnologias, que instrumentalizam novas formas de relacionamento.

A cultura individual pode afetar a forma como as pessoas se comunicam, e a forma com que elas se comunicam pode mudar a cultura que compartilham. Logo, uma cultura apenas se modifica se os indivíduos querem e desejam a mudança. Srour (1998) afirma que as culturas empresariais reagem quando há uma necessidade inadiável de inovar a tecnologia, de alterar a forma de gerir, de adotar nova postura moral, de mudar o processo produtivo devido à concorrência.

Neste sentido, a gestão do clima e da cultura organizacional é um dos maiores desafios empresariais da atualidade, momento em que as modernas organizações estão adentrando no ambiente digital.

Nesse novo contexto, as organizações estão aprimorando cada vez mais os conteúdos de suas publicações tanto para o público interno quanto para o externo, para se legitimarem diante da sociedade em constante mudança. Porém, estes conteúdos são distintos:

Internamente, por exemplo, as publicações fortalecem o espírito de solidariedade e promovem certos ideais (estímulo, companheirismo, ensinamento, dedicação etc.). Externamente, as publicações projetam a boa imagem da empresa, mostrando sua organização, seus produtos, sua qualidade, suas técnicas. (REGO, 1986, p. 119)

Independentemente do público para o qual a comunicação será dirigida destaca-se a importância do conteúdo que será veiculado, para que o profissional de comunicação aja de forma estratégica, considerando o ambiente organizacional que o cerca e utilize o melhor instrumento da comunicação institucional. “O importante é ter em mente que a seleção do canal/meio/veículo é determinante da efetividade da comunicação”. (NEVES, 1998, p. 99)

Tendo em vista a grande importância da comunicação como elemento de gestão e estratégia organizacional, bem como a dinamicidade do ambiente empresarial contemporâneo, o avanço das inovações tecnológicas que estão revolucionando as comunicações faz com que, cada vez mais, as publicações internas sejam absorvidas pela mídia digital, trazendo um feixe diferente de linguagens e padrões e, por conseguinte, novos comportamentos. Kunsch (2003, p. 64) destaca que:

Em face dos grandes desafios, das transformações e das incertezas que estamos vivendo neste mundo globalizado, dominado pela revolução e convergência tecnológica da informação, as organizações estão sempre buscando se adaptar e reformatando constantemente suas estruturas funcionais e estratégias de ação.

Assim, pode-se dizer que é sobre a cultura organizacional que recaem as exigências de mudanças que venham garantir a implantação, o uso e a potencialização do instrumento tecnológico, sendo o seu reconhecimento um elemento indispensável. (SANDI, 2006)

A velocidade das novas mídias eletrônicas tem potencializado uma estrutura menos hierarquizada entre colaboradores e organização, o que contribui para encurtar o tempo de disseminação das mensagens, e faz a comunicação fluir em todas as direções, evitando a formação de boatos e fortalecendo assim o clima e a cultura organizacional.

A comunicação organizacional é um fator de produtividade e está relacionada com o sucesso empresarial. Quando ela não existe, ou deixa lacunas, podem ocorrer boatos que repercutam de forma negativa em aspectos do desempenho organizacional.

Desta forma, a eficácia da comunicação dependerá fundamentalmente de um planejamento adequado que integre, de fato, as ações de todos os departamentos da organização e o uso das novas tecnologias.

Nos dias atuais, a Comunicação Empresarial se prepara para ascender a um novo patamar, tornando-se um elemento importante do processo de inteligência empresarial. Ela se estrutura para usufruir das potencialidades das novas tecnologias, respaldar-se em bancos de dados inteligentes, explorar a emergência das novas mídias e, sobretudo, maximizar a interface entre as empresas, ou entidades, e a sociedade. (BUENO, 2003, p. 8)

AS NOVAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

Como mencionado anteriormente na introdução, o objetivo deste artigo se propõe a discutir o papel que as intranets bem gerenciadas exercem para o bom desempenho do clima e da cultura organizacional. Portanto, aprofundar a discussão sobre as novas tecnologias da informação se faz necessário pelas mudanças que elas estão provocando em todos os setores sociais, inclusive nas organizações.

Historicamente, o desenvolvimento da sociedade esteve marcado por avanços tecnológicos. A Revolução Industrial, por exemplo, começou na Inglaterra com a substituição das ferramentas pelas máquinas a vapor na metade do século XVIII.

A Revolução Industrial iniciou um processo de radicais transformações em todos os setores da atividade humana. (...). O plano econômico transformou-se com o aparecimento e o fortalecimento do sistema fabril, surgindo, conseqüentemente, uma nova ordem econômica. No plano social, grandes transformações ocorreram, a partir do momento da transferência de trabalhadores da casa para a fábrica ou do campo para a cidade. (REGO, 1986, p. 57)

Ainda no contexto da Revolução Industrial, Cebrián (1999, p. 55) destaca que “A Revolução Industrial proporcionou um formidável avanço para a humanidade. Dela derivou-se a construção do capitalismo moderno, ao qual, sem dúvida, devemos muitos dos progressos subseqüentes (...)”.

O surgimento dos computadores na década de 40 e posteriormente a chegada da Internet² em 1969, fez com que as últimas décadas do século XX fossem marcadas por uma

²As origens da Internet remontam ao final da década de 60, com o nascimento da Arpanet (Agência de Pesquisa de Projetos Avançados), que era uma subdivisão do Departamento de Defesa dos Estados Unidos, criada durante a Guerra Fria, para impedir a destruição do sistema de comunicação norte-americano pela União Soviética, em caso de uma guerra nuclear. Posteriormente, a Arpanet estendeu-se às universidades, que começaram a utilizar o sistema baseado em uma arquitetura descentralizada, e de protocolos de comunicação abertos, com finalidades acadêmicas. Mas, a Internet como hoje a conhecemos, só se tornou possível em 1990, graças a criação de um novo aplicativo conhecido como *www* - *World Wide Web* (Rede de Abrangência Mundial).

Baseada no hipertexto, mecanismo que permite ao leitor avançar no conteúdo da informação de forma não linear, a *www* organiza os sítios da Internet por informação, e permite aos usuários utilizá-la de modo mais ampliado, transformando-a em uma rede sem limites.

notável evolução tecnológica. Tecnologia emergente e promissora ferramenta de comunicação, a Internet quebrou paradigmas, marcou a emergência de novas relações sociais em âmbito global e, por conseguinte, foi, de fato, a alavanca para o nascimento de uma sociedade da informação. Para Castells (2006, p. 43) “(...) a tecnologia é a sociedade e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas”.

A sociedade da informação caracteriza-se por ser tecnologicamente definida e por sua capacidade de armazenamento de informações instantâneas e compartilhadas. Nesse cenário de mudanças comportamentais, constrói-se um mundo cada vez mais globalizado e interativo, em que a necessidade de informação torna-se inerente.

No centro de tudo isso podemos enxergar uma sociedade complexa e dialética, impregnada por essa “nova cultura” (da informática, da rapidez, da simplificação das coisas), que provoca mudanças no nível macro (sistema social global), no nível micro (organizações) e no homem individual (KUNSCH, 1997, p. 136)

No mundo contemporâneo, todas as atividades humanas são moldadas pelas novas tecnologias, que através da tela do computador estão integrando o mundo em redes globais de comunicação. “Sem essas tecnologias, a globalização seria apenas uma pálida tendência de longo prazo, e não o fenômeno avassalador e quase selvagem a que assistimos a partir dos anos 1980”. (SIQUEIRA, 2005, p. 17)

Na medida em que as tecnologias vão se aperfeiçoando, a realidade anterior e as expectativas dos indivíduos modificam-se. Castells, (2006, p. 40) afirma que “As redes interativas de computadores estão crescendo exponencialmente, criando novas formas e canais de comunicação, moldando a vida e, ao mesmo tempo, sendo moldadas por ela”.

Com as infinitas possibilidades de comunicação multidimensional provenientes da Internet, as organizações perceberam a necessidade de se conectarem com o mundo digital. A Internet chega às empresas com o intuito de qualificar e simplificar o trabalho, tornando a comunicação com os seus diferentes públicos mais rápida e direta, já que os recursos que antes se limitavam aos materiais impressos, agora ganham espaço virtual.

Aos poucos, a Internet caiu no domínio público e deixou de ser exclusividade das universidades e do exército. Castells (2006, p. 44) afirma que “O resultado foi uma arquitetura de rede que, como queriam seus inventores, não pode ser controlada a partir de nenhum centro e é composta por milhares de redes de computadores autônomos com inúmeras maneiras de conexão, contornando barreiras eletrônicas”.

A Internet quebrou inúmeros limites geográficos e na virada do século superou os 300 milhões de usuários, comparados aos menos de 20 milhões em 1996. (CASTELLS, 2006)

Pinho (2003) ressalta que a Internet, portanto, é o conjunto heterogêneo das centenas de redes de computadores conectados em diversos países dos seis continentes, que se comunicam através de protocolos de rede.

Até o início da década de 1990, a comunicação nas empresas era realizada por meio das mídias tradicionais, como as publicações impressas, as circulares, os boletins internos, etc. Mas, com as rápidas e profundas mudanças que estão ocorrendo no ambiente administrativo das organizações, a comunicação organizacional começa a ser redesenhada. Hoje, ela também utiliza novas tecnologias de comunicação como meio e instrumento para atingir seus objetivos. (ARAÚJO, 2008)

A rede torna-se um meio mais barato e acessível às organizações, com a vantagem de que as barreiras geográficas se tornam cada vez mais transponíveis e inexistentes. A implantação de uma estratégia moderna de comunicação interna incorpora uma ferramenta de baixo custo, pouco treinamento dos usuários e grandes benefícios: a intranet.

Intranet

A intranet é considerada uma excelente ferramenta da gestão empresarial, que chegou ao Brasil em meados de 1996. Utilizando-se dos mesmos protocolos da Internet pública e da www, ela caracteriza-se por ser uma rede privada de comunicação, que facilita a conexão das pessoas em uma única rede, em que apenas os colaboradores de determinada organização possuem acesso aos diferentes tipos de documentos e informações.

Em meados de 1996, a intranet já atingia 16% das sociedades de capital aberto nos EUA, e 50% das empresas da maior economia do planeta já estavam desenvolvendo suas intranets. No Brasil, 15% das empresas de grande e médio porte – em um contingente de 12.000 sociedades anônimas – já estão integrando sua política de comunicação na intranet. (EXAME 1996 apud STACHESKI, 2004, p. 3)

A intranet vem mudando os padrões de trabalho e alterando o formato das comunicações internas devido a sua agilidade de renovação de conteúdo e a sua periodicidade. Além disso, uma intranet não fica limitada à estrutura física da empresa, ou seja, uma empresa que tenha várias filiais independentemente de sua localização geográfica pode utilizar-se da rede interna; por isso, o compartilhamento de informações é tão eficaz.

As intranets estão sendo usadas como uma ferramenta para reformular a comunicação e o trabalho cooperativo dentro das organizações (...). A intranet tem como vantagem promover a integração entre os profissionais e trazer o ambiente virtual para facilitar as relações. Sua interface é muito acessível e é uma abertura para outras tecnologias como a videoconferência, trabalhos colaborativos, teletrabalho e outros. (SANCHEZ, 2006, p. 140)

As primeiras intranets eram totalmente descentralizadas e desvinculadas do setor de comunicação das empresas. Na verdade, elas nasceram nos setores de informática das organizações, pelas mãos de seus próprios usuários, como uma tentativa de aperfeiçoar e agilizar a comunicação do seu trabalho em específico. (FRANCA, 2009)

Atualmente em plena expansão, a rede interna apóia a comunicação organizacional de uma forma muito intensa, pois otimiza o processo comunicativo, transmite informações que podem agregar valor com objetividade, proporciona a atualização constante de informações, reduz custos e possibilita a interação institucional da equipe de trabalho, assumindo então, um caráter estratégico.

As grandes vantagens apresentadas pelas redes internas têm provocado uma revolução na comunicação corporativa. Entre os ganhos estão a redução dos custos, das distâncias entre os interlocutores, o aumento da produtividade e a criação de novas possibilidades de interação institucional. A rede oferece suporte às rotinas do trabalho, possibilita a comunicação de funcionários de diferentes setores, e a obtenção de informações necessárias ao trabalho além de reduzir a grande circulação de papéis. (PEREIRA; CAMPOS; PALMERSTON, 2006, p. 4)

Assim, pode-se dizer que, enquanto a Internet é uma rede pública de livre acesso, que abrange um público extremamente diferenciado e sua gestão é complexa e não controlada, a intranet oferece acesso restrito às pessoas de uma determinada empresa. Pinho (2003, p. 226) diz que “As intranets são, por natureza, *Webs* privadas projetadas com base em fronteiras bem nítidas”. Portanto, ela é uma ferramenta que possui um público conhecido, e está centrada em uma organização que a gerencia, com sua cultura, crenças e valores. Ela democratiza as informações, tendo em vista que é baseada na colaboração e, por conseguinte, estimula a troca permanente de informações. As intranets são rentáveis para as empresas que as adotam e estão fortemente associadas à produtividade e ao lucro.

A Comunicação Empresarial, plasmada pela utilização intensiva das novas tecnologias, obedece, portanto, a novos pressupostos: ela é, basicamente, ágil e interativa, o que significa dizer que dela se exige uma quase instantaneidade de resposta e uma possibilidade ampliada de troca de informações e experiências. (BUENO, 2003, p. 26)

A Internet e a intranet estabelecem, definitivamente, um conceito de dinamicidade na geração e distribuição de conteúdos, e influenciam no modo como a comunicação dentro das organizações é vista e gerida. Além disso, elas refletem o perfil da empresa, ou seja, são a imagem feita à semelhança da estrutura e da cultura corporativa.

AS INTRANETS NO AMBIENTE CORPORATIVO

Conforme mencionado anteriormente neste artigo, a introdução da Internet e, posteriormente da intranet no ambiente corporativo, mudou a forma das empresas operarem a comunicação com seu público interno e, em decorrência disso, as organizações estão sentindo os reflexos destas alterações de um modo cada vez mais intenso e irreversível.

Isso porque uma intranet é muito mais que uma mera interligação de servidores que executam tarefas semelhantes – é um sistema cooperativo que envolve computadores e pessoas. A intranet é um ambiente dinâmico e ativo que difere de tudo o que as pessoas conhecem. Ela não exige apenas um ótimo plano arquitetônico para lidar com a tecnologia, mas também a cooperação, o desenvolvimento de relacionamentos humanos e da confiança mútua entre grupos de pessoas que até então nunca tenham trabalhado juntas. (BENETT, 1997, p. xxi)

À medida que se implanta uma intranet, a dependência do usuário para com a nova ferramenta cresce proporcionalmente, desta forma, sua utilização nos processos de comunicação interna resulta em um novo conceito de relações sociais configuradas em rede. Cebrián (1999, p. 15) destaca que “as grandes companhias estão deixando de ser organizações hierarquizadas para se converter em organizações interconectadas”.

O ambiente virtual permite acesso rápido às informações, e os colaboradores sentem-se mais confortáveis para compartilhá-las, ou seja, as intranets atuam como um importante reforço de comunicação com o seu público interno, agregando o componente tecnológico e o humano através do trabalho em equipe. Além disso, elas favorecem a criação e o estabelecimento de redes e fóruns de discussão aberta. Argenti (2006, p. 179) destaca que:

(...), o advento das intranets empresariais no final da década de 1990 forneceu um novo canal para se chegar aos funcionários de forma rápida e abrangente, com notícias sobre eventos e iniciativas importantes da gerência. Muitas intranets empresariais também servem como plataformas interativas nas quais os funcionários podem se reunir e compartilhar suas visões sobre os programas da empresa, atividades que contribuem para desenvolver a confiança.

Diante da reengenharia operada pelas intranets nas relações de trabalho dentro das organizações, e seguindo a linha de raciocínio de Paul Argenti (2006), a comunicação organizacional no século XXI, plasmada pelo uso intensivo das mídias digitais, sobretudo, a intranet, envolve o desenvolvimento de uma cultura corporativa com potencial para motivar mudanças nos costumes dos funcionários.

Baseada nos estudos de Pettigrew (1996), a cultura organizacional, fundamentada em um sistema complexo de crenças, valores, tradições e hábitos que, definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios, incorpora novos formatos em seus relacionamentos interpessoais. Além disso, a cultura organizacional também exerce grande influência em relação à utilização da intranet, tendo em vista que ela não é uma mídia estática e que, portanto, sofre influências do ambiente onde está inserida ao longo do tempo.

(...) é importante destacar que a cultura organizacional exerce grande influência em relação à utilização das intranets, pois quando as mesmas refletem a cultura da companhia, tendem a possibilitar que seus usuários se

sintam mais confortáveis ao compartilharem um espaço de trabalho virtual, e mais estimulados à colaboração e ao compartilhamento de informações. (SANCHEZ, 2006, p. 139)

Enfim, o grande salto das organizações em incorporarem essa rede virtual em sua estrutura de comunicação interna foi permitir a influência direta do público interno na hierarquização do conteúdo de forma colaborativa ou participativa.

Ao criar espaços de discussão e colaboração, as empresas sofrem uma mudança de paradigma, pois elas passam a adotar uma cultura de comunicação que considere dar voz aos funcionários, admitindo-os como atores fundamentais de um processo. Terra (2008, p. 14) afirma que “(...) é preciso que as organizações se preparem para o estabelecimento do diálogo honesto e efetivo, baseado na crítica construtiva, aberta e transparente”.

A comunicação mais franca e dinâmica, proporcionada pela interatividade da intranet, pode reduzir os boatos e as barreiras comunicacionais. Para Cebrián, (1999, p. 51): “a interatividade recupera para o indivíduo a possibilidade do diálogo (...), em que os consumidores da informação são, com frequência, seus próprios provedores e emissores”.

Bem aceita pelas organizações, a intranet oferece segurança para transmitir informações sigilosas, proporciona uma comunicação mais rápida entre os colaboradores, apresenta uma característica dialógica e permite que as pessoas não desocupem seus postos de trabalho para divulgarem informações, oferecendo uma maior concentração e menos dispersão no trabalho. (Sanchez, 2006)

Para que uma intranet seja realmente envolvente, é preciso que sua página inicial seja constantemente renovada, para que se torne um recurso importante, onde o funcionário encontrará as informações mais recentes sobre a empresa. Além disso, ela deve estar incorporada à rotina de trabalho dos funcionários, proporcionando a integração entre as partes da organização e, como consequência, mantendo o equilíbrio organizacional.

Um dos fatores de sucesso de uma intranet está na sua aceitação pelos funcionários como uma ferramenta do seu dia-a-dia. Ela induz a todos a colaborar, como se fosse um grande projeto onde todos têm a sua função, suas dependências, seus relacionamentos e tem como objetivo o compartilhamento de conhecimentos, pois todos são importantes como elos de uma corrente. É uma das formas na qual surge a gestão do conhecimento na empresa. (MENDES, 2005)

Quando as organizações não estabelecem processos oficiais de comunicação com o seu público interno, elas ficam reféns dos impactos negativos que uma rede de comunicação informal pode provocar no clima e na cultura organizacional, abalando o equilíbrio e a coesão das equipes, e comprometendo a obtenção dos resultados. Portanto, é importante ter em mente

que, para além de criar uma rede formal de comunicação com seu quadro funcional, as empresas precisam gerenciá-las corretamente, tendo em vista que:

Ao estruturarem um processo formal de comunicação interna, as empresas conseguem assegurar a criação de uma rede valiosa para a obtenção de resultados, tornando claro para todos os colaboradores o quanto respeita e valoriza cada membro de sua equipe, disseminando o pensamento, os objetivos e as metas definidas pela gestão. (FRANCO, 2009, p. 4)

O atual ambiente virtual e dinâmico das organizações exige delas um sistema de comunicação eficaz, inerente à sua sobrevivência, com uma língua universal que promova a integração global dos indivíduos de uma determinada organização. As empresas estão enfrentando uma nova estruturação e renovação dos seus conceitos tradicionais e, na era digital a própria atividade do profissional de comunicação modifica-se. “Dentro do campo da comunicação, a entrada das tecnologias de informação trouxe demandas de várias ordens para os profissionais da área”. (SANDI, 2004, p. 6) Ele precisa cada vez mais de envolvimento intelectual e habilitação acadêmica para adotar um estilo de texto mais enxuto, fundamental para simplificar e agilizar o processo de gestão das intranets corporativas.

Uma especial atenção deve ser dada ao gerenciamento dos conteúdos de uma intranet, que tanto podem ser atualizados pela própria empresa como por uma terceirizada. Esta decisão dependerá de dois fatores: as configurações escolhidas para a elaboração da intranet, e a disponibilidade da empresa. Evidentemente, alguns conteúdos já não são controlados pela empresa, até mesmo porque, a intranet perderia seu foco se não fosse independente das aprovações de conteúdos necessárias aos veículos impressos. Mas, Stacheski (2004) destaca que a condução estratégica da rede privada deve ficar a cargo do setor de comunicação e de informática das organizações, pois esses dois departamentos trabalharão unidos para o bom aproveitamento da nova ferramenta. A área de comunicação será responsável pelo planejamento estratégico do conteúdo a ser veiculado, de forma a não transformar a intranet em uma confusão de informações e linguagens; já o profissional de informática será o realizador prático e acessível desse conteúdo.

As intranets não podem restringir-se a um fluxo desordenado de informações, devendo ser planejadas e executadas por profissionais que estejam capacitados a criar espaços especializados dentro da rede para debates, indicações de fontes e, especialmente, partilha e geração de conhecimentos afinados com o processo de tomada de decisões. (BUENO, 2003, p. 59)

Um dos desafios da intranet é de se manter sempre atualizada, pois a manutenção de seu conteúdo deve ser sempre adequado, dinâmico, rápido e, isto requer um grupo de suporte

a todo instante. Conteúdo desatualizado prejudica a imagem da intranet, dando a impressão de descrédito da organização e desconfiança dos usuários da qualidade da informação lá encontrada. (MENDES, 2005)

As organizações estão utilizando a intranet entre outras funções, para manter lista de endereços e telefones, normas internas, comunicações do presidente, e-mail corporativo, processamento de pedidos de vendas, arquivos pessoais, jornal interno, conferências, lançamentos de produtos, decisões compartilhadas, pesquisas, arquivo fotográfico, site de sugestões, acompanhamento de processos administrativos, entre outras atividades criativas, como aniversariantes e funcionário do mês, etc. “Uma intranet pode realmente ser de grande valia quando consegue colocar ao alcance dos usuários um universo de conhecimento que normalmente ficaria oculto nos bancos de dados corporativos”. (BENETT, 1997, p. 142)

O caso da Vicunha Têxtil

Ciente da necessidade de diversificar seus investimentos, o Grupo Vicunha Têxtil, responsável pelo maior conglomerado têxtil da América Latina, com tradição de quase 40 anos no mercado, com 11 unidades espalhadas em âmbito nacional e a caminho da internacionalização, implantou sua intranet em janeiro de 1998, com algumas páginas estáticas. Com o passar do tempo a ferramenta cresceu aceleradamente, atingindo todas as áreas da empresa.

O case da Vicunha comprova que a intranet é uma ferramenta indispensável ao departamento de comunicação interna das organizações contemporâneas. Diante da fusão entre as várias empresas que formam o grupo Vicunha, houve a necessidade de integrar as intranets de todas as unidades corporativas que, antes, eram apenas regionais, com isso a ferramenta expandiu-se rapidamente. “A intranet hoje abrange toda a estrutura do grupo e possui informações específicas de cada unidade”. (GOMES, 2007, p. 55)

A sólida estrutura da intranet da Vicunha se integra diretamente ao seu banco de dados, sendo uma ferramenta importante na estrutura administrativa do grupo.

Com acesso restrito ao público interno, principalmente os funcionários da área administrativa, a intranet da Vicunha Têxtil tornou-se para o departamento de Comunicação Interna uma ferramenta indispensável na divulgação de notícias com maior eficiência, economizando tempo e disponibilizando a informação com maior rapidez, o que melhora e agiliza o processo de comunicação empresarial. (GOMES, 2007, p. 57)

Gomes (2007) relata que a notícia é divulgada de maneira instantânea na rede interna da Vicunha Têxtil, chegando simultaneamente as 11 unidades do grupo. Os maiores beneficiados com este novo instrumento comunicacional, sem dúvida, foram os

colaboradores, que têm a oportunidade de estarem bem informados com as atualizações diárias, sem precisarem se deslocar de seus postos de trabalho.

Com a intranet, a comunicação não precisa limitar-se ao jornal mural, ou impressos, além de evitar gastos com papel. O colaborador ainda participa ativamente das ações do setor de comunicação, através de pesquisas de satisfação sobre as atividades do setor de comunicação interna, que de forma interativa estimula uma maior participação do funcionário. (GOMES, 2007, p. 58)

Os meios impressos perderam força na empresa em detrimento da intranet, que hoje é apontada como a ferramenta mais utilizada pelos colaboradores para se manterem informados. Sua agilidade tornou-se o principal benefício para torná-la o veículo de comunicação interna mais eficiente entre os colaboradores da área administrativa. Gomes (2007) percebeu com a realização de seu estudo “A intranet como veículo de comunicação interna: estudo de caso sobre a Vicunha Têxtil” que, a inserção da nova tecnologia provocou mudanças no clima e na cultura do ambiente de trabalho, pois os funcionários buscam cada vez mais rapidez e facilidades aos processos administrativos.

O destaque alcançado pela comunicação interna tem como base o incremento da qualidade das informações transmitidas pelas intranets e o gradativo aumento da participação dos colaboradores nas decisões organizacionais. Sanchez (2006, p. 92) aponta que “A comunicação interna organizacional não mais se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos colaboradores para que realizem um melhor trabalho, impulsionando a organização em direção a suas metas”.

A possibilidade do colaborador acessar informações internas com a mesma velocidade de seus superiores melhora a produção, permitindo que a organização amplie seus laços de identidade funcional.

Portanto, é notório que a comunicação nas organizações vem ganhando espaço e se adequando às necessidades e tendências exigidas pelo mercado. A informação deve ser vista como um fator estratégico para o desenvolvimento e a construção de uma imagem positiva, conciliando os objetivos da organização com as expectativas de seus públicos de interesse, utilizando-se de instrumentos mais eficazes e rápidos como a Internet e a intranet. (CASTRO et al. 2006, p. 16)

As intranets diminuem as possibilidades que as empresas tinham de esconder ou manipular informações ao seu público interno, evitam a dispersão do trabalho e oferecem a bidimensionalidade.

A participação eficaz e produtiva do funcionário está ligada diretamente à qualidade da informação que ele recebe no interior da organização: o desempenho de sua função, a realização da tarefa, o manuseio da tecnologia,

sua motivação, o seu comprometimento, a sua colaboração, tudo isso depende da comunicação interna. Ele precisa receber informações e trocá-las com os outros, (...), para que haja comunicação, e através dela compreenda melhor o seu papel dentro da organização, o seu valor e relevância para a mesma. (MARCHIORI, 2006, p. 236)

As intranets trabalham os valores e as crenças dos empregados, a fim de construir ambientes internos saudáveis, climas e culturas organizacionais positivos, para alcançar os objetivos delineados pela comunicação organizacional. “No ciberespaço, desaparecem as fronteiras políticas ou geográficas. É a consolidação do mercado global e da cultura planetária”. (CEBRIÁN, 1999, p. 145)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da sociedade, sobretudo nas últimas décadas do século XX e início do século XXI, tem sido marcado por significativas transformações e ampliações no campo tecnológico, com repercussões diretas no modo como a sociedade se configura e incorpora os elementos cruciais à informação e ao conhecimento.

Todas as vertentes da vida social estão sendo afetadas pelo desenvolvimento das tecnologias da informação, fruto de uma sociedade e de uma cultura virtual típicas da contemporaneidade, que abrem novas vias de progresso e inovação.

As organizações em seu interior fazem parte deste processo vertiginoso e, vêm se transformando como parte deste conjunto social. Justamente a globalização e o aumento da competitividade e da produtividade fizeram com que a partir da década de 90, a comunicação nas organizações passasse a constituir-se em um processo integrado, que orienta o relacionamento com os públicos. Mas, foi somente no século XXI, que a comunicação organizacional sofreu significativas mudanças, e passou a ser reconhecida como estratégica em uma sociedade produtora e receptora de uma imensa quantidade de informações, constante e em tempo real, oriundas dos avanços tecnológicos.

Com as novas tecnologias e sua consequente capacidade de ampliação de troca de informação, pôde-se observar que as ferramentas de comunicação interna mudaram muito. “A chegada de novos meios e instrumentos vem auxiliar na disseminação da informação e da comunicação interna e fazem parte da estratégia de comunicação organizacional”. (SANDI, 2004, p. 7) Hoje, indiscutivelmente, a comunicação rápida e eficaz é pressuposto básico para a sobrevivência das organizações.

A união entre os computadores e as redes de comunicação está transformando a maior parte das atividades empresariais.

Ao longo dos últimos anos, a Internet se inseriu completamente nos processos das empresas, sejam elas grandes, médias ou pequenas. Os diversos canais de comunicação entre colaboradores, parceiros e clientes e o fluxo da realização das atividades migraram para o mundo on-line e hoje se apresentam como uma realidade com a qual não é possível deixar de se envolver. (CIPRIANI, 2008, p. 18)

Nesse contexto, a Internet, fator democratizador da sociedade, chega para agilizar o processo de transmissão da informação a seus receptores e, com isso, as organizações enfrentam grandes e numerosas mudanças que ocorrem simultaneamente, incluindo-se aí a competitividade, a globalização e a necessidade de novas aptidões.

Depois da Internet no final da década de 60, os anos 90 marcam o início da introdução da intranet nas empresas e, como consequência, a comunicação virtual on-line, tem transformado a comunicação interna, devido suas tendências de interatividade e instantaneidade. A partir do momento que a informação é disponibilizada na rede interna, os colaboradores já conseguem visualizá-las. Esta nova ferramenta encurta o tempo de disseminação das mensagens, e permite um canal direto entre colaboradores e organização. A democratização das informações permite aos funcionários sentirem-se mais confortáveis para produzir e compartilhar conteúdos.

As redes virtuais internas produzem um novo conceito de relações sociais configuradas em rede, potencializando a comunicação entre todos os departamentos, otimizando os processos e atividades, estimulando os negócios e permitindo que os processos comunicacionais que antes sofriam barreiras de tempo e espaço e também de ocultação e manipulação de informação por parte das lideranças, agora sejam agilizados. Além disso, elas reduzem custos operacionais e, de certa forma, admitem que o colaborador também participe nas decisões organizacionais. “O conceito de trabalho mudou e hoje as organizações participam de uma economia globalizada e vêem seus funcionários como parceiros”. (MENDES, 2005)

Indiscutivelmente, estamos em uma nova era, em que a lógica dos relacionamentos mudaram e isso tem reflexos bem nítidos no interior das organizações, em particular com a inserção da intranet como uma das ferramentas de comunicação para o público interno.

Cada organização possui um modo peculiar de administrar as mudanças trazidas com a implantação e utilização da intranet. Em geral, essas transformações estão associadas ao clima e a cultura organizacional. São esses fatores que podem ditar o êxito ou fracasso da nova ferramenta no ambiente empresarial.

Quando os setores de comunicação e de informática estão centrados em gerenciar a nova ferramenta conjuntamente, tem-se um resultado positivo, já que o primeiro atém-se as questões estratégicas das informações que serão veiculadas e o segundo cuida para a realização prática desse conteúdo.

A velocidade, abrangência, interconectividade e horizontalidade proporcionadas pela rede interna, permitem ao colaborador acessar as informações com a mesma rapidez de seus superiores e isso melhora não somente a produção, como principalmente o clima interno, pois o funcionário agora sente-se um parceiro da organização. O funcionário tornar-se um produtor de conteúdo quebra antigos paradigmas e traz uma nova cultura para o interior das organizações. “Uma cultura controladora não comporta um veículo questionador, livre e com tanta exposição como são os instrumentos que permitem retorno e construção coletivas. Já as empresas que mantêm uma cultura participativa tendem a se beneficiar dessa ferramenta”. (TERRA, 2008, p. 47)

As intranets são bem difundidas entre as áreas administrativas das grandes empresas, mas, embora elas diminuam a grande circulação de papéis, elas não substituem antigos meios de comunicação utilizados pelas organizações, como boletins, memorandos, murais, etc. Os meios tradicionais continuam a ser utilizados, principalmente entre os funcionários do chão de fábrica, que possuem pouco acesso aos terminais informáticos. Portanto, os veículos tradicionais coexistem harmoniosamente com as mídias digitais dentro das organizações, construindo uma cultura cada vez mais inovadora entre os colaboradores.

Por ser um instrumento recente no ambiente empresarial, percebe-se no decorrer deste trabalho que há poucas pesquisas consolidadas sobre o tema, ou seja, não existe uma vasta literatura que trate o papel da intranet na comunicação interna. As poucas pesquisas existentes ainda não contemplam sua importância e potencial de contribuição para modificar profundamente o clima e a cultura organizacional e a própria atividade do profissional de comunicação que ganha novas configurações com as mídias digitais.

Indiscutivelmente, este assunto possui inúmeros vieses pelos quais pode-se adentrar. Como proposta para futuros desdobramentos deste trabalho, há o impacto que as novas mídias estão produzindo no jornalismo geral e específico e o novo papel do profissional de comunicação, que precisa adaptar-se às ferramentas que despontam neste novo cenário proveniente da globalização.

Somos convidados a considerar as futuras maravilhas das mídias digitais, que seguramente democratizarão de forma cada vez mais crescente as informações que circulam

no interior das organizações. “(...) longe das novas tecnologias, as organizações e as pessoas só tendem a involuir”. (BUENO, 2003, p. 48)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Ana Claudia. **A Intranet: novas tecnologias como ferramenta de comunicação interna**. 2008. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/25323/1/Intranet-Novas-tecnologias-como-ferramenta-para-comunicacao-interna/pagina1.html>>. Acesso em 25 mar. 2010.

ARGENTI, Paul. **Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BAHIA, Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

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

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial - Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução de Roneide Venancio Majer. 6ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CASTRO, Adriana de Arruda et al. **A Intranet como uma ferramenta de comunicação interna: estudo de caso IMS**. Trabalho de Conclusão de Curso Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2006.

CEBRIÁN, Juan Luis. **A rede**. Tradução de Lauro Machado Coelho. São Paulo: Summus, 1999.

CIPRIANI, Fábio. **Blog corporativo**. São Paulo: Novatec, 2007.

FRANCA, Fátima Penna. **Rede a toda prova**. 2009. Disponível em: <www.aberje.com.br/revista/antigas/rev_34_artigo4.htm>. Acesso em 09 abr. 2010.

FRANCO, Rodrigo Padron. **O fortalecimento das intranets com a web 2.0**. Monografia Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2009.

GOMES, Marisa Pinheiro. **A Intranet como veículo de comunicação interna: estudo de caso sobre a vicunha têxtil**. 2007. Disponível em: <www.aberje.com.br/monografias/monografia_marisagomes.pdf>. Acesso em 09 abr. 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

_____. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MENDES, Alexandre. **Conceituando Intranet**. 2005. Disponível em <http://imasters.uol.com.br/artigo/3761/intranets/conceituando_intranet/>. Acesso em 23 mar. 2010.

_____. **Intranet: uma poderosa ferramenta**. 2005. Disponível em <http://imasters.uol.com.br/artigo/3665/mercado/intranet_uma_poderosa_ferramenta>. Acesso em 07 abr. 2010.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

PEREIRA, Kelly Cristina; CAMPOS, Ricardo; PALMERSTON, Virgínia Borges. **Intranet: as tendências na comunicação interna de organizações públicas mineiras**. 2006. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R1125-1.pdf>>. Acesso em 25 mar. 2010.

PETTIGREW, Andrew M. **A cultura das organizações é administrável?** IN: FLEURY, Maria Teresa Leme e FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. 6ª ed. Campinas: Alínea, 2009.

PINHO, J.B. **Relações Públicas na Internet: Técnicas e Estratégias para informar e influenciar públicos de interesse**. São Paulo: Summus, 2003.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional: Conceitos, Estratégias, Sistemas, Estrutura, Planejamento e Técnicas**. 6ª ed. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SANCHEZ, Lúcia Helena Aponi. **A comunicação organizacional interna e o ambiente virtual: novas tendências**. Dissertação de mestrado Universidade Metodista de São Paulo. São Bernado do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2006.

SANDI, André Quiroga. **Comunicação digital, uma mídia recente, a intranet: sua formação e configuração na comunicação e informação**. 2004. Disponível em: <http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/files/others/midia_digital_andre.doc> Acesso em: 25 mar. 2010.

SANDI, André Quiroga. **Dispositivos tecnológicos e cultura organizacional: motivações e pressões para mudanças**. 2006. Disponível em: <www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Sandi.PDF>. Acesso em: 07 abr. 2010.

SILVA, Élido Santiago da; VIANA, Fernando Luiz Emerenciano; OLIVEIRA, José Arimatés. **O papel da Intranet na comunicação organizacional interna: estudo de caso em um banco de desenvolvimento**. S/D. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1316_Artigo%20TI%20e%20Comunicacao%20SEGET.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2010.

SIQUEIRA, Ethevaldo. **2015: como viveremos**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

TERRA, Carolina Frazon. **Blogs corporativos: modismo ou tendência?** São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STACHESKI, Denise. **Mudanças na comunicação empresarial através da Internet e Intranet**. 2004. Disponível em: <www.sinprorp.org.br/Clipping/2004/329.htm>. Acesso em 07 abr. 2010.