

Gestão de pessoas e as novas tecnologias para otimizar o desenvolvimento organizacional: a utilização de *blog* interno

FISCHER, Luciana

Resumo

O processo de modernização nas ferramentas tecnológicas, aliadas às organizações, reforça a necessidade constante de adaptabilidade referente às novas formas de procedimentos que são propostas junto ao público interno da organização. As inovações mercadológicas demandam um acompanhamento ininterrupto das tendências operacionais, referentes às formas de viabilizar ações internas eficientes e eficazes, que resultem na potencialidade de desenvolvimento da organização. Um dos aspectos destacados são as ferramentas tecnológicas utilizadas no cenário corporativo como a utilização de *blog* internamente. Tal estratégia visa otimizar processos no que tange a gestão de pessoas e ao desenvolvimento organizacional, mediante a operacionalização de projetos diversificados.

Palavras-chave: *blog* interno, comunicação, desenvolvimento organizacional, gestão de pessoas.

Abstract

The process of both technological and organizational modernization reinforces the constant need for adapting new forms of procedures related to an organization's internal public. Innovations in the marketplace demand an uninterrupted monitoring of operational tendencies with regard to the viability of efficient and effective internal actions which can result in the potential development of the organization. An aspect of innovation is technological tools for use in the corporate environment, such as the utilization of internal blogs. This strategy has the objective of optimizing processes related to personnel management and organizational development by means of the implementation of a variety of projects.

Keywords: corporate blog, communication, organizational development, personnel management.

Resumen

El proceso de modernización de las herramientas tecnológicas, organizaciones aliadas, refuerza la necesidad de adaptación constante con respecto a las nuevas formas de procedimientos que se proponen a la organización interna pública. Las innovaciones del mercado requieren un seguimiento continuo de las tendencias operativas, en relación con los medios para facilitar las acciones internas eficientes y eficaces, que se traducen en el potencial de desarrollo de la

organización. Una de las cuestiones que se destacan son las herramientas tecnológicas utilizadas en el uso empresarial de los blogs como internamente. Esta estrategia busca optimizar los procesos con respecto a la gestión de personas y desarrollo organizacional a través de la operación de diversos proyectos.

Palabras-clave: blog interna, comunicación, desarrollo organizacional, gestión de personas.

1 INTRODUÇÃO

As constantes inovações tecnológicas possibilitam uma atuação organizacional dinâmica e inovadora diante das necessidades competitivas que se estabelecem no cenário mercadológico, pois a concorrência acirrada solicita adaptação contínua de todas as equipes que atuam dentro de uma organização. Diante disso, se estabelece critérios desenvolvidos por cada empresa quanto aos mecanismos internos que viabilizem redução no *time* de processos comunicacionais.

As ferramentas de comunicação que auxiliam a área de gestão de pessoas em uma empresa podem ser inúmeras e utilizadas conforme períodos ou necessidades específicas que compõem a estrutura empresarial. Considerando empresas de médio e grande porte pode-se esperar que determinadas ações de comunicação sejam desenvolvidas de maneira a possibilitar além da interação/integração interdepartamental, agilidade no feedback, o que implica redução de tempo em tomada de decisões, otimização nas ações dos setores e maior agilidade frente aos diferentes procedimentos desempenhados internamente.

Tal fato, por certo, resultará em maior dinamismo mercadológico, uma vez que se espera melhor desempenho e resultados. As ações internas realizadas pelo setor de R.H. tornam-se relevantes uma vez que esta área, na grande maioria

das empresas brasileiras, respondem pela comunicação interna da companhia.

Pretende-se com este trabalho desenvolver uma análise reflexiva quanto aos procedimentos de comunicação interna utilizados dentro de empresas de médio e grande porte, assim como novas possibilidades a partir dos avanços tecnológicos conhecidos como *blog* corporativo. A utilização de tal ferramenta pode potencializar a participação dos colaboradores, além de motivar um aprendizado individual quanto ao seu uso diário e maior rapidez quanto ao processo comunicacional, grande responsável pelo fortalecimento da marca interna e externamente.

Mediante a pesquisa bibliográfica em fontes secundárias (livros, revistas e sites especializados) foi desenvolvida pesquisa exploratória a fim de coletar dados atualizados pertinentes ao tema proposto, pois objetiva-se explicitar uma questão ou ainda construir hipóteses sobre a temática (SELLTIZ, *apud* GIL, 2009, p. 41).

De acordo com Lakatos & Marconi (2006, p. 65) a pesquisa exploratória constitui investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno ou modificar e clarificar conceitos.

2 CENÁRIO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEO: AS PESSOAS COMO MEDIADORAS DE AÇÕES ESTRATÉGICAS NAS CORPORAÇÕES

A evolução no campo do trabalho a partir da Revolução Industrial apontou para modelos de gestão organizacionais cada vez mais modernos e em conformidade com as novas necessidades que o mercado estabelecia. Diante da abertura de mercado, maior concorrência de produtos e serviços, dos avanços tecnológicos e, conseqüente, aumento pela capacitação profissional as próprias empresas vislumbraram o aperfeiçoamento no potencial humano para que as atividades pertinentes ao seu setor de atuação pudessem ser fortalecidas diante de constantes mudanças nas áreas políticas, sociais e econômica.

Tal desenho geopolítico se estabelece impulsionando as empresas nacionais a se adaptarem frente aos desafios estabelecidos também no cenário internacional, pois à medida que ocorre a abertura de mercado, novas perspectivas mercadológicas acenam no sentido de ampliar ações concorrências e viabilizar propostas diferenciadas. Para que novas formas de produção e distribuição de produtos e serviços sejam otimizadas, novos formatos de gestão no setor de Recursos Humanos também são configurados, afinal, torna-se irremediável a necessidade emergente de qualificações específicas e contínua capacitação diante de mudanças cada vez mais solicitadas pelo processo de desenvolvimento das organizações.

Com a dinâmica evolução tecnológica inicialmente os trabalhadores que desenvolviam atividades consideradas estratégicas e táticas passam a se valer de novos aparatos como equipamentos computadorizados e o próprio computador, que chega para agilizar processos e minimizar o time tanto na linha de produção quanto nos escritórios de pequenas, médias e grandes empresas. Para tanto, a capacitação continuada torna-se quesito indiscutível a ser trabalhado, inclusive de forma estratégica para as organizações.

A qualificação do trabalho deixou de ser o apanágio dos trabalhadores intelectuais e dos operadores de máquinas-ferramentas universais ao se generalizar e ao atingir todos os trabalhadores empenhados em processos informatizados (...). As empresas competitivas, produtoras de alto valor e amplamente informatizadas, reformulam por inteiro a organização do trabalho. As atividades, outrora fragmentadas em tarefas simples, rotineiras e estereotipadas, passam a ser agregadas em processos que transferem valor para o cliente. Os trabalhadores reunidos em equipes multifuncionais se responsabilizam por processos inteiros ou por segmentos de processos, assumindo desde logo algumas funções gerenciais. Sua capacitação demanda anos de estudo e de habilitação técnica, ao contrário do curto tempo de treinamento anterior a que os trabalhadores industriais estavam sujeitos. Intensifica-se e amplia-se o uso da tecnologia da informação, num contexto em que o acesso aos dados é compartilhado. Substituem-se os treinamentos esporádicos por uma educação permanente (SROUR, 2005, p. 48-49).

Com o intuito de se obter melhores performances de mercado, cada

organização desempenha ações que privilegiem inovações e, para que novas propostas surjam dentro da empresa, é importante ouvir aqueles que diretamente estão envolvidos nos diversos modelos organizacionais, afinal, as pessoas constituem-se o capital intelectual e podem apresentar formas diferenciadas que permeiem além de resultados financeiros positivos, a criação de novos modelos de ação nos níveis estratégico, tático e operacional, o que por certo permitirá a empresa fortalecimento diante da acirrada concorrência que também busca por inovação.

Na era digital buscam-se por profissionais dinâmicos, inovadores e que busquem pela qualificação continuamente. Neste sentido, muitas empresas oferecem formas de capacitação com o objetivo que o investimento em educação e aperfeiçoamento nas pessoas resulte em indicadores cada vez mais destacados no setor de atuação. Anteriormente a era digital pouca, ou nenhuma, ênfase era dada a corresponsabilidade de gestores e trabalhadores, ao trabalho em equipe, aos TAGs (times auto-gerenciáveis) e ao aprimoramento no trato da questão gestão de pessoas como diferencial competitivo, conforme se pode observar na tabela abaixo.

Tabela 1 - As revoluções comparativas

Revolução Industrial	Revolução Digital
Uso extensivo do trabalho físico e dos recursos naturais	Uso intensivo do trabalho mental, da ciência e tecnologia
Simplicidade e baixo custo das máquinas	Complexidade e alto custo dos equipamentos
Linhas de produção industrial: postos de trabalho (fordismo)	Ilhas de trabalho digital: equipes multifuncionais (toyotismo)
Separação entre gestão e execução (taylorismo)	Corresponsabilidade técnica entre gestores e trabalhadores (<i>empowerment</i>)

Fonte: SROUR, 2005, p. 53.

No modelo moderno de gestão ressalta-se a importância das pessoas para a organização e busca-se identificar novos talentos, profissionais que possam ser alocados para outras atividades em níveis diferenciados dentro da mesma empresa. Infelizmente, ainda na era moderna, muitas empresas pautam-se num formato de gestão de recursos humanos limitador

no que tange a novas práticas com ênfase estratégica para a companhia.

A maioria das empresas ainda não encara a área de Recursos Humanos como aliada estratégica, o que se caracteriza como um grande erro. Os que respondem pela área devem assumir a função de transmitir aos empregados os valores da empresa e, assim, contribuir para melhorar a produtividade e os resultados no

trabalho. A área de Recursos Humanos é responsável por ações como recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas. Contudo, para uma atuação estratégica, deve, ainda, adotar medidas para desenvolver talentos e criar um ambiente de trabalho aberto a novas ideias (RIBEIRO, 2005, p.13).

Diversos profissionais da área de RH acabam limitados a práticas administrativas apenas e, com isso, são impedidos de desenvolver a busca e/ou formação por novos talentos, líderes e gestores que possam interessar a empresa. Embora no século XXI, diante de um cenário mercadológico contemporâneo pode-se identificar mediante pesquisa exploratória, de observação participante ou não participante que as empresas podem investir maiores esforços no sentido de ampliar as ações dirigidas à gestão de pessoas dentro das empresas, pois elas – as pessoas – são responsáveis por intermediar ou propor ações estratégicas que permitam inovação, crescimento e expansão no mercado onde atuam.

3. FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS: ENFOQUE NO *BLOG* CORPORATIVO INTERNO

Os avanços tecnológicos otimizaram procedimentos internos desenvolvidos dentro das organizações e possibilitaram,

por exemplo, a dinamicidade no processo de gestão de pessoas. Se por um lado presume-se maior agilidade e facilidade, por outro se pode entender que alguns problemas emergem a partir de deficiências detectadas no corpo de colaboradores vinculados às empresas, ou seja, a inabilidade na utilização de novas tecnologias tão intimamente ligadas a vida moderna de indivíduos e organizações.

Considerando que o conhecimento das pessoas na operacionalização de ferramentas tecnológicas e a compreensão do recurso enquanto catalisador de melhores resultados para a empresa são fatores indissociáveis apresenta-se um desafio para os diversos gestores, mas sobremaneira para os gestores de RH que devem, além de estimular um aprendizado contínuo, fomentar a capacitação dos colaboradores da empresa com vistas basicamente ao aumento de performance, redução no *time* de processos e melhores resultados.

Empresas de médio e grande porte apresentam maiores e mais complexas demandas comunicacionais internas e procedimentos estratégicos que sejam eficientes e eficazes, pois há um número bastante grande de pessoas envolvidas e, conseqüente volume financeiro a ser gerenciado, conforme tabela abaixo que classifica o porte da empresa considerando sua receita operacional.

Tabela 2 – Classificação de porte de empresa BNDES, aplicável a indústria, comércio e serviços

Classificação	Receita Operacional Bruta Anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena Empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média Empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-Grande Empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande Empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (Internet, 2011).

Se inúmeras variáveis podem ser consideradas no que tange às possibilidades no processo de gestão de pessoas a variável tecnologia sem dúvida alguma se constitui uma das mais atuais e com maior índice de verificação a partir do conhecimento da sua concepção, utilização e avaliação. Um primeiro aspecto a ser considerado é o domínio que as pessoas dentro de uma organização têm sobre determinada ferramenta, uma segunda questão, e a mais relevante, é a conscientização a partir da cultura organizacional da utilização de tal ferramenta em prol de benefícios não individuais, mas sim empresariais e mercadológicos.

Tal entendimento é de fundamental importância, uma vez que sua má utilização, ou subutilização pode enfraquecer estratégias e projetos estabelecidos em quaisquer níveis dentro da empresa. Desta forma, busca-se além da capacitação das pessoas diante do novo cenário – o tecnológico comunicacional, vencer resistências por parte de gestores de RH ou da própria liderança da empresa no sentido de se implementar novas ferramentas tecnológicas que possibilitem um papel mais integrador, dinâmico e avaliativo de processos num menor espaço de tempo. Tal ação poderá gerar *feedbacks* mais rápidos e intervenções mais precisas, no entanto, também poderá gerar problemas ao que se refere ao gerenciamento de um maior número de informações em menor tempo.

Para se evitar ou minimizar tais dificuldades, é imprescindível, logo ao início da utilização de uma nova

ferramenta tecnológica de comunicação e informação, estabelecer mecanismos de análise, interpretação, filtragem de dados e retorno de informações de maneira eficaz aos envolvidos. Todo novo procedimento em seu início gera especulações e certa resistência, mas no caso da implantação do blog corporativo interno poderá se contextualizar duas questões: (1) o sentimento de pertencimento e interação do indivíduo/funcionário no cenário virtual/social e (2) sua participação ativa através do cenário virtual podendo ocasionar intervenção no aspecto físico da organização.

Desenvolvimento de pessoas frente à utilização de novas ferramentas de comunicação interna

Diversas possibilidades para se efetivar a comunicação estratégica no âmbito interno das organizações podem ser apresentadas como ferramentas que permitam maior interação e velocidade frente às demandas comunicacionais no processo de geração e transmissão de informações, bem como na perspectiva na tomada das decisões.

Mediante ações de comunicação interna, bem estruturadas e utilizadas, o setor de RH pode obter, além de um fortalecimento na rede de relacionamento interno; nos mais diferentes níveis dentro da empresa, a ampliação dos *feedbacks* nos mais variados aspectos, pois como desafio se estabelece uma política de comunicação ajustada que traga adaptações através de práticas efetivas, flexíveis e que apresentem resultados com rapidez. Para se obter retornos desejáveis

faz-se relevante a implantação e operacionalização de mecanismos de comunicação interna que reflitam a cultura da organização bem como seus objetivos gerais e departamentais.

Dentre os processos de comunicação interna podem-se destacar diversas ferramentas que são utilizadas como meios orais (reuniões, palestras, treinamentos, autofalantes), meios escritos – materiais informativos impressos (cartas, circulares, murais, panfletos, boletins, manuais, jornais, revistas), meios pictográficos (diagramas, pinturas, fotografias, desenhos), meios simbólicos (bandeiras, logomarca, música), meios audiovisuais (vídeos institucionais, de treinamento, documentários) e meios telemáticos que é o uso combinado da informática com os meios de telecomunicação (REDFIELD, *apud* KUNSCH, 2003, p.87).

Importante destacar que as pessoas envolvidas neste processo precisam compreender que a comunicação interna é de fundamental importância para a saúde da empresa e, por conseguinte, para todos os *stakeholders*, uma vez que são interessados na organização e seu desempenho no ambiente mercadológico no qual atua. É importante ressaltar que as pessoas são quem iniciam e desenvolvem a práxis comunicacional e que, portanto, elas são peças imprescindíveis que podem garantir o êxito, ou não, de quaisquer tipos de ações demandadas dentro da empresa.

Para que processos comunicacionais sejam bem sucedidos deve-se observar que os seus agentes estejam devidamente

preparados para exercê-los, pois todos os envolvidos precisam compreender as informações, muitas vezes decodificá-las e retransmiti-las a outros níveis hierárquicos. Durante este processo podem ocorrer ruídos que comprometam sua fidedignidade, ou seja, o conteúdo original. Tal fato pode ser atribuído a inúmeros fatores como má compreensão da informação, despreparo dos profissionais envolvidos, problemas psíquicos ou até mesmo físicos, além do tímido domínio da língua utilizada juntamente com seus desdobramentos interpretativos.

Decorrente de possíveis problemas como estes citados as empresas objetivam que seus colaboradores busquem aprimoramento também no quesito educacional que, por certo, refletirá avanços quanto ao desempenho e posicionamento profissionais.

Considerando que as organizações devem ater-se ao desenvolvimento do indivíduo como fator que resultará em benefícios para a empresa pode-se identificar que atualmente diversas empresas prezem por ferramentas tecnológicas que viabilizem uma comunicação mais clara e coesa em todas as instâncias. Diversos meios podem ser utilizados para possibilitar canais eficientes e eficazes, onde a via de mão dupla se estabeleça e gere retorno positivo para os gestores. O domínio na utilização de determinadas ferramentas pode significar certo investimento em treinamento na fase inicial da implantação, a considerar formas de aplicação e utilização, como é o caso de ferramentas tecnológicas modernas.

O investimento realizado nas pessoas para que dominem processos comunicacionais e produzam resultados mais dinâmicos pode representar certo esforço também em treinamento quanto à utilização de determinadas ferramentas, afinal, as constantes mudanças no setor implica necessidades de novos conhecimentos.

Pessoas não fazem parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam e recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de forma competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócio em geral (DAVEL; VERGARA, 2001, p.31).

Para que pessoas desempenhem funções, em quaisquer áreas, em constante modificação é fundamental que elas sejam tratadas como principal aspecto dentro das organizações, pois toda e qualquer atividade demandada poderá, então, ser completada de maneira eficaz. No entanto, deve ser ressaltado que o processo comunicacional responsável por todo o trâmite de informações, tácitas ou implícitas, dentro de uma empresa denota um mínimo de competências por parte de emissores e seus interlocutores para que possa ocorrer de fato a comunicação e não apenas a troca de informação.

Vinculada a esta questão estão às diversas ferramentas de comunicação que podem ser utilizadas, dentre elas as ferramentas tecnológicas que se apresentam como desafiadoras – no sentido de sua utilização pela maior parte dos colaboradores – e também inovadoras

considerando sua mutação constante. Para que os colaboradores interajam junto a estas novas ferramentas de comunicação, que possibilitam além da integração, agilidade no processo comunicacional e otimização de resultados se bem exploradas, é necessário que as pessoas dominem sua utilização.

Caberá, então, ao setor de RH definir um plano de comunicação interna viável que permeie toda a organização e que possibilite uma cultura de utilização otimizada da tecnologia diante da obtenção de resultados vislumbrados pela empresa. É preciso, portanto, um trabalho de conscientização quanto ao uso das ferramentas da comunicação com o objetivo da prática profissional e suas consequências.

Outro fator a ser considerado é a capacitação para que todas as pessoas dentro da organização possam conhecer tais ferramentas e executar suas tarefas utilizando-as cotidianamente. Para tanto, poderá ser necessária a proposta de algum treinamento, uma vez que diversas adaptações ocorrem no aspecto tecnológico. Por certo, um plano de comunicação interna que o setor de RH implemente e acompanhe poderá resultar em uma ambientação inovadora e salutar dentro da organização, afinal, o sentimento de pertencimento das pessoas será ressaltado em toda a empresa.

Os Blogs Corporativos Internos: tecnologia para otimizar a comunicação e os resultados

O blog corporativo interno constitui-se uma nova e atual ferramenta de

comunicação que pode favorecer as empresas em seus trâmites internos. Como o setor de RH responde por tal atividade cabe buscar informações e atualizações que permitam proporcionar aos colaboradores novas formas de participação e interação nos processos. Necessário se faz, no entanto, o conhecimento sobre sua utilização tanto do ponto de vista funcional quanto cultural, pois todos os envolvidos no processo de comunicação interna devem saber a política da empresa quanto à sua utilização, assim como todos devem saber interagir neste novo ambiente virtual.

Blogs internos criados para serem lidos somente por membros de uma equipe estão se tornando cada vez mais populares. Esses blogs permitem a utilização para o compartilhamento de documentos, para fazer *brainstormings* e como arquivo de ideias e discussões. A meta é reduzir os extensos e-mails da equipe, concentrando a maior parte da correspondência oficial no blog, de modo que ela possa ser arquivada e pesquisada; mas o blog também permite que as respostas sejam dadas de maneira coesa. Um dos problemas dos e-mails é que, como são enviados para várias pessoas, eles sempre resultam em diversos canais infundáveis de conversas, com ideias se cruzando e a confusão reinando. Os blogs resolvem esse dilema, já que todos os comentários são cronológicos, de modo que as pessoas que respondem à postagem original também estão respondendo a comentários anteriores. Isso significa que, de maneira geral, a comunicação interna é linear – do pensamento original ao pensamento final – em vez de embaralhar-se em meio a diversos canais infundáveis de conversa que precisam posteriormente ser resgatados para que todo mundo fique inteirado do processo (WRIGHT, 2008, p. 101-102).

De acordo com Wright (2008, p. 95) a utilização de blogs internos pode ser

diversificada de acordo com as necessidades identificadas pela organização, como por exemplo: (1) a comunicação da gestão de projetos, (2) comunicação e marketing interno, (3) geração e análise de ideias, (4) envolvimento e relacionamento entre os funcionários, (5) comunicação de equipes e projetos com toda a organização, (6) comunicação interna de equipes e projetos, (7) comunicação administrativa, (8) criação de equipes dinâmicas, entre outras..

Os principais benefícios de uma gestão do conhecimento eficaz são: comunicação rápida e com opiniões valiosas dos próprios funcionários, por ser uma ferramenta montada basicamente por eles mesmos, aumento da participação dos funcionários na gestão da empresa como um todo e aumento da própria percepção de envolvimento organizacional, redução do tempo para se resolver problemas, resultando em uma entrega rápida de soluções para clientes e mercado. Os blogs já nasceram com muitas das propriedades técnicas necessárias para uma gestão do conhecimento eficiente, como possibilidade de buscas por palavras-chave, classificação do assunto por categorias e, principalmente, a simplicidade na manutenção e atualização. Eles permitem encontrar a informação rapidamente e aumentar a produtividade por meio de uma ferramenta de baixo custo (CIPRIANI, 2008, p. 62-63).

De acordo com Terra (2006, p. 8) a criação de um blog pressupõe comprometimentos por parte da empresa e passam pela definição de que departamento ou área será responsável pela publicação e manutenção do veículo. Uma vez determinada a área responsável pela ferramenta, é importante lembrar que o conhecimento da organização, de

seus valores, princípios e políticas é essencial para o gerenciamento do instrumento, além de ciência da dinâmica da blogosfera e do dia-a-dia de um blog, primando pela transparência e ética nos tópicos postados.

Segundo pesquisa realizada em abril de 2007 pela Technorati² (*apud* Gonçalves; Terra, 2007, p.2-3), há 70 milhões de blogs e são criados, em média, 120 mil blogs a cada dia. Em média, a cada 1 segundo, 1,4 blogs são criados. Pode-se contabilizar 1,5 milhões de posts por dia, sendo 17 posts por segundo; o crescimento de 35 para 75 milhões de blogs aconteceu em apenas 320 dias; os blogs em língua japonesa ocupam a fatia de 37% do total; os blogs em língua inglesa estão em segundo (33%); os blogs em chinês ocupa o terceiro lugar no ranking com 8% de participação no ranking; em italiano, o percentual é de 3% e em português, a fatia ainda é pouco expressiva, sendo de apenas 2 por cento.

Conforme Terra (2006, p. 7) os blogs internos são canais de comunicação entre a organização e seus públicos internos, podendo ser utilizados para ações de comunicação interna, “gerenciamento do conhecimento, acompanhamento de projetos e colaboração interna, integração e reforço de iniciativas de recursos humanos, etc. O blog interno pode ser uma colaboração entre membros de um projeto (blog de projeto)”. Também pode ser utilizado como uma intranet (blog

como intranet), outra possibilidade é a sua utilização como “ouvidor interno (blog como *ombudsman*/ouvidor)”.

A comunicação interna é um desafio em qualquer empresa de porte e uma das ferramentas mais utilizadas com o avanço das novas tecnologias da comunicação e informação – NTCIs, o e-mail é uma das ferramentas mais utilizadas, no entanto mais difíceis de se preservar diante da sua sobrecarga diária. “E-mails são utilizados para convocar reuniões, avaliar documentos, revelar novos projetos e anunciar internamente novas vagas”. No entanto, os blogs apresentam certa vantagem sobre o e-mail considerando os seguintes aspectos: qualquer pessoa pode contribuir, qualquer pessoa pode comentar e seus comentários podem ser vistos por todos, as postagens são arquivadas indefinidamente, as postagens são classificadas segundo a facilidade de visualização, postagens antigas podem ser pesquisadas rápidas e facilmente. Embora não suplante o lugar do e-mail dentro das organizações, os “blogs estão definitivamente encontrando seu espaço” (WRIGHT, 2008, p. 97).

Pode-se analisar que tal afirmação ainda pode ser constatada como tímida no Brasil, no entanto, o caminho a ser percorrido por diversas companhias deve levar a adaptações frente às novas possibilidades de ferramentas comunicacionais, como o blog interno, pois “a multiplicação dos instrumentos bidirecionais permite a identificação de tendências e percepções, a recriação de formatos diferenciados de comunicação e a geração de resultados positivos à

² Empresa que realiza pesquisa sobre o Estado da Blogosfera Fonte: (<http://www.sifry.com/alerts/archives/000493.html>).

empresa” (GONÇALVES; TERRA, 2007, p. 15).

Segundo Cipriani (*apud* Gonçalves; Terra, 2007, p. 8) os blogs corporativos internos devem

“participar ativamente nas comunicações de interesse dos funcionários da companhia e das avaliações de performance, ser elo principal entre todos os departamentos e atuar fortemente como gestor das mudanças internamente na companhia”.

4. CAPACITAÇÃO DE PESSOAS: AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA COMO GERADORAS DE VANTAGEM COMPETITIVA E INOVAÇÕES MERCADOLÓGICAS

Os estilos de administração moderna permeiam uma abordagem participativa das pessoas quanto a atitudes proativas no que tange a possibilidades de resultados positivos para a organização, pois qualquer indicativo apresentado para melhorar processos poderá ser incorporado pela empresa, uma vez testado e avaliado pelas instâncias competentes. Visando desenvolver habilidades e competências dos funcionários, os gestores objetivam desenvolver programas que capacitem pessoas e que, portanto, estas possam apresentar melhores resultados individuais e departamentais.

Para que pessoas possam ampliar sua capacidade profissional, seja em qualquer área é preciso que além de estímulos internos a elas sejam desenvolvidos estímulos externos, ou seja, por parte da organização na qual atua. Como inúmeras mudanças vêm ocorrendo nos

últimos anos torna-se imprescindível que as pessoas sejam habilitadas a conviver com elas, a se adaptarem e buscarem novas formas de aperfeiçoamento.

O gestor de RH, neste sentido, desempenha papel fundamental tanto como promotor de formas de capacitação quanto motivadores para tal. Neste sentido, todos os esforços deste gerente permearão as formas e os meios de comunicação a serem utilizados, pois se busca o envolvimento dos profissionais em diversos programas apresentados. É natural que todas as pessoas tenham condições mínimas de interações, ainda mais se estas interações necessitarem da utilização de ambientes tecnológicos, como ocorre contemporaneamente.

Os departamentos de RH e de Comunicação participam de processos estratégicos e trazem importantes conquistas para as empresas. Mas, em plena era da convergência de mídia, não existe divergência de interesses, mas as partes raramente juntam suas competências objetivando a inovação e o treinamento de pessoal. Eles poderiam ter colaboração mais efetiva se somarem saberes e experiências que contribuam para a melhoria da capacitação e do fluxo de informações das empresas. A Comunicação não se circunscreve apenas aos produtos e serviços, mas também aos aspectos intangíveis da marca. Ela mantém diálogo permanente com os diferentes públicos direta ou indiretamente relacionados com o negócio. E é sabido que funcionários motivados e corretamente informados ajudam a disseminar valores da empresa para os seus diferentes públicos, inclusive o cliente final. Deveria haver um alinhamento maior entre os departamentos de RH e de Comunicação para esses objetivos. As duas áreas poderiam melhorar as práticas e sistematizar o conhecimento organizacional ao internalizar, refletir e estabelecer relações na construção da

inteligência corporativa (ROGATTO, 2009).

gerência direta a respeito dos negócios da companhia (SALLES, 2009)³.

Possibilitar que pessoas possam interagir nos níveis dos cargos nos quais atuam significa no mínimo que a empresa viabilize que tais interações ocorram mediante a disponibilização dos meios adequados como, por exemplo, os ambientes virtuais - destaque para o blog interno. Este ambiente demanda conhecimento prévio sobre sua estrutura e formas interacionais, no entanto, uma vez compreendido o sistema funcional de tal ferramenta poderá ser ricamente explorado. Para a empresa agilidade nos processos profissionais poderão ser identificados e para as pessoas, que utilizam esta ferramenta, sentimento de reconhecimento e capacitação proporcionada pela organização, mas que por certo refletirá no âmbito de sua vivência social além dos limites da empresa.

A principal responsabilidade do executivo é estabelecer uma visão empresarial clara e concisa e, depois, comunicá-la com dinamismo à sua equipe. O diálogo então se torna fundamental já que permite verificar se a mensagem está chegando com clareza. Além do contato pessoal constante, o gestor pode se valer das novas tecnologias. Principalmente quando se fala em multinacionais, existem múltiplos canais de websites e intranets integrados. Cabe ao gestor descobrir esses canais e estimular sua equipe a ir ao encontro com a informação também, num processo de duas vias: como gestor, deve manter a equipe informada, por outro lado, os funcionários devem ser estimulados a encontrarem seus próprios caminhos de informações nos canais da web e no questionamento com sua

Vantagens competitivas são resultados de diversos tipos de investimentos que uma empresa venha a fazer: tecnológicos, financeiros, de produção, de inteligência de mercado, entre tantos outros. No entanto, é fundamental ressaltar que pessoas são quem desenvolvem estratégias, as aplicam e avaliam, sendo assim, o torna-se o principal investimento a ser realizado aquele que privilegia pessoas. Pessoas bem capacitadas sob diversos aspectos - técnico, psicológico, emocional, social, podem apresentar melhores resultados no sentido de sua participação ativa e proativa. Independente do setor em que atua a interação das pessoas em diversos níveis dentro da organização permitirá melhor ambientação, aumento na compreensão de objetivos da empresa e, portanto, compreensão clara sobre a importância de sua atuação que refletirá nos resultados gerais e finais em cada processo estabelecido.

De acordo com Bastos Junior (2009) um novo contexto empresarial aponta para um perfil diferenciado do trabalhador, pois a formação das pessoas necessariamente precisa ser continuada para que permaneçam produtivas, consigam acompanhar mudanças e otimizem o tempo. Neste sentido, a tecnologia permite a utilização de novas experiências no que tange ao treinamento de mais pessoas com maior economia.

³ Mônica Salles é Coordenadora de Comunicação da Syngenta Seeds (empresa criada pela fusão entre as áreas de agribusiness da Novartis e da AstraZeneca, em 2000).

Promover a qualificação das pessoas diz respeito à incorporação da cultura de aprendizagem contínua, onde “os empregados aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas visando solucionar problemas organizacionais reais. O foco do treinamento vai além do empregado isoladamente para o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização”.

Os trabalhadores buscam de maneira geral aumentar seu nível educacional frente às constantes demandas mercadológicas empresariais e a necessidade em manter-se vinculado às organizações, pois o “trabalho passa a ter um papel central em suas vidas” e uma das formas de realização é o aprendizado contínuo. Atentas para a necessidade de se reinventarem perante um cenário de alta competitividade “adotam estilos, estruturas e processos gerenciais que desencadeiam processos semelhantes no nível individual e coletivo” (ELOY ET AL, Serpro, 2009).

4.1 A comunicação diante da práxis de treinamento/capacitação de pessoas: diálogos e *feedbacks*

De acordo com uma pesquisa realizada pela Towers Perrin (*apud* Argenti, 2006, p. 172), com 25 mil funcionários que atuam em diversos setores em todo o mundo, a comunicação eficaz dentro de uma organização, a partir da perspectiva de um funcionário é aquele que inclui alguns elementos, como: (1) trocas de informação abertas e sinceras, (2) materiais claros e fáceis de entender, (3)

distribuições oportunas, (4) fontes confiáveis, (5) sistemas de *feedback* de mão dupla, (6) claras demonstrações do interesse da liderança sênior por seus funcionários, (7) melhoria contínua na comunicação e (8) mensagens consistentes em todas as fontes.

Qualquer tipo de programa que o setor de RH proponha deverá ser divulgado por alguns canais de comunicação interna como intranet, jornal mural, reuniões, e-mails, circulares, entre outros, pois se busca a disseminação da informação no *time* adequado para que todo o público-alvo para determinado programa seja alcançado. Conhecer as ferramentas de comunicação e saber operacionalizá-las pressupõe certa habilidade e competência, afinal, as pessoas precisam saber interagir diante de tais situações.

Cada programa desenvolvido pelo RH seja de treinamento/capacitação, normalmente é monitorado, pois se busca saber seus resultados e apontamentos para futuras alterações ou adaptações. Neste sentido, os canais de comunicação interna utilizados constituem-se possibilidades estratégicas para maximizar resultados em qualquer que seja o programa aplicado. Em se tratando da obtenção de *feedbacks* relacionados aos programas, as ferramentas tecnológicas são auxiliaadoras para se mapear resultados quantitativos e qualitativos possibilitando, assim, maior agilidade aos processos para o setor de RH.

O blog corporativo interno pode se apresentar como a ferramenta tecnológica adequada para desenvolver tal monitoramento, pois as pessoas

envolvidas podem acompanhar conteúdos e resultados, assim como os gestores podem obter resultados/*feedbacks* necessários num curto espaço de tempo, o que poderá permitir ajustes bastante dinâmicos durante um processo de treinamento, por exemplo.

Russi (2008) afirma que de acordo com sua experiência de mais de 20 anos como executivo e como Consultor em Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas “muitas organizações necessitam, com urgência, investir mais intensamente no desenvolvimento de seus recursos humanos, para que estes possam desempenhar seus papéis e/ou gerirem pessoas com eficácia”, estimuladas por um cenário de mudanças, onde os produtos são cada vez mais similares e, portanto, o “único diferencial competitivo é e será cada vez mais o ser humano com suas habilidades e potencialidades”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário atual mercadológico apresenta inúmeras alterações nos processos de mediação nas relações humanas que ocorrem dentro das organizações, e uma destas alterações pode ser identificada no que tange às novas tecnologias da comunicação e informação – NTCIs que se apresentam como suporte a esses processos dentro das empresas. Para a área de RH tal fator se estabelece como mais uma variável a ser trabalhada por seus gestores, afinal, caberá a eles identificar e propor soluções quanto a formas de sua utilização, de maneira que sejam otimizados resultados tanto de

performance quanto financeiros, em última instância.

Pessoas estão constantemente envolvidas em todos os tipos de processos e projetos dentro das organizações, desta forma a sinergia para se obter a conclusão de atividades é de fundamental importância. As novas ferramentas de comunicação podem ser utilizadas internamente nas organizações de maneira que possibilite o compartilhamento de informações, a agilidade no trâmite das mesmas, a interação em tempo real, assim como a viabilidade de análise e avaliação de ações que necessitem ser adaptadas durante o processo ou em fase subsequente.

Dentre as diversas ferramentas tecnológicas as mais utilizadas no cenário empresarial brasileiro é a Internet (websites e intranet), no entanto, outras ferramentas como o blog corporativo começa a ser explorado por algumas empresas. A utilização de blogs internos pode favorecer maior velocidade no desenvolvimento de ações gerais cotidianas e específicas considerando a departamentalização inerente às empresas. Para se propor novas possibilidades estratégicas internas o profissional de RH deve primeiramente conhecer as alternativas a serem implementadas, pois estas ocasionarão especulação no momento inicial, repercussão - momento de implantação e finalmente avaliação que pode ser de caráter positivo ou não quanto ao aspecto perceptivo de resultados a curto, médio e longo prazos.

A utilização de blog corporativo interno se estabelece na perspectiva contemporânea como desafiadora até o momento, pois se faz necessárias adaptações quanto à cultura organizacional para a sua implantação e utilização, bem como a capacitação das pessoas para a sua utilização consciente e responsável de maneira que privilegie interações interdepartamentais, ou de projetos ou até mesmo organizacionais adequadas e otimizadas. Como se trata de um novo procedimento o qual denota investimento de capital intelectual no sentido de sua melhor utilização deve-se identificar as melhores práticas para que sua utilização se democratize e possibilite que o maior número de pessoas tenha acesso.

Por se tratar de novas tecnologias é inevitável certo investimento também para a implantação de programas de capacitação específicos, porque além de conhecer o funcionamento quanto às possibilidades de operacionalização, é importante que o momento e a forma em que se utiliza tal ferramenta sejam compreendidos como benefícios e diferenciais da organização no contexto do mercado onde a empresa atua.

Inicialmente é necessário que os gestores sejam devidamente treinados para além de propor novas soluções estratégicas para a empresa, também intermediar todas as fases necessárias à implantação do novo procedimento. Pessoas e processos passarão inseridos num novo cenário, o virtual e para que haja a devida

sinergia um direcionamento adequando deve ser planejado e implantado de forma que viabilize a todos os envolvidos a correta compreensão da nova proposta.

Apesar da ainda baixa utilização desta ferramenta, o blog corporativo poderá ser forte aliado de gestores de diversas áreas e setores dentro das empresas de médio e grande porte, pois estas apresentam diversos tipos de demandas profissionais. A partir do conhecimento das pessoas sobre a nova ferramenta, sua experimentação e devida capacitação proporcionada pela empresa estas pessoas certamente terão condições de maiores mediações além-cenário empresarial. , poderão posicionar-se enquanto agentes sociais só que com um diferencial, o sentimento de pertencimento ao mundo virtual e de detector de conhecimentos diferenciados proporcionado pela empresa a qual está vinculado.

Tal sentimento, decorrente de ações estratégicas geridas pelo setor de RH poderão ser fatores de diferenciação quanto aos sentimentos que se estabelecem numa relação empresarial de trabalho e, conseqüentemente num maior envolvimento das pessoas dentro da organização. Ações estratégicas sempre são desafios propostos, no entanto, neste caso podem também ser identificadas reações que privilegiem resultados positivos referente ao aspecto clima organizacionais – tal ferramenta possibilita maior transparência, interação e “voz” para todos os funcionários. . .

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGENTI, Paul A. *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Tradução: Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SOCIAL – BNDES. *Porte de empresa*. Disponível em < http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html> Disponível em 12/nov/2011.

BASTOS JUNIOR, Paulo et al. *Gestão do conhecimento como modelo empresarial*. Disponível em: < http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm> Acesso em 22/set/2009.

CIPRIANI, Fábio. *Blog corporativo*. 2ª ed. São Paulo: Novatec, 2008.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Orgs.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

ELOY, Elisabeth Ribeiro et al. *A gestão de pessoas alinha à gestão do conhecimento*. Disponível em: < http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo04.htm> Acesso em 22/set/2009.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALES, Márcio; TERRA, Carolina. *Blogs corporativos: nova ferramenta de comunicação empresarial e/ou uma realidade ainda pouco brasileira*. RP em Revista. Ano 5, n.23, ago/2007. Salvador/BA, ISSN 1809-1687. Disponível em: < www.rp-bahia.com.br/revista/blogs_corporativos.pdf>. Acesso em 30/ago/2009.

KUNSCH, Maria Margarida Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003, vol 69.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, e elaboração, análise e interpretação de dados*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RIBEIRO, Antonio de. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROGATTO, Marcos. *Comunicação e RH na inteligência corporativa*. Disponível em < http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=740>. Acesso em 22/set/2009.

RUSSI, Lauro E. de. *As organizações e suas competências*. Publicado em 03/06/2008.

Disponível em: <http://www.abrhsp.org.br/site/artigo_read.asp?id=64. Acesso em 12/set/2009.

SALLES, Mônica Adriana. *Para uma comunicação estratégica eficiente: a capacitação dos gestores da organização na habilidade da comunicação*. Disponível em <

http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_interna/artigo2.php. Acesso em 22/set/2009.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão*. 13ª ed. Rio de Janeiro, 2005.

TERRA, Carolina Frazon. *Blogs corporativos como estratégia de comunicação*. RP em Revista. Ano 4, n.15, jul/2006. Salvador/BA, ISSN 1809-1687. Disponível em: <www.rp-bahia.com.br/.../blogs_corporativos_como_estrategia_de_comunicacao.pdf. Acesso em 30/ago/2009.

WRIGHT, Jeremy. *Blog marketing: a nova e revolucionária maneira de aumentar vendas, estabelecer sua marca e alcançar resultados excepcionais*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2008.

