

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO – FABICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

VIVIAN TEMP

**A comunicação digital e as transformações nas
práticas culturais no contexto organizacional**

Porto Alegre

2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO – FABICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

VIVIAN TEMP

**A comunicação digital e as transformações nas
práticas culturais no contexto organizacional**

Dissertação apresentada à banca
examinadora do Programa de Pós-Graduação
em Comunicação e Informação da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
– PPGCOM/UFRGS - como requisito parcial
para obtenção do título de mestre.

Mestranda: Vivian Temp

Orientadora: Profa. Dra. Karla Müller

Porto Alegre

2008

*Dedico essa dissertação ao meu filho
Pedro, minha grande inspiração e que
esteve comigo desde o início deste
trabalho.*

AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela oportunidade de realizar o mestrado e aprofundar questionamentos da minha vida acadêmica.

À minha orientadora, Profa. Dra. Karla Maria Muller, pela sua atenção, incentivo e contribuição em todas as etapas da realização desta dissertação.

À Procergs e aos profissionais entrevistados, pelo interesse e disponibilidade de compartilhar suas experiências, colaborando para o enriquecimento desta dissertação e o entendimento da comunicação digital nas organizações.

Aos docentes do Programa, pela troca de conhecimento e convivência.

À CAPES, pela disponibilização da bolsa que viabilizou minha dedicação integral ao mestrado.

Ao meu marido Fabiano, pelo apoio incondicional e pelas palavras de estímulo e encorajamento durante a trajetória da realização deste trabalho.

Aos amigos Carolina, Flávio e Lisiane pelo apoio dedicado durante a realização desta dissertação.

RESUMO

Este trabalho consiste no estudo sobre como a inclusão de ferramentas de comunicação digital nas organizações pode influir na cultura e na comunicação. A ênfase recai na investigação de como a utilização do Correio Eletrônico, da Intranet e das Listas de Discussão podem modificar o processo de comunicação organizacional através da criação de novas práticas culturais que possibilitam a participação dos funcionários no processo comunicativo. A análise resgata o modo como essas ferramentas foram implantadas, a sua apropriação pelos membros organizacionais e as práticas culturais que foram geradas a partir do seu uso. Para isso, realizou-se um estudo de caso na Companhia de Processamento de Dados do Rio Grande do Sul (Procergs). O estudo contempla o relato dos funcionários da organização que utilizam essas ferramentas diariamente nas rotinas de trabalho. Por meio da fala dos participantes, constatou-se que essas ferramentas proporcionam maior envolvimento desses funcionários no processo de comunicação. Entretanto, elas não horizontalizam a relação existente entre os funcionários e a organização, que permanece sendo o espaço de conexão do relacionamento comunicacional.

Palavras-chave: comunicação digital, correio eletrônico, intranet, listas de discussão, práticas culturais, organizações.

ABSTRACT

This master thesis addresses the inclusion of digital communication tools in organizations and how it affects their culture and communication habits. The focus is on how the adoption of Electronic Mail, Intranet and Discussion Lists may change the processes of organizational communication by creating new cultural conventions that enable employees to participate in the communicative process. A case study at Companhia de Processamento de Dados do Rio Grande do Sul (Procergs) were conducted to evaluate how these tools were adopted, how the staff assimilated them and what cultural conventions were created by their use. This case study collected various reports given by staff members who use these tools on the daily work routine. The interviews demonstrated that digital communication tools allow a better involvement of the employees in the communication process. However, the tools by themselves do not equalize the relationship between the organization and its employees, which remains as the connecting space to communicative interaction.

Keywords: digital communication, email, intranet, discussion lists, cultural conventions, organizations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Esquema 1 - A organização como sistema aberto.....	33
Esquema 2 - Como uma organização pode ser vista como um conjunto de subsistemas.....	37
Esquema 3 - Dimensões da comunicação e dimensões da mudança.....	55
Esquema 4 - Paradigma de Interação Comunicacional Dialógica.....	73
Fotografia 1 - UNIVAC 1005 III – Card Processador.....	99
Fotografia 2 - Máquina de pequeno porte para programação interna.....	99
Fotografia 3 - Cd's e disquetes.....	100
Esquema 5 - Linha do tempo.....	105
Fotografia 4 - Setor de digitação da Procergs localizado na Rua Caldas Junior.....	107
Imagem 1 - Procergs Comunica.....	113

LISTA DE SIGLAS

ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

ABRACORP - Associação Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas

ACOM – Assessoria de Comunicação

ARPANET - Departamento de Defesa Americano

CI – Comunicado interno

CPED - Centro de Processamento de Dados

CTR – Centro de Treinamento

DTI – Divisão de Tecnologia e Infra-Estrutura

ECA –Escola de Comunicação e Artes

GMT - Greenwich Mean Time

INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação

PCI – Programa de Comunicação Interna

PCS – Política de Comunicação Social

PROCERGS – Companhia de Processamento de Dados do Rio Grande do Sul

TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. A SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA E AS ORGANIZAÇÕES.....	17
2.1 O TEMPO, O ESPAÇO E AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS NA CONTEMPORANEIDADE.....	17
2.2 ENFOQUE SISTÊMICO.....	26
2.3 A ORGANIZAÇÃO SOB UMA PERSPECTIVA SISTÊMICA.....	30
3. DIMENSÕES DA CULTURA.....	40
3.1 RAÍZES DO CONCEITO DE CULTURA.....	40
3.2 CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES.....	47
3.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E CULTURA DIGITAL.....	53
4. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	60
4.1 BREVE RETROSPECTIVA HISTÓRICA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	61
4.2 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL.....	66
5. COMUNICAÇÃO DIGITAL E A GERAÇÃO DE NOVAS PRÁTICAS CULTURAIS.....	76
5.1 COMUNICAÇÃO DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES.....	76
5.2 INTERAÇÃO E COMUNICAÇÃO MEDIADA.....	79
6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	85
6.1 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA.....	85
6.2 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS.....	88
7. ANÁLISE DOS DADOS.....	96
7.1 PROCERGS E A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	96
7.2 IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS: CORREIO ELETRÔNICO, INTRANET E LISTAS DE DISCUSSÃO.....	103
7.2.1 Correio Eletrônico.....	105
7.2.2 Intranet – Procergs Comunica.....	112
7.2.3 Listas de Discussão.....	121
7.3 APROPRIAÇÃO DAS FERRAMENTAS: MUDANÇA E RESISTÊNCIA.....	126
7.4 COMUNICAÇÃO DIGITAL E A GERAÇÃO DE NOVAS PRÁTICAS CULTURAIS.....	133
a) Acesso do Correio Eletrônico de casa.....	134
b) Correio Eletrônico aberto o dia inteiro.....	135
c) Registro e arquivamento eletrônico da informação.....	137
d) Gerenciamento das ações do cotidiano a partir do acesso ao Correio	

Eletrônico.....	138
e) Utilização do Correio Eletrônico mais do que o telefone.....	140
f) Comunicação presencial.....	140
g) Construção de repositórios de informação.....	142
h) Gestão do conhecimento.....	143
i) Dedicção de maior tempo à busca e leitura de informações.....	144
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	147
REFERÊNCIAS.....	151
GLOSSÁRIO.....	157

1. INTRODUÇÃO

A necessidade do ser humano de se comunicar não é nova e sempre existiu. Nas civilizações mais primitivas, as trocas comunicativas estavam diretamente relacionadas com a oralidade e a expressão simbólica. Nessa época, a palavra exercia uma função essencial na gestão da memória social, visto que o armazenamento da informação e a propagação do conhecimento eram restritos em termos geográficos, pois dependiam da interação face a face e se limitavam ao compartilhamento do mesmo espaço físico pelos participantes.

Com o surgimento da escrita e, posteriormente, no século XV, da impressão, essa barreira física foi transposta, o que possibilitou o desenvolvimento de uma nova situação prática de comunicação. As técnicas de impressão permitiram que a informação pudesse ser propagada, possibilitando que os indivíduos interagissem com a palavra escrita e que o conhecimento fosse disponibilizado em um tempo futuro.

A partir do desenvolvimento dos meios de comunicação, tornou-se possível estabelecer um tipo de relação espaço-temporal que não consiste somente na instituição de novos meios de transmissão de informação, mas também na emergência de novas formas de interação e relacionamento entre os indivíduos. A informação e as trocas simbólicas passaram a fluir em um sentido unilateral, pois eram produzidas em um contexto e recebidas por um número indefinido de receptores situados em outro contexto.

Bauman (2001) afirma que, com a conquista do tempo e do espaço, chega ao fim a ‘modernidade pesada’ ou ‘era do *hardware*’, e passa-se para a ‘modernidade leve’ ou ‘era do *software*’. A modernidade pesada, caracterizada como a época das máquinas, dos muros, das fábricas, das poderosas locomotivas, dos gigantescos transatlânticos, foi marcada pela conquista do território e pela manutenção das fronteiras. O lugar era considerado como um todo compacto que se mantinha por meio da rotinização do tempo e fixava o trabalho ao solo.

O advento da modernidade leve, caracterizada por ser líquida, fluida e infinitamente mais dinâmica que a anterior, muda essa perspectiva. O espaço se torna irrelevante, disfarçado pela anulação do tempo. Na modernidade leve, as distâncias podem ser

percorridas por sinais eletrônicos e o tempo não confere mais valor ao espaço. A instantaneidade denota a ausência de tempo e anuncia a desvalorização do espaço.

Harvey (2001) destaca que o espaço e o tempo são categorias básicas da existência humana, e que se tem a tendência de concebê-los como certos, dando-lhes atribuições do senso comum que são auto-evidentes e, raramente, discute-se o seu sentido. Esse autor contesta a idéia de um sentido único e objetivo de tempo e de espaço e insiste que se reconheçam as multiplicidades das qualidades objetivas que eles podem expressar e a relevância das práticas humanas em sua construção.

Para Harvey, as concepções de tempo e de espaço são criadas necessariamente através de práticas e processos materiais que servem à reprodução da vida social. Cada modo distinto de produção ou formação social incorpora um agregado particular de práticas e conceitos do tempo e do espaço, visto que esses podem ter diferentes sentidos, variando geográfica e historicamente. Nesse aspecto, o autor ressalta a importância dada ao tempo e ao espaço, na medida em que eles afetam o modo como se interpreta e age-se com relação ao mundo.

Partindo dessa lógica, as mudanças trazidas pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), surgidas na década de 70¹, além de colocar em questão referenciais de tempo e espaço, também trouxeram transformações que dizem respeito à linearidade e não linearidade dos fluxos da informação e da comunicação, bem como ao papel do emissor e do receptor no processo comunicativo. Neste novo contexto, as conexões estabelecidas através das redes digitais tornam possível instituir-se outra formatação comunicacional, que não é mais produzida por um centro, mas disseminada em todos os sentidos por meio da livre circulação de mensagens, propagadas de forma não planejada e compartilhada.

Nessa configuração, o emissor e o receptor deixam de ser pólos estanques e se tornam híbridos², permutando-se em suas funções, de forma que o emissor se confunde com o receptor e vice-versa, se adequando aos princípios de colaboração, participação e produção coletiva estabelecidos pela Internet e pelas ferramentas que utilizam a *Web* como plataforma de comunicação.

Segundo essa perspectiva, as tecnologias de comunicação e informação têm um caráter descentralizador e pluralístico. Do ponto de vista da comunicação - e não somente da

¹ A origem da Internet é uma mistura de estratégia militar, grande cooperação científica e contracultura. Nos anos 70 ela teve entrada no meio universitário. Neste período, a fusão das telecomunicações analógicas com a informática possibilitou a veiculação de diversas formatações de mensagens através do microcomputador, rompendo com as dimensões de tempo e espaço. Já nos anos 90 a Internet começou a ser comercializada com acesso ao público.

transmissão de informações - ferramentas como *chats*, *e-mails*, fóruns e listas de discussão permitem estabelecer a relação dialógica na comunicação eletrônica, instaurando novas formas de interação e novos modelos de comportamento.

À medida que aumenta a busca por uma efetiva conexão social, aumenta também a necessidade do desenvolvimento de aplicativos ainda mais sofisticados que possibilitem o surgimento de inúmeras práticas comunicacionais nas mais variadas esferas sociais. Madrid (2002) ressalta que a evolução tecnológica incrementa o alcance e o poder da comunicação não apenas dentro, mas também fora do espaço institucional e organizacional.

Na busca de maior flexibilidade, agilidade nos processos, adaptação em relação ao mercado, desempenho e facilidade no relacionamento com os públicos, as organizações têm demonstrado um esforço crescente na adoção e uso dos novos instrumentos tecnológicos. O computador, por exemplo, que no princípio era utilizado apenas para melhorar as operações internas e tarefas administrativas, como folhas de pagamento e faturamentos de clientes e estoques, passou a ser a interface com a qual os funcionários podem estabelecer novas formas de interação, cooperação, participação, comunicação e circulação de informações.

Diariamente, novas ferramentas tecnológicas, como *Intranet*, *blog* e *orkut*, são colocadas à disposição das pessoas e incorporadas às empresas. Por exemplo, um funcionário com acesso a *e-mails* e *chats* - independente do nível hierárquico em que se encontra - pode receber e repassar mensagens para outra pessoa com acesso à Internet dentro ou, até mesmo, fora da empresa. Também pode ter um *blog* ou escrever no *blog* de outra pessoa, participar de listas de discussão e manifestar seu ponto de vista em relação a algum assunto, inclusive sobre fatos ocorridos dentro da própria organização. Dessa forma, emissor e receptor passam a exercer papel mais ativo e participativo no processo de comunicação, que se torna mais horizontal e dinâmico.

Pensar em questões relacionadas à evolução tecnológica e à inserção do meio eletrônico dentro da organização implica refletir no modo como esses aspectos podem interferir na cultura organizacional. Eles vão exigir das organizações novas posturas frente aos processos comunicativos caracterizados pela multidirecionalidade e informalidade, em que qualquer pessoa pode receber e enviar informações de e para qualquer lugar do globo terrestre.

Em outras palavras, muitas organizações que têm uma visão funcionalista e são

² Para hibridação do emissor-receptor ver Trivinho (2003).

balizadas pelo modelo informacional clássico³ - em que a comunicação é vista de modo instrumental e unidirecional, como processo mecânico que prioriza a linearidade na transmissão das mensagens e na relação da organização com os seus públicos - têm que se adaptar à nova configuração comunicacional suscitada pelo ambiente digital.

Pressupondo-se que as organizações se apropriam dessas tecnologias digitais de comunicação, o presente estudo tem o propósito de estabelecer a relação entre cultura organizacional, comunicação digital e interação mediada nas práticas culturais. Parte-se da premissa de que a inserção e a utilização de ferramentas de comunicação digital na organização possibilitam a participação dos funcionários no processo comunicativo.

Assim, a ênfase desta dissertação será investigar como essa utilização modifica o processo de comunicação organizacional através da criação de práticas culturais⁴ que permitem estabelecer uma relação multilateral e horizontal entre a organização, representada pelo corpo gerencial, diretivo e os funcionários. No trabalho, tem-se a seguinte questão de pesquisa: como a inclusão de ferramentas de comunicação digital na organização pode influenciar as práticas culturais, possibilitando a participação dos funcionários no processo comunicativo.

Dentro dessa perspectiva, a finalidade desta dissertação é desenvolver um estudo de caso na Companhia de Processamentos de Dados do Rio Grande do Sul – Procergs - empresa de economia mista, vinculada à Secretaria de Administração e dos Recursos Humanos, cujo maior acionista é o Governo do Estado do Rio Grande do Sul. É a maior empresa⁵ de informática do Estado. A sua área de atuação abrange os órgãos da administração direta e indireta do Estado, buscando gerar soluções em informática para os órgãos dos poderes legislativo, judiciário e de outras esferas do governo.

A escolha dessa organização se justifica pelo fato de ela ser pioneira no uso das TICs, assim como por ser a maior empresa de informática do Rio Grande do Sul, com unidades de atendimento localizadas no interior do estado, situadas em Alegrete, Caxias, Passo Fundo, Pelotas, Santo Ângelo e Santa Maria, nas quais somam cerca de 960

³ Os primórdios deste modelo são encontrados, na década de 40, nos estudos desenvolvidos por dois engenheiros matemáticos, chamados Shannon e Weaver. Na época em que foi contratado pelo Laboratório Bell, para trabalhar na área de criptografia, ao longo da Segunda Guerra Mundial, Shannon propôs a Teoria Matemática da Comunicação, também conhecida como Teoria da Informação, que é uma teoria sobre rendimento informacional. Essa teoria tinha como objetivo melhorar a velocidade de transmissão de mensagens, ao mesmo tempo em que minimizava possíveis distorções, e aumentava a eficácia no processo de transmissão (WOLF, 2003).

⁴ Ressalta-se que as práticas culturais abordadas nesta dissertação são pensadas sob a ótica da comunicação.

⁵ Seu eixo de negócios é desenvolver softwares e soluções em informática para os órgãos ligados às autarquias do governo estadual.

funcionários.

A primeira parte deste estudo apresenta o contexto que constitui o ponto de partida para o desenvolvimento da pesquisa. Nesta parte, faz-se uma reflexão sobre os conceitos de tempo e espaço e a sua evolução, que é evidenciada a partir das transformações que as Tecnologias de Informação e Comunicação provocaram na sociedade contemporânea e nos processos de trabalho. Posteriormente, utiliza-se a Teoria dos Sistemas de Ludwig von Bertalanffy (1977) para se compreender o universo organizacional a partir de uma perspectiva sistêmica.

A perspectiva teórica sobre cultura organizacional adotada nesta pesquisa é apresentada na segunda parte. Faz-se a explanação de alguns conceitos sobre cultura no contexto organizacional e exploram-se alguns aspectos que podem ocasionar transformações e levar à mudança cultural, por meio da cultura digital que desponta como expressão da sociedade contemporânea.

A terceira parte se refere ao processo de comunicação organizacional. Inicialmente, faz-se uma breve retrospectiva histórica do processo de comunicação nas organizações. Por conseguinte, busca-se compreender o modo como a comunicação se encontra configurada nas organizações nos dias atuais.

A comunicação e a geração de práticas culturais são abordadas na quarta parte. Primeiramente, aborda-se a comunicação digital e, em seguida, trata-se do surgimento de novas técnicas e as ferramentas de comunicação digital.

A quinta parte diz respeito aos procedimentos metodológicos. Faz-se uma exposição do método e das técnicas e descrevem-se os procedimentos adotados nesta pesquisa.

A organização em que foi realizada a pesquisa é apresentada na sexta parte. No intuito de atender ao propósito deste trabalho, analisa-se a organização, sua cultura, o processo de comunicação, a inserção das ferramentas de comunicação digital e a geração de práticas culturais. Nesta etapa, utiliza-se o material coletado durante as entrevistas, que servem para subsidiar e complementar a teoria, realizar a análise e mostrar os resultados.

Na parte final, são colocadas as considerações finais que foram obtidas com o desenvolvimento do trabalho.

É relevante ressaltar que a Internet e as ferramentas de comunicação digital instituem princípios de comunicação colaborativa e associativa e que, por serem tecnologias relativamente novas, suscitam questionamentos passíveis de reflexão, aprofundamento e pesquisa. Esse assunto já vem sendo discutido em alguns trabalhos e artigos científicos e

muitos desses servirão de subsídio no desenvolvimento desta pesquisa. A relevância desta dissertação, portanto, consiste no fato de que trata de tema atual e de que o enfoque proposto tem o objetivo de buscar maior entendimento sobre o processo de comunicação digital nas organizações, contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa científica na área da comunicação.

Um contato preliminar foi realizado com o responsável⁶ pela Divisão de Desenvolvimento de Tecnologia e Infra-Estrutura da Procergs (DTI), com a coordenadora da Assessoria de Comunicação (ACOM) e a Relações Públicas, no intuito de conhecer um pouco mais sobre a realidade e o funcionamento dessa empresa e tomar conhecimento sobre quais ferramentas tecnológicas são utilizadas no processo de comunicação. Dentre algumas das ferramentas citadas, encontram-se: o e-mail, as listas de discussão, a intranet, fale com o presidente, fale conosco, PSI⁷.

Eles explicaram que a organização é formada basicamente por três áreas: desenvolvimento, administrativo e operacional. Cada uma destas áreas desenvolve ferramentas de comunicação de acordo com a sua necessidade específica. Além disso, destacaram que, embora as ferramentas de comunicação digital sejam disponibilizadas dentro da organização, a forma como elas são usadas está diretamente relacionada com a postura do gestor principal, neste caso, o presidente, pelo fato da Procergs ser uma instituição ligada ao governo estadual.

Considerando-se que a Procergs tem o processo de comunicação mediado pelas Tecnologias de Informação e Comunicação, têm-se como objetivo geral deste estudo: investigar alterações provocadas nas práticas culturais da organização com a incorporação de ferramentas de comunicação digital. Como objetivos específicos, pretende-se: investigar o processo de implantação das ferramentas de comunicação digital na organização e a apropriação dessas pelos funcionários; verificar se as ferramentas utilizadas para realizar a comunicação mediada são incorporadas como canal oficial e/ou oficioso de comunicação da organização; compreender o modo como ocorre o processo de comunicação a partir da inserção das ferramentas de comunicação digital na rotina organizacional.

Após a apresentação das razões e dos objetivos que justificam a realização desta pesquisa, a partir do próximo item, trata-se sobre a teoria que fundamenta e sustenta o estudo.

⁶ O responsável pelo Departamento de Desenvolvimento de Tecnologia e Infra-Estrutura da Procergs deixou claro que a empresa demonstra abertura para a realização da pesquisa, e salientou que deveria haver mais iniciativas deste tipo, pois, assim, todos saem ganhando: a academia e as organizações.

2. A SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA E AS ORGANIZAÇÕES

Tempo e espaço são conceitos que tiveram a sua compreensão modificada ao longo do desenvolvimento da sociedade. Esses termos têm uma relação direta com o processo de evolução social, com as organizações e as relações humanas e, de certa forma, são apreendidos pelas mudanças das concepções e práticas espaciais e temporais. No intuito de compreender essa transformação conceitual, a sua ‘compressão’ e posterior ‘aniquilação’ a partir do desenvolvimento técnico e tecnológico, neste capítulo, faz-se uma reflexão sobre os conceitos de tempo e espaço e a sua evolução, evidenciada a partir das transformações que as TICs provocaram na sociedade contemporânea e nos processos de trabalho. Posteriormente, expõe-se a origem do enfoque sistêmico e elucidam-se conceitos que entendem a organização através dessa perspectiva.

2.1 O TEMPO, O ESPAÇO E AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS NA CONTEMPORANEIDADE

No mundo pré-moderno, o tempo sempre esteve vinculado a um espaço ou lugar. Segundo Giddens (1991), nessa época, existia uma coincidência espaço temporal, na medida em que as dimensões espaciais da vida social eram associadas com atividades localizadas em fronteiras territoriais fixadas. Todas as culturas desse período tinham formas de calcular o tempo, ele consistia no alicerce da vida diária e, freqüentemente, era associado a ocorrências naturais regulares.

⁷ PSI é um software de comunicação instantânea que possibilita que a comunicação se realize internamente entre os funcionários, e também externamente entre os funcionários e outras pessoas que tenham conexão com algum software desse tipo como Messenger ou ICQ. Disponível em: <http://psi-im.org/>

O autor explica que, no final do século XVIII, a criação e difusão do relógio mecânico entre a população estabeleceram um marco na separação espaço temporal, pois isso correspondeu à uniformidade na mensuração do tempo e na organização social do mesmo. Além disso, a padronização dos calendários e do tempo através de regiões possibilitaram que diferentes áreas, dentro de um único estado, passassem a viver em um ‘mesmo tempo’. “O ‘esvaziamento do tempo’ é em grande parte a pré-condição para o ‘esvaziamento do espaço’ e tem assim prioridade casual sobre ele” (GIDDENS, 1991, p. 26).

A coordenação através do tempo é a base do controle do espaço. O surgimento do ‘espaço vazio’ pode ser entendido como a separação do espaço e do lugar⁸ e está ligado a dois aspectos: o primeiro concebe a representação do espaço sem referência a um local privilegiado que forma um ponto favorável específico; o segundo torna possível a substituição de diferentes unidades espaciais. As viagens realizadas pelos exploradores em busca de novas regiões foram o fundamento necessário para ambos. Além disso, o progressivo mapeamento do globo terrestre levou à criação de mapas universais, em que a noção de perspectiva desempenhava um papel importante na representação da posição e forma geográficas, estabelecendo o espaço como ‘independente’ de qualquer região particular.

A compreensão da evolução da concepção espaço temporal apresentada por Giddens é complementada pela visão de Harvey (2001). De acordo com esse autor, a partir do desenvolvimento dos mapas renascentistas, ocorre uma reconstrução em relação às concepções do tempo e do espaço que vinham sendo estabelecidas até então. A representação gráfica do espaço assumiu qualidades novas de objetividade, praticidade e funcionalidade, tornando-se importante instrumento para a organização espacial, na medida em que passou a definir direitos de propriedade da terra, fronteiras territoriais, rotas de comunicação. Além disso, a visão totalizante do mapa permitiu que toda a população da terra fosse localizada em uma única estrutura espacial.

[...] as viagens de descoberta produziram um assombroso fluxo de conhecimento acerca de um mundo mais amplo que teve de ser, de alguma maneira, absorvido e representado; elas indicavam um globo que era finito e potencialmente apreensível. O saber geográfico se tornou uma mercadoria valiosa numa sociedade que assumia uma consciência cada vez maior do lucro. A acumulação de riqueza, de poder e de capital passou a ter um vínculo com o conhecimento personalizado do espaço e o domínio individual dele. (HARVEY, 2001, p. 221).

⁸ Embora exista uma distinção com relação e essas duas noções, Giddens (1991) salienta que, o lugar é melhor conceitualizado através da idéia da localidade, referindo-se ao cenário físico da atividade social e a posição geográfica.

Harvey salienta também que a mudança da experiência do espaço e do tempo está muito relacionada com a ascensão da modernidade. Esse período celebrou a universalidade, a queda de barreiras espaciais e explorou novos sentidos do espaço e do lugar. Também celebrou a sujeição do espaço a propósitos humanos, a ordenação e controle racionais do espaço como parte integrante da cultura moderna, fundada na racionalidade e na técnica. Durante essa época, o capitalismo entrou em intensa fase de investimento na conquista espacial, por meio da expansão da rede de estradas de ferro, do desenvolvimento do telégrafo, da navegação a vapor, da comunicação pelo rádio, da bicicleta e dos automóveis e a construção do Canal de Suez. Além disso, inovações técnicas com relação à fotografia e às viagens de balões também mudaram a percepção da superfície da terra, ao mesmo tempo em que a emergência de tecnologias de impressão e reprodução mecânica permitiu a disseminação de notícias, informações e artefatos culturais a camadas cada vez mais amplas da população.

Thompson (1998) esclarece que o surgimento e a utilização dos meios distintos técnicos, além de alterar as dimensões espaço temporais da vida social, capacitaram os indivíduos a se comunicarem através do espaço e do tempo e transcenderam os limites característicos de uma interação face a face. O desenvolvimento das telecomunicações trouxe uma disjunção entre o espaço e o tempo, de modo que o distanciamento espacial não mais implicava em distanciamento temporal. Informação e conteúdo simbólico não dependiam mais de seu deslocamento de um local para o outro e do transporte físico, pois podiam ser transmitidos para distâncias cada vez maiores em um tempo cada vez menor.

Para o autor, as transformações do espaço e do tempo, trazidas em parte pelas tecnologias de comunicação e pela evolução dos meios mais rápidos de transporte, deram origem a problemas cada vez mais agudos de coordenação espaço-temporal, problemas que foram superados com uma série de convenções destinadas a padronizar⁹ o tempo no mundo. A padronização do sistema de tempo em escala mundial forneceu uma estrutura para a coordenação dos tempos locais e para a organização de redes de comunicação e transporte, afetando o modo pelo qual os indivíduos experimentam as características de espaço e de tempo da vida social. O desenvolvimento dos meios de comunicação criou uma ‘historicidade mediada’ e uma ‘mundanidade mediada’ (THOMPSON, 1998). A primeira possibilitou a

⁹ A introdução do horário padronizado das estradas de ferro, com base na hora média de Greenwich, gradualmente levou a adoção do GMT (Greenwich Mean Time) como horário padrão para toda a Inglaterra. Para padronizar o cálculo do tempo em escalas territoriais maiores, o mundo foi dividido em 24 fusos horários.

compreensão do passado, e a segunda, a compreensão do mundo, que está sendo modelado cada vez mais pela mediação de formas simbólicas.

Ao alterar a compreensão do lugar e do passado, o desenvolvimento dos meios de comunicação modificou o sentido de pertencimento dos indivíduos – isto é, a compreensão dos grupos e das comunidades a que eles sentem pertencer. [...] à medida que nossa compreensão do passado se torna cada vez mais dependente da mediação das formas simbólicas, e a nossa compreensão do mundo e do lugar que ocupamos nele vai se alimentando dos produtos da mídia, do mesmo modo a nossa compreensão dos grupos e comunidades com que compartilhamos um caminho comum através do tempo e do espaço, uma origem e um destino comuns, também vai sendo alterada: sentimos-nos pertencentes a grupos e comunidades que se constituem em parte através da mídia (THOMPSON, 1998, p. 39)

Sem dúvida, as novas formas de comunicação e de transporte mudaram a experiência espaço temporal existente até então. À medida que as barreiras temporais perderam relevância e o ritmo da vida social foi acelerado, o mundo pareceu se tornar menor, meticulosamente mapeado e explorado, ao passo que localidades distantes foram conectadas por meio de redes globais de interdependência, o tempo das viagens foi reduzido, e a velocidade da comunicação passou a ser instantânea.

Harvey (2001) assinala que, nas últimas duas décadas, vivemos uma intensa fase de compressão espaço temporal, que tem gerado um impacto profundo sobre as práticas político econômicas, sobre o equilíbrio do poder de classes, bem como sobre a vida social e cultural. A implantação de novas formas organizacionais e de novas tecnologias produtivas superaram a rigidez do fordismo e aceleraram a produção, que passou a ser balizada pelo sistema de entrega *'just in time'*, pela redução de estoques e diminuição dos tempos de giro. Para os trabalhadores, isso significou uma intensificação dos processos de trabalho e uma aceleração na desqualificação e requalificação essenciais ao atendimento das novas necessidades de trabalho. Essa aceleração generalizada acentuou a volatilidade e efemeridade das modas, dos produtos, técnicas de produção, processos de trabalho, idéias, valores e práticas estabelecidos. A produção de mercadorias começou a ser enfatizada, considerando-se valores como a instantaneidade e descartabilidade.

Passa-se a viver na dinâmica de uma *'sociedade do descarte'*, com a sensação de que *'tudo se desmancha no ar'*, salienta o autor. A volatilidade torna mais complexa a realização de planejamento em longo prazo, levando os trabalhadores a desenvolverem uma

Assim, a padronização do sistema de tempo no mundo estabeleceu uma estrutura para a coordenação dos tempos locais e para a organização das redes de comunicação e transporte. (THOMPSON, 1998).

alta capacidade de adaptação para se movimentar com rapidez em resposta às mudanças do mercado, sendo forçados a lidar com a descartabilidade, a novidade e a perspectiva de obsolescência instantânea. E a efemeridade e a comunicabilidade instantânea no espaço tornam-se virtudes a ser exploradas e apropriadas pelos capitalistas para objetivos próprios.

Enquanto as sociedades modernas se constituíram mediante uma ‘inversão do tempo’ que instituiu a supremacia do futuro sobre o passado, a pós-modernidade é uma época em que ocorre uma ‘ausência de futuro’, e surge uma temporalidade social marcada pela primazia do aqui e agora (LIPOVETSKY, 2004).

As inquietações com o futuro substituem a mística do progresso. Sob efeito do desenvolvimento dos mercados financeiros, das técnicas eletrônicas de informação, dos costumes individualistas e do tempo livre, o presente assume importância crescente. Por toda a parte, as operações e os intercâmbios se aceleram; o tempo é escasso e se torna um problema, o qual se impõe no centro de novos conflitos sociais. Horário flexível, tempo livre, tempo dos jovens, tempo da terceira idade: a hipermodernidade multiplicou as temporalidades divergentes (LIPOVETSKY, 2004, p.58).

De acordo com esse autor, o nascimento da pós-modernidade coincide com a hipermodernização do mundo. Na hipermodernidade, não existe escolha que não seja acelerar para não ser superado pela evolução. Esse presentismo instalou-se a partir dos anos 80 e 90, encoberto pela globalização neoliberal e pela revolução informática. A combinação destes dois fenômenos potencializou a lógica da brevidade, comprimindo o tempo numa lógica urgentista. A mídia eletrônica e informática possibilitaram os intercâmbios de informação em tempo real, proporcionando uma sensação de simultaneidade e de imediatez. Além disso, a ascendência do mercado e do capitalismo financeiro instituiu uma nova ordem em favor do desempenho de curto prazo e da circulação acelerada dos capitais em escala global, de modo que as organizações são obrigadas a lidar com essa nova conjuntura, em que flexibilidade, rentabilidade, concorrência temporal e atraso-zero passam a ser palavras-chave.

Instala-se, assim, um novo clima social e cultural, que se distancia da tranquilidade descontraída dos anos pós-modernos. A desestruturação do mercado de trabalho, por meio da precarização do emprego e do desemprego crescente, fomenta a sensação de vulnerabilidade, a insegurança profissional e material, o receio da desvalorização dos diplomas, o surgimento das atividades subqualificadas e a degradação da vida social. Além disso, a sociedade-moda reestruturada pelas técnicas do efêmero, da renovação e da sedução permanentes, estimula o consumo por meio da idéia de que ‘tudo é descartável’.

A obsessão moderna com o tempo não mais se concretiza na esfera do trabalho que está submetida a critérios de produtividade – ela se apossou de todos os aspetos da vida. A sociedade hipermoderna se apresenta como a sociedade em que o tempo é cada vez mais vivido como preocupação maior; a sociedade em que se exerce e se generaliza uma pressão temporal crescente. (LIPOVETSKY, 2004, p. 75).

Passa-se de um mundo centrado na organização do trabalho, para um universo evidenciado pelo acúmulo de problemas na organização e gestão do tempo social. Essas contradições repercutem na vida diária, em que uma das conseqüências mais perceptíveis do poder do regime presentista é o clima de pressão que ele faz sobre a vida das organizações e das pessoas. Vive-se uma cultura da imediatez: o vínculo humano é substituído pela rapidez; a qualidade de vida, pela eficiência; a fruição livre de normas e de cobranças, pelo frenesi; as relações reais de proximidade cedem lugar aos intercâmbios virtuais. Nela organiza-se uma cultura de hiperatividade caracterizada pela busca do desempenho. A primazia da técnica sobre o tempo possibilitou uma automização crescente no que se refere às limitações temporais coletivas, mas também resultou em uma dessincronização das atividades, dos ritmos e das trajetórias individuais (LIPOVETSKY, 2004).

Essa nova formatação da vida produz conseqüências sobre a vida das organizações e das pessoas. Diariamente, um mar de informações invade a vida individual e coletiva. Aumentam as exigências de mercado e os funcionários trabalham em um ritmo cada vez mais veloz para atender as necessidades de produção, o que leva todos a viver com uma sensação de atraso com relação ao tempo e uma espécie de tensão permanente.

Drucker (1999) salienta que a vertiginosa transformação social que se verificou nas últimas décadas, na qual toda a sociedade reorganiza a sua estrutura social e política, os valores, as artes e as instituições, ocorreu tanto pelo desenvolvimento de novas tecnologias, como pelas exigências em cima de uma sociedade baseada no conhecimento, em que os indivíduos precisam tornar o aprendizado um processo vitalício.

O autor explica que, de certo modo, a sociedade, a comunidade e a família são instituições conservadoras e que procuram manter a estabilidade ou, pelo menos, desacelerar essas mudanças. Entretanto, destaca que a organização moderna é desestabilizadora. Ela precisa estar preparada para as mudanças constantes e para a inovação, precisa estar organizada “para o abandono sistemático de tudo aquilo que é estabelecido, costumeiro, conhecido e confortável, quer se trate de um produto, um serviço ou um processo, um

conjunto de aptidões, relações humanas e sociais ou a própria organização” (DRUCKER, 1999, p. 58).

Para os gestores, as novas dinâmicas do conhecimento determinam que cada organização precisa introduzir o gerenciamento das mudanças em sua própria estrutura. A organização precisa se preparar para abandonar o que faz, antecipando-se às mudanças, de modo que possa, quando necessário, planejar o abandono, ao invés de tentar prolongar a vida de um produto, política ou prática de sucesso. Dessa forma, ela também deve se dedicar à criação do novo, na qual Drucker (1999) indica três práticas sistemáticas que devem ser adotadas. A primeira se refere ao aperfeiçoamento contínuo de tudo aquilo que a organização faz. A segunda diz respeito ao fato de que cada organização deve aprender a explorar seus conhecimentos. E a última sugere que as organizações têm que aprender a inovar, mediante um processo organizado e sistemático.

O desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação, manifestado a partir dos anos 90 através da integração das telecomunicações com a informática, evidenciou ainda mais essa aceleração e compressão espaço temporal, refletindo-se na sociedade e nas organizações. A emergência das redes telemáticas possibilitou a realização da revolução tecnológica, que reconfigurou “[...] o conjunto das sociedades humanas em todos os seus aspectos, implodindo barreiras de Tempo e Espaço, colocando a Informação como elemento central de articulação das atividades humanas” (LEMOS e PALACIOS, 2001, p. 05).

A utilização e consolidação dessas tecnologias nas mais variadas esferas da sociedade provocaram transformações políticas, econômicas, tecnológicas, sociais e culturais. Estes dispositivos tecnológicos modificam o modo como nos relacionamos e comunicamos, tornando possível que pessoas situadas em locais geograficamente distantes possam se conectar ao ciberespaço através da utilização de instrumentos cada vez mais interativos, com acesso instantâneo a um universo de informações.

Castells (2004) argumenta que estamos vivendo um novo paradigma sócio-técnico, que tem como fundamentação a Internet, já que ela interfere no modo como se estruturam as relações, o trabalho e a comunicação. Para o autor:

[...] Internet é sociedade, expressa os processos sociais, os interesses sociais, os valores sociais, as instituições sociais [...] ela constitui a base material e tecnológica da sociedade em rede; e a infra-estrutura tecnológica e o meio organizativo que permitem o desenvolvimento de uma série de novas formas de relação social que não têm sua origem na Internet, que são fruto de uma série de mudanças históricas, mas que não poderiam desenvolver-se sem a Internet. [...] Nesse sentido, a Internet não é simplesmente uma tecnologia, é o meio de comunicação que constitui a forma organizativa de nossas sociedades; é o equivalente ao que foi a fábrica ou a grande corporação na era industrial. (CASTELLS, 2004, p. 286 e 287).

Entende-se que o surgimento das Tecnologias de Informação e Comunicação não apenas estabeleceu maior abertura informativa, como também rompeu com o modelo um-todos - concebido como a troca de informações entre um emissor e um receptor - até então estabelecido nos *media* tradicionais, favorecendo o aparecimento de novos modos de interação e práticas sociais. As mudanças trazidas por essas tecnologias colocaram em questão referenciais de tempo e espaço, aspectos que dizem respeito à linearidade e não linearidade dos fluxos da informação e da comunicação, bem como o papel do emissor e do receptor no processo comunicativo. Não se trata somente da emergência de novos suportes técnicos, mas de novas formas de produzir, difundir e receber a informação, em que qualquer pessoa pode alcançar a mesma ou maior influência que os meios de comunicação.

A análise dessas transformações, portanto, não pode se dar apenas sob o ponto de vista midiático, pois elas “construyen nuevos espacios-tiempo en donde se constituyen nuevas formas de relación social, nuevas formas institucionales, nuevas categorías de aprehensión de la experiencia personal y social y nuevas dimensiones de la cultura” (VIZER, 2006, p. 324).

Para Rojasorduña (2005), vivemos em uma nova era na qual sentimos o impacto dessas mudanças nos mais variados âmbitos da vida, e este cenário não poderia ser diferente no contexto organizacional. Segundo este autor:

Se esta viviendo la democratización de la información, en la que un puñado de personas pueden alcanzar la misma o mayor influencia que los medios tradicionales. Pero esta revolución no solo está llamando a las puertas de los medios. También las organizaciones están viviendo una transformación en la manera de ser percibidas por el público. (ROJASORDUÑA, 2005, p. 243).

A concepção de redes, representadas pela Internet, está expressa nos meios de comunicação e também no interior das organizações, que, em busca de maior flexibilidade, agilidade nos processos, adaptação em relação ao mercado, desempenho e facilidade no relacionamento com os públicos, têm demonstrado esforço crescente na adoção e uso dos

novos instrumentos tecnológicos.

Castells (1999) argumenta que as modificações ocasionadas nas organizações não foram consequência automática da evolução tecnológica e ocorreram independentemente a essa. Algumas, inclusive, precederam essa evolução ao surgirem como resposta à necessidade das empresas de adaptar o seu modelo organizacional a um contexto operacional em constante mudança. No entanto, essas modificações foram intensificadas pelo desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação.

A principal mudança ocorrida neste processo é caracterizada pelo autor como a mudança de burocracias verticais para a empresa horizontal, definida como “uma rede dinâmica e estrategicamente planejada de unidades autônomas e autocomandadas com base na descentralização, participação e coordenação” (CASTELLS, 1999, p. 187).

Nesse contexto, frente à necessidade de utilização de redes pelas organizações, os computadores pessoais e as redes de computadores foram largamente propagados e, devido à disponibilidade dessas tecnologias, a integração em redes se tornou a resposta para a flexibilidade e o desempenho organizacional. Assim, avanços na tecnologia da informação, que até a década de 90 eram indisponíveis, tornaram possível o aparecimento de formas mais dinâmicas de produção, gerenciamento e distribuição, baseadas na cooperação simultânea entre diferentes unidades através de processos de trabalhos interativos, realizados por meio dos computadores conectados em rede. Desta forma, a convergência entre as exigências organizacionais e a transformação tecnológica estabeleceu a integração em rede como modelo fundamental de concorrência da economia global, dando origem a uma nova forma organizacional definida por Castells como: a ‘empresa em rede’.

Para o autor, a empresa em rede é “aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos” (CASTELLS, 1999, 191). Castells considera que os componentes da rede podem tanto ter autonomia quanto ser dependentes em relação à rede, de modo que podem também constituir uma parte de outras redes e, dessa forma, fazer parte de outros sistemas cujos meios são destinados a outros objetivos. Nesse caso, a desenvoltura de uma rede está relacionada a dois aspectos essenciais: conectividade e coerência. O primeiro se refere à capacidade estrutural de facilitar a comunicação entre os seus componentes, e o segundo diz respeito aos interesses compartilhados entre os objetivos da rede e seus componentes. Pode-se dizer, então, que o autor compreende a empresa em rede através de uma perspectiva sistêmica, na qual distintos sistemas organizacionais influenciam e são influenciados pelo ambiente. Esses

sistemas se fundamentam em redes, que são os elementos essenciais para o funcionamento das organizações.

Assim, entende-se que a concepção espaço temporal modificada ao longo do desenvolvimento da sociedade se relaciona com o processo de evolução social, e também se encontra presente em uma era em que as redes e a tecnologia colaboram para que o mundo seja cada vez mais dinâmico e flexível. Essa transformação influencia não somente no modo como se dão as relações humanas e as práticas sociais, mas também interfere na realidade organizacional.

Seguindo esta ótica, no próximo item, buscar-se-á, através da concepção de diversos autores, apresentar a perspectiva teórica sobre organizações adotada nesta pesquisa.

2.2 ENFOQUE SISTÊMICO

O pensamento administrativo é fundamentado por diferentes correntes teóricas¹⁰. Neste trabalho, não se tem a intenção de fazer uma retrospectiva da teoria das organizações, mas, com base no pensamento de alguns estudiosos, pretende-se elucidar conceitos que compreendem a organização a partir de uma perspectiva sistêmica, fundamentada na idéia de que todas as funções devem ser desempenhadas satisfatoriamente para o bem da estrutura organizacional. Inicialmente, essa abordagem enfatizava um sistema fechado, no qual os indivíduos trabalhavam de modo mecânico, previsível e determinístico. Depois, com o passar do tempo, a organização passou a ser vista como um sistema aberto, com a percepção de que o ambiente interno é sensível ao mundo que o rodeia.

Para se compreender a organização como um sistema, é necessário recorrer aos estudos sobre a teoria dos sistemas abertos que surgiu e foi popularizada a partir dos trabalhos do biólogo Ludwig von Bertalanffy (1977). Na década de 20, Bertalanffy se encontrava intrigado com lacunas existentes na pesquisa e na teoria em biologia, nas quais a abordagem do enfoque mecanicista negava a essência característica dos fenômenos vitais e se mostrava

¹⁰ A administração científica focalizava a especialização do trabalho; a teoria clássica concebia a organização como um sistema fechado e enfatizava a estrutura; a escola de relações humanas desenvolveu uma abordagem humanista, deslocando o foco da estrutura, passando a olhar para o indivíduo. Aqui, o método e a máquina perdem a primazia em função da dinâmica do grupo surgindo uma nova idéia sobre o ser humano: “o homem *economicus* cede lugar ao homem social” (CHIAVENATO, 2000, p. 125). O surgimento da teoria neoclássica representa a teoria clássica configurada em um novo formato que aproveita a contribuição de todas as demais

insuficiente para atender aos problemas teóricos, em especial nas ciências bio-sociais, e aos problemas práticos propostos pela tecnologia. Dessa forma, o autor trabalhou para o desenvolvimento de uma concepção organísmica na biologia que acentuasse a consideração do organismo como totalidade ou sistema. Assim, esse autor propôs a teoria dos sistemas abertos e, com base no fato de que o organismo vivo é um sistema aberto, definiu que um sistema é como um complexo de elementos em interação.

A interação significa que os elementos p estão em relações R , de modo que o comportamento de um elemento p em R é diferente de seu comportamento em outra relação R' . Se os comportamentos em R e R' não são diferentes não há interação, e os elementos se comportam independentemente com respeito às relações R e R' . (BERTALANFFY, 1977, p. 84).

De acordo com esse ponto de vista, um sistema é considerado fechado quando nenhum material entra nele ou sai dele, e aberto quando ocorre importação e exportação de matéria.

O organismo não é um sistema estático fechado ao exterior e contendo sempre os componentes idênticos. É um sistema aberto em estado (quase-) estável, mantido constante em suas relações de massa dentro de uma contínua transformação de componentes materiais e energias, no qual a matéria entra continuamente vinda do meio exterior e sai para o meio exterior (BERTALANFFY, 1977, p. 167).

Bertalanffy (1977) explica que o modelo do organismo visto como sistema aberto se mostrou útil na explicação e na formulação matemática de diversos fenômenos vitais. Desse modo, o conceito mecanicista da natureza, que predominou durante muito tempo e enfatizava a resolução dos acontecimentos em cadeias lineares casuais, deu lugar a uma nova concepção fundamentada na teoria dos sistemas abertos, em que se tornaram visíveis os princípios de interação entre distintas variáveis e a organização dinâmica de processos.

A teoria geral dos sistemas proposta pelo autor se fundamenta na idéia de que se deve considerar a interdependência entre as partes. Ao analisar o sistema, não se deve restringir a análise apenas aos elementos que o compõem. É importante observar também o grau de interdependência entre esses.

De modo geral, o conceito de sistemas se alastrou e, nos últimos anos, dominou diversos campos da ciência, penetrando no pensamento popular, nas gírias e nos meios de

comunicação. A concepção sistêmica vem desempenhando papel relevante nas empresas industriais, dos armamentos, no tráfego aéreo e até mesmo em relação aos automóveis. Surgiram nomes de profissões e empregos com ênfase em sistemas, como Análise de Sistemas, Engenharia de Sistemas, entre outros. E a tecnologia também foi impulsionada a pensar não em termos de máquinas isoladas, mas em termos de sistemas. (BERTALANFFY, 1977).

As publicações desse autor também influenciaram diversas linhas de pesquisa, entre elas, a teoria das organizações. Nesse sentido, é possível fazer analogia entre um organismo vivo e uma organização social. A organização vista como sistema aberto apresenta um conjunto de elementos que estão em contínua interação, além de manter constante relação de interdependência com o ambiente que está ao seu entorno.

Para Katz e Kahn (1970, p. 33), “os sistemas vivos, quer sejam organismos biológicos, quer sejam organizações sociais, se acham agudamente na dependência de seu meio externo, e por isso, precisam ser concebidos como sistemas abertos”. Segundo esses autores, existem nove características que são comuns a todos os sistemas abertos: importação de energia, transformação, *output*, sistemas como ciclo de eventos, entropia negativa, *input* de informação, retroinformação negativa e processo de codificação, estado firme e homeostase dinâmica, diferenciação e equifinalidade.

O primeiro deles se refere ao fato de que os sistemas abertos importam energia do ambiente externo. Nenhuma estrutura social é auto-suficiente ou auto-contida, assim como as células recebem oxigênio da corrente sanguínea, a personalidade de um indivíduo depende do mundo exterior para a obtenção de estímulos. Do mesmo modo, a organização precisa de suprimentos renovados de energia e, para isso, importa insumos do ambiente, por exemplo, matéria-prima, mão-de-obra, informação, etc.

Após ser importada, essa energia passa pela transformação, estágio pelo qual os sistemas abertos processam a energia disponível. Nesse sentido, a organização transforma insumos absorvidos em novo produto, na prestação de um tipo de serviço, mão-de-obra qualificada, treinamento, ensino, etc.

O *output* se refere à energia que é exportada pelos sistemas abertos para o meio ambiente. É reconhecida nos produtos finais ou na prestação de serviço que são disponibilizados pelas organizações ao consumidor final.

Os sistemas como ciclos de eventos dizem respeito ao padrão de atividades que são seguidas durante a troca de energia, na qual os produtos exportados provem as fontes de energia para que as atividades do ciclo possam ser repetidas. Assim, a energia que é colocada

no ambiente retorna à organização para a repetição dos ciclos necessários ao processamento. A repetição do ciclo não tem que, necessariamente, manter o mesmo grupo de eventos; ela pode se expandir para inserir outros eventos da mesma espécie ou pode envolver atividades semelhantes que levem em direção aos mesmos resultados.

Para sobreviver, todos os sistemas abertos se movem para evitar o processo entrópico que leva a indiferenciação e à morte. As organizações, no intuito de melhorar a sua posição de sobrevivência e obter de suas reservas uma situação confortável, importam do ambiente mais energia do que aquela que é consumida, armazenando-a. Dessa maneira, adquirem a denominada entropia negativa, conseguindo resistir ao processo entrópico. Cury (2005) destaca que, para sobreviverem e manterem as suas características internas, os sistemas devem importar do ambiente mais energia do que aquela que é consumida no processo de transformação e exportação.

Os *inputs* para os sistemas abertos não se restringem somente a entrada de materiais que contêm energia. A organização também recebe *inputs* de caráter informativo, o que lhe possibilita o conhecimento do ambiente e do seu próprio funcionamento em relação a ele. O processo de codificação oferece à organização o poder de selecionar e receber as informações para as quais está adaptada. O controle por retroalimentação negativa permite à organização a possibilidade de correção por desvios ou *feedback*.

No intuito de se adaptar ao seu meio e impedir a entropia, o sistema aberto busca manter relações constantes de exportação e importação de energia. Para se ajustar a essa dinâmica, a organização procura reagir a mudanças ou se antecipa a elas por meio de seu crescimento. Esse exercício a leva a um processo de expansão de seu estado original através da absorção de novas funções e, até mesmo, de novos subsistemas, denominado de estado firme e homeostase dinâmica.

Assim, todos os sistemas abertos se movem para a diferenciação e para a elaboração, substituindo os padrões difusos e globais por funções mais especializadas. A organização se volta para a multiplicação e elaboração de funções, o que ocasiona a multiplicação de papéis, o desenvolvimento de novos cargos e a diferenciação interna.

A última característica é chamada de equifinalidade. Ela diz respeito à percepção sistêmica e pressupõe a inexistência de um único modo para a organização atingir uma situação estável. Partindo de diferentes condições iniciais, qualquer organização pode seguir uma multiplicidade de caminhos e alcançar o mesmo estado final. Tal estado pode ser atingido por meio de condições e modos distintos que essa tem de se adaptar ao ambiente.

Segundo a perspectiva de Katz e Kahn (1970), todos os sistemas sociais, inclusive

as organizações, consistem em uma quantidade de indivíduos que desenvolvem atividades padronizadas. Para manter essa atividade padronizada, através de uma renovação contínua de energia, a organização importa os insumos do ambiente – recursos humanos, materiais, energéticos, financeiros, científicos, tecnológicos, etc – processa-os, transformando-os em bens ou serviços, e os devolve para o ambiente. Através desse processo, a organização vivencia um movimento cíclico de importação e exportação de energia e busca fugir da entropia negativa. A percepção das organizações como sistemas é o item que será tratado a seguir.

2.3 A ORGANIZAÇÃO SOB UMA PERSPECTIVA SISTÊMICA

A teoria de sistema foi introduzida na teoria administrativa devido a três razões: à necessidade de uma síntese e integração das teorias que a precederam, que enfatizavam uma microabordagem; à cibernética, que permitiu o desenvolvimento e operacionalização das idéias que a convergiam para uma teoria de sistemas aplicada à Administração; aos resultados bem sucedidos da aplicação da teoria de sistemas nas demais ciências. Nas organizações, a análise sistêmica permite:

[...] revelar o “geral no particular”, indicando as propriedades gerais das organizações de uma maneira global e totalizante, que não são reveladas pelos métodos ordinários de uma análise científica. Em suma, a Teoria de Sistemas permite reconceituar os fenômenos dentro de uma abordagem global, permitindo a inter-relação e integração de assuntos que são, na maioria das vezes, de naturezas completamente diferentes. (CHIAVENATO, 2000, p. 545).

Conforme afirma Chiavenato, o conceito de sistemas também possibilita ter-se uma visão compreensiva, abrangente, holística e gestáltica de um conjunto de coisas complexas, dando-lhes uma configuração e identidade total.

A complexidade é o ponto de partida do enfoque sistêmico na administração, explica Maximiano (1997). O termo “indica o grande número de problemas e variáveis que as organizações e os administradores devem enfrentar. Quanto maior o número de problemas e variáveis, mais complexa é a situação” (MAXIMIANO, 1997, p. 236). De acordo com esse autor, a sociedade moderna tem problemas que são intrinsecamente complexos, produzidos

pela interação de diversos fatores que antes eram inexistentes, como as grandes concentrações urbanas, integração da sociedade global, evolução tecnológica acelerada, migrações, esgotamento de recursos naturais, entre outros. Muitos desses problemas são produtos de múltiplas causas e variáveis interdependentes, e quanto maior o número de problemas e variáveis, mais complexa será a situação enfrentada pela organização. O enfoque sistêmico é a ferramenta que permite que a organização possa enfrentar essa complexidade, pois ele possibilita entender a multiplicidade e a interdependência das causas e variáveis dos problemas complexos, e organizar soluções para esses problemas.

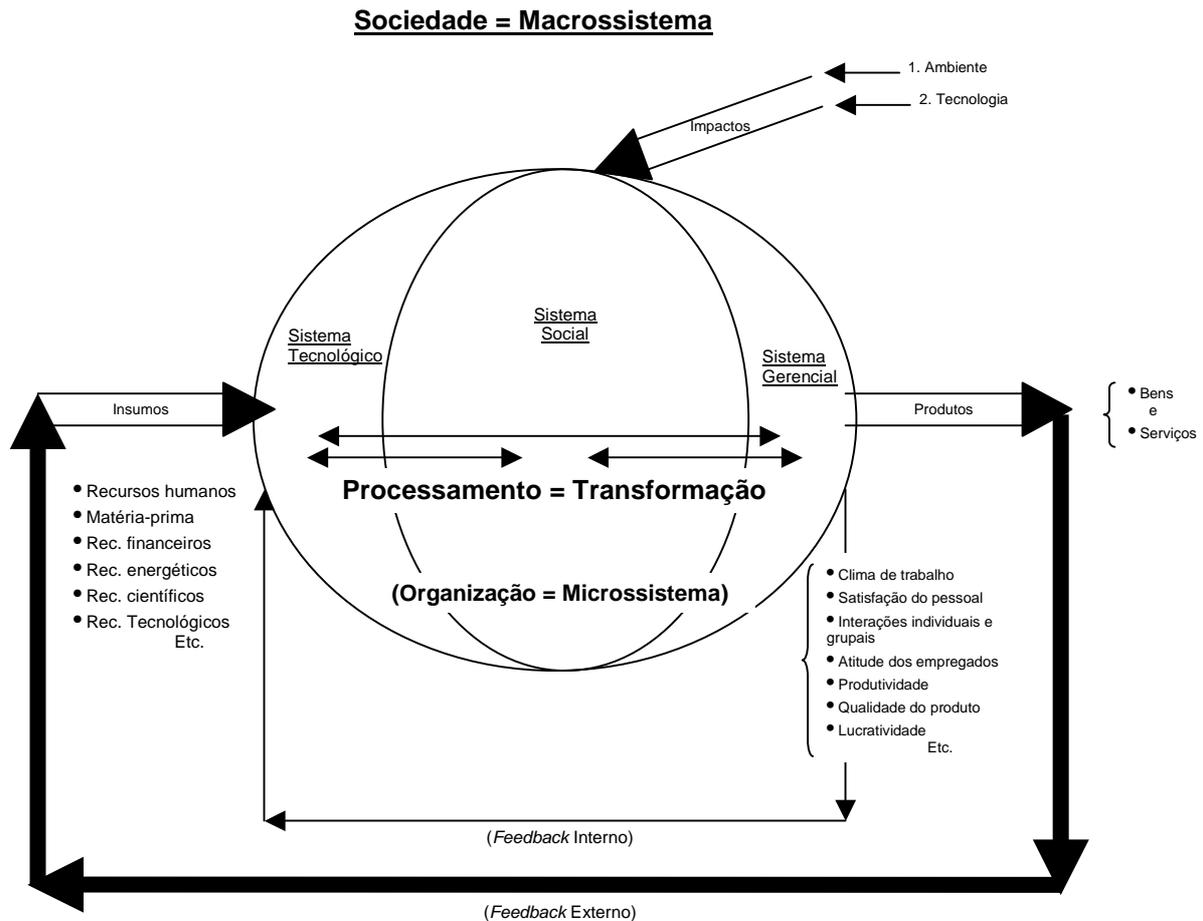
A base desse enfoque é a idéia de sistema - “[...] um todo complexo ou organizado; [...] um conjunto de partes ou elementos que formam um todo unitário ou complexo. Um todo que funciona como todo devido à interdependência de suas partes é um sistema” (MAXIMIANO, 1997, p. 238). Esse autor entende que a organização se revela como um conjunto de pelo menos dois sistemas interdependentes que se influenciam mutuamente: o social e o técnico. O sistema técnico é constituído por recursos e componentes físicos e abstratos, como objetivos, divisão do trabalho, tecnologia, instalações, duração das tarefas e procedimentos. Já o sistema social compreende todas as manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos, como as relações sociais, os grupos informais, a cultura, o clima, as atitudes e a motivação.

A administração científica tradicional focaliza apenas a eficiência do sistema técnico e deixa as pessoas em segundo plano. A escola de relações humanas, ao contrário, focaliza apenas o sistema social e deixa a tarefa em segundo plano. A administração sistêmica propõe uma visão integrada: as organizações são sistemas sociotécnicos. É impossível estudar ou gerenciar um sistema sem levar em conta o outro. (MAXIMIANO, 1997, p. 247).

O autor ainda destaca que, embora a idéia do enfoque sistêmico seja simples, ela exerce grande influência na formação intelectual do dirigente e de todos os profissionais do mundo moderno, pois o enfoque sistêmico possibilita ao administrador ter uma visão integrada das organizações e dos processos administrativos. Por isso, “uma das premissas mais importantes do enfoque sistêmico é a noção de que a natureza dos sistemas é definida pelo observador” (MAXIMIANO, 1997, 245). Como os limites dos sistemas não seguem regras e dependem do observador, é possível se imaginar outros sistemas além do social e do técnico. Assim, para enfrentar a complexidade do enfoque sistêmico, é preciso que o observador desenvolva a capacidade de enxergá-la, para poder delimitar as fronteiras do sistema e perceber os elementos que o compõem.

Cury (2005) faz uma classificação que difere um pouco da proposta de Maximiano (1997), afirmando que a sociedade é o macrossistema, e a organização, parte da sociedade, é o microssistema, composta pelos sistemas tecnológico, social e gerencial. Esse autor ainda ressalta que, por meio de permanente *feedback*, a organização deve diagnosticar os impactos externos e os reflexos nos sistemas internos - que irão reativar o ciclo vital da organização - com o objetivo de internalizar as mudanças que ocorrem no macrossistema social (Esquema 1). Internamente, este *feedback* se reflete no clima de trabalho, nas atitudes, no grau de interação dos funcionários, no nível de satisfação, nos índices de produtividade e lucratividade da empresa. Externamente, é relevante considerar o cenário atual e as transformações sociais, políticas e econômicas no contexto nacional e internacional, uma vez que mudanças nas diretrizes dos governos podem indicar a necessidade de adaptações internas nas organizações.

O diagnóstico de qualquer disfunção interna ou externa pode revelar a necessidade de intervenção nos processos organizacionais, evidenciando a relevância do ajuste no planejamento estratégico. Organizações que sobrevivem e crescem são aquelas que rapidamente conseguem se adaptar às mudanças que ocorrem no ambiente, adequando não apenas as políticas e diretrizes, mas também o que se refere a sua estrutura, cultura e processos de trabalho. (CURY, 2005).



Esquema 1 - A organização como um sistema aberto (CURY, 2005, p. 120).

Mesmo que possa existir alguma diferença em relação à classificação sistêmica proposta pelos autores, percebe-se que ambos concordam que a organização é um subsistema de um sistema maior, a sociedade. A organização funciona como uma microssociedade que atua em distintas dimensões: social, econômica, política e simbólica. Além disso, a organização vista como sistema aberto dá destaque para a questão da importação de insumos do ambiente e do processamento desses insumos através dos subsistemas internos, que geram os produtos organizacionais exportados para o ambiente externo.

O modelo teórico para a compreensão da organização é de um sistema de energia insumo-produto, no qual o retorno da energia do produto reativa o sistema. As organizações sociais são flagrantemente sistemas abertos, porque o insumo de energias e a conversão do produto em novo insumo de energia consistem em transações entre a organização e seu meio ambiente” (CURY, 2005, p. 118).

Percebe-se, dessa forma, que a relação de interdependência estabelecida entre a organização e o meio social em que está inserida é uma premissa básica para a compreensão das organizações como sistemas abertos. Cabe observar que, embora as organizações vistas como sistemas abertos tenham propriedades semelhantes, cada organização também possui características próprias em relação à forma em que é desenvolvido o trabalho, à conduta realizada nos procedimentos internos e à cultura organizacional. O caráter organizacional distingue uma organização da outra e se reflete no clima, nas normas, valores, costumes, crenças e no sistema de comunicação.

Segundo Cury (2005), organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada indivíduo possui um papel em que executa tarefas e deveres. Para o autor, essa concepção abrange apenas o aspecto formal da organização, aquele sobre o qual a sua estrutura foi planejada. Esse aspecto compreende problemas de estrutura, normas, métodos e processos de trabalho, concebidos pelos criadores da organização. Porém, existe um outro aspecto, denominado de organização informal, resultado da interação espontânea dos membros organizacionais e do impacto das personalidades destes membros sobre os papéis aos quais foram destinados, que diz respeito ao padrão de comportamento adotado pelos indivíduos, na medida em que esses padrões não coincidem com o plano formal.

O autor ainda ressalta que não existe organização formal sem a sua contrapartida informal. E ainda que, na grande maioria das vezes, os objetivos da organização formal sejam explícitos e a sua estrutura seja o produto de decisões que foram tomadas conscientemente e os diversos processos internos tenham sido cuidadosamente planejados, a estrutura informal pode exercer uma influência tão marcante que possa levar a uma reordenação da estrutura formal.

Além disso, em alguns casos, a estrutura informal pode competir com a estrutura formal, ao invés de complementá-la. A força da organização informal dentro de uma organização formal reside no fato de que, em uma organização formal, as pessoas possuem diversos laços sociais. Alguns são internos e se referem aos grupos de trabalho, grupos ligados pela proximidade física e grupos formados pela posição hierárquica ou formação profissional ou técnica. Outros são os grupos sociais externos, étnicos e locais, que podem ter uma força institucional com capacidade de perpassar a estrutura física da organização, exercendo pressões sobre os membros que estão do lado de dentro.

Marchiori (2006a) também compreende a organização com um sistema. Para a autora, a organização é um fenômeno vivo e dinâmico, uma sociedade em miniatura formada por construções sociais e representa aquilo que para ela tem valor. Essa construção inicia nas

redes de relacionamento internas que envolvem os funcionários, as lideranças e a alta administração. Depois se fundamenta externamente na imagem da organização. (MARCHIORI, 2006b).

Para complementar a visão sistêmica exposta até o momento, encontra-se em Morgan (2000) um estudo sobre metáforas vistas sob a ótica da administração, que contribui tanto para a teoria quanto para a prática administrativa. A metáfora “é uma força primária através do qual seres humanos criam significados usando um elemento de sua experiência para entender o outro” (MORGAN, 2000, p. 21), capaz de permitir ampliar o pensamento, aprofundar o entendimento e de possibilitar uma leitura da organização através de outras lentes, vendo novas maneiras de agir e pensar. Ela é apresentada como o recurso que pode fornecer uma maneira distinta de pensar sobre a organização, mostrando que o desafio de criar novas formas de organização e administração está relacionado com o desafio de perceber novas formas de ver a organização.

Entretanto, salienta o autor, nenhuma teoria isolada conseguirá oferecer um ponto de vista perfeito e que sirva a todos os propósitos. O observador, ao buscar entender a organização e administração por meio do uso de metáforas, pode ver diferentes dimensões de uma mesma situação. A metáfora torna possível que se veja a organização de modo parcial, pois produz uma visão unilateral do que está sendo observado. Ela também é ambígua, incompleta e paradoxal, porque permite enxergar algumas coisas, mas deixa de mostrar outras. Dessa forma, ela conduz a uma identificação das semelhanças, mas oculta as diferenças.

Por isso, deve-se ter em mente que qualquer metáfora tem vantagens e limitações, de modo que toda situação pode receber múltiplas leituras e interpretações, visto que a realidade tem a tendência de se revelar de acordo com a perspectiva em que é abordada.

Quando você reconhece que suas teorias e pontos de vista são metafóricos, você também reconhece suas limitações e encontra maneiras de superá-las. Isto resulta num estilo de pensamento que está sempre aberto e em evolução e é extremamente adequado para se lidar com a complexidade da vida organizacional. (MORGAN, 2000, p. 24).

O autor apresenta a organização vista sob oito metáforas em que ela é concebida como: máquina, organismo, cérebro, cultura, sistema político, prisão psíquica, fluxo e transformação, instrumento de dominação. Para fins deste trabalho e nesta parte da

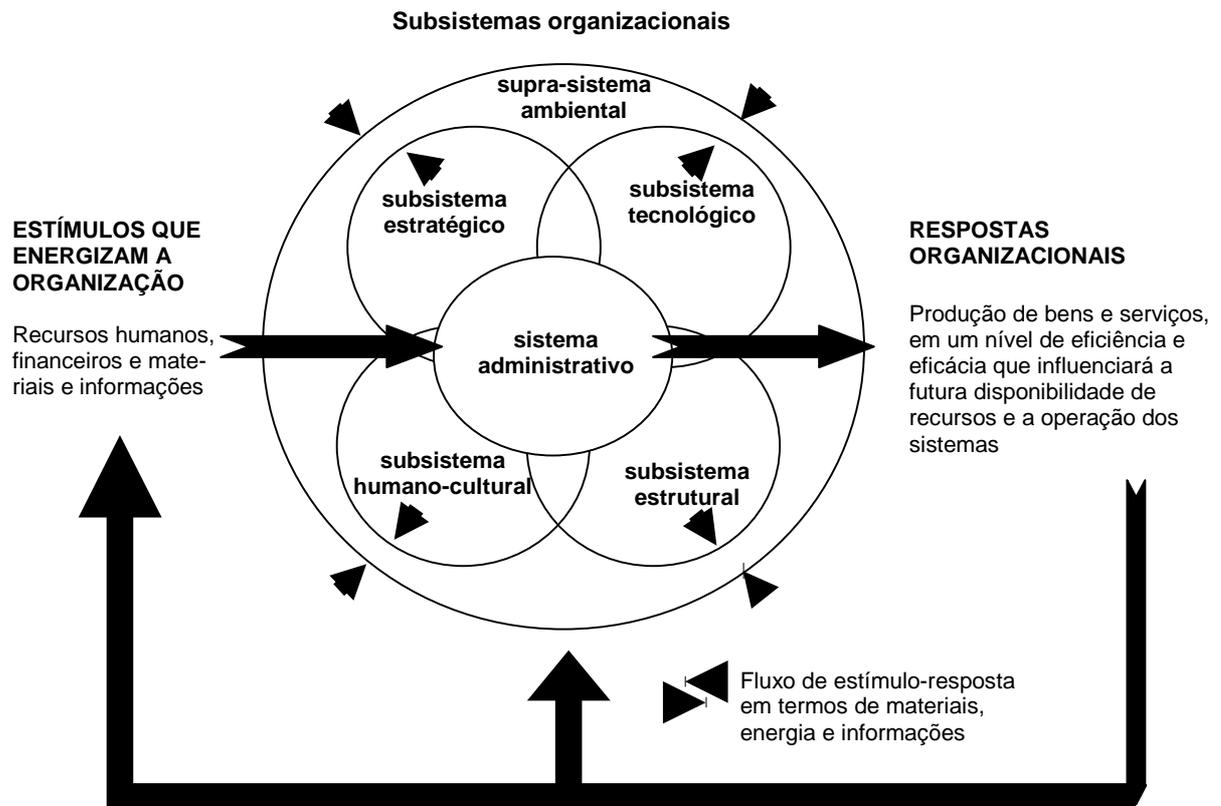
dissertação, considerar-se-á a metáfora em que as organizações são entendidas como organismos¹¹.

A metáfora organicista descrita por Morgan (2000) permite que as organizações sejam observadas como sistemas abertos, como organismos vivos, que existem em ambientes mais amplos e precisam atingir uma relação apropriada com esse ambiente para poder sobreviver. Sob essa ótica, o autor esclarece que os princípios da teoria sistêmica exerceram grande influência e mudaram a maneira de entender a organização em muitos aspectos. Dentre esses, Morgan destaca três idéias que ajudaram a teoria da organização e da administração a deixar para trás o pensamento burocrático e mecanicista, e passar a atender aos requisitos do ambiente. A primeira idéia enfatiza a importância do ambiente em que as organizações existem. Sugere que, ao se observar a organização, deve-se levar em conta todo o ambiente no qual ela se encontra inserida, dando especial atenção às interações que a organização mantém com os mais variados públicos: funcionários, clientes, concorrentes, fornecedores, sindicatos, órgãos do governo e o contexto em geral. Esse cuidado possibilitará que, na prática, a organização seja capaz de perceber mudanças na tarefa e nos ambientes contextuais, superar e administrar limites críticos e áreas de interdependência, desenvolver respostas operacionais e estratégicas adequadas.

Na segunda idéia, é considerado o fato de que as organizações devem ser vistas como um conjunto de subsistemas inter-relacionados. Pois, do mesmo modo que as organizações contêm indivíduos – que são sistemas em si – esses também pertencem a grupos ou departamentos que, por sua vez, pertencem a divisões organizacionais maiores. Assim, se a organização é entendida como um sistema, todos os outros níveis podem ser entendidos como subsistemas de um organismo vivo, embora cada um deles seja, por si só, um sistema aberto complexo.

Na última idéia, Morgan afirma que a abordagem dos sistemas abertos nos permite estabelecer congruências ou alinhamentos entre diferentes subsistemas (FIG. 2) e identificar e eliminar potenciais disfunções. Assim, do mesmo modo que os organismos, as organizações podem ser concebidas como conjuntos de subsistemas em interação. Esses subsistemas não são entidades separadas, não vivem em isolamento e nem são auto-suficientes, mas, ao contrário, existem como elementos de um ecossistema complexo. Eles podem ser definidos de diversas formas, como os que são ilustrados na figura a seguir.

¹¹ A metáfora da cultura será utilizada no capítulo 3, quando será abordada a cultura das organizações.



Esquema 2 - Como uma organização pode ser vista com um conjunto de subsistemas

Fonte: MORGAN (2000, p. 63).

Ver a organização de modo orgânico, segundo o autor, apresenta as seguintes vantagens: sugere que as organizações devem sempre prestar muita atenção a seu ambiente externo; enfatiza a sobrevivência como um objetivo para qualquer organização, contrastando com o enfoque clássico no desempenho de metas operacionais específicas; está em congruência com o ambiente; contribui para a teoria e prática do desenvolvimento organizacional; alcança um entendimento sobre a ecologia das organizações, que não podem sobreviver como entidades independentes e seu futuro está vinculado ao contexto em que estão inseridas.

Com relação às limitações dessa metáfora, salienta-se que é necessário se ter em mente que as organizações não são organismos e seus ambientes são muito menos concretos do que a metáfora presume. Até certo ponto, elas podem ser entendidas como fenômenos socialmente construídos, de modo que a atividade organizacional seja produto das ações dos indivíduos que a compõem. Esses indivíduos são agentes ativos que operam com outros na

construção do mundo. Além disso, as organizações, ao contrário dos organismos, podem escolher se vão competir ou colaborar com o meio em que estão inseridas.

A metáfora também exagera no grau de unidade funcional e coesão interna encontrado na maioria das organizações, que, normalmente, não são tão unificadas como os organismos. Embora, na maior parte do tempo, elas possam ser unificadas, com pessoas trabalhando em diversos departamentos para o bom andamento de toda a organização, há outras situações em que também podem ser caracterizadas pela cisão e pelo conflito.

Em relação à última limitação, Morgan entende que a metáfora pode vir a ser um ideal. O fato de que organismos são funcionalmente integrados pode tornar-se o fundamento para o propósito de que as organizações deveriam funcionar da mesma forma. Nesse sentido, a metáfora acaba servindo como princípio normativo para determinar a prática. Em grande parte, o desenvolvimento organizacional procura alcançar esse ideal de funcionamento integrado ao ressaltar a idéia de que os indivíduos devem sentir-se satisfeitos se atenderem suas necessidades pessoais através da organização. Porém, desta forma, os indivíduos podem ser vistos apenas como recursos com potencial a ser desenvolvido e não como seres humanos valorizados pelo que são capazes de escolher e por trilharem o próprio caminho.

Entende-se, assim, que a visão sistêmica é uma das formas de ver e analisar a organização. Não se nega a existência de outras perspectivas e se reconhece que existem distintas formas de se interpretar esse universo. Entretanto, para fins deste trabalho, considera-se que as organizações estão inseridas em um contexto social de constante mudança, no qual inovações técnicas e tecnológicas surgem em uma velocidade alarmante, as condições de mercado diariamente apresentam novos desafios, e os estilos de gerenciamento e administração devem ser abertos e flexíveis para se adaptar a essas transformações. Por isso, acredita-se que a visão da organização como um sistema vivo e dinâmico consegue dar conta da análise dessa nova conjuntura. Além disso, a organização em que é realizado este estudo possui uma estrutura física sistematizada, e busca se adaptar constantemente a essa nova configuração social, na medida em que novos elementos são incorporados nas práticas administrativas, na cultura e no processo de comunicação.

Kunsch (2003) ainda lembra que não se pode aceitar de modo simplista o fato de que as organizações são unidades sociais planejadas e construídas com a intenção de atingir objetivos comuns específicos. Trata-se de algo mais complexo, que deve ser analisado de forma crítica para que se possam equacionar os problemas e solucionar as questões organizacionais. As organizações são formadas por pessoas – cada uma – que têm um universo cognitivo particular e modo distinto de apreender as coisas, não existindo garantia de

que as diretrizes e orientações que a organização passa por meio de sua comunicação interna estejam sendo efetivamente assimiladas pelo público. Daí a importância de avaliar a cultura organizacional e o processo de comunicação nesse contexto.

3. DIMENSÕES DA CULTURA

Antes de tentar compreender o que é a cultura organizacional e como essa pode sofrer interferências e alterações, entende-se que é relevante fazer algumas considerações referentes ao conceito de cultura, origens e perspectivas teóricas que serão utilizadas nesta pesquisa. Por conseguinte, faz-se a explanação de alguns conceitos sobre a cultura organizacional, analisam-se aspectos que podem ocasionar alterações e mudanças na cultura das organizações, e também se aborda a cultura digital, que desponta como uma forma de expressão da cultura contemporânea.

3.1 RAÍZES DO CONCEITO DE CULTURA

Para falar sobre cultura, busca-se em Thompson (1995) um pouco sobre o surgimento do termo. Segundo o autor, a expressão deriva da palavra latina *cultura*. O conceito, porém, somente adquiriu relevância em diversos idiomas europeus no início do período moderno.

Inicialmente, a sua utilização estava relacionada à esfera agrícola, ao cultivo ou cuidado de alguma coisa, como grãos e animais. Do início do século XVI em diante, esse sentido original se estendeu do cultivo de grãos para o cultivo da mente, para o processo de desenvolvimento humano. A partir do século XIX, a palavra cultura passou a ser empregada como sinônimo ou em contraste com a palavra civilização. Na França e na Inglaterra, a utilização dos termos ‘cultura’ e ‘civilização’ se sobrepuseram e ambos foram usados para descrever o processo de desenvolvimento de se tornar culto ou civilizado. O contrário ocorreu na Alemanha, onde essas palavras foram contrastadas de modo que *Zivilisation* foi associada

à polidez e refinamento, enquanto que *Kultur* era utilizada para se referir a produtos intelectuais, artísticos e espirituais.

No final do século XIX, o conceito de cultura foi incorporado à antropologia, ocorrendo uma mudança definitiva em relação a sua utilização. Nesse processo, o termo perdeu um pouco da sua implicação etnocêntrica, foi adaptado à descrição etnográfica e a palavra cultura passou a ser mais ligada ao esclarecimento dos costumes, práticas e crenças de outras sociedades que não as européias.

A discussão sobre cultura organizacional segue uma base conceitual que é fornecida pela antropologia cultural, sobre a qual se podem encontrar diversas correntes teóricas¹². Neste estudo, utiliza-se a perspectiva simbólica, que entende a cultura como um sistema de símbolos e significados compartilhados, em que a ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser compreendida. A ênfase dessa perspectiva está relacionada a três aspectos: saber como os indivíduos interpretam e entendem suas experiências e de que forma essa interpretação é ligada à ação; a análise dos processos básicos através dos quais os grupos chegam a compartilhar interpretações para as experiências que permitem a organização das atividades; como criar e manter um senso de organização e atingir interpretações comuns das situações que coordenam a ação (FREITAS, 1991).

Seguindo essa perspectiva, considera-se que uma importante corrente para a análise da cultura é a do interacionismo simbólico. Essa é uma corrente de estudos que deriva da fenomenologia e tem como elementos de análise o indivíduo, o grupo humano e as relações da vida cotidiana. Pensadores de diversas escolas contribuíram para o seu surgimento e, dentre esses, um de seus inspiradores é Mead (1953).

Blumer (1969), assumindo o legado de Mead, faz uso do interacionismo simbólico buscando ressaltar a natureza simbólica da vida social. De acordo com Blumer, essa corrente de estudos se fundamenta em três premissas básicas. A primeira delas afirma que os seres humanos agem em relação às coisas com base no significado que essas coisas fazem para eles. Nesses elementos, incluem-se objetos físicos, como amigos ou inimigos, categorias de seres humanos, como mãe ou motorista de táxi, instituições como escola ou governo, idéias, como independência individual ou honestidade e assim por diante. A segunda premissa diz que a significação das coisas deriva ou é produzida através da interação social entre os indivíduos. E a terceira enuncia que esses significados são interpretados e

¹² A antropologia cognitiva, que privilegia os conhecimentos compartilhados; a antropologia simbólica, que enfatiza os significados compartilhados e a antropologia estrutural, que focaliza os processos psicológicos inconscientes (FREITAS, 1991)

modificados de acordo com o processo interpretativo das pessoas em relação aos elementos com os quais entram em contato. (BLUMER, 1969, tradução desta autora).

Berger e Luckmann (1985) também são importantes teóricos dessa corrente. Para esses autores, o significado da vida cotidiana é uma construção social e constitui-se de múltiplas realidades, estruturadas espacial e temporalmente, que são compartilhadas com indivíduos através da interação e da comunicação. Nesse sentido, a sociedade deve ser compreendida como uma realidade objetiva e concreta e, ao mesmo tempo, também deve ser considerada como uma realidade subjetiva, que é construída por cada indivíduo. De acordo com essa concepção, quando uma pessoa nasce, o mundo é apresentado a ela como algo objetivo e concreto, como um universo formado de organizações, normas, regras e instituições prontas e acabadas. No entanto, todos esses elementos são artefatos culturais, produzidos pelos próprios indivíduos. Assim, a sociedade não é um elemento finalizado como parece num primeiro momento, mas é construída pelos indivíduos que, ao mesmo tempo, são construídos por ela continuamente.

Esses autores também se dedicaram a analisar os processos de socialização, que são os modos pelos quais os indivíduos são introduzidos no mundo e na sociedade em que vivem, aprendendo a incorporar e interpretar os seus padrões culturais. Para eles, existem dois tipos de socialização: a primária e a secundária.

A socialização primária é a primeira socialização experimentada pelo indivíduo e se refere ao modo como ele se torna membro de uma sociedade. Quando uma criança nasce, ela se depara com uma estrutura social objetiva, na qual encontra outros significativos – pais e parentes próximos – que mediatizam o mundo e se encarregam da sua socialização. Por conseguinte, esse indivíduo passa pela interiorização. Esse é o processo por meio do qual ele internaliza regras, valores e conteúdos pré-definidos no âmbito familiar, que o tornam apto a compreender seus semelhantes e apreender o mundo como realidade social provida de sentido, constituir os seus padrões culturais básicos, formar o seu modo de ver o mundo e interpretar a realidade. A socialização primária não se restringe ao aprendizado puramente cognitivo, ela ocorre em situações que envolvem identificação e um alto grau de emoção da criança com seus outros significativos. Por isso, a linguagem constitui-se em importante instrumento de socialização, pois é através dela que os pais transmitem aos filhos os valores que julgam relevantes, e que os esquemas motivacionais e interpretativos podem ser interiorizados.

Na socialização secundária, o indivíduo passa a conviver com outros significativos além do seu círculo familiar, como vizinhos, professores e colegas de trabalho.

Esses significativos apresentam outros modos de ser e de pensar e influenciam esse indivíduo, já socializado, que passa a adquirir conhecimentos específicos e interiorizar outros setores institucionais do mundo objetivo. Esse tipo de socialização dispensa o intenso envolvimento emocional e o alto grau de identificação, na medida em que prossegue apenas com a identificação mútua, que possibilita a comunicação entre as pessoas. No aspecto prático, a socialização secundária permite que o indivíduo aprenda e internalize os conteúdos de modo racional e emocionalmente controlado.

Dentro dessa perspectiva, Berger e Luckmann (1985) buscam explorar o processo de elaboração do universo simbólico. Esse universo integra o conjunto de significados que possibilitam aos membros integrantes de um grupo apreender a realidade de uma forma consensual, assim como integrar os conhecimentos e viabilizar a comunicação, mediante os processos de institucionalização e legitimação. A institucionalização ocorre sempre que há tipificação recíproca de ações habituais. As tipificações funcionam como ‘modelos internos’ e permitem que se apreendam as ações do outro.

Ao analisar-se um contexto social, percebe-se que as tipificações das ações habituais são sempre partilhadas, pois elas não surgem instantaneamente, mas dependem da interação e da comunicação entre os indivíduos e são construídas no decorrer da história da organização. Para que uma prática ou ação humana possa ser compreendida e compartilhada pelos indivíduos, faz-se necessário conhecer a linguagem e partilhar os mesmos códigos, pois é por meio deles que se constroem as representações simbólicas necessárias para a apreensão e transmissão das informações e do conhecimento. Quando a ação humana se torna institucionalizada, a organização já previu padrões de conduta que devem ser seguidos e que já foram submetidos ao controle social. Já a legitimação ‘explica’ as ações institucionalizadas, conferindo validade às normas, regras e significados práticos da conduta organizacional.

Desta forma, em uma sala de aula ou em um grupo de amigos, por exemplo, o significado que é dado a algum fato ocorrido vai depender da interação humana. Os indivíduos irão interagir, interpretar e dar significado às atividades cotidianas com base em valores, crenças e experiências vividas. São essas experiências que produzem o modo de ver, pensar e agir em relação aos fatos que se apresentam na realidade. Cabe ressaltar que a realidade existe e independe da interpretação para existir. E para conhecer o sistema de significados construídos no contexto em questão, esses indivíduos precisam recorrer à interpretação, pois a realidade conhecida é aquela que é interpretada.

Entende-se, assim, a idéia de que, durante o processo de interação e comunicação,

o sujeito exerce tanto o papel de produtor como o de receptor de significados. Nessa condição, ele é agente ativo que pensa, age e busca encontrar significado para aquilo que realiza, participando ativamente das trocas comunicativas, e não se restringe apenas a receptáculo das informações.

Pensar no indivíduo como agente ativo implica romper com a concepção mecânica e transmissionista do processo de comunicação, em que o emissor age e o receptor reage, como se os atos comunicativos tivessem relação direta de causa e efeito. A partir dos processos de interação e das trocas comunicativas, é estabelecida uma negociação entre os indivíduos. Esses, ao tentar desvendar o sistema de significados culturais pertencentes ao contexto em que estão inseridos, irão acionar processos interpretativos que permitirão dar sentido e até mesmo reinterpretar as atividades do seu cotidiano.

Goffman (1985) ilustra de modo bastante claro a troca estabelecida entre os indivíduos nas relações sociais. O autor compara a vida social e o teatro, retratando a relevância das relações sociais nas quais os indivíduos atuam, como se estivessem em um palco, representando papéis. A representação se refere “a toda atividade de um indivíduo que se passa num período caracterizado por sua presença contínua diante de um grupo particular de observadores e que tem sobre estes alguma influência” (GOFFMAN, 1985, p. 29). Ela se realiza numa fachada social e se desenvolve através de acordo denominado consenso operacional - em que os participantes contribuem conjuntamente para uma única definição da situação - que pressupõe acordo real quanto às pretensões de cada um em relação às questões que serão temporariamente cumpridas.

Durante a realização de uma representação, os indivíduos expressam dois tipos de atividade: uma que é transmitida e outra que é emitida. A primeira diz respeito à comunicação no sentido estrito, que abrange todos os símbolos utilizados propositalmente para veicular uma informação. A segunda envolve todo o grupo de ações que são manifestadas de forma não-verbal. Goffman ressalta que, quando a definição aceita de uma situação é desacreditada, alguns ou todos os participantes podem ocultar o que pensam e sentem e simular que estão de acordo com aquela circunstância.

Desta forma, entende-se que toda a manifestação cultural deve ser compreendida dentro de um contexto, no qual é representada, percebida e interpretada. Os indivíduos não devem ser considerados meros transmissores culturais, pois eles também são formados pela cultura em que estão inseridos e podem, portanto, ser considerados produtores e produtos dessa cultura. (FLEURY, 1992).

Thompson (1995) destaca a relevância dos contextos e processos sócio-históricos

estruturados, dentro dos quais os fenômenos culturais estão inseridos. No intuito de delinear uma abordagem alternativa para o estudo dos fenômenos culturais, o autor se baseia na concepção simbólica desenvolvida por Geertz (1978) e formula o que ele denomina de concepção estrutural da cultura, definindo a análise da cultura como:

[...] o estudo das formas simbólicas – isto é, ações, objetos e expressões significativas de vários tipos – em relação a contextos e processos historicamente específicos e socialmente estruturados dentro dos quais, e por meio dos quais, essas formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas (THOMPSON, 1995, p. 181).

Os fenômenos culturais devem ser entendidos como formas simbólicas em contextos estruturados, e a análise cultural deve ser vista como o estudo da constituição significativa e da contextualização social das formas simbólicas. Thompson caracteriza cinco aspectos em virtude dos quais as formas simbólicas podem ser compreendidas como fenômenos significativos: intencional, convencional, estrutural, referencial e contextual.

O aspecto intencional refere-se ao fato de que as formas simbólicas são expressões, como uma mensagem a ser entendida, de um sujeito para outro sujeito ou sujeitos. O autor faz duas considerações em relação a esse aspecto. A primeira é a que diz que a constituição de objetos como fenômenos significativos pressupõe que eles sejam produzidos por alguém, ou que sejam percebidos como produzidos por sujeitos capazes de agir intencionalmente. Na segunda consideração, ele afirma que o significado de uma forma simbólica não será necessariamente idêntico àquilo que o sujeito-produtor teve a intenção de dizer ao produzir essa forma simbólica. Thompson (1995) destaca que essa divergência está presente na interação social diária, pois “o significado ou o sentido das formas simbólicas pode ser muito mais complexo e ramificado do que o significado que poderia ser derivado daquilo que o sujeito-produtor originalmente tencionou” (THOMPSON, 1995, p. 185). No dia-a-dia, é possível visualizar esse descompasso quando existe diferença entre aquilo que se comunica ou tem-se a intenção de comunicar e aquilo que foi compreendido do comunicado.

O segundo aspecto é o convencional. Este aspecto diz respeito ao fato de que a produção, construção ou emprego das formas simbólicas, assim como a interpretação das mesmas, são processos que envolvem a aplicação de diversas regras, códigos ou convenções. O autor esclarece que essas regras, códigos e convenções variam desde regras de gramáticas, convenções de estilo e expressão até a convenções aplicadas em situações práticas, como aquelas que orientam a ação e a interação entre os indivíduos. Além disso, ressalta que as

regras de codificação e decodificação de uma forma simbólica não precisam coincidir ou coexistir. Através das convenções, normas e regras, uma escola transmite o que é importante, como as condutas e procedimentos que são aceitáveis no ambiente escolar, moldando, desta forma, as ações dos alunos e professores.

O aspecto estrutural define que as formas simbólicas são construções que manifestam estruturas articuladas, pois são compostas de elementos que estabelecem relações uns com os outros. Thompson (1995) faz distinção entre a estrutura de uma forma simbólica e o sistema que está materializado em uma forma simbólica particular. Para o autor, fazer a análise da estrutura de uma forma simbólica significa analisar elementos específicos e suas inter-relações, que podem ser distinguidos na forma simbólica em questão. Já analisar o sistema corporificado em uma forma simbólica é abstrair a forma em questão e reconstruir um conjunto de elementos e suas inter-relações.

A estrutura de uma forma simbólica é um padrão de elementos que podem ser discernidos em casos concretos de expressão, em efetivas manifestações verbais, expressões ou textos. Um sistema simbólico, por contraste, é uma constelação de elementos – podemos descrevê-los como “elementos sistêmicos” – que existem independentemente de qualquer forma simbólica particular, mas que se concretizam em outras formas simbólicas particulares. (THOMPSON, 1995, p. 188).

O aspecto referencial trata da questão de que as formas simbólicas são construções que representam algo, referem-se ou dizem algo sobre alguma coisa. Thompson (1995) argumenta que, para se entender o aspecto referencial de uma forma simbólica, é necessário utilizar a interpretação criativa, que ultrapassa a análise dos elementos internos que buscam explicar o que está sendo dito ou representado. O autor ainda ressalta que:

[...] não apenas para as maneiras como as figuras ou expressões fazem referência ou representam algum objeto, indivíduo ou situação, mas também para as maneiras pelas quais, tendo feito referência ou representado algum objeto, as formas simbólicas tipicamente dizem algo sobre ele, isto é, afirma ou declaram, projetam ou retratam. (THOMPSON, 1995, p. 191).

E, por fim, o aspecto contextual diz respeito à questão de que as formas simbólicas sempre estão inseridas dentro de contextos sócio-históricos estruturados. Para o autor, esses contextos estão estruturados de diversos modos, por exemplo, por relações assimétricas de poder, por acesso diferenciado a recursos e oportunidades, por mecanismos institucionalizados de produção, transmissão e recepção de formas simbólicas, etc. Dessa

forma, essas formas simbólicas são produzidas por agentes situados dentro de um contexto sócio-histórico específico e, portanto, também são recebidas e interpretadas por indivíduos que se encontram situados neste contexto.

Assim, da mesma forma que a cultura molda e condiciona o comportamento de um grupo e a conduta das pessoas em qualquer região ou civilização que compartilhe a mesma língua e divida experiências sociais e religiosas, ela também interfere nas ações de um time, de uma família, no modo de agir de grupos sociais e dos indivíduos inseridos em um contexto sócio-histórico estruturado.

No intuito de delinear os contornos do contexto a que se refere este trabalho, no próximo item, será dada ênfase para a cultura existente no universo organizacional.

3.2. CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES

A cultura organizacional, segundo Motta e Vasconcelos (2006), pode ser vista de acordo com duas percepções distintas: uma diz que a organização é uma cultura e a outra que a organização tem uma cultura. Dizer que uma organização é uma cultura significa entender que ela é a expressão cultural dos membros da organização e é vista como esfera cultural e simbólica. Afirmar que a organização tem uma cultura significa dizer que a cultura é uma variável, uma característica da organização que pode receber influências do ambiente interno e externo e mudar com o passar do tempo.

Conforme foi dito anteriormente, nesta dissertação, considera-se a organização como um sistema aberto composto de subsistemas constituídos de diversas partes, que funcionam de forma integrada e estão em permanente intercâmbio com o ambiente. Desta forma, entende-se que a cultura é uma variável desse sistema, que influencia e também recebe influências do seu entorno.

Um dos autores que trata a cultura organizacional como uma variável é Schein (1988). Para esse autor, a cultura de uma organização:

[...] é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas [tradução desta autora] (SCHEIN, 1988, p. 09).

De acordo com a concepção desse autor, os membros de uma organização desenvolvem planos, projetos e estratégias empresariais no intuito de fazer com que a organização possa se adaptar ao meio ambiente e manter a sua estrutura. Na tentativa de encontrar uma solução para os problemas de adaptação, esses indivíduos, por meio de suas formas de trabalho, aprendem padrões de conduta e modelos de comportamento, experiências positivas e negativas. A partir desse aprendizado, o grupo organizacional seleciona, compartilha e mantém os valores, regras, convenções e padrões culturais percebidos como responsáveis pelo seu sucesso e desenvolvimento. Esses elementos formarão o conjunto de pressupostos que serão ensinados aos membros da organização como a forma correta de perceber e resolver aqueles problemas.

A cultura pode ser considerada como uma variável, pois o conjunto de pressupostos não é fixo. A organização está inserida em um ambiente instável e, assim, supõe-se que constantemente terá que enfrentar novos desafios, o que exigirá de seus integrantes a busca por novos planos e soluções para contornar os problemas da melhor forma possível, levando-os a descobrir um novo conjunto de pressupostos.

O entendimento de Marchiori (2006b) vai ao encontro da percepção de cultura proposta por Schein (1988). Para a autora, a cultura é formada por meio da atuação dos grupos e fomenta a chamada ‘personalidade da organização’. Ao se relacionarem, os indivíduos interagem e desenvolvem formas de ser e de fazer que passam a ser incorporadas pelo grupo. A partir do momento em que esses modos são comumente aceitos e que o grupo começa a agir ‘automaticamente’, significa que a cultura está enraizada.

A cultura não é um processo autônomo de socialização, ritos e práticas sociais. Ela é resultado de um processo histórico construído, mantido e reproduzido pelos indivíduos, visto que são eles que elaboram e compreendem os significados. (MARCHIORI, 2006a). A sua formação está diretamente ligada ao processo de conhecimento e relacionamento, pois é construída socialmente e reflete os significados que foram constituídos nos processos de interação realizados entre determinado grupo. Neste aspecto, é fundamental a existência de diálogo, na medida em que ele constrói os relacionamentos e produz significados que poderão ser transformados em conhecimento compartilhado.

Para a autora, os padrões de comportamento expressos pelos indivíduos são um fenômeno cultural, produto da interação social e do discurso. Devido a isso, as culturas dificilmente podem ser planejadas ou presumíveis, posto que são produtos naturais da interação social. “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, 2006a, p. 66).

Schein (2007) argumenta que, para se compreender a cultura de uma organização, deve-se considerar que ela ocorre em três níveis: no nível dos artefatos, dos valores casados e das certezas tácitas compartilhadas. O nível dos artefatos é o mais fácil para ser observado quando se entra numa organização, já que é expresso na arquitetura do local, na decoração, na tecnologia, nos modelos de comportamento. O autor ressalta que, embora esses elementos sejam visíveis, eles não são decifráveis de imediato, pois apenas observar e caminhar pela organização não permite que se compreenda realmente por que os membros se comportam de modo específico e por que a organização é estruturada de determinada maneira. E, portanto, é preciso que se faça também pesquisa e reflexão para apreender melhor esses elementos.

O segundo nível, dos valores casados, refere-se ao fato de que duas empresas podem ter valores semelhantes, mesmo quando são compostas por artefatos bem diferentes. Em outras palavras, ambas podem ter princípios que valorizam o trabalho em equipe, mantêm o foco no cliente, prezam pela qualidade dos produtos ou do serviço prestado e, no entanto, possuem o *layout* físico e estilos de trabalho completamente distintos.

As certezas tácitas dizem respeito às crenças, aos valores e às certezas apreendidas pelo grupo. Elas são modelos mentais compartilhados, que os membros da organização adotam e consideram como corretos. Durante a concepção da organização, essas crenças e valores estão apenas na mente dos fundadores e líderes. Mas, na medida em que eles são compartilhados, apreendidos e percebidos pelos membros da empresa como aspectos que levam ao sucesso da mesma, eles passam a ser admitidos como corretos.

O autor também destaca que, para se fazer uma apreensão mais profunda da cultura da organização, é necessário conversar com as pessoas e fazer perguntas sobre o modo como as coisas funcionam. Schein salienta, dessa forma, que o que direciona a cultura de uma organização “são as certezas tácitas aprendidas e compartilhadas nas quais as pessoas baseiam seu comportamento diário. Ela resulta no que é popularmente conhecido como o jeito que fazemos as coisas por aqui” (SCHEIN, 2007, p. 39).

Para Freitas (1991), a materialização da cultura ocorre através de alguns elementos que fornecem interpretações para os membros da organização, auxiliando-os a compreender o direcionamento das ações organizacionais. A autora cita oito elementos que compõem a cultura organizacional: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis; normas; e comunicação.

Os valores são criados e definidos pela cúpula. São definições sobre o que é

relevante para a organização atingir o sucesso e, por isso, têm uma ligação direta com os objetivos organizacionais. A autora explica que, embora as organizações tenham a tendência de personalizar os seus valores, costumam apresentar algumas características em comum, como importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca dos empregados.

As crenças e pressupostos têm sido usados como sinônimos para manifestar aquilo que é tido como verdade na organização, afirma a autora. A crença de que alguma coisa é verdadeira a torna naturalizada e conseqüentemente inquestionável. Assim, para que não ocorra desajuste entre o discurso e a prática organizacional, cabe aos administradores o reforço das crenças, por meio de suas ações. Schein (apud FREITAS, 1991) argumenta que não são os valores, mas os pressupostos o ponto fundamental da cultura.

Os ritos, os rituais e as cerimônias são exemplos de atividades estruturadas que possuem conseqüências práticas e expressivas, pois tornam a cultura organizacional mais tangível e coesa. Freitas explica (1991) que, no espaço de trabalho, eles produzem uma sensação de segurança e um senso de identidade comum, conferindo significado às atividades cotidianas. Os ritos mais correntes nas organizações são ritos de passagem, ritos de degradação, ritos de reforço, ritos de renovação, ritos de redução de conflitos, ritos de integração.

Fleury (1992) cita Beyer e Trice¹³, que consideram o rito uma relevante categoria para se fazer uma análise da cultura organizacional. Para esses autores, o rito compõe um conjunto planejado de atividades que reúne diversas formas de expressão cultural, que resultam em atividades práticas e expressivas. Os ritos são expressos através de diversos símbolos por meio dos quais os indivíduos se manifestam, como gestos, linguagem, comportamentos, artefatos, etc.

As estórias são entendidas por Freitas (1991) como os fatos narrados sobre a organização que têm o intuito de informar, reforçar o comportamento existente e ressaltar de que forma esse comportamento se adapta ao ambiente organizacional. As estórias são carregadas de simbolismo e flexibilidade, e podem ser reinterpretadas e alteradas de acordo com o momento em que devem ser aplicadas. O propósito das estórias é atuar de maneira que os membros da organização tenham as suas ações estruturadas para um objetivo comum e, ao mesmo tempo, orientar sobre o modo como os indivíduos devem agir. Já os mitos também são relatos sobre a organização, porém, não existem fatos concretos para sustentá-los.

¹³ BEYER, J. & TRICE, H. *How an organization's rites reveal it's culture*. Organizational Dynamics, 1986.

Os tabus têm a função de orientar o comportamento dos indivíduos e delimitar as áreas de proibição. Segundo a autora, eles evidenciam o aspecto disciplinar da cultura e enfatizam aquilo que não é permitido.

De acordo com Freitas (1991), existem os heróis natos, que têm influência mais abrangente e filosófica, e os heróis criados, que são situacionais, usados como exemplos no dia-a-dia, como o campeão de vendas, o administrador do ano, e assim por diante. A autora ainda ressalta que a existência de heróis no universo organizacional cumpre algumas funções: tornar o sucesso atingível e humano, fornecer modelos, simbolizar a organização para o mundo exterior, preservar os aspectos positivos da organização, estabelecer padrões de desempenho e motivar os empregados, fornecendo influência duradoura.

As normas abrangem todo o sistema normativo da organização. Elas influenciam diretamente os indivíduos ao estabelecer regras de trabalho, definir padrões de comportamento, determinar a postura profissional, dizer o que é correto, etc: “[...] a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas” (FREITAS, 1991, p. 33).

A comunicação é outro elemento que compõe a cultura organizacional. “O processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas” (FREITAS, 1991, p. 34). A comunicação possibilita aos indivíduos interagir, trocar informações, emitir deixas simbólicas, apreender os modos de ser e de fazer no espaço de trabalho e compartilhar a cultura organizacional. Segundo Fleury (1992, p. 24)

A comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. O mapeamento do sistema de comunicações, sistema este pensado tanto como meios, instrumentos, veículos, como a relação entre quem se comunica é fundamental para apreensão deste universo simbólico.

Para essa autora, no sistema de comunicação, é preciso identificar tanto os meios formais orais e escritos, quanto aqueles que são considerados informais, por exemplo, a ‘rádio peão’¹⁴. O mapeamento desses meios permitirá que as relações existentes entre as categorias, os grupos e as áreas da organização sejam compreendidas.

De acordo com Srour (1998), a cultura resulta de aprendizagem socialmente

¹⁴ Rádio-peão ou rádio-corredor são termos que as empresas utilizam para denominar a cadeia de boatos e notícias distorcidas que surgem na rede informal de comunicação.

condicionada, na qual os agentes sociais recebem os códigos, que são internalizados, tornando-se produtos do meio sociocultural em que crescem através de processos de integração e adaptação social. Nas organizações, a cultura é uma espécie de “cimento” que impregna todas as práticas e representações mentais, une todos os membros em torno do mesmo objetivo e modo de agir e expressa a identidade da organização. Esse autor ainda ressalta que, sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das convicções individuais de seus membros e, diante de novas situações, teriam prejuízos devido à desigualdade de orientações e procedimentos.

A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada [...] os agentes sociais adquirem os códigos coletivos e os internalizam, tornam-se produtos do meio sociocultural em que crescem; conformam-se aos padrões culturais, e, com isso, submetem-se a um processo de integração ou de adaptação social. (SROUR, 1998, p. 174).

Ao tratar sobre a cultura, Aktouf (1994) enfatiza a ligação dialética entre fatos concretos vividos, as representações e os símbolos. O autor ressalta que a cultura abrange o modo de vida e as formas de relacionamento de uma organização, e não pode ser restrita a uma imagem ou convicção. Pois, “[...] a cultura organizacional [...], antes de ser um princípio, ou ainda, menos do que isso, antes de ser um mero instrumento de gerenciamento, é um conjunto de práticas sociais materiais e imateriais” (AKTOUF, 1994, p. 48). Essas práticas podem ser exemplificadas por meio da participação e da colaboração articuladas entre os membros organizacionais, e devem estar relacionadas à ação cotidiana, ou então não passarão de nomes vazios ou de rituais verbais.

Aktouf salienta que os dirigentes organizacionais desempenham um papel importante na construção da realidade organizacional, e que isto não deve ser confundido com a capacidade de fabricar mitos, símbolos e sistemas de representação. A identificação com o trabalho só é possível com a superação da alienação, quando o trabalhador consegue perceber a si mesmo e assumir o ato de trabalhar como o seu ato, como a sua reabilitação como sujeito.

O autor destaca ainda que, mesmo que se admita que a cultura seja construída por meio da interação e que os dirigentes tenham um papel importante no estabelecimento desse processo, a sua formação não se restringe a isso. A cultura, portanto, não deve ser tratada de modo trivial, como uma variável dependente constituída de fatores que podem ser separados,

medidos e construídos, e a sua percepção não deve ser limitada pela visão de uma lente funcionalista e instrumental. Ela é algo muito mais abrangente e está inscrita de modo profundo nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na realidade vivida, espontânea e subjetiva dos indivíduos.

A empresa se torna, assim, um espaço em que os membros organizacionais buscam se identificar com seus pares e com os locais de socialização reconhecidos. Nesse processo, o trabalhador é o ator, o sujeito ativo que constrói a sua história ao mesmo tempo em que constrói a história da organização.

Ressalta-se que a diversidade cultural existente dentro desse contexto possibilita que, ao invés de se abordar a cultura organizacional, fale-se em culturas dentro da organização. Entretanto, para fins deste trabalho, considera-se a organização como um todo e opta-se por utilizar o termo cultura organizacional.

Nesse sentido, falar sobre cultura dentro do ambiente organizacional significa compreender que ela ocorre dentro de um contexto estruturado que recebe influências de fatores que estão em seu entorno. A cultura de uma organização, portanto, é um processo vivo e dinâmico, que recebe essas influências e também sofre modificações. Essas modificações serão tratadas no item a seguir.

3.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E CULTURA DIGITAL

Tradicionalmente, tem-se acreditado que comunicação e mudança organizacional mantêm um relacionamento de natureza unilateral, em que a comunicação é uma variável dependente do processo de mudança organizacional, desempenhando, junto a esse, a função de suporte (REIS, 2004).

Reis esclarece que a visão reducionista do que seja a comunicação e a sua ação foi adotada por diversos comunicadores que atuam nas organizações, passando a dar visibilidade à prática profissional. Ela resulta da interação promovida pelo estabelecimento das relações de trabalho, regidas pela lógica capitalista, que utilizam a comunicação de modo técnico e instrumental no intuito de influenciar as relações que promove. Ao se fazer uma análise da presença da comunicação na vida organizacional, deve-se evitar compreendê-la de modo tão estreito, como se fosse uma espécie de instrumento que é acionado durante os processos de mudança organizacional, pois a comunicação humana “[...] é um processo cuja raiz está na

necessidade de interação para a produção da sociedade; necessidade esta também presente quando da organização de estruturas de trabalho, das quais as organizações produtivas são o exemplo mais característico” (REIS, 2004, p. 40).

Sob essa ótica, a autora entende que a comunicação é elemento constituinte e instituinte das organizações, seu papel vai além do suporte e pode ser compreendida como “[...] padrões e práticas interlocutivos – cotidianos e episódicos – que impregnam tanto a vida interna quanto o estabelecimento e manutenção das relações externas das organizações” (REIS, 2004, p. 41). Comunicação e mudança organizacional são processos que dialogam a partir de sua instituição e, como tal, a inter-relação entre ambos é configurada por uma influência mútua.

Nesse sentido, a comunicação no contexto das relações organizacionais se caracteriza de modo mais abrangente, deixando de ser percebida de modo reducionista ou no simples formato de suporte, pois não se restringe somente ao acréscimo de veículos comunicacionais em um dado contexto de mudança.

Com relação à utilização de técnicas tradicionais de comunicação¹⁵, a autora faz uma referência ao trabalho de Argyris¹⁶, que destaca que, normalmente, essas técnicas são utilizadas para sistematizar, divulgar e expressar a informação. São úteis, na medida em que auxiliam na produção de informação sobre questões rotineiras e na produção de dados quantitativos para suporte a programas de gestão.

Pode se perceber, dessa forma, que a utilização de determinadas técnicas de comunicação freqüentemente produz estruturas de mão única nas quais prevalece a lógica da perspectiva informacional. O seu mero acréscimo em um dado contexto de mudança não necessariamente privilegia a possibilidade participativa, a relação simétrica e a interação dialógica, o que acaba muitas vezes não contribuindo e obstruindo a promoção da mudança organizacional.

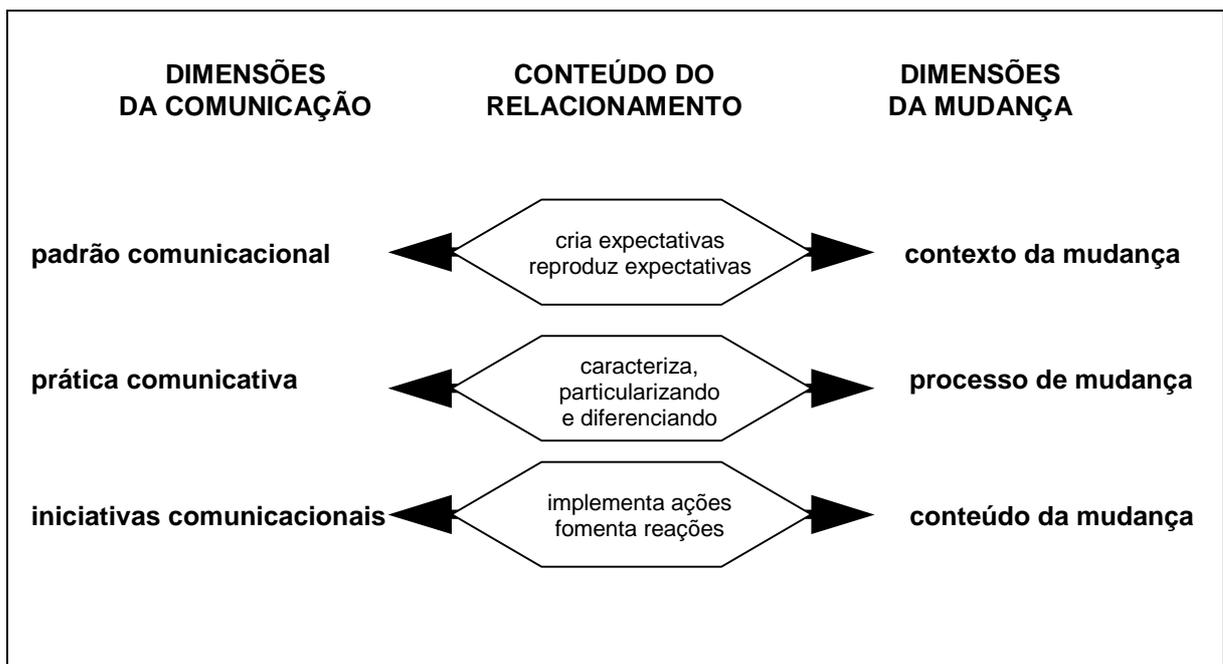
A relação entre comunicação e mudança não se dá de modo simplista, e a comunicação não pode ser pensada como se fosse um pacote de ações padronizadas que é acionado e utilizado em qualquer processo de mudança organizacional. Reis afirma que as características contextuais e as particularidades de cada organização devem ser levadas em consideração, pois

¹⁵ As técnicas tradicionais aqui são entendidas como: boletins, jornais internos, jornais murais, vídeos institucionais, pesquisas de atitude e de clima.

¹⁶ ARGYRIS, C. Good communication that blocks learning. In: HBR, Managerial excellence: McKinsey award winners from the HBR 1980-1992. Boston: USA, p. 303-318.

O processo de mudança é o *locus* da prática comunicacional, sendo impossível a existência de um sem o outro. É a prática comunicacional que caracteriza, particulariza e diferencia o processo de mudança, tendo este mesmo efeito sobre ela. É a dinâmica de articulação constitutiva mútua da prática comunicativa com o processo de mudança que expressa as reais intenções, possibilidades e limitações de realização de mudança (REIS, 2004, p. 52).

Ao argumentar sobre a natureza da mutualidade constitutiva da relação entre comunicação e mudança, a autora apresenta um esquema¹⁷ (Esquema 3) com seis dimensões que formam um conjunto que, quando desconstruído, apresenta pares de relações comunicação-mudança com fortes relações constitutivas mútuas.



Esquema 3 – Dimensões da comunicação e dimensões da mudança

Fonte: REIS (2004, p 55)

Com base nesse esquema, a autora explica que os padrões comunicacionais de uma organização tanto criam e promovem expectativas em relação ao contexto da mudança, quanto reproduzem e retificam essas expectativas. Essa mesma dinâmica se dá em relação à ação desses contextos sobre esses padrões. As iniciativas comunicativas são parte do conteúdo

da mudança, promovem reações e/ou dão retorno a esse conteúdo. Não é possível implementar o conteúdo da mudança sem uma forte presença comunicacional. A prática comunicativa é a somatória da ocorrência natural de relações comunicacionais, bem como da produção intencional dessas relações, que é instigadora do processo de mudança e indissociável desse.

Nesse sentido, Reis afirma que os processos de mudança organizacional podem ser profundos e abrangentes, promovendo alterações simultâneas na estratégia, estrutura, sistemas de controle, cultura e correlações internas de poder de uma organização. O contexto organizacional é um espaço privilegiado de produção de interlocuções e interpretações e, por isso, a realização desse processo de mudança é, ao mesmo tempo, intensa e pouco difusa de impregnar a vida organizacional, promovendo reações entre os indivíduos envolvidos no processo, o que, em alguns momentos, o torna mais difícil de ser implementado.

A visão de Freitas (1991) com relação à mudança complementa a percepção de Reis. Segundo Freitas, mudança cultural é a definição de uma nova direção, um novo modo de fazer as coisas baseado em novos valores, símbolos e rituais. A autora ressalta que, para que a mudança de comportamento gere mudança na cultura, necessita-se justificar essa mudança de comportamento. Desta forma, o público interno deverá compreender a razão, perceber a importância, o significado das transformações que estão sendo colocadas em prática dentro da organização.

Para Motta e Vasconcelos (2006, p.295 -296), mudança cultural implica em:

[...] ruptura em valores e formas de comportamento – em certezas adquiridas. Muitos resistem em mudar. Contudo, o novo sistema, mesmo rompendo com os padrões do primeiro, só pode ser construído a partir da experiência anterior. Os indivíduos e as organizações só podem evoluir a partir do que são, mesmo que o aprendizado implique rupturas. A gestão da mudança e dos padrões culturais é um dos maiores desafios do grupo organizacional atualmente.

Além das dificuldades trazidas pelas situações de mudança, os autores afirmam que existem outros desafios no que se refere à gestão do subsistema humano e cultural. A cultura de uma organização é composta pela cultura oficial e pela cultura dos subgrupos¹⁸

¹⁷ Reis (2004) obteve este esquema ao utilizar-se do software Nvivo para tratamento de dados quando desenvolveu investigação longitudinal e em profundidade durante quatro anos em três organizações inglesas que passaram por processo de mudança organizacional. (REIS, 2004, p. 50)

¹⁸ Os subgrupos organizacionais são os diferentes conjuntos de indivíduos e atores sociais membros da organização que interagem e constroem em conjunto o ambiente em que vivem e a própria organização (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

organizacionais, e não pode ser considerada um todo sólido, bem acabado e de fácil compreensão. Pois, em uma mesma organização, pode haver uma cultura em comum e subculturas desenvolvidas em diferentes áreas ou departamentos. Por um lado, os membros organizacionais possuem acesso a padrões culturais comuns, e por outro, cada subgrupo tem seus valores e formas de ver o mundo. Indivíduos que têm experiências de trabalho similares tendem a desenvolver valores e visões de mundo semelhantes no que se refere à prática profissional. E já os indivíduos que têm experiências de trabalho diferentes possuirão valores, linguagem e padrões distintos de perceber o contexto ao seu redor.

Thompson (1995) dá destaque a um aspecto denominado de “processos de valorização”, definidos como os processos pelos quais cada indivíduo atribui determinado tipo de valor a um fenômeno social. Dessa forma, a inserção de um novo instrumento de comunicação na organização poderá passar por um complexo processo de valorização, avaliação, conflito e até mesmo de contestação pelo público interno. A sua mera inclusão não irá assegurar o seu reconhecimento, entendimento e a participação das pessoas, que deverão “[...] lidar com o impacto do fluxo acelerado de informações e, principalmente, dar-lhes um significado, ou seja, interpretá-las, integrando-as com sua visão de mundo [...]” (GUARESCHI, 2000, p.43).

A introdução do meio tecnológico e das novas práticas nas tarefas organizacionais têm uma conotação para o agente produtor, neste caso, a organização, que não necessariamente será a mesma para o público interno. Este público é composto de pessoas com histórias, características distintas e experiências particulares, e essas serão acionadas no momento de interpretar e compreender os significados da implementação das novas práticas. Assim, pode-se concluir que a existência de alterações que venham garantir a utilização das ferramentas tecnológicas torna necessária a mudança na concepção da cultura da organização.

O corpo diretivo e os gestores, através da valorização da comunicação estratégica e de um planejamento comunicacional, podem estimular o desenvolvimento da cultura dentro da organização. A cultura tem a sua formação na comunicação, no entanto, dificilmente será planejada ou presumível, pois ela é formada a partir do momento em que as pessoas interagem e se relacionam, e somente se modificará se os membros organizacionais desejarem essa mudança (MARCHIORI, 2006b).

Muitas das inovações tecnológicas que são introduzidas nas organizações atualmente estão repercutindo no processo de comunicação, nas práticas e na cultura organizacional. Essas inovações tiveram origem no desenvolvimento da informática e da cibernética nos anos 50, e hoje são denominadas de cultura digital ou cibercultura. Naquela

época, a informática era caracterizada como técnica de manipulação da informação, enquanto que a cibernética pretendia ser um modo de reflexão sobre os usos das ferramentas de comunicação. Na década de setenta, o surgimento do microcomputador promoveu o início da popularização da chamada cibercultura, que se firmou a partir dos anos oitenta com o desenvolvimento da informática de massa e se estabeleceu na década de noventa com o surgimento das redes telemáticas e a expansão da Internet.

A cibercultura pode ser compreendida como uma nova forma de expressão da cultura contemporânea, que surge da relação simbiótica entre a sociedade, a cultura e as novas tecnologias baseadas na micro-eletrônica (LEMOS, 2003; LEVY 1999). Os computadores, através das redes telemáticas, deixam de ser apenas máquinas de calcular, para se tornarem ferramentas de criação, comunicação e convívio, introduzindo alterações na relação entre o tempo e o espaço e passando a abranger todos os fenômenos relacionados ao ciberespaço.

Alguns autores denominam essa nova forma de expressão da cultura contemporânea de cultura digital. Para Prado, Caminati e Novaes (2005), a cultura digital não se resume somente a uma conversão de artefatos analógicos para o equivalente em digitalizados. Mas refere-se a um conjunto de transformações profundas na esfera social, em que novas dinâmicas surgem mediante o compartilhamento de informações e de uma nova configuração técnica fundamentada em interatividade plena.

Essa interatividade sugere mudança do comportamento ‘passivo’ para outro ativo e engajado na produção coletiva diante dos meios de comunicação. A cultura digital substitui o modelo de transmissão unidirecional por relações em rede, permitindo a realização de novas possibilidades comunicativas, o desenvolvimento de novos costumes e a passagem da era analógica para a digital, pois, nessa passagem, objetos técnicos são relacionados a novos processos de produção e novas formas de apropriação das tecnologias que possibilitam usos diferenciados.

Para Costa, a cultura digital é a “cultura que cresce sob o signo da interconexão entre dispositivos computacionais, da inter-relação entre os homens em escala planetária, do relacionamento cotidiano com máquinas inteligentes e da obsessão pela interatividade” (COSTA, 2003, p. 81). Esse autor ainda argumenta que a interação é um dos aspectos mais relevantes da cultura digital, ressaltando a capacidade que os indivíduos têm de se relacionar com os diversos ambientes de informação que os rodeiam.

Além disso, o termo digital sugere uma série de implicações, dentre as quais: o acúmulo de dados, a possibilidade de manipulação de informações e, especialmente, a ampliação da capacidade de participação e comunicação sob distintas formas. Portanto, saber

como interagir com esses dispositivos é essencial para que se possa extrair deles o que se deseja.

Dessa forma, para que exista alguma inovação técnica no espaço organizacional, deve haver também inovação social. Na implantação de uma nova forma de realização do trabalho, como através da inserção de uma ferramenta de comunicação, devem-se estabelecer novas regras e normas que levem os indivíduos a aprender e conhecer as características e particularidades dessa ferramenta e ter clareza sobre o modo e a forma que ela deve ser utilizada. Esse conhecimento é repassado por meio da comunicação e os auxilia a incorporar a nova técnica em suas rotinas, fazendo com que eles se adaptem a ela, mudando seus padrões culturais e integrando a nova prática ao seu cotidiano de trabalho. Pois, por meio da comunicação e [...] “da cultura, os indivíduos, compreendem, conhecem e reproduzem o sistema social, bem como elaboram alternativas, na busca de dimensões transformadoras”. (MÜLLER, GERZSON, EFROM, 2007, p. 03).

No intuito de complementar o que foi trabalhado até o momento sobre a origem e a evolução do conceito de cultura, mudança cultural e cultura digital, no próximo capítulo, tratar-se-á do processo de comunicação nas organizações.

4. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O significado mais antigo da palavra comunicação tem origem no latim *communicatio*¹⁹. No intuito de entender a força da palavra comunicação e a sua ambivalência, Wolton (2004) afirma que é preciso recorrer à sua etimologia, na qual três sentidos podem ser definidos: a comunicação direta, a comunicação técnica e a comunicação social.

O primeiro vem do latim e remete à idéia de partilha. O segundo sentido está relacionado à transmissão, difusão e ao desenvolvimento das técnicas de comunicação mediada, que possibilitaram a propagação de informações, e de outras tecnologias que desempenharam papel complementar para a comunicação, como o trem, o automóvel e o avião. O terceiro sentido ocorre a partir do momento em que houve maior abertura mundial para o comércio, assim como para o câmbio e a diplomacia, e as técnicas de comunicação começaram a desempenhar papel indispensável, tornando a comunicação uma necessidade social funcional para as economias interdependentes. Com isso, passaram a existir atividades em que o trabalho efetuava-se de modo compartilhado, e os sistemas técnicos, os computadores, as redes e os satélites tornaram-se uma necessidade funcional para a execução do mesmo.

Percebe-se que o desenvolvimento dessas técnicas mudou a relação do homem com o mundo, mas a comunicação não perdeu o seu sentido original. A evolução das máquinas proporcionou o desenvolvimento de novas possibilidades de comunicação e interação. Entretanto, a comunicação manteve, em seu conceito, a essência que pressupõe comunhão, partilha, intercâmbio, troca. Assim, entende-se que, nas organizações, estão presentes os três sentidos sobre comunicação citados acima, pois nesse universo coexistem tanto as idéias sobre desenvolver atividades em conjunto, quanto o processo de interação entre

¹⁹ Segundo Martino (2001), esse vocábulo é composto por três elementos: pela raiz *munis*, que significa 'estar encarregado de'; pelo prefixo *co*, que expressa simultaneidade, reunião e a idéia de uma 'atividade realizada

as pessoas e a difusão e propagação de informações.

Neste capítulo, buscar-se-á compreender o modo como a comunicação organizacional se encontra configurada nos dias atuais. Isso será feito através do resgate de uma breve retrospectiva histórica da comunicação nas organizações e do entendimento do processo de comunicação organizacional.

4.1 BREVE RETROSPECTIVA HISTÓRICA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação envolve uma multiplicidade de sentidos. Para estudar e dar conta da pluralidade e dispersão desse campo, teóricos como Armand y Michele Mattelart (2001) remetem aos séculos XVIII e XIX. Buscam nos estudos e nas propostas socioeconômicas e políticas de Adam Smith - e de outros autores - aspectos relevantes para a compreensão da comunicação. A “divisão do trabalho”, segundo os autores, foi o primeiro passo teórico para a aplicação da comunicação como formulação científica. A comunicação contribuiu para a organização do trabalho coletivo no interior das fábricas²⁰ e na estruturação dos espaços econômicos. E o processo de desenvolvimento e crescimento desencadeado pela Revolução Industrial tornou as vias fluviais, marítimas e terrestres, relevantes vias de acesso e de comunicação nesse período.

Estudos desenvolvidos por Torquato (1984) demonstram que a automatização, o crescimento das indústrias e a especialização aumentaram a complexidade organizacional, de modo que a divisão do trabalho gerou uma ruptura interna nas relações entre empregador e empregado. Além disso, a migração de camponeses- atraídos pelas fábricas- do campo para a cidade, o regime de produção em massa, os processos de editoração e impressão, o desenvolvimento dos meios de comunicação de massa e a gradual conscientização dos operários levaram ao surgimento da imprensa sindical. Para enfrentar a concorrência e a força dos sindicatos, as organizações tiveram que aumentar os seus mecanismos comunicativos, com o propósito de se tornarem conhecidas e ganharem a preferência do público, criando, assim, novas formas de comunicação. Esse fato levou ao aparecimento das publicações

conjuntamente’; e pela terminação *tio*, que reforça a idéia de atividade. O autor destaca que a primeira aparição do termo ocorreu no vocábulo religioso do cristianismo antigo.

²⁰ Taylor e Fayol, integrantes da Escola Clássica de Administração, trataram sobre a comunicação nas organizações ao destacar a verticalidade com que o processo ocorria no interior das fábricas. (MAXIMIANO, 1997).

empresariais, que se tornaram um veículo relevante de orientação ao trabalhador, pois possibilitavam que esse compreendesse melhor não apenas o seu ambiente interno, mas também o externo, ao mesmo tempo em que promoviam a sua integração ao meio empresarial.

Desta forma, pode-se dizer que a Revolução Industrial, com a conseqüente expansão das empresas a partir do século XIX, proporcionou transformações no relacionamento entre os indivíduos, nos modos de produção e nos processos de comercialização. E a forma como a comunicação nas organizações se encontra configurada nos dias atuais é resultado de idéias que surgiram nessa época. (KUNSCH, 1997).

Bueno (2003) apresenta a evolução ocorrida no perfil da comunicação empresarial²¹ brasileira e aponta para cinco grandes fases, que vão desde a sua incipiente formação até a sua consolidação como matéria-prima estratégica.

A primeira fase se refere ao período que antecede a década de 70. Nessa época, a comunicação interna convivia com a publicidade. Essa simulava uma empresa democrática e aberta, enquanto aquela era marcada pelo autoritarismo e pelo desestímulo à participação e ao diálogo. O autor lembra que se deve considerar o contexto em que as empresas e o país estavam inseridos - a ditadura militar - no qual a postura empresarial se ajustava com a conduta dos militares. Embora as empresas se comunicassem, as atividades eram desenvolvidas isoladamente, de modo fragmentado, a expressão 'comunicação empresarial' era desconhecida e a existência de departamentos que reunissem todos os esforços de relacionamento da empresa com seus públicos era uma raridade. Quase sempre, a atividade era exercida de modo parcial e desempenhada por profissionais oriundos de outras áreas e pouquíssimas eram as instituições em que a comunicação era vista como um campo importante.

Bueno ressalta a relevância da mobilização de editoras de jornais e revistas que, em 1967, fundaram a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) considerada a entidade mais importante dessa área no país. Naquele período, as publicações empresariais eram, em grande maioria, relacionadas à área de Recursos Humanos e a instituição tinha outra designação, compatível com a sigla que a definia: Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa. Esse período também coincide com a

²¹ Bueno refere-se à comunicação organizacional como comunicação empresarial. Nesta parte da dissertação utilizaremos a nomenclatura comunicação empresarial, pois é uma nomenclatura utilizada pelo autor. No entanto, este trabalho é balizado pela - comunicação organizacional - concepção proposta por Kunsch, conforme é explicitado no item 4.2 desta dissertação.

implantação dos primeiros cursos de comunicação no Brasil, o que explica o fato de que, até então, o número de profissionais da área era pouco expressivo.

A segunda fase se passou na década de 70 e indicou algumas mudanças significativas com relação à implantação de uma cultura de comunicação nas organizações. A partir desse período, as empresas de grande e médio porte começaram a criar setores de comunicação ou recrutar profissionais para desempenhar atividades específicas. A literatura também surgiu através da contribuição das universidades²², assim como a realização de alguns eventos que contemplavam temas relacionados à área. Estes fatos colaboraram para tornar visível a formação do mercado de comunicação empresarial.

A terceira fase ocorreu nos anos 80. Nesse período, a comunicação ganhou status nas organizações, passando a ser um campo de trabalho proficiente que atraía profissionais de todas as áreas. O jornalismo empresarial e as relações públicas se profissionalizaram com a chegada de formandos egressos das faculdades de comunicação, e a vigência do regime democrático passou a exigir uma nova postura das organizações. Os recém criados cursos de pós-graduação em comunicação, através do desenvolvimento de dissertações e teses, fomentaram a pesquisa, ao mesmo tempo em que eventos relacionados a essa área se multiplicavam. Em 1983, foi fundado o I Congresso Brasileiro de Comunicação Empresarial. Poucos anos depois, a Aberje realizou eventos focando a comunicação empresarial e a sua amplitude por meio do Prêmio Aberje, que contemplava trabalhos de Comunicação que extrapolavam os limites do jornalismo empresarial.

Kunsch (2006) ressalta que as interfaces das relações públicas e da comunicação organizacional como campos acadêmicos de estudos são uma realidade presente no Brasil. A criação dos cursos de pós-graduação em comunicação possibilitou desenvolver trabalhos mais sistematizados, institucionalizando o desenvolvimento da pesquisa científica nas universidades brasileiras. Esses trabalhos, gradualmente, foram sendo publicados por editoras comerciais em formato de livros, que passaram a ser adotados pelas escolas de comunicação social, o que contribuiu para a formação universitária de novos profissionais. Segundo a autora,

²² A implementação de reformas curriculares, a partir de 1969, possibilitou a institucionalização do curso de Comunicação Social, com habilitações em Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas, Radialismo, Cinema, e Produção Editorial/Editoração. (KUNSCH, 2006)

Para compreender e aplicar os fundamentos teóricos das Relações Públicas é necessário também conhecer o espectro da abrangência da Comunicação Organizacional e das áreas afins. Relações Públicas como disciplina acadêmica e atividade profissional tem como objetos de estudos as organizações e seus públicos. (KUNSCH, 2006, p. 47).

Bueno (2003) salienta que, na segunda metade da década de 80, uma iniciativa pioneira no mercado, realizada pela Rodhia²³, marcou profundamente a comunicação empresarial brasileira. A publicação da sua Política de Comunicação Social (PCS) tornou-se uma referência na área, influenciando outras organizações e posicionando a Comunicação Empresarial como essencial no processo de tomada de decisões. A PCS da Rodhia foi considerada o primeiro caso de sucesso, transformando-se em um *best-seller* publicado com direito a reedições consecutivas para atender ao interesse dos profissionais da área.

Essa visão é ratificada por Kunsch (2006) que afirma que, em 1985, a Rodhia criou a sua Gerência de Comunicação Social, reunindo as áreas de jornalismo, relações públicas e marketing social, numa iniciativa que acabou por chamar a atenção dos meios universitários e se tornou modelo para outras organizações, que passaram a dar mais atenção para a comunicação como um todo.

A quarta fase ocorreu na década de 90. Bueno (2003) afirma que, nesse momento, a comunicação empresarial deixou de ser um simples conjunto de atividades, desenvolvidas de modo fragmentado, para se constituir em um processo integrado que orientava o relacionamento da empresa com os seus públicos de interesse. O conceito de comunicação empresarial ficou mais refinado e vinculou-se diretamente ao negócio, passando a ser estratégico para as organizações. Essa mudança teve como consequência a geração de um novo perfil para o campo, que demandou planejamento, recursos, tecnologia e profissionais capacitados para exercer a profissão nessa área.

As diversas transformações geopolíticas e o fenômeno da globalização, ocorridos em nível mundial, refletiram nas organizações. Entre outras coisas, houve uma redefinição das atividades de assessorias de imprensa e de relações públicas, que se transformaram em assessorias de comunicação. Além disso, em 1999, foi criado, na Escola de Comunicação e

²³ A Rodhia é uma empresa mundial de química de especialidades, presente no Brasil desde 1919. É reconhecida mundialmente nas áreas de polímeros, química orgânica e inorgânica e em formulações. O nome Rodhia tem origem em Rhône (Ródano, em português), que era o endereço telegráfico das Usines du Rhône na França e na Suíça.

Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), o curso de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas em nível de pós-graduação-especialização. O principal objetivo deste curso é formar estrategistas e gestores da Comunicação Organizacional com uma vasta visão da sociedade e das suas interseções com as Ciências da Comunicação, possibilitando trazer para o debate científico-acadêmico os profissionais que estão no mercado e que sentem a necessidade de embasamento teórico para a prática de suas atividades. (KUNSCH, 2006).

A quinta fase se refere aos dias atuais. Segundo Bueno (2003), a comunicação empresarial se prepara para ascender a um novo patamar e se tornar um elemento importante do processo de inteligência empresarial. Para tanto, estrutura-se de modo a usufruir as potencialidades das novas tecnologias, respaldar-se em banco de dados inteligentes e maximizar a interface entre a empresa e a sociedade.

Kunsch (2006) destaca que tanto as relações públicas quanto a comunicação organizacional têm contado com o apoio da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom) para o desenvolvimento de ambos os campos no Brasil. Essa contribuição se processa de forma efetiva nos espaços oferecidos para comunicações científicas nos congressos anuais, através dos núcleos de pesquisa com sessões temáticas de relações públicas e comunicação organizacional. Além disso, a autora lembra que, em maio de 2006, em São Paulo, foi criada a Associação Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp) com o propósito de estimular a realização e a divulgação de estudos resultantes de pesquisas desenvolvidas na área. Em parceria com a ECA-USP, a Abrapcorp realizou, em maio de 2007, o 1º Congresso Científico Brasileiro de Comunicação Organizacional e Relações Públicas com o objetivo de contribuir com o avanço científico do Campo.

Assim, pode-se dizer que o surgimento da comunicação organizacional no Brasil começou de forma fragmentada e incipiente e, gradualmente, foi se desenvolvendo, o que possibilitou um aumento do número de profissionais no mercado de trabalho. No Brasil, o campo acadêmico científico está instituído, na medida em que a realização de eventos sobre a área é crescente, o desenvolvimento de pesquisas aumenta a cada ano, assim como a disponibilidade de literatura significativa sobre o tema.

4.2 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL

No Brasil, a terminologia “comunicação organizacional” costuma ser utilizada indistintamente dos termos “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa”, referindo-se a todo o trabalho de comunicação realizado nas organizações em geral (KUNSCH, 1997). Esta dissertação será balizada pela concepção de Kunsch (2003) que afirma que a terminologia ‘comunicação organizacional’ apresenta maior amplitude, pois se aplica a qualquer tipo de organização - pública, privada, sem fins lucrativos, organizações não governamentais - ONGs, associações - e abrange toda a gama de atividades comunicacionais realizadas dentro das organizações.

Diversos estudiosos concebem o processo de comunicação de acordo com o modelo informacional. No entanto, entende-se que esse modelo se torna limitado para se fazer uma análise do processo de comunicação organizacional. Assim, neste trabalho, utilizar-se-á a concepção de autores que entendem a comunicação de modo mais abrangente, em que o emissor e o receptor são vistos como agentes ativos e participantes do processo comunicativo.

Kreps (1995) é um dos autores que adotam a concepção mais abrangente da comunicação. Ele explica que a comunicação humana é um processo dinâmico e contínuo que permite aos integrantes de uma organização trabalhar, cooperar e interpretar as necessidades e atividades organizacionais. Para esse autor,

La comunicación humana ocurre cuando una persona responde a un mensaje y le asigna significados. La dos partes claves de esta definición son el mensaje y el significado. Los mensajes son cualquier símbolo al que la gente presta atención y para el que se crea un significado en el proceso de comunicación. Los mensajes pueden tomar muchas formas: palabras habladas, palabras escritas, expresiones faciales, señales del entorno, pensamientos o sentimientos. (KREPS, 1995, p. 27).

Ele afirma que se deve reconhecer que nenhum indivíduo é somente emissor ou somente receptor no processo comunicativo. Como comunicadores, as pessoas enviam e recebem mensagens simultaneamente, interpretam as mensagens recebidas e criam outras mensagens que comunicam outras necessidades, idéias e sentimentos. Esse autor enfatiza que a comunicação funciona como negociação, e que essa negociação implica o envolvimento de diversos elementos que atuam concomitantemente, como as trocas de mensagens, os

significados que as pessoas dão às mensagens, o contexto em que se realiza a comunicação, a relação estabelecida entre os comunicadores, as experiências anteriores de quem está se comunicando, o propósito do comunicador e os efeitos da comunicação sobre as pessoas e as situações.

De acordo com a concepção do autor, a comunicação é percebida como atividade simbólica, na qual os indivíduos recebem informações que são processadas, interpretadas e transformadas em significados que os ajudam a compreender os diversos fenômenos do mundo social. A informação está relacionada com as experiências internas de cada indivíduo e com os significados que eles criam para responder e interpretar as mensagens e os fenômenos organizacionais.

Com o objetivo de definir o que é a comunicação organizacional, Goldhaber (1999) fez um estudo sobre o modo como diversos autores se posicionam em relação a esse tema. O autor se deparou com distintos pontos de vista, mas encontrou alguns aspectos em comum entre as definições estudadas:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades. (GOLDHABER, 1999, p. 23).

Assim, Goldhaber considera que a comunicação organizacional é o fluxo de mensagens existente dentro de uma rede de relações interdependentes, formada por quatro componentes: mensagem, rede, interdependência e relações.

A mensagem é a informação que é percebida e para a qual os receptores dão um significado. As mensagens tratam a respeito de informações significativas sobre pessoas, objetos e acontecimentos gerados durante as interações humanas dentro da organização. As mensagens de uma organização podem ser examinadas de acordo com diversas perspectivas: a modalidade da linguagem – mensagens verbais e mensagens não verbais - os receptores internos e externos, o método de difusão e o propósito do fluxo - que se refere ao motivo pelo qual se envia uma mensagem na organização.

A rede de comunicação é o caminho percorrido pelo fluxo de mensagens dentro da organização, que pode ser formal ou informal. Já a natureza e a extensão de uma rede são influenciadas por diversos fatores, como a função das relações, a direção do fluxo das mensagens, a natureza do fluxo das mensagens e o conteúdo dessas mensagens. A direção de

uma rede é dividida em três formatos de comunicação: ascendente, descendente e horizontal. Pois depende de quem inicia a mensagem e de quem recebe ou deveria recebê-la. A comunicação descendente ocorre quando uma mensagem flui de um superior em direção a um subordinado; a comunicação ascendente ocorre quando a mensagem flui de um subordinado para um superior; e a comunicação horizontal é o intercâmbio lateral de mensagens entre indivíduos que se encontram no mesmo nível de hierarquia dentro da organização.

Aos formatos de comunicação apresentados por Goldhaber, Torquato (2002) acrescenta mais um, denominado de diagonal. Esse se refere às mensagens que são trocadas entre um superior e um subordinado localizado em uma outra área ou departamento, abrangendo todas as comunicações diagonais. É mais usual em organizações que são mais abertas e menos burocráticas.

Concebendo a organização como sistema aberto, cujas partes estão relacionadas entre si e com o meio ambiente, Goldhaber entende que a natureza das relações é interdependente, pois todas as partes da organização, denominadas de subsistemas, afetam e são afetadas mutuamente sempre que ocorre algum tipo de mudança em alguma parte do sistema. E, uma vez que uma organização é um sistema vivo e aberto, e as suas partes estão conectadas pelas pessoas, o autor considera relevante estudar as relações existentes entre elas, pois através delas é que se conectam e interagem, realizando as trocas comunicativas.

Kunsch (2003) propõe que as organizações concebam a sua comunicação a partir da perspectiva integrada, na qual a comunicação é uma filosofia que integra a reunião de diversas áreas, possibilitando atuação sinérgica. A comunicação integrada abrange a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. Constitui-se em um *mix* que forma o composto da comunicação organizacional.

A comunicação administrativa se relaciona com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional. A comunicação interna ocorre em paralelo com a circulação cotidiana da comunicação que perpassa todos os setores. Essa seria um setor planejado, com objetivos que visam realizar a interação entre a organização e os funcionários, usando, para isso, ferramentas da comunicação institucional e da comunicação mercadológica. A comunicação mercadológica abrange toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos e está ligada diretamente ao marketing de negócios. Já a comunicação institucional está relacionada aos aspectos corporativos institucionais e envolve a construção e a formatação da imagem e da identidade da organização

Para Kunsch, não se deve isolar essas modalidades comunicacionais. Ao contrário disso, é necessário que haja uma ação conjugada das atividades de comunicação, pois são elas que possibilitam uma organização relacionar-se com seus públicos e a sociedade em geral. A autora ainda destaca que “[...] comunicação é um ato de comunhão de idéias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações” (KUNSCH, 2003, p. 161).

Torquato (2002) sugere uma classificação distinta da proposta por Kunsch. O autor destaca que a comunicação não deve ser percebida somente como comunicação social e que, nas organizações, ela assume quatro modalidades distintas, na qual cada uma exerce um conjunto de funções específicas. A primeira delas é a comunicação cultural, que abrange o clima interno no qual estão inseridos os costumes, as idéias e os valores. A segunda é a comunicação administrativa e se refere às correspondências internas e materiais impressos. A terceira modalidade é a comunicação social, que reúne o jornalismo, as relações públicas, editoração e marketing. A última modalidade é conhecida como sistema de informação e agrega as informações armazenadas em bancos de dados.

Verifica-se que Torquato, ao argumentar que todas as modalidades são estratégicas e devem funcionar como uma orquestra, em que metais, cordas e percussões devem estar em perfeita afinação para tocar uma melodia harmônica, demonstra ter uma visão sistêmica da comunicação organizacional. Destaca-se ainda que as modalidades apresentadas por Kunsch e Torquato, embora tenham denominações diferentes, visam abranger a complexidade da comunicação nas organizações e enfatizam a relevância da comunicação ser concebida de forma integrada e estratégica.

Bueno (2003) vê a comunicação como o instrumento de inteligência empresarial. Para o autor, em função de seu caráter estratégico, a comunicação deve se respaldar em bancos de dados inteligentes e no conhecimento mais profundo dos seus públicos de interesse, dos canais de comunicação e da própria mídia, superando o planejamento que se baliza unicamente pela visão impressionista de seus profissionais.

A Comunicação como inteligência empresarial não pode fazer concessão ao improviso. Apóia-se em metodologias, em pesquisas, em desenvolvimento de teorias e conceitos a serem aplicados a novas situações; apóia-se, sobretudo na necessidade imperiosa de dotar a Comunicação de um novo perfil: a passagem real do tático para o estratégico. (BUENO, 2003, p. 15).

O autor entende que a comunicação como inteligência empresarial exige uma nova postura dos comunicadores, em que a intuição e experiência são relevantes, mas também

é necessário incorporar a prática de pesquisa e o desenvolvimento de metodologias para mensurar resultados. Para isso, o comunicador do futuro deve estar em condições de se adaptar a um mundo em permanente e rápida mutação.

Putman, Nelson e Chapman (2004) são autores que examinam sete linhas metafóricas que introduzem formas alternativas de ver as organizações. Eles descrevem traços centrais de como elas projetam, de distintos modos, a relação comunicação – organização. As linhas metafóricas apresentadas pelos autores são: conduíte, lente, linkage, performance, símbolo, voz e discurso.

Essas metáforas servem como molduras alternativas para examinar a literatura de comunicação organizacional e a relação entre comunicação e organização. Não são paradigmas ou categorias discretas; antes servem como perspectivas para facilitar o entendimento do campo, diversificado e multifacetado, da comunicação organizacional (PUTMAN, NELSON, CHAPMAN, 2004, p. 83).

A metáfora do conduíte considera as organizações como canais ou *contêineres* utilizados para o encaminhamento da comunicação. A ênfase dada é na ‘transmissão’, na quantidade, tipo, direção e estrutura do fluxo informacional. Nessa metáfora, a comunicação é vista como um fluxo linear de mão única.

A metáfora da lente trata as organizações como sistemas perceptuais ou ‘olhos’ responsáveis pela filtragem de dados. A comunicação é filtrada e, em algumas vezes, chega a ser distorcida ao passar pelas diversas ‘membranas’ entre a organização e o ambiente, entre departamentos e indivíduos. Essa distorção pode ocorrer no modo em que a mensagem é selecionada e encaminhada ou, até mesmo, quando uma informação é protelada e chega com atraso.

A metáfora do *linkage* concebe a organização como redes de comunicação ou unidades de indivíduos interconectados, nas quais a comunicação age para conectar, construindo padrões de interconectividade relacional e integração global. Nessa metáfora, a comunicação é o conector que liga as pessoas e configura as organizações como redes de relacionamento.

Na metáfora da performance, a organização aparece como ações coordenadas, projetando a comunicação como interação social. A comunicação consiste em intercâmbios conectados, nos quais a interação social está enraizada nas seqüências, padrões e significados que brotam do intercâmbio verbal das mensagens não verbais. As performances são processos dinâmicos, interacionais, contextuais, episódicos e improvisados, nos quais os indivíduos

atribuem sentido e a comunicação se torna parte de uma sucessão de indicações, sem início e fim claros. A interação tanto é comportamental quanto simbólica, com certa ênfase simultânea na ação e na atribuição de sentido.

A metáfora do símbolo emerge da cultura organizacional para projetar a comunicação como interpretação de forma literária, tais como as narrações, as metáforas, os ritos, rituais e os paradoxos. Essa metáfora fornece uma ligação direta entre representação e interpretação, em que a vida organizacional torna-se uma atividade literária na qual os membros interpretam as atividades simbólicas que eles próprios inscrevem na paisagem organizacional, se posicionam no cenário organizacional e entendem os motivos e valores de suas vidas cotidianas.

Na metáfora da voz, a organização torna-se um coro de vozes, que podem ser abafadas ou estrondosas. A comunicação é a expressão dessa manifestação musical. Essa metáfora envolve alguns grupos relacionados, como: vozes distorcidas, vozes de dominação por meio da ideologia e do controle suave, a voz diferente por meio das perspectivas feministas, e o acesso à voz por meio das práticas participativas e democráticas.

E por fim, na metáfora do discurso, a organização aparece como texto que consiste em gênero e diálogo, no qual a comunicação é evidenciada como conversação.

Entende-se que a análise metafórica possibilita se delinear um modo de perceber o mundo e atribuir sentido a ele, facilitando a criação e a interpretação da realidade social. Nesta dissertação, considera-se que as metáforas predominantes no universo pesquisado são as metáforas do *linkage*, da performance e do símbolo, pois essas auxiliam a revelar a ambigüidade e a complexidade organizacional. Com isso, não se quer dizer que as outras não estejam presentes. Ao contrário, acredita-se que, de um ou de outro modo, é possível perceber todas as metáforas no contexto organizacional, no entanto algumas são mais evidentes que as outras.

Para Oliveira e Paula (2007), a comunicação organizacional ocorre nas interfaces com outros campos, promovendo interações entre organizações e atores sociais e enfatizando fluxos de informação e relacionamento no intuito de contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização e do ambiente. Também proporciona a interação da organização com a sociedade por meio de mecanismos que tornam possível a validade pública da sua atuação e conduta. A comunicação organizacional também envolve políticas e estratégias de comunicação criadas com base nos valores e objetivos organizacionais, assim como nas expectativas e demandas dos atores sociais com os quais a comunicação interage. Para essas autoras:

[...] os processos comunicacionais constituem o objeto de estudo da comunicação organizacional e são entendidos como os atos de interação planejados e espontâneos que se estabelecem a partir dos fluxos informacionais e relacionais da organização com os atores sociais que atingem e/ou são atingidos por sua atuação. Os fluxos informacionais representam todas as ações e instrumentos utilizados para veicular informações. Já os fluxos relacionais são oportunidades de interação e encontro entre a organização e atores sociais. (OLIVEIRA e PAULA, 2007, p. 21).

Para responder às crescentes demandas comunicativas decorrentes das transformações ocasionadas pela inserção das tecnologias de informação e comunicação e pela utilização de ferramentas de comunicação mediada nas organizações, encontra-se em Oliveira (2002)²⁴ o desenvolvimento de um modelo de comunicação que permite fazer uma apreensão mais ampla e abrangente do processo comunicativo. O modelo denominado interação comunicacional dialógica é respaldado pelo conceito de interação e pelo paradigma relacional (Esquema 4).

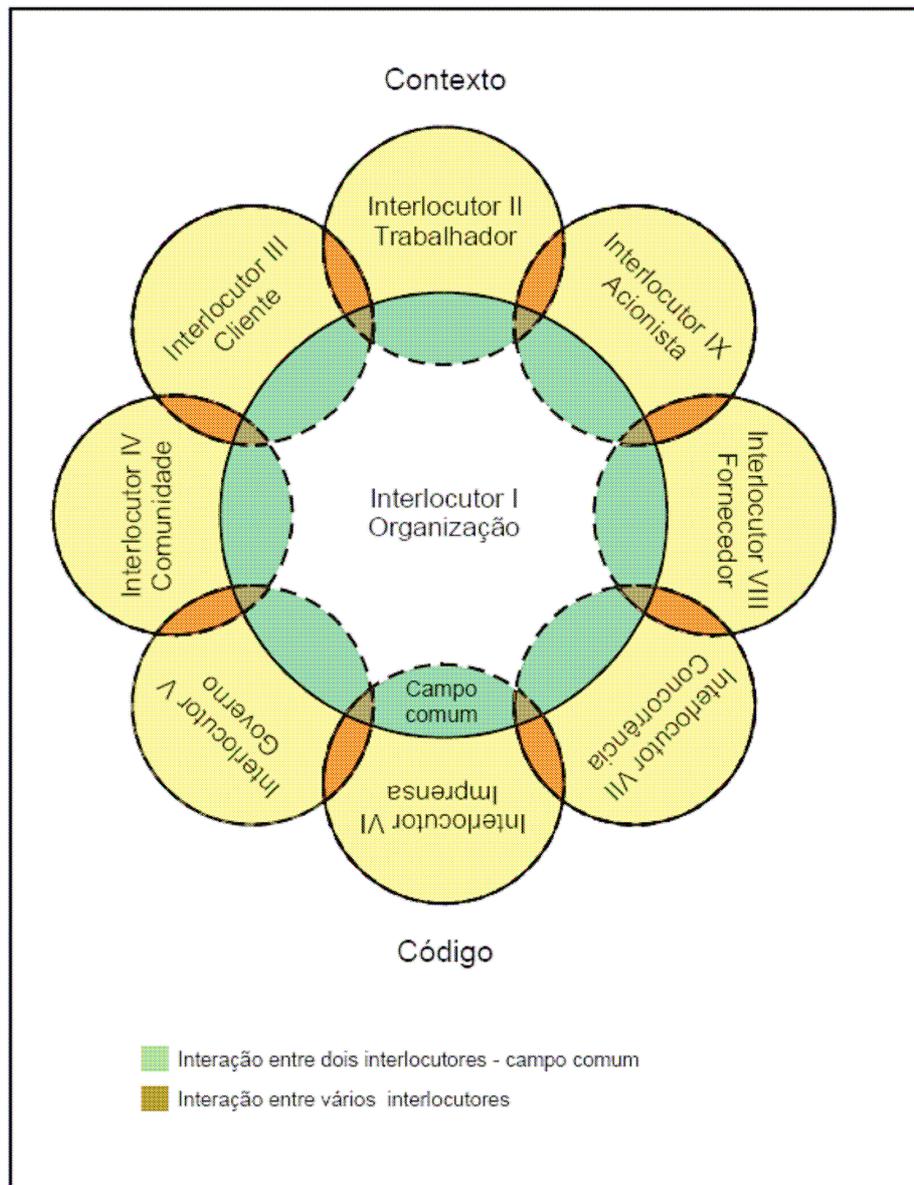
Para construí-lo, a autora utilizou duas concepções complementares: a primeira é a de que a comunicação nas organizações constitui um espaço de interface entre os campos da comunicação e da administração, pressupondo-se uma relação de interação negociada entre interlocutores; a segunda é a de que os públicos são interlocutores que participam e atuam na dinâmica da negociação, considerando-se a comunicação organizacional como um processo interativo evidenciado pela intenção dialógica.

A comunicação é concebida através da perspectiva de interação negociada. Nessa interação, as partes assumem o papel de interlocutores de uma dinâmica argumentativa, promovendo e organizando, através das trocas simbólicas e práticas, a troca comunicativa entre a organização e os agentes sociais com os quais ela se relaciona.

Como proposta teórica para a comunicação organizacional, o modelo de interação comunicacional dialógica²⁵ nega a linearidade dos processos comunicacionais nas organizações, realçando relações mais horizontalizadas entre os agentes participantes. Também reforça a simetria das relações ao conceber um espaço comum entre o emissor e o receptor, que se tornam interlocutores, participantes de uma dinâmica argumentativa que subentende o diálogo e a negociação. Ao ser concebido como interlocutor, o receptor alcança um papel em que pode exercer maior interferência na troca simbólica e comunicativa.

²⁴ Ivone criou o modelo de interação comunicacional dialógica, durante o desenvolvimento de sua tese de doutorado defendida na Escola de Comunicação no Rio de Janeiro em 2002.

²⁵ O modelo de interação comunicacional dialógica também é encontrado em Oliveira (2003) e Oliveira e Caetano de Paula (2006, 2005).



Esquema 4 – Paradigma de Interação Comunicacional Dialógica

Fonte: OLIVEIRA (2003, p. 4)

Visto por outro ângulo, percebe-se que o modelo destaca também relações assimétricas ao evidenciar a posição da organização em relação aos outros interlocutores. A organização exerce o papel de interlocutor central, pois todos os outros interlocutores se posicionam ao seu redor. Entretanto, Braga (2000) salienta que a existência de assimetria estrutural não implica necessariamente falta de interação comunicativa, pois as assimetrias problemáticas ocorrem devido aos usos e construções sociais das interações, e não em função dos processos interativos da sociedade.

Embora exista maior simetria nas relações, emissor e receptor não são

transformados em instâncias simétricas. Mas, ao contrário do que ocorre no modelo informacional da comunicação, que tem caráter bipolarizado e no qual o emissor e o receptor exercem funções específicas, no modelo de interação comunicacional dialógica, ocorre um redimensionamento da posição ocupada por cada agente no processo de comunicação.

No que diz respeito à comunicação organizacional, Grunig (1984) desenvolveu quatro modelos de relações públicas que demonstram a natureza da comunicação estabelecida entre a organização e os públicos. Entre eles, o modelo de comunicação simétrica de mão dupla apresenta semelhanças com o modelo de interação comunicacional dialógica proposto por Oliveira. Assim como o modelo de Oliveira, o modelo proposto por Grunig também valoriza o diálogo entre a organização e seus públicos e está fundamentado na negociação e no acordo mútuo.

O modelo simétrico de mão dupla, em contraste, consiste mais de um diálogo do que um monólogo. Se ocorrer a persuasão, o público deve muito provavelmente persuadir a gerência da organização a mudar atitudes ou comportamento, assim como é provável que a organização mude as atitudes ou comportamento do público. Idealmente, ambos a gerência e os públicos mudarão de alguma forma após um esforço de relações públicas. (GRUNIG, 1984, p. 23, tradução desta autora).

O autor ressalta a relevância do papel das relações públicas, que podem auxiliar os dois grupos a se comunicar de maneira que um compreenda as posições do outro, entendendo que as organizações se tornam eficazes quando anseiam e praticam objetivos que têm relevância tanto para a organização quanto para seus públicos estratégicos. “É bem provável que uma organização que possua um bom relacionamento com seus públicos estratégicos tenha que incorporar os objetivos desses públicos nas suas missões. Caso contrário, a organização corre o risco de ser combatida ou até ignorada por esses públicos”. (GRUNIG, 2003, p. 74).

No modelo de comunicação simétrica, a troca comunicativa flui para e entre os públicos. A simetria atua como componente que possibilita que o processo de comunicação ocorra de modo equalizado a partir do momento em que prevalece o equilíbrio na valorização tanto em relação a questões organizacionais quanto a dos públicos.

Assim, concebida como processo de interlocução entre agentes sociais, a comunicação organizacional promove e organiza, por meio de trocas simbólicas e práticas, a interação comunicativa entre a organização e os grupos que a afetam e são afetados por suas ações. Dessa maneira, ao pensar no processo comunicacional da organização, deve-se

considerar o contexto organizacional: sua estrutura, sua cultura e suas políticas, as relações de poder, o planejamento e a dimensão estratégica do negócio e todos os processos que fazem parte do campo administrativo. Dentro desse contexto, a comunicação é um dos elementos que permitem pensar e planejar a interação entre a organização e os grupos com os quais ela interage, as trocas simbólicas que eles efetuam entre si e que caracterizam a dimensão comunicacional.

Considerando-se a proposta deste estudo e tomando por base os conceitos dos autores apresentados, entende-se que comunicação organizacional é o processo por meio do qual os públicos realizam não apenas a troca de mensagens ou a transmissão de informações no espaço de trabalho. Eles também se relacionam e interagem ativamente, interpretando todas as práticas organizacionais.

Neste capítulo, foi concluída a perspectiva teórica sobre comunicação organizacional adotada nesta pesquisa e, no próximo, abordar-se-á a comunicação e a geração de práticas culturais dentro do contexto organizacional mediado pelas Tecnologias de Informação e Comunicação.

5. COMUNICAÇÃO DIGITAL E A GERAÇÃO DE NOVAS PRÁTICAS CULTURAIS

As TICs, através do surgimento das mais variadas ferramentas de comunicação, têm proporcionado aos indivíduos novas possibilidades de participação no processo comunicativo. Essa participação se dá através da utilização desses instrumentos de comunicação digital, que permitem estabelecer outros modos de interação, compartilhar informações, produzir conhecimento, gerando novas práticas culturais. Neste capítulo, tratar-se-á sobre a comunicação digital e a geração dessas práticas. Inicialmente, aborda-se a comunicação digital nas organizações para, logo após, tratar-se sobre a comunicação digital e a interação mediada presentes no contexto organizacional.

5.1 COMUNICAÇÃO DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES

As alterações que o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação vêm gerando nos modelos de gestão organizacional também repercutem na área de comunicação. É crescente o trabalho para a integração e correta utilização dessas tecnologias ao projeto de comunicação, com a finalidade de melhorar o relacionamento entre a organização e seus públicos. Nesse contexto, um dos conceitos que se destaca é o da comunicação digital.

A comunicação digital é conceituada por Correa como “o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TIC’s), e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de Comunicação Integrada nas organizações (2005, p. 102)”. Assim, pode-se dizer que um dos aspectos mais salientes da comunicação digital é a possibilidade de interação e de resposta. Essas duas características tornam possível a realização de uma comunicação simétrica de modo personalizado e interativo.

Correa ainda destaca que nem todo o processo de comunicação de uma

organização é digital ou digitalizável e que nem toda a TIC é adequada à proposta de comunicação integrada de uma organização. O plano de comunicação digital deve estar baseado e fundamentado no plano de comunicação estratégica integrada.

A autora explica que o primeiro conjunto a ser considerado na construção da comunicação digital de uma empresa é a sua cultura e a relação dessa com questões referentes à inovação, tecnologia, utilização de computadores, Internet, etc. Em segundo lugar, estão os públicos estratégicos da organização, quem são e qual o vínculo com o ambiente digital. A terceira etapa diz respeito ao fato de que é necessário combinar a cultura organizacional com as características dos públicos para se dar início à formatação do conteúdo das mensagens comunicacionais, nas quais a clareza estratégica da escolha de uma ferramenta tecnológica pode agregar valor e aprimorar a relação da empresa com seus distintos públicos. E a última etapa considerada refere-se à elaboração da estratégia de comunicação digital, em que se define que tipo de ferramenta será utilizado, como e-mail marketing, fóruns, *websites*, intranets, portais corporativos, ferramentas de busca, transações, multimídia e mensagens instantâneas.

Terra (2006) argumenta que, independente da ferramenta de comunicação digital a ser utilizada em um planejamento de comunicação organizacional, algumas características comuns podem ser observadas em todas elas: mudança de linguagem, que se torna mais objetiva e concisa; mudança de foco de grupos massificados e homogêneos para audiências segmentadas e/ou agrupadas por interesses afins; maior velocidade; oportunidade de retorno, resposta e participação; possibilidade de construção coletiva on-line; rápida capacidade de difusão.

A mesma autora também considera que a Internet, através de suas diversas ferramentas, apresenta algumas fraquezas que podem ser contornáveis: não substitui outras mídias nem a comunicação presencial; não é adequada à comunicação com todos os públicos; pode tornar-se complicada para muitas pessoas; pode ser dispendiosa na implantação; requer esforços contínuos nos retornos, respostas e constantes atualizações de informações.

Antes da popularização da Internet, a comunicação escrita dentro das organizações era baseada nos veículos já existentes, como murais, boletins, correspondência empresarial, publicações, mala direta, etc. A partir do desenvolvimento das redes e das tecnologias digitais, novas práticas comunicacionais passaram a ser adotadas no contexto organizacional, o que possibilitou o surgimento de novas modalidades de comunicação e interação.

Alguns autores já vêm estudando a inserção de vários instrumentos de

comunicação eletrônica no contexto organizacional. Segundo Rojasorduña (2005), as páginas *web*, a *intranet*, o correio eletrônico, os *dark sites*, as salas de imprensa na Internet e os *weblogs* estão ganhando cada vez mais visibilidade no espaço de trabalho.

Marcuschi (2005) classifica, analisa e descreve as características de diversos gêneros textuais que estão emergindo no contexto digital em ambientes virtuais. Os gêneros abordados pelo autor dizem respeito a interações entre indivíduos reais que estabelecem suas relações nos ambientes virtuais. O intenso uso da escrita caracterizada por uma linguagem mais informal, que se aproxima da oralidade, é um aspecto constante neste tipo de comunicação. Alguns instrumentos, como os *chats* e as videoconferências, permitem uma interação síncrona, enquanto que o *e-mail*, os fóruns de discussão e os *weblogs* são meios de comunicação assíncronos.

Nesse panorama, a seleção e implantação das ferramentas eletrônicas, portanto, atravessam a compreensão de diversos aspectos, dentre eles, as motivações, pressões internas e externas²⁶. Também promovem o desenvolvimento da comunicação e colocam em prática sua utilização, tornando-se necessário pensar a comunicação e a tecnologia inseridas no contexto da cultura organizacional.

Por isso, os responsáveis pela comunicação devem estar atentos às inovações tecnológicas e procurar aproveitá-las apropriadamente, de modo que estejam integradas com os outros instrumentos de comunicação, encarregando-se da definição de quais desses são mais adequados para estar de acordo com as necessidades administrativas e as características do público que a organização pretende atingir. Por conseguinte, é necessário que exista o domínio das ferramentas tecnológicas para facilitar e dinamizar o processo de comunicação organizacional, pois a sua utilização requer um repertório cognitivo que determine a compreensão dos funcionários e deve, portanto, estar alinhada à cultura organizacional.

Percebe-se, assim, que a utilização das ferramentas de comunicação digital possibilita o surgimento de novas práticas culturais. A oportunidade de resposta e interação entre os envolvidos permite que o processo de comunicação ocorra de modo bi ou, até mesmo, multidirecional. Além disso, a comunicação digital suscita uma alteração no modelo de comunicação assimétrico e de mão única, na medida em que demanda o envolvimento e a participação de todos os interagentes que partilham da troca comunicativa.

No intuito de complementar o que foi dito até o momento sobre as ferramentas de

²⁶ Para pressões internas e externas, ver Sandi (2006). Disponível em http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Sandi.PDF.

comunicação digital, no próximo item, tratar-se-á sobre os distintos modos de conceber a interação e a comunicação mediada dentro do universo organizacional.

5.2 INTERAÇÃO E COMUNICAÇÃO MEDIADA

Interação significa a existência de uma ação comum entre os participantes e pressupõe um interesse recíproco. Uma contribuição importante no estudo da interação mediada foi realizada por Thompson (1998). Esse autor desenvolveu uma estrutura conceitual para analisar as formas de interação criadas pela mídia através da análise de três tipos de situação interativa: face a face, mediada e quase-mediada ou quase-interação. Para a realização desse projeto, pretende-se utilizar essa tipologia, mas apenas as concepções da interação face a face e da interação mediada, pois a interação quase-mediada é aquela realizada entre os indivíduos e os meios de comunicação de massa – rádio, televisão e jornal – e, portanto, não é relevante para os fins deste trabalho.

A interação face a face é aquela que ocorre em um contexto de co-presença, no qual os indivíduos interagem uns com os outros, compartilhando o mesmo espaço-temporal. Esse modelo de interação tem um caráter dialógico e implica na troca de informações entre os interagentes nos dois sentidos. Além disso, emissor e receptor, ao enviar uma mensagem, têm a possibilidade de utilizar uma variedade de trocas simbólicas, manifestas através de expressões corporais, entonação da voz, gestos e expressões faciais, o que auxilia na sua compreensão.

A interação mediada contrasta com interações face a face, pois os participantes não partilham do mesmo referencial de espaço e tempo. Este tipo de interação também tem um caráter dialógico, porém, requer o uso de um meio técnico, por exemplo, telefone, papel e fios elétricos, para a troca de informação entre participantes que se encontram situados em contextos espaciais e temporais distintos. Nesse sentido, a interação mediada diminui as possibilidades de indicações simbólicas, restringindo a capacidade de interpretação entre os interagentes. Embora Thompson não tenha desenvolvido esta estrutura conceitual para analisar ferramentas que possibilitam a comunicação eletrônica, é possível dizer que a interação mediada também é estabelecida através de diversos aplicativos tecnológicos, como *e-mails*, *chats*, videoconferência, *blogs*, listas de discussão e ferramentas de comunicação instantânea.

Com o desenvolvimento da imprensa e dos meios de comunicação, surge a interação quase-mediada ou quase-interação. Este tipo de interação se refere às relações sociais estabelecidas entre os indivíduos e os meios de comunicação de massa, caracterizando-se pela capacidade de disseminação através do tempo e do espaço. A informação e as trocas simbólicas fluem num sentido único, são produzidas em um contexto e recebidas por um número indefinido de receptores em outro contexto, o que revela um caráter monológico e a existência de uma certa assimetria que impede a reciprocidade entre os interagentes.

Ao analisar a tipologia conceitual criada por Thompson, percebe-se que o autor pensou nos meios de comunicação enfatizando o seu potencial dialógico, e não somente o aspecto relacionado à transmissão de informações. Além disso, o autor chama atenção para o fato de que o desenvolvimento da interação mediada e da quase-interação não ocorreu em detrimento da interação face a face.

Lemos (1997) faz uma análise da interatividade proporcionada pelos novos *media* digitais. Para este autor, o que entendemos por interatividade nos dias de hoje diz respeito a uma nova forma de interação técnica, de cunho eletrônico-digital, distinta da interação analógica evidenciada nos *media* tradicionais. Ao contrário dos meios de comunicação tradicionais, que se caracterizam pela distribuição da informação a partir de um centro, nos meios digitais - como na *Internet* - qualquer indivíduo pode participar da produção e distribuição da informação de modo personalizado, multidirecional e em tempo real. Assim, a interatividade digital é entendida como um diálogo estabelecido entre o indivíduo e o computador, que possibilita ao usuário interagir não mais apenas com o objeto, mas através do acesso à informação e da modificação do conteúdo.

Primo (2007) desenvolve um estudo que reflete preocupação sobre interação mediada por computador. Diante da problemática em que grande parte desses estudos origina-se de um viés tecnicista, observando basicamente o desempenho do hardware e do software, o autor propõe uma abordagem de orientação sistêmico relacional, dedicada ao estudo do relacionamento que se estabelece entre os interagentes.

Assim como Bertalanffy (1977), que foi mencionado no capítulo 2, Primo (2007) também faz uso da Teoria Geral dos Sistemas, encontrando nela uma visão inspiradora para balizar as discussões sobre a interação mediada por computador. O autor assume a postura sistêmica no intuito de dar conta do processo interativo em sua totalidade, pois a mesma observa o mundo em termos relacionais e de integração.

Primo chama atenção para o fato de que não se deve avaliar a qualidade da interação como se essa dependesse exclusivamente do meio, como se a interação fosse uma característica do canal, independente do que os interagentes fazem com o, e através do meio. A interação também não deve ser observada como simples transmissão de informação, na medida em que não se pode igualar o comportamento humano e o funcionamento informático. Segundo o autor, “[...] interagir não é algo que alguém faz sozinho, em um vácuo. Comunicar não é sinônimo de transmitir. Aprender não é receber. Em sentido contrário, quer-se insistir que interação é um processo no qual o sujeito se engaja”. (PRIMO, 2007, p. 71, 72).

Também salienta que não se deve confundir interação interpessoal com interação presencial. “Uma conversa entre duas pessoas ao telefone ou em um fórum na Internet é uma interação interpessoal, apesar delas não compartilharem o mesmo espaço físico” (PRIMO, 2007, p. 96). Para tanto, cita Galimberti et al. (2001)²⁷ que reconhece que “a comunicação interpessoal não acontece exclusivamente face a face. Em contexto de trabalho, como na via privada, existem cada vez mais situações de comunicação utilizando artefatos tecnológicos on-line” (PRIMO, 2007, p. 96). Com relação a esses artefatos, pode-se pensar na utilização do correio eletrônico, das listas de discussão, dos fóruns, dos softwares de comunicação instantânea, entre outros.

O autor critica a miopia do enfoque mecanicista da Teoria da Informação que reduz a comunicação à transmissão de informações e a perspectiva comportamentalista do Behaviorismo, que ‘isola a mente do indivíduo em uma bolha de vácuo’. Contudo, os processos cognitivos do indivíduo não são simplesmente ignorados, visto que, ao apontar para a recursividade interacional, o autor reconhece que é necessário compreender que ela ocorre nas estruturas mentais de cada participante da interação interpessoal. Assim, busca ampliar a sua visão e evita dar destaque ao descontextualizado comportamento individual para enfatizar as inter-relações que emergem durante o processo interativo, valorizando a totalidade sistêmica.

Antes de estudar o relacionamento que se estabelece entre os interagentes a partir do enfoque relacional, Primo expõe as bases da abordagem sistêmico-relacional que norteiam a discussão sobre interação mediada por computador. Apóia a sua argumentação em autores que se fundamentam na premissa de que a comunicação afeta o comportamento, sendo o seu efeito pragmático, em articulação com autores que defendem uma abordagem da cognição, provinda da Biologia do Conhecimento.

²⁷ GALIMBERTI, Carlo et al. *Communication and cooperation in Networked environments: an experimental analysis*. CyberPsychology & Behavior, v. 4, nº 1, p. 131-146, 2001.

Ao explicar que a pragmática da comunicação também ficou conhecida como enfoque interacional e que valoriza a interação entre si, encontra em teóricos como Gergen, Bateson, Watzlawick et al (1967)²⁸, Fisher e Rogers subsídios essenciais para o estudo da interação a partir de relações estabelecidas ‘entre’ os participantes.

De acordo com esse enfoque, o relacionamento está na conexão estabelecida entre os parceiros e não isolado dentro de um ou outro participante. Envolve os laços, os vínculos que conectam as pessoas e que são criados através da interação, de modo que a comunicação não pode ser vista somente como um conjunto de contribuições individuais e deve valorizar os processos que integram a ação dos comunicadores. Além disso, uma pessoa não se comunica sozinha, pois ela deve engajar-se em um processo de comunicação. Assim, modelos de comunicação que se baseiam na ação e reação ou estímulo e resposta, não fazem sentido para uma abordagem pragmática.

A comunicação relacional é uma abordagem baseada em interação para o estudo de relações interpessoais. Fundada em uma perspectiva sistêmica, cibernética, esta abordagem dá atenção primária aos padrões produzidos conjuntamente de inter-relação de um com o outro. (ROGERS, apud PRIMO, 2007, p. 84).

Para tratar sobre a produção de conhecimento, Primo faz uso de autores²⁹ que defendem a abordagem cognitiva, provinda da Biologia do Conhecimento, e entendem “que o conhecimento, como relação (ou produto dela), só emerge na medida em que o sujeito age sobre o objeto e sofre ação deste” (PRIMO, 2007, p. 87). O conhecimento não parte do sujeito e nem do objeto, mas é construído interativamente na relação estabelecida entre ambos, que se modifica ininterruptamente ao passo que um sofre a ação do outro.

[...] se a interação entre o sujeito e o objeto os modifica, é a *fortiori* evidente que cada interação entre sujeitos individuais modificará os sujeitos uns em relação aos outros. Cada relação social constitui, por conseguinte, uma totalidade nela mesma, produtiva de características novas e transformando o indivíduo em sua estrutura mental. (PIAGET, apud PRIMO, 1973).

“Durante um encontro interpessoal, cada interagente ao assimilar as ações do outro as confronta com os esquemas de ação, adaptados às interações anteriores para lhes dar sentido” (PRIMO, 2007, p. 93). Ao considerarem-se os interagentes como sistemas vivos,

²⁸ Os teóricos Watzlawick, Beavin e Jackson²⁸ são colaboradores no Instituto de Pesquisa Mental de Palo Alto, na Califórnia. Em 1967, lançaram a Pragmática da Comunicação Humana, considerado um dos mais importantes livros na área de comunicação interpessoal e terapia familiar.

pode-se dizer que eles dependem da compatibilidade com o meio no qual estão inseridos, envolvendo-se reciprocamente na criação de si mesmos. Percebe-se, assim, a presença da postura sistêmica, que valoriza a totalidade de todos os aspectos que envolvem a interação humana.

Para a construção da abordagem sistêmico-relacional da interação, Primo também trabalha a dimensão política do diálogo. Para tanto, baliza-se no trabalho de Freire sobre ética do diálogo. Primo explica que Freire concebe o diálogo como um processo de ação e reflexão, como o encontro em que se solidariza o refletir e agir dos sujeitos, de modo que não se pode reduzir o diálogo ao ato de depositar idéias de um sujeito no outro, mas, sim, à conquista do mundo pelos sujeitos dialógicos.

Como se pode perceber, a argumentação de Primo sobre a elaboração da abordagem sistêmico-relacional entende que a interação deve ser estudada a partir da relação estabelecida entre os interagentes, pois essa relação revela a complexidade da construção negociada dos relacionamentos interindividuais. Sob essa ótica, o autor caracteriza dois tipos de processos interativos mediados pelo computador: interação reativa e interação mútua.

A interação reativa é caracterizada como um sistema fechado que apresenta relações lineares e unilaterais, nas quais o reagente tem pouca ou nenhuma condição de alterar o agente. A relação é baseada no estímulo/resposta ou ação/reação, fazendo com que o diálogo seja reduzido a um certo automatismo, pois o reagente, independente do contexto em que esteja inserido, pode apenas reagir a possibilidades pré-programadas, por exemplo, na relação estabelecida entre o homem e o computador.

A interação mútua, em contraste com a reativa, caracteriza-se como um sistema aberto, formado com elementos interdependentes. Este tipo de interação tem um fluxo dinâmico e se vale da construção de uma relação na qual a comunicação se dá de forma negociada, voltada para a sua evolução e desenvolvimento, sendo constantemente construída pelos interagentes. Nesse sentido, a interação não ocorre de forma mecânica e preestabelecida, pois leva em conta o contexto e uma variedade de aspectos comportamentais que influenciam o sistema. O autor explica que, ao falar em interação mútua, não está querendo oferecer um pleonasma, mas que o termo foi escolhido para caracterizar as modificações recíprocas dos interagentes. Durante o processo interativo, cada comportamento é estabelecido em face de ações anteriores. A construção desse relacionamento não pode ser prevista, visto que cada ação produz um tríplice impacto: ao interagente, ao outro e ao relacionamento.

²⁹ Primo faz uso das idéias de autores como Piaget, Franco, Maturana e Varela, Axt e Schuch.

Primo lembra ainda que, em muitos relacionamentos, a comunicação não ocorre somente através de um canal, ressaltando que a interação mútua e a reativa podem se dar simultaneamente. Nesse caso, dentro do ambiente organizacional, por exemplo, um indivíduo pode estar falando com uma pessoa que se encontra no mesmo espaço físico e, ao mesmo tempo, conversar com outra através de um *chat*. Esse indivíduo também estará reagindo com a interface do *software*, com o *mouse* e com o teclado. Desta forma, interações mútuas e reativas podem se estabelecer concomitantemente, definidas pelo autor como multi-interação.

Nesse sentido, estudar a relação humana é reconhecer os interagentes como seres vivos pensantes e criativos de uma relação que tem como característica transformadora a recursividade. Essa característica é visível na medida em que o conhecimento do indivíduo depende do seu contínuo aprendizado com relação ao meio e esse processo está diretamente ligado com a linguagem, com as crenças e com a cultura na qual está inserido (PRIMO, 2007).

Desta forma, entende-se que a interação mediada é uma realidade presente no cotidiano dos indivíduos. O desenvolvimento tecnológico permitiu que a interatividade ocorresse através de novos meios, como através da Internet e de suas diversas ferramentas, por meio dos quais os participantes podem interagir ativamente, participando em conjunto da construção do conteúdo. Esses novos formatos de interação mediada estão presentes no contexto organizacional, que, gradualmente, vem incorporando novas ferramentas de comunicação digital. Essas ferramentas proporcionam a realização de outras práticas culturais e possibilitam a realização de novas formas de relacionamento e interação dentro dos espaços de trabalho. Cabe lembrar que, nas organizações, a interação face a face não entra em desuso em função da interação mediada, porém ela apenas deixa de ser exclusiva.

Para dar conta dessa análise, é necessário deixar de lado o olhar tradicional que percebe o emissor e o receptor isoladamente. Deve-se buscar enxergar através de uma lente sistêmica que considera a relação estabelecida entre os participantes em sua totalidade, assim como a cultura e o contexto em que estão inseridos.

Para dar continuidade ao referencial teórico desenvolvido até o momento, no próximo capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados e a trajetória trilhada durante a realização desta pesquisa.

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desejo de compreender aspectos do mundo real é o que motiva todo pesquisador. Com base nessa motivação, neste capítulo, apresenta-se a trajetória metodológica percorrida para a realização desta dissertação. A técnica utilizada foi o estudo de caso. O estudo foi desenvolvido por meio da pesquisa bibliográfica, entrevistas em profundidade, observação participante e análise de conteúdo.

6.1 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

A opção feita com relação à pesquisa tem por base uma abordagem qualitativa. Segue-se a concepção de Bauer e Aarts (2002), que propõem a construção de um *corpus* como um princípio alternativo de coleta de dados. Acredita-se que essa concepção se aplica adequadamente para a escolha dos métodos e técnicas selecionados para o desenvolvimento desta pesquisa.

Bauer e Aarts entendem que a construção de um *corpus* e a amostragem representativa são funcionalmente equivalentes, embora sejam estruturalmente diferentes. O primeiro significa escolha sistemática de algum racional alternativo. Atesta a eficiência na seleção de determinado material para caracterizar o todo, compreendido como uma coleção de textos demarcados ou qualquer material com funções simbólicas. O segundo significa estatística aleatória. Figura a população e confere eficiência na pesquisa, proporcionando sustentação para o estudo sem que informações sejam perdidas. Esta população pode ser de objetos, animais, seres humanos, acontecimentos, ações, situações, grupos e organizações.

Corpus é um sistema que cresce, sugerindo um procedimento que deve seguir as seguintes etapas: selecionar preliminarmente uma variedade, analisá-la e ampliar o *corpus* de

dados até que ele não se repita mais. Em primeiro lugar, os assuntos teoricamente relevantes devem ser coletados seguindo apenas um ponto de vista, pois o material tem só um foco temático. Depois, esse material deve manter uma homogeneidade, de modo que textos não devem ser misturados com imagens. E, em terceiro lugar, os materiais estudados devem obedecer a uma sincronicidade, sendo, portanto, escolhidos dentro de um intervalo de tempo histórico (BAUER e ARTS, 2002).

Partindo desses pressupostos, a seleção das pessoas a serem entrevistadas será de acordo com as funções que essas desempenham dentro da organização em análise. O tamanho do *corpus* não foi estabelecido previamente, pois a pesquisa foi realizada com a finalidade de atingir o ponto de saturação. A saturação diz respeito ao critério de finalização. Quando esse critério é alcançado, o pesquisador assume que a variedade representacional foi atingida no tempo e no espaço social.

Este trabalho é realizado através de um estudo de caso. A opção escolhida visa uma análise qualitativa que será expressa no tratamento dado ao objeto de estudo, na qual se busca uma compreensão do fenômeno que seja mais aprofundada e menos extensiva.

Embora este método seja visto com desconfiança por alguns autores que o julgam como uma forma menos desejável de investigação do que levantamentos que representam uma amostragem com resultados estatísticos, entende-se que “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas” (YIN, 2001, p. 32).

Segundo Yin (2001), este é o método mais indicado quando se tem o objetivo de responder a questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, pois elas envolvem “ligações operacionais que necessitam serem traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas com meras repetições ou incidências” (YIN, 2001, p. 25). Duarte ressalta que estudo de caso é:

[...] o método que contribui para a compreensão dos fenômenos sociais complexos, sejam individuais, organizacionais, sociais, ou políticos. É o estudo das peculiaridades, das diferenças daquilo que o torna único e por essa mesma razão o distingue ou aproxima dos demais fenômenos. (2005, p. 234)

Nisbet e Watt (1978)³⁰, citados por Duarte, indicam três fases para o desenvolvimento do estudo de caso: a primeira fase é a aberta ou exploratória e ocorre quando se devem detalhar as questões ou pontos críticos, estabelecer os contatos preliminares para iniciar o trabalho de campo, localizar informantes e as fontes de dados para o estudo; a segunda é a da coleta sistemática de dados, com base nas características próprias do objeto estudado; e a terceira é a análise e interpretação sistemática dos dados e elaboração do relatório.

Esta pesquisa é um projeto de caso único holístico³¹ (Yin, 2001), pois apresenta apenas uma unidade de análise e pretende investigar o contexto global de uma organização. Duarte (2005) lembra que o projeto de estudo de caso é um instrumento suscetível a alterações e revisões durante o processo inicial do estudo. Isso pode acontecer quando o pesquisador, após realizar um estudo-piloto, averigua que o projeto inicial continha algumas lacunas. Yin (2001) esclarece que esta flexibilidade está presente, por exemplo, na seleção dos casos que pretendiam ser analisados, mas não na alteração dos objetivos do estudo para se adequar aos casos que foram encontrados.

Ao retratar a realidade de forma completa e profunda, o pesquisado destaca a multiplicidade de dimensões presentes em uma determinada situação, enfatizando a sua complexidade natural e revelando as possíveis inter-relações de seus componentes. Nos estudos de caso, os detalhes, de um objeto o tornam único, pois suas imperfeições, na verdade, traduzem sua história. Cada fenômeno analisado é, portanto, fruto de uma história que o torna exclusivo. O que poderia significar uma imperfeição no estudo de caso é o que leva à diferenciação. (DUARTE, 2005, p. 233).

O tema dessa pesquisa será analisado a partir da reunião das seguintes técnicas: pesquisa bibliográfica, entrevistas em profundidade, observação participante e análise de conteúdo.

³⁰ NISBET, J; WATT, J. Case study. *Readguide 26: guides in educational research*. University of Nottingham School of Education, 1978.

³¹ Com relação aos tipos de projetos para estudo de caso, Yin (2001, p. 61) apresenta quatro tipos: projeto de caso único holístico, com uma unidade única de análise; projeto de caso único incorporado, com unidades múltiplas de análise; projeto de caso múltiplo holístico, com unidade única de análise; projeto de caso múltiplo incorporado, com unidades múltiplas de análise.

6.2 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS

O planejamento geral desse trabalho parte da pesquisa bibliográfica. A revisão bibliográfica³² acompanha o trabalho acadêmico desde a sua concepção até a sua conclusão. A partir do levantamento bibliográfico pertinente ao tema, tem-se como objetivo formar um quadro referencial e teórico com uma gama de conceitos que servem para orientar os estudos e balizar a realização da pesquisa. Além disso, esses conceitos serviram para auxiliar na escolha dos instrumentos e procedimentos mais indicados para alcançar a solução do problema de pesquisa. De acordo com Stumpf (2005, p. 51), a pesquisa bibliográfica é:

[...] um conjunto de procedimentos que visa identificar informações bibliográficas, selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado e proceder à respectiva anotação ou fichamento das referências e dos dados dos documentos para que sejam posteriormente utilizados na redação de um trabalho acadêmico.

Conforme já foi comentado anteriormente, uma aproximação inicial de caráter exploratório foi realizada junto à Procergs, visando conhecer um pouco mais a realidade desta organização e o seu grau de interação com a inserção dos artefatos tecnológicos no cotidiano dos funcionários. Nesse contato preliminar, detectou-se que a organização utiliza diversas ferramentas de comunicação digital para o desenvolvimento das atividades diárias. Algumas dessas ferramentas são de uso de toda a organização, outras são desenvolvidas por áreas específicas e utilizadas conforme necessidades próprias.

A realização da etapa que se refere à base empírica deste estudo, trabalhada a partir da realização de entrevistas em profundidade, foi dividida em duas partes. Na primeira parte, realizou-se um contato preliminar com a participação de 15 funcionários no período entre 03/09/2007 a 17/09/2007. A seleção desses contou com o auxílio do responsável pelo Departamento de Tecnologia e Infra-Estrutura – DTI- e da Assessoria de Comunicação, pois se visava conversar com pessoas de diversos setores que desempenhassem funções distintas e que estivessem há bastante tempo trabalhando na organização. Algumas entrevistas foram realizadas em duplas e outras individualmente, agendadas de acordo com a disponibilidade de

³² Esta etapa foi realizada através de um levantamento nas bibliotecas das principais universidades locais (UFRGS, PUC e Unisinos) e por meio de consulta em outras universidades pela Internet e em sites dos principais órgãos brasileiros de desenvolvimento científico (CAPES e CNPq). Este levantamento possibilitou verificar os

cada participante. Nessa fase, buscou-se verificar qual é a percepção e o relacionamento dos entrevistados com relação à inserção das Tecnologias de Informação e Comunicação nas rotinas diárias, assim como averiguar quais as ferramentas digitais e quais ferramentas não digitais são utilizadas na comunicação da empresa.

De acordo com a percepção dos entrevistados, a empresa possui as seguintes ferramentas de comunicação não digital: quadro mural, caixa de sugestões, eventos, reuniões, telefone, contato pessoal, manuais, atas, formulários, agendas, jornal da empresa, jornal da associação. Atualmente, as mais utilizadas são: os eventos, as reuniões, o telefone, o contato pessoal.

Quanto às ferramentas de comunicação digital, averiguou-se que, devido à empresa ter como eixo de negócio o desenvolvimento de softwares, a variedade de instrumentos é muito grande. Essa diversidade de ferramentas, em algumas vezes, faz com que haja mais de um instrumento de trabalho para realizar a mesma tarefa ou que possibilite o acesso aos mesmos processos e procedimentos. Além disso, alguns entrevistados também demonstraram não ter muita clareza sobre a diferença entre o que é uma ferramenta ou software de trabalho e o que é uma ferramenta de comunicação.

A realização dessa etapa foi fundamental para o desenvolvimento e o bom andamento da pesquisa, pois permitiu constatar a necessidade de se fazer uma adequação com relação aos instrumentos que se pretendia investigar inicialmente³³, conforme se justifica a seguir.

O Correio Eletrônico e a Intranet são as ferramentas de comunicação digital mais utilizadas dentro da organização. Ambos são instrumentos oficiais da comunicação, e o primeiro é o mais utilizado no processo comunicativo.

As Listas de Discussão fazem parte de uma prática denominada ‘Gestão do Conhecimento’³⁴, que foi inserida na organização em 2001. O objetivo das listas é gerar conhecimento e troca de informação entre os funcionários sobre temas específicos de trabalho. São instrumentos extra-oficiais, pois a prática não é adotada por toda a empresa,

autores mais pertinentes, recuperar textos de trabalhos teóricos, teses e dissertações, assim como de outros estudos relacionados ao tema proposto.

³³ Inicialmente, tinha-se a intenção de trabalhar com seis ferramentas de comunicação digital: correio eletrônico, intranet, listas de discussão, fale com o presidente, fale conosco, PSI. Entretanto, quando se deu início à etapa que se refere à base empírica deste estudo, trabalhada a partir da realização de entrevistas em profundidade, foi necessário fazer uma adequação com relação aos instrumentos de comunicação que seriam avaliados na pesquisa.

³⁴ O conceito de ‘Gestão do Conhecimento’ não será discutido neste trabalho; ele é apenas uma denominação usada pela organização em que foi realizada a pesquisa.

abrange mais os integrantes da área de desenvolvimento e operações, e a sua iniciativa faz parte de um grupo de funcionários do setor de desenvolvimento.

O Fale com o Presidente é um instrumento que surgiu por iniciativa do presidente da organização, que visava estabelecer um canal aberto em que pudesse manter contato mais próximo com os funcionários. Para o seu lançamento, foi feito um intenso trabalho de comunicação com o objetivo de ganhar a aceitação e a credibilidade do público interno em relação ao fato de que só o presidente teria acesso e responderia as mensagens postadas. O presidente que teve essa iniciativa, no entanto, saiu da organização, e, atualmente, o canal encontra-se desativado. De acordo com o relato dos participantes, percebeu-se que o fale com o presidente gerou bastante expectativa e tem grande potencial a ser desenvolvido, pois alguns entrevistados, inclusive, chegaram a enviar mensagens e obtiveram resposta do presidente.

O Fale Conosco é um endereço de correio eletrônico específico que mantém a comunicação com a assessoria de comunicação. Os entrevistados demonstraram conhecer a sua existência, porém revelaram que, para se comunicarem com a assessoria, utilizam outros meios, como o contato pessoal, o telefone e o correio eletrônico corporativo. Cada funcionário possui um endereço de correio eletrônico corporativo. Para entrar em contato com a Assessoria de Comunicação, os funcionários da Procergs costumam utilizar mais o endereço eletrônico corporativo da Relações Públicas, do Jornalista e do Designer do que o canal Fale Conosco.

O PSI é um instrumento extra-oficial utilizado pelos funcionários que fazem parte das áreas de desenvolvimento e operações. O seu uso não é incentivado pela organização e a adoção ou não da ferramenta depende da iniciativa individual. Alguns entrevistados relataram que não o conheciam; outros disseram que não o utilizam, pois não o consideram um instrumento de comunicação conveniente para utilizar no trabalho, visto que causa muitas interrupções e dispersões; e outros, ainda, disseram que o utilizam e entendem que ele seja uma boa ferramenta de comunicação.

Considerando-se que o Fale com o Presidente encontra-se desativado, o Fale Conosco não é um canal utilizado e o PSI possui restrições quanto a sua utilização pelos próprios funcionários, para dar continuidade ao trabalho, optou-se em permanecer com o Correio Eletrônico e a Intranet, que são os dois instrumentos oficiais de comunicação, e as Listas de Discussão que, embora não sejam um instrumento oficial, fazem parte de uma prática recente e que tem grande potencial a ser desenvolvido.

Na segunda parte da pesquisa, deu-se início às entrevistas em profundidade. Segundo Duarte (2005), esta é uma técnica dinâmica, flexível, que tem como objetivo

apreender uma realidade e explorar um assunto a partir da busca de informações, percepções e vivências dos informantes para que se possa, posteriormente, analisá-las e apresentá-las de modo estruturado. Nesse sentido, este tipo de entrevista “[...] procura intensidade nas respostas, não quantificação ou representação estatística [...] não permite testar hipóteses, dar tratamento estatístico às informações, definir a amplitude ou quantidade de um fenômeno” (DUARTE, 2005, p. 62, 63).

Para a realização desta pesquisa, são utilizadas as entrevistas caracterizadas como semi-abertas. Este modelo de entrevista segue um roteiro de questões semi-estruturadas que abrangem o interesse da pesquisa. De acordo com o autor, o roteiro exige entre quatro e sete questões amplas o suficiente para que possam ser discutidas em profundidade, de modo que não ocorra interferência ou redundância entre elas. Assim, o pesquisador faz a primeira pergunta e busca explorar ao máximo cada resposta até esgotar a questão. Cada questão é aprofundada a partir da resposta do entrevistado, de modo que perguntas gerais vão dando origem a específicas. O roteiro utilizado por esta pesquisadora contemplava as quatro questões centrais citadas abaixo. Essas questões foram aprofundadas durante o contato com cada participante.

1. Como se deu o processo de implantação das ferramentas de comunicação digital na Procergs?
2. Que transformações foram provocadas no desenvolvimento nas práticas culturais com a incorporação das ferramentas de comunicação digital?
3. De acordo com a sua percepção, explique como ocorre o processo de comunicação a partir da inserção das ferramentas de comunicação digital na rotina organizacional.
4. Você acha que a utilização das ferramentas de comunicação digital no ambiente de trabalho potencializa a participação dos funcionários no processo de comunicação da organização?

Em grande medida, a entrevista é conduzida pelo entrevistado, mas adequada ao roteiro do pesquisador. É comum, nesse caso, o pesquisador começar com um roteiro e terminar com outro, visto que a lista de questões-chave pode ser alterada no decorrer das entrevistas. A principal vantagem desse modelo é a de possibilitar a criação de uma estrutura de comparação de respostas e articulação de resultados que auxilia na sistematização das informações fornecidas pelos entrevistados.

Em relação à seleção dos informantes, Duarte afirma que:

A seleção dos entrevistados em estudos qualitativos tende a ser não probabilística, ou seja, sua definição depende do julgamento do pesquisador e não de sorteio do universo, que garante igual chance a todos. [...] Existem dois tipos básicos de amostras não probabilísticas para o uso em entrevistas qualitativas: por conveniência ou intencional. (2005, p.69)

Nesta pesquisa, a seleção dos informantes é não probabilística com amostra intencional. No intuito de buscar maior representatividade sobre o assunto, as fontes foram selecionadas de acordo com o juízo particular do pesquisador, pois a relevância deste tipo de entrevista refere-se à contribuição que os entrevistados podem dar para atingir os objetivos da pesquisa. Através da utilização desta técnica, recolhem-se respostas dos informantes, buscando contemplar e explorar o tema de pesquisa com detalhamento e profundidade para se compreender como a estrutura do problema de pesquisa é percebida a partir de suas experiências e seus pontos de vista.

Os dados foram coletados através da gravação das entrevistas e anotações realizadas entre 01/10/2007 a 09/11/2007. O uso do gravador evitou a perda de informações, auxiliou a minimizar distorções, facilitar a condução da entrevista e permitiu que fossem feitas anotações sobre aspectos não verbalizados.

Durante a realização das entrevistas, a pesquisadora inseriu-se no ambiente de trabalho dos entrevistados, ao passo que realizou a observação participante. Essa “consiste na inserção do pesquisador no ‘ambiente natural’ de ocorrência do fenômeno e de sua ‘interação’ com a situação investigada” (PERUZZO, 2005, p. 124). Neste tipo de técnica, o pesquisador se insere no grupo pesquisado e faz um acompanhamento de todas as suas rotinas. Peruzzo ressalta que, quanto ao papel do pesquisador, é relevante observar os seguintes aspectos:

- a) o pesquisador se insere no grupo pesquisado, participando de todas as suas atividades, ou seja, ele acompanha e vive (com maior ou menor intensidade) a situação concreta que abriga o objeto de sua investigação. Porém, o investigador não “se confunde”, ou não se deixa passar por membro do grupo. Seu papel é o de observador. [...].
- b) O pesquisador é autônomo. O ‘grupo’, ou qualquer elemento do ambiente, não interfere na pesquisa, no que se refere à formulação dos objetivos e às demais fases do projeto, nem no tipo de informações registradas e nas interpretações dadas ao que foi observado.
- c) O observador pode ser ‘encoberto’ ou ‘revelado’, ou seja, o grupo pode ter ou não conhecimento de que está sendo investigado. (2005, p. 133)

A autora ainda salienta que a pesquisa qualitativa tem grande relevância para estudos nos quais as evidências de natureza qualitativa trazem um tipo de conhecimento em que o dado quantitativo, ou a informação estatística, não consegue captar de modo pleno.

As entrevistas foram agendadas individualmente, realizadas no próprio local de trabalho dos entrevistados de acordo com a disponibilidade de horários desses. Após a sua realização, elas foram transcritas. O material transcrito foi analisado através da análise de conteúdo. Bardin define a análise de conteúdo como

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (1977, p.42).

Fonseca Jr. (2005) afirma que a análise de conteúdo organiza-se em três fases: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação. A primeira refere-se ao planejamento do trabalho e a sistematização das idéias iniciais; a segunda, diz respeito à análise propriamente dita que permitiu a codificação do material coletado; na terceira fase, os resultados brutos foram categorizados de forma a tornarem-se válidos e significativos. A partir desses resultados, a pesquisadora pode então, propor inferências.

A inferência é o procedimento interposto que permite a passagem da descrição do texto à interpretação (BARDIN, 1977). Ela possibilitou que o material coletado na 2ª fase das entrevistas fosse analisado e interpretado até que se pudesse avaliar a presença de determinadas características no conteúdo para se chegar à formação de categorias.

Embora esta pesquisa contemple a interpretação qualitativa, ressalta-se que na análise do material coletado, faz-se uso de alguns dados quantitativos no intuito de complementar o trabalho.

Nesta dissertação, utiliza-se a transcrição de trechos das entrevistas com o propósito de reforçar e dar suporte à investigação. Essa etapa contemplou 11 entrevistados, sendo que oito fazem parte da área técnica – desenvolvimento e operações – e três da área administrativa. Essa divisão não visa alcançar dados estatísticos, mas busca obedecer ao modo como é composto o corpo funcional da Procergs. A seguir apresentam-se os sujeitos participantes da pesquisa:

Sujeito A

Coordenador - Setor: Projetos Especiais

Entrevista concedida na sede da matriz, em 01/10/2007.

Sujeito B

Gerente - Setor: Atendimento ao Cliente

Entrevista concedida na sede da matriz, em 02/10/2007.

Sujeito C

Analista de sistemas - Setor: Equipe de Infra-Estrutura

Entrevista concedida na divisão situada no prédio do IPÊ, em 05/10/2007.

Sujeito D

Gerente - Setor: Comercial

Entrevista concedida na sede da matriz, em 09/10/2007.

Sujeito E

Coordenador - Setor: Desenvolvimento de Projetos – Procuradoria

Entrevista concedida na sede da matriz, em 10/10/2007.

Sujeito F

Consultora organizacional – Setor: Desenvolvimento de Tecnologia e Sistemas

Entrevista concedida na sede da matriz, em 15/10/2007.

Sujeito G

Gestão de pessoas - Setor: Recursos Humanos

Entrevista concedida na sede da matriz, em 11/10/2007.

Sujeito H

Gestão de projetos - Setor: Controladoria

Entrevista concedida na sede da matriz, em 22/10/2007.

Sujeito I

Bibliotecária – Setor: Biblioteca

Entrevista concedida no CTR, em 25/10/2007.

Sujeito J

Analista de sistemas - Setor: Divisão de Tecnologia de Infra-estrutura

Entrevista concedida na sede da matriz, em 24/10/2007.

Sujeito L

Gerente - Setor: Tecnologia Operacional

Entrevista concedida na sede da matriz, em 09/11/2007.

Alguns dos entrevistados desta etapa já haviam participado da primeira fase das entrevistas; outros foram escolhidos para participar apenas da segunda, à proporção que se julgou que esses poderiam melhor contribuir com a pesquisa. Além disso, julgou-se interessante entrevistar a Relações Públicas, o Jornalista e o Designer da Assessoria de Comunicação com o propósito de conhecer como funciona a dinâmica desse setor dentro da organização.

Nesta etapa do texto foi feita a exposição e elucidação dos procedimentos metodológicos. Seguimos agora com a análise dos dados coletados.

7. ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo contempla a análise da coleta de dados e será explanada a parte empírica desta dissertação. Ele é escrito com base nas entrevistas em profundidade e na observação participante realizadas entre 01/10/2007 a 09/11/2007. No intuito de responder a questão de pesquisa e atender aos objetivos propostos inicialmente, foram utilizadas informações verbais coletadas durante o contato com os participantes deste trabalho.

7.1 PROCERGS E A CULTURA ORGANIZACIONAL

O início da era eletrônica na administração pública do Rio Grande do Sul tem origem no Centro de Processamento de Dados (CPED), fundado no dia 14 de fevereiro de 1966, com subordinação direta ao governador do estado. O objetivo do CPED era executar, com exclusividade, processos eletromecânicos e eletrônicos e todos os serviços de informações necessários aos órgãos da administração centralizada e descentralizada do Rio Grande do Sul.

Inicialmente, esse órgão contou com três computadores UNIVAC³⁵, que podiam trabalhar individualmente ou interligados. O sistema continha três processadores, três impressoras, oito unidades de fitas magnéticas, além do equipamento periférico compreendendo 20 máquinas perfuradoras de cartões e sete unidades para processamento intermediário de dados. Nessa época, o órgão totalizava, entre as atividades de analistas, operadores, programadores e perfuradores, 36 técnicos, além do pessoal administrativo e ficava instalado no décimo segundo andar do Edifício Sede do Banco do Estado do Rio Grande do Sul.

³⁵ UNIVAC é o nome do modelo do computador.

A decisão de criação da Procergs partiu da Junta de Reforma Administrativa - Resoluções nº 1/71 e 2/17 de 23/09/71 e 13/10/71, respectivamente. A Lei nº 6.318, de 30 de novembro de 1971, autorizou ao Poder Executivo a constituição de uma sociedade anônima de economia mista, sob a denominação de Companhia de Processamento de Dados do Rio Grande do Sul (Procergs), tendo como sede a cidade de Porto Alegre. A finalidade da companhia era a execução de serviços de processamento de dados, tratamento de informação e assessoramento técnico para os órgãos da administração pública e entidades privadas. O artigo 14^a dessa lei considerou automaticamente extinto o Centro de Processamento Eletrônico de Dados – CPED – após o arquivamento dos atos constitutivos da Procergs na Junta Comercial.

Assim, em 28 de dezembro de 1972, a Procergs foi constituída, centralizando o uso da informática no Estado do Rio Grande do Sul. As suas operações iniciaram efetivamente em 1º de janeiro de 1973 e, no começo de suas atividades, possuía aproximadamente dez clientes, dentre esses, a Caixa Econômica Estadual, a Brigada Militar, a Polícia Civil, o Instituto de Previdência do Estado, a Secretaria da Fazenda, a Fundação de Economia e Estatística e o Departamento Autônomo de Estradas e Rodagens, realizando basicamente serviços de “área meio”³⁶.

Na década de 70, o uso da informática ainda era incipiente na administração pública estadual, e não havia concorrência. A partir de 1976, foi dado início à construção da sede³⁷ própria da Procergs, adaptada ao uso da informática, e à criação de unidades regionais, que centralizaram a entrada de dados e a emissão de relatórios, visando melhor atender às necessidades da Caixa Econômica Estadual do Rio Grande do Sul. Nessa época, foi desenvolvida uma infra-estrutura com equipamentos, instalações e pessoal que pudesse atender à demanda de operações 24h por dia durante os sete dias da semana. Também foi criado o plano de carreira flexível para a função de Técnico em Computação, o que permitiu a evolução do funcionário, desde Programador até Analista de Sistemas, sem a necessidade de novo concurso público.

Entre 1986 e 1990, a Procergs configurava-se como o único centro de processamento de dados, absorvendo todos os serviços de informática da administração pública estadual. A partir de 1990, o foco voltou-se para áreas estratégicas que visavam o desenvolvimento e a absorção de novas tecnologias. Nesse sentido, houve investimentos em computação gráfica, multimídia e novas formas de comunicação, como a que é estabelecida

³⁶ Serviços de área meio são aqueles destinados à administração interna e não à prestação de serviço ao cliente.

³⁷ A construção da sede ocorreu na Praça dos Açorianos, s/nº, onde permanece até hoje.

via correio eletrônico. Em 1994, a Internet passou a ser a rede padrão, e a interface *web* passou a ser utilizada para aplicações, possibilitando o desenvolvimento de diversos produtos, dentre eles o Via-RS³⁸, provedor de acesso à Internet do Estado.

Desde a sua criação, a Procergs vem apresentando um crescimento constante, e a evolução tecnológica é uma característica presente no desenvolvimento da empresa. Atualmente, possui a seguinte estrutura: a sede localizada na Praça dos Açorianos, s/nº; a biblioteca principal localizada no Centro de Treinamento situado na Rua Mario Totta, nº 64, o arquivo localizado na Rua D. Margarida, nº 64, a Divisão Financeira e Tributária – DFT - que atende à Secretaria da Fazenda localizada na Av. Borges de Medeiros, nº 1945, no 9º andar do prédio do Ipê e seis unidades de atendimento regional localizadas respectivamente em Alegrete, Caxias, Passo Fundo, Pelotas, Santo Ângelo e Santa Maria, somando um total de 960 funcionários.

A questão tecnológica está presente na vida da organização desde a sua constituição. Pode-se até dizer que, devido ao tipo de negócio que a Procergs possui, ela somente existe em função da tecnologia. Na matriz, no hall de recepção, já é possível perceber que esse é um aspecto inerente à vida organizacional ao visualizar-se a exposição de diversos equipamentos antigos (Fotografias 1, 2, 3) que revelam detalhes sobre a história da organização, deixando evidente a relevância que os artefatos tecnológicos têm para a empresa. Grande parte dos funcionários fica 8h diária na frente do computador, o que revela a existência de uma “cultura tecnológica” (VIZER, 2006) que é intrínseca à composição da organização.

³⁸ Endereço eletrônico de acesso ao Via RS: www.via-rs.com.br



Fotografia 1 - UNIVAC 1005 III – Card Processor

Fonte: arquivo da empresa



Fotografia 2 - Máquina de pequeno porte, com programação interna. Evolução da UNIVAC 1004

Fonte: arquivo da empresa



Fotografia 3 - Cd's e disquetes

Fonte: arquivo da empresa

Entretanto, ao se observar e analisar mais de perto o contexto organizacional, percebe-se que não é somente a questão tecnológica que influencia a formação de sua cultura. Existem também outros fatores, como aspectos relacionados ao tipo de administração, estrutura física, forma de trabalho e relacionamento estabelecido entre os funcionários.

A Procergs é uma empresa de economia mista, ligada ao governo estadual, um ambiente fértil para mudanças. A cada troca de gestão, a organização recebe influências de um novo governo, regido por ideais próprios e modos de pensar e administrar específicos que acabam interferindo na cultura organizacional. Dessa forma, constata-se que a Procergs vive uma eterna cultura de transição. Essa transição é percebida constantemente, na medida em que a organização e os funcionários têm que se adaptar a mudanças, que são tanto materiais quanto imateriais. Materialmente, ela é visível nas modificações físicas do layout interno, nas alterações do organograma, nas novas nomenclaturas dos setores. Imaterialmente, ela é visível na política e nas diretrizes dos novos diretores e nos projetos que orientam a administração da empresa.

De certo modo, percebe-se que os funcionários, sendo concursados, sabem que, a cada troca de governo, mudanças irão ocorrer no modo de gestão e têm, por isso, uma certa predisposição para aderir e adaptar-se a essas transformações. Mas, embora essa prática faça

parte da cultura da organização, não impede que, vez ou outra, eles sintam-se perdidos e ou deslocados como afirma o sujeito F:

[...] eles fazem mudanças tão grandes que a gente mesmo se perde. [...] Estruturam muitos setores que antes eram gerências, chefias e divisão. [...] Bom, eu só consigo saber os nomes dos setores e as siglas daqueles que eu estou trabalhando [...]. Temos mudança de layout que se dá ainda mais vezes durante a mesma gestão. Sempre tem uma área mudando o layout. De repente eu vou lá embaixo e ‘ops’, que empresa é essa? Eu não reconheço mais nada.

Essa estrutura referida é visível na disposição visual dos espaços de trabalho. A Procergs possui salas de diversos tamanhos. Aquelas em que os funcionários das áreas fim³⁹ - desenvolvimento e operações – ficam situados costumam ser amplas, com diversos setores e divisões⁴⁰, em que muitas pessoas trabalham juntas e ficam situadas próximas fisicamente. Ressalta-se que essa mudança na disposição visual não ocorre somente em função da entrada de um novo governo, mas também na tentativa de conseguir uma melhor acomodação dos funcionários que compartilham o mesmo espaço físico. Nessas salas, também se percebe que o som das vozes é presente, pois a inexistência de paredes torna o ruído uma característica constante.

Outro aspecto relevante que também está relacionado à estrutura organizacional refere-se ao fato da Procergs ter funcionários trabalhando em edificações físicas separadas: grande parte fica na sede principal, uma divisão inteira situa-se no 9º andar do prédio do IPÊ, algumas pessoas ficam no centro de treinamento e outras nas sedes regionais, localizadas no interior do estado. Durante as entrevistas, conversou-se com duas pessoas que, hoje em dia, se encontram sediadas, respectivamente, no prédio do IPÊ e na Biblioteca – no centro de treinamento - e pôde perceber-se a sua visão no que diz respeito à questão de pertencerem a Procergs, mas estarem assentados em prédios fora da sede⁴¹.

³⁹ Áreas fim são aquelas que produzem soluções em informática destinadas ao cliente final.

⁴⁰ Divisão é uma nomenclatura muito utilizada dentro da Procergs como sinônimo de departamento. Ex: Divisão de Tecnologia e Infra-Estrutura – DTI.

⁴¹ Quando se falar em sede, estar-se-á referindo ao principal prédio da organização, localizado na Praça dos Açorianos s/nº.

[...] é complicado assim, em termos pessoais, ficou um pouco mais distante. O que é que trocou? A questão do convívio com os colegas que a gente tinha lá [...]. Volta e meia eu almoço com a turma de lá para manter o vínculo. O único problema é assim de relacionamento e, às vezes, não sei se de repente a gente não fica mais esquecido [...]. Em resumo, eu diria assim, levemente a gente se sente como uma outra empresa mesmo (Sujeito C).

[...] eu já estou acostumada, mas tu perdes. Faz horas que eu não apareço e eu gosto de aparecer por lá [na sede], tu perdes a referência para algumas pessoas, eu acho que não é bom se afastar muito (Sujeito I).

Em ambos os relatos, percebe-se que, apesar dessas mudanças terem ocorrido há algum tempo, elas criam uma fragmentação física que parece gerar uma sensação de deslocamento com relação à sede, produzindo certo afastamento entre as pessoas. A diferença de espaços e a distância geográfica acabam sendo fatores que mudam e interferem no modo como se dão os relacionamentos. E, apesar da existência de recursos tecnológicos para o contato com os funcionários que estão situados em diferentes prédios, os dois entrevistados deixam clara a relevância que o contato face a face tem no dia-a-dia profissional, posto que buscam mantê-lo fazendo ‘visitas’ à sede.

A fala de dois entrevistados estabelecidos na Praça dos Açorianos, também revela a sua percepção com relação às pessoas que ficam situadas no Prédio do IPÊ. Os aspectos percebidos por esses funcionários demonstram que o distanciamento e as diferenças estruturais dão a sensação de que a mesma organização é dividida em mais de uma, e que, portanto, possui mais de uma cultura. A sensação de fragmentação ‘física’ relatada anteriormente pelos sujeitos C e I, situados respectivamente nos prédios do IPÊ e no CTR, também é percebida pelos sujeitos D e F que ficam locados na sede da organização.

[...] A gente perde muita interação com essas pessoas. Inclusive, pessoas que trabalham lá até dizem brincando: que bom que aqui não pega a rádio corredor [...] Em determinadas épocas atribuladas aqui na companhia, o pessoal dava graças a deus por estar lá. [...] Essas pessoas estão mais distantes fisicamente (Sujeito D).

[...] às vezes, a gente pensa num colega e diz [...] quem não é visto não é lembrado. Eu, às vezes, ligo para falar com as minhas amigas que estão lá, mas é coisa mais pessoal. [...] Aquilo funciona mais ou menos como uma outra empresa, eles falam isso inclusive. Porque lá o ambiente é diferente, o mobiliário é diferente, o piso. [...] Eles têm uns procedimentos diferentes daqui da sede (Sujeito E).

A troca de funcionários entre setores também é outra característica da organização. Essas trocas podem acontecer por solicitação do próprio funcionário - que tem a intenção de

trocar de área ou exercer outra função diferente daquela a que está acostumado - ou devido ao desenvolvimento de algum projeto que requer a participação de pessoas com um perfil específico.

Nesse item, apresentou-se a organização e aspectos relacionados à sua história e a sua cultura e, no próximo, aborda-se o processo de implantação do correio eletrônico, da intranet e das listas de discussão.

7.2 IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS: CORREIO ELETRÔNICO, INTRANET E LISTAS DE DISCUSSÃO

Até a implantação do primeiro Correio Eletrônico na Procergs, toda a comunicação organizacional era realizada através do contato face a face, das reuniões, do telefone e por meio do papel – através dos mais diversos documentos, formulários, memorandos, relatórios, etc.

Se trabalhava muito com formulário, ou seja, os registros de contato, atas de reuniões, pareceres. Isso era tudo em formulário, era impresso. Às vezes, tu ias fazer uma solicitação para outra área e tinha que abrir um processo, tramitava muito papel (Sujeito B).

A comunicação técnica era toda em pastas, em documentos. Nós tínhamos um setor de documentação, até na parte de software sempre que tu querias liberar um versão, fazer alguma coisa, tu tinha um procedimento em papel, tinha que escrever uma notificação, quem fez, o que fez, porque fez, carimbar e entregar isso no setor de documentação. Tinha todo esse trabalho de fazer o registro, essa documentação (Sujeito H).

Uma das práticas adotadas nessa época era o uso da Circular Interna - CI - para realizar a comunicação entre os setores. O formato visual - de /para - do comunicado interno assemelha-se ao aspecto visual que o correio eletrônico possui hoje. O que mudou foi o modo como a comunicação transcorre dentro da organização, pois a tecnologia permite maior agilidade na transmissão da informação do que aquela que era proporcionada pela comunicação via malote.

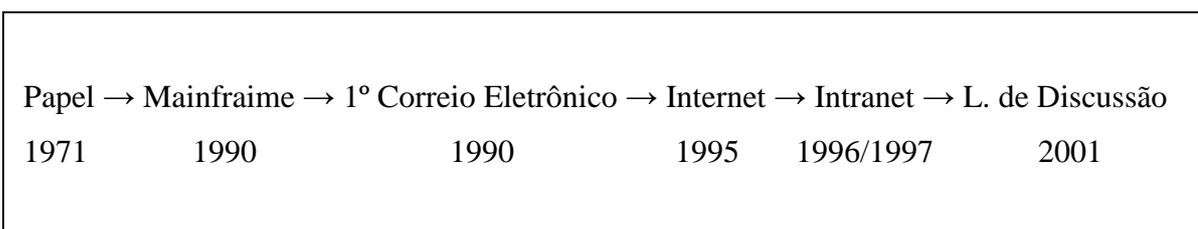
A parte de comunicação era feita via papel, era um papelzinho, um papelucho que a gente preenchia - de: fulano / para: beltrano. Então ali tu colocavas, preciso falar contigo sobre tal assunto [...] Tu pegavas a CI e colocavas dentro de um malote que ficava na mesa da secretária. Daí, várias vezes ao dia, o boy passava, pegava o malote e distribuía nos setores (Sujeito A).

É interessante ressaltar que, nessa época, em muitas divisões ou áreas de trabalho, ainda não existia um ramal telefônico para cada trabalhador. Os funcionários que compartilhavam a mesma sala ou a mesma ilha de trabalho tinham um único aparelho que era utilizado por todos.

Grande parte dos entrevistados demonstrou certa dificuldade para conseguir lembrar como se deu o processo de implantação das ferramentas de comunicação digital dentro da organização, assim como a apropriação dessas pelos funcionários. Acredita-se que isso possa ocorrer pelo fato de a Procergs ser uma empresa de tecnologia de informação e comunicação e a tecnologia é inerente ao seu processo de constituição e à vida profissional dessas pessoas, o que torna esse processo um fato trivial já naturalizado. Mesmo assim, de acordo com o relato dos participantes, foi possível fazer a reconstituição do processo de implantação e apropriação das ferramentas, assim como da evolução da comunicação eletrônica que, inicialmente, restringia-se ao correio e, posteriormente, passou a se dar por outras vias como a Intranet e as Listas de Discussão.

A 'linha do tempo' - descrita a seguir - busca ilustrar a passagem e a progressão de uma tecnologia para outra. A comunicação utilizando o papel como suporte existe dentro da Procergs desde o ano em que a organização foi constituída. Foi usada de modo exclusivo juntamente com o telefone, o fax e as reuniões para realizar as trocas comunicativas da organização até 1990, quando a entrada do *Mainframe*⁴² possibilitou que a comunicação passasse a ocorrer via Correio Eletrônico. Após o surgimento do Correio Eletrônico, a integração das telecomunicações com a informática proporcionou o desenvolvimento das redes telemáticas, dando origem à Internet. Seu aparecimento foi seguido da criação da Intranet e, anos mais tarde, apareceram as Listas de discussão.

⁴² Computador de grande porte que guardava todas as informações eletrônicas. Ocupava todo o segundo andar da Procergs. Hoje ele continua ativo, porém, sua utilização restringe-se a uma quantidade menor de funcionalidades.



Esquema 5: Linha do tempo

Fonte: Autora desta dissertação

Neste trabalho, não será feita uma reconstituição histórica do surgimento da comunicação em papel, via *mainframe* e por meio da Internet. Esses meios apenas servirão de subsídio para auxiliar na descrição do processo de implantação do Correio Eletrônico, da Intranet e das Listas de Discussão que será realizada a seguir.

7.2.1 Correio Eletrônico

O Correio Eletrônico, também conhecido como e-mail, é uma forma de comunicação criada ocasionalmente nos computadores do Departamento de Defesa Americano (ARPANET) na década de 70. Ele se popularizou nos anos 80 e assumiu o formato que tem atualmente na década de 90. De acordo com Marcuschi (2005, p. 26), o correio eletrônico trata “sobretudo de um meio de comunicação interpessoal com remessa e recebimento de correspondência [...]. Ao lado das salas de bate-papos, o e-mail é hoje o mais popular ambiente virtual”. Devido à forma e à velocidade com que as mensagens são transmitidas, ele possibilita maior agilidade no processo de comunicação, podendo ser utilizado para o envio de mensagens em diversos formatos: como arquivos, circulares, convites, formulários e documentos os mais variados.

O processo de implantação do Correio Eletrônico na Procergs começou na década de 90. Desde a sua introdução, a organização já utilizou três ferramentas desse tipo: o Memo (1990), o Lótus Notes (1995) e o Direto (1999).

Na visão dos entrevistados, a implantação do Memo foi o marco, o divisor de águas que transformou o modo como se dava a comunicação dentro da organização. Ele era um Correio bastante simples que conectava a Procergs apenas com os clientes que tivessem

esse software instalado nos seus computadores e que mantivessem conexão via cabo com o *Mainframe*.

Com a implantação do Memo, a gente saiu da pré-história para a eletrônica. [...] A capacidade de comunicação expandiu um monte, com o Correio eletrônico ficou muito mais fácil. Primeiro porque tu podias acessar toda a empresa, pois normalmente, no correio, tem a relação de endereços de todo mundo. Eu entro ali agora e posso olhar por divisão, posso procurar por nome. E segundo, porque para falar por telefone, tu dependias daquela pessoa estar ali e de ela ter cinco minutos para ficar falando contigo. Com o correio não. Eu mando a mensagem na hora que é melhor prá mim, e tu recebes na hora em que tu quiseres, e lês na hora em que tu puderes (Sujeito A).

[...] o Memo foi a grande diferença, aumentou o relacionamento com o cliente. No telefone, às vezes tu não acha o cliente. Com o Correio, o relacionamento é constante (Sujeito B).

[Na área técnica, existia] não vou dizer ansiedade, mas tinha uma vontade do pessoal de partir para uma coisa mais informatizada, automatizada e fugir do papel. [O Memo] permitiu uma comunicação simples; uma pessoa não está disponível, eu mando uma mensagem, quando ela puder, vai me responder (Sujeito L).

Ao contrário do contato telefônico, que estabelecia uma comunicação síncrona, o Memo surgiu como uma forma de estabelecer uma comunicação assíncrona entre os membros organizacionais, ampliando a capacidade comunicativa, visto que permitiu o acesso a qualquer funcionário da organização. A introdução da ferramenta não causou transformações apenas na comunicação interna, mas também na comunicação externa, como aquela que é estabelecida entre a organização e os clientes, modificando a forma como ocorrem as relações.

O sujeito J descreve a forma como a introdução dessa ferramenta modificou as práticas de trabalho e de comunicação no dia-a-dia da organização.

Foi uma mudança violenta na nossa cultura [...], porque, quando entrou, o mercado não tinha esse hábito de usar ferramentas desse tipo, ele [o Memo] foi o pioneiro. [...] Foi uma revolução muito grande, o nosso hábito mudou [...] porque não tínhamos essa mania de escrever coisas e entrar em contato com cliente, por exemplo. Era só por telefone, ligava para ele, fazia ata de reunião, fazia registro de contato. E o Memo, você mandava algo para o cliente ou ele te mandava e ficava registrado tudo ali. Mudou o nosso jeito de trabalhar. (Sujeito J).

Quando o primeiro correio eletrônico foi implantado, a CI deixou de ser utilizada, embora a utilização do malote ainda seja uma prática dentro da organização, mas para a tramitação de documentos e processos administrativos. De acordo com Cesca (2004, p. 168), “no que tange à comunicação, a informatização está transformando a comunicação dirigida escrita impressa em dirigida escrita eletrônica”. No relato dos entrevistados, visualiza-se claramente essa transição, na medida em que a entrada do meio eletrônico foi produzindo transformações nas práticas culturais.

Embora o modo como o processo de comunicação ocorria começasse a tomar outro formato, ainda tramitava muito papel na execução do trabalho diário, pois não existia um terminal de computador pessoal na mesa de cada funcionário como existe hoje. A atividade dos programadores, por exemplo, era realizada com cartão perfurado e folhas de codificação, nos quais eles programavam escrevendo os códigos e comandos para gerar um sistema. Esses formulários eram enviados para o setor de digitação (Fotografia 4), que era responsável em tornar o programa manuscrito em sistema. Após a digitação, a máquina fazia a compilação dos dados e era emitida uma listagem em papel com o resultado do trabalho. Então cabia ao mesmo grupo de programadores fazer a revisão do trabalho impresso, buscando verificar se havia algum erro de codificação. Hoje, o setor de digitação não existe mais, e é o próprio analista ou programador que desenvolve, executa e implanta o sistema.



Fotografia 4 – Setor de digitação da Procergs localizado na Rua Caldas Junior.

Fonte: arquivo da empresa

Os poucos terminais⁴³ que existiam nas salas e que permitiam o acesso ao Correio não ficavam sobre as mesas de trabalho, mas espalhados em pontos específicos de modo que pudessem ser partilhados por mais colegas. Estes terminais eram conectados via cabos até o Mainframe que ficava situado no segundo andar do prédio, na sala dos computadores. Em um primeiro momento, o Correio funcionou internamente, depois foi estendido para todos os clientes⁴⁴ que possuíssem terminais da Procergs conectados dentro da rede com o Mainframe. Devido à inexistência de um computador pessoal por funcionário, sempre que esse quisesse acessar o Correio Eletrônico, deveria levantar da sua mesa de trabalho e dirigir-se até a mesa em que estava situado o terminal de computador para fazê-lo.

Nessa época, a comunicação eletrônica era bastante incipiente, visto que as trocas comunicativas ocorriam através do papel, contato pessoal ou via telefone. O Memo possuía poucos recursos gráficos e a interface dele era mais simples do que o Correio possui atualmente. A interface caracter, como era chamada, constituía-se de uma tela de fundo preto ou verde com letras, sem imagens. Trabalhava-se somente com o teclado, pois não existia *mouse*. Apesar de a apresentação gráfica ser mais pobre, ele apresentava uma funcionalidade que o Correio de hoje⁴⁵ não possui, podia-se saber, por exemplo, se uma pessoa já tinha visualizado ou não a mensagem.

Um cliente que eu lembro que tinha na época que entrou o Correio era a Secretaria da Fazenda. A Secretaria da Fazenda tinha a sua rede de terminais que eram conectados ao computador que ficavam aqui. Então eles tinham acesso ao Memo e a gente se comunicava com o cliente via Memo. Mas era pouca coisa que a gente fazia, era pouca comunicação, mesmo porque era pouco o tempo que a gente ficava na frente do terminal. [...] Na época, a gente não tratava muita coisa via Memo, exatamente porque nem todo mundo tinha o seu terminal e depois saía daqui e estava desconectado, se quisesse falar com alguém, só por telefone mesmo (Sujeito E).

Tu mandavas e ficavas cuidando para saber se ele já tinha lido [a mensagem]. Como era tudo dentro do *Mainframe* tu podias ficar cuidando. Tipo assim, a mensagem ficava em alto brilho, e quando a pessoa lesse, ficava em baixo brilho. Então tu sabias que a pessoa tinha aberto e sabias a hora (Sujeito A).

⁴³ Eram denominados terminais ‘burros’, pois não faziam nenhum tipo de processamento. Esse era realizado dentro do Mainframe.

⁴⁴ Os clientes são órgãos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul.

⁴⁵ O Correio Eletrônico de hoje também permite saber se o destinatário recebeu a mensagem. Mas, ao contrário do Memo, em que esse recurso era ‘automático’, atualmente o emissor depende da ‘confirmação de recebimento’ do destinatário que, pode ou não, confirmar o recebimento da mensagem.

Alguns funcionários que participaram da equipe piloto e testaram a utilização do Memo tiveram dúvidas quanto a sua utilização e aplicabilidade.

Achava-se que aquela ferramenta não ia avançar, não ia evoluir, né! Aí, depois passando o tempo, se ficou dependente daquilo”. Inicialmente, a entrada da nova ferramenta causou certo estranhamento e desconfiança, pois alguns funcionários não conseguiam perceber de que forma ela seria útil dentro da organização (Sujeito B).

Em 1995, a Procergs passou a utilizar outro tipo de ferramenta de Correio Eletrônico, denominado Lotus Notes ou Notes. Ele é mais aprimorado que o anterior, tem mais funcionalidades e não se restringe a uma ferramenta de Correio Eletrônico, pois era e é utilizado até hoje na gerência de documentos e de controle de fluxo de alguns processos, como revela o Sujeito J:

[...] toda essa parte de trâmites de documentos internos, demanda de aprovação de processos administrativos, promoções, férias, manutenção estrutural, elétrica e até de serviços começou a ser migrado para dentro do Notes (Sujeito J).

Ele ainda não utilizava a *web*, pois possibilitava a conexão do funcionário com qualquer pessoa de fora da organização que tivesse uma conta de e-mail via cabo telefônico. Mas, ao contrário do Memo que ficava localizado dentro do servidor principal⁴⁶, o Notes já era usado em baixa plataforma⁴⁷. Entretanto, ele tinha uma restrição com relação ao acesso, pois era um *software* que precisava ser instalado na máquina do usuário, que somente conseguia acessar a sua conta em computadores que tivessem este programa devidamente configurado. Além disso, ao contrário do Memo, que permitia o acesso apenas com a digitação da senha, para o usuário ingressar no Notes de uma máquina que não fosse a sua, ele deveria andar permanentemente com um disquete que tivesse a sua chave de identificação para poder entrar na sua caixa postal.

A partir de 1999, a Procergs desenvolveu o seu próprio Correio Eletrônico, chamado Direto, baseado em *software* livre⁴⁸. Quando ele foi implantado, o Correio Eletrônico do Lotus Notes foi desativado, embora esse sistema permaneça sendo utilizado até hoje para a utilização de outros aplicativos. O Sujeito A demonstra o quanto é complexo para

⁴⁶ O servidor principal era o *Mainframe*

⁴⁷ Baixa plataforma é a denominação utilizada para o processamento que se dá em computadores de menor porte que o *Mainframe*.

⁴⁸ *Software* livre – *software* sem direito de propriedade que pode ser usado gratuitamente por qualquer pessoa.

uma empresa de tecnologia desativar completamente um programa, na medida em que foi desenvolvido outro para ocupar o seu lugar, quando diz:

[...] essas coisas quando a gente diz desativada, nunca morrem completamente, sempre ficam uns pedaços porque alguém usa lá não sei onde e não consegue trocar porque tem uma funçãozinha que é importante (Sujeito A).

O seu diferencial em relação aos anteriores é o de que ele trouxe uma mudança importante quanto à forma de se acessar o e-mail, pois, como ele é implantado na *web*, deu ao usuário grande mobilidade, já que esse pode ingressar na sua caixa de Correio de qualquer computador conectado à internet. Além disso, o Direto é uma ferramenta de Correio Eletrônico com mais recursos do que o Notes, pois ele possui agenda com catálogo que permite visualizar a disponibilidade – não o compromisso agendado – de qualquer funcionário e até de funcionários de órgãos do Estado que também utilizam o Direto. Esse aspecto facilitou a marcação de reuniões e a procura de alguma pessoa em determinado setor, visto que ele também disponibiliza o ramal e a matrícula de cada trabalhador, o que tornou o Direto a principal ferramenta de comunicação da Procergs.

[A implantação do Direto] mudou principalmente para quem se deslocava da empresa e estava fora do seu ambiente de trabalho, pois podia acessar a caixa postal de qualquer micro, porque era *web*. [...] Antigamente, a gente saía da empresa e se alguém perguntava sobre um e-mail, tu dizia que ainda não tinha visto porque estava fora do micro e o acesso ficava muito vinculado ao micro (Sujeito D).

[...] aí sim, abriu para o mundo, a comunicação hoje é bem mais utilizada via Correio, eu uso muito, principalmente com cliente (Sujeito E).

Percebe-se que a entrada do Direto, além de permitir maior mobilidade, proporcionou também maior aproximação e oportunidade de interação entre os funcionários. Segundo Terra (2006, p. 86), “a comunicação em mão dupla, em um grau maior de simetria, gera comprometimento, pois demanda um engajamento e uma ação de ambos os envolvidos no relacionamento comunicacional”. Roman (2005, p. 75) reitera a relevância do Correio Eletrônico como instrumento de comunicação organizacional ao assinalar que, dentro do espaço de trabalho, “o e-mail é um canal oficial [...] através dele são disseminadas as informações que visam assegurar o perfeito funcionamento da organização”.

O Sujeito L ressalta que, hoje em dia, praticamente qualquer ferramenta que é colocada no ar tem integração com o Correio Eletrônico, possibilitando que ele seja utilizado como um gerenciador do trabalho. Com relação a esse aspecto, o Correio pode tornar-se um instrumento falho, visto que possui uma capacidade de armazenamento de mensagens limitada e, por isso, corre o risco de interromper o andamento de diversos processos.

O que o Correio me ajuda é avisar quando tem uma ação minha que está pendente. O problema é que ele muitas vezes é falho. Às vezes, a minha caixa está cheia ou a caixa de alguém está cheia e a pessoa não recebe este aviso que ele tem que aprovar umas férias, tem que aprovar a instalação de um *software*, tem que ler uma ata ou tem que fazer uma avaliação de um projeto que está para entrar e com isso, as coisas ficam paradas (Sujeito L).

Outro aspecto destacado é o de que o conteúdo enviado através do Correio Eletrônico é muito diversificado. Ao mesmo tempo em que ele é usado para realizar procedimentos de trabalho, muitas pessoas o utilizam para tratar de assuntos particulares e enviar e receber informações pessoais.

[...] muitas pessoas não avaliam na hora de mandar os e-mails como cursos, piadas, etc. Como ficou muito fácil tu enviares uma informação, um e-mail, uma mensagem, acabou atribulando a gente (Sujeito D).

[...] daqui a pouco alguém manda um *power point* sobre as suas férias e aquilo enche a caixa postal de alguém (Sujeito L).

[...] tu recebe muita coisa, muita propaganda, muita abobrinha, muita coisa que não precisa, é a mensagem, é a corrente, é o futebol, é o vídeo não sei do quê. Isso acaba te dispersando um pouco (Sujeito B).

Essas mensagens podem sobrecarregar o limite de armazenamento e lotar o espaço da caixa postal, fazendo com que aquelas que são realmente importantes não sejam recebidas. Nesse sentido, o e-mail pode ser utilizado como ferramenta de comunicação, porém ele não oferece garantias de que os processos organizacionais mais urgentes terão andamento. De acordo com Roman (2005), o e-mail é um espaço para carnavalização, pois é um meio que permite possibilidade de ocupação clandestina. Além disso, os funcionários tendem a expressar nos e-mails muitas coisas que não podem manifestar no dia-a-dia das organizações.

Percebe-se, assim, que “o correio eletrônico deixou de ser um recurso opcional de aumento da produtividade para tornar-se simplesmente obrigatório” (PINHO, 2003, p. 45). Ele é uma ferramenta bastante versátil, oferece agilidade no encaminhamento de informações

e mobilidade para quem precisa deslocar-se para fora da organização, criando condições favoráveis para o estabelecimento do processo de comunicação.

7.2.2 Intranet – Procergs Comunica

Na Procergs, a Intranet foi implantada em meados de 1996 e 1997. Atualmente, ela é considerada o Portal Interno da organização e, além de conter o Boletim Digital da organização – Procergs Comunica -, funciona como repositório de informações, pois possibilita apontar para sistemas⁴⁹ específicos e alguns serviços utilizados nas práticas diárias. De acordo com Pinho (2003), ao contrário da Internet, em que as informações circulam publicamente pelo mundo, a Intranet é uma rede privada, em que as informações que transitam são acessíveis somente ao pessoal interno.

Esta dissertação centralizará a análise da Intranet dando ênfase ao Procergs Comunica (Imagem 1). Desde 2001, ele configura-se como a página de abertura da Intranet e é o instrumento de comunicação oficial da organização para com o público interno. Através dele, são divulgadas todas as informações e notícias importantes referentes à instituição⁵⁰ e ao corpo funcional.

⁴⁹ Site de Desenvolvimento, Site de Operações, Notes, entre outros.

⁵⁰ No Procergs Comunica, são divulgadas informações que tem envolvimento direto com a empresa. O que não tem ligação com a Procergs e diz respeito ao Governo do Estado, por exemplo, a Assessoria de Comunicação faz clippagem e encaminha diretamente para a diretoria.



Imagem 1 – Procergs Comunica

Fonte: Procergs

Na época do seu lançamento, a Assessoria de Comunicação realizou uma campanha de divulgação, em que foi distribuído um folder com orientações sobre a relevância e os objetivos da nova ferramenta. Este folder foi entregue em mãos para cada um dos funcionários com o propósito de atingir o maior número possível de pessoas e alcançar maior eficácia⁵¹ no acesso à ferramenta. Durante a campanha, os funcionários também receberam a orientação de que o Procergs Comunica deveria ser colocado como a página inicial no computador de cada usuário.

O boletim digital é composto de diversas seções. Algumas se destinam à publicação de notícias referentes à Procergs, outras são reservadas para quadro de avisos, aniversariantes do mês, cardápio do dia – do que será servido no refeitório da empresa-, eventos, memória virtual, etc.

Diariamente ele é atualizado com informações referentes à organização e ao corpo funcional. A atualização do seu conteúdo é de responsabilidade da Assessoria de

⁵¹ Ao se falar de eficácia nesta dissertação, baliza-se em Kunsch, que afirma que o termo “[...] liga-se a resultados – em função dos quais é preciso escolher alternativas e ações corretas, usando para tanto conhecimento e criatividade para fazer o que é mais viável e certo” (KUNSCH, 2003, p. 208).

Comunicação. Para que alguma informação seja publicada, o funcionário ou o gestor deve encaminhar um e-mail para a assessoria solicitando a divulgação do assunto desejado. A Assessoria de Comunicação dá preferência para que essas solicitações sejam encaminhadas via Correio Eletrônico, pois ela não é a fonte dessa notícia. Esse cuidado com a documentação dessa solicitação tem o propósito de evitar possíveis erros ou transtornos com relação à correta publicação da informação.

Desde o início da implantação do Procergs Comunica, foi adotada uma prática pela Assessoria com o objetivo de estimular o corpo funcional a acessar o Boletim Digital, dividida em duas etapas: inicialmente, toda vez que qualquer notícia nova será divulgada, primeiro ela é publicada no Procergs Comunica; em um segundo momento, a Assessoria encaminha um e-mail para todos os funcionários com as manchetes e o resumo das notícias novas. Esse resumo tem um *link* que possibilita ao funcionário clicar e entrar no Procergs Comunica. O propósito desta prática é despertar a atenção e curiosidade daqueles que não têm o hábito de acessar a Intranet diariamente para que passem a buscar mais informações no Boletim Digital.

Antes da sua criação, as informações oficiais eram divulgadas pelo Correio Eletrônico - via Notes - através do Programa de Comunicação Interna - PCI. O PCI era um instrumento de comunicação mais modesto e dividia-se em seções como: eventos, notícias, avisos.

No relato dos entrevistados, detectou-se que a percepção deles com relação à Intranet vem passando por um processo de mudança. No início, ela era vista como um grande mural de informações, com poucas funções e baixo tempo de resposta. Hoje é reconhecida como um Portal Interno no qual está inserido o Procergs Comunica - em que são publicadas as informações oficiais da Procergs - e que também permite o acesso a diversos sistemas específicos da organização, como Site de Desenvolvimento, Site de Operações, Doc Net, Notes, Biblioteca, etc.

[...] eu não consigo me lembrar da questão da Intranet, mas eu tenho a impressão que foi posterior ao Direto (Sujeito D).

A Intranet, quando começou, o pessoal dizia: por que eu vou precisar disso? O que eu vou fazer com isso? Na verdade, eu não me lembro direito quando é que começou a aparecer a Intranet [...] eu não me lembro como era o primeiro layout, sumiu da minha memória, acho que é porque eu não usava. [...] Passei a acessá-la quando começou o movimento dos comunicandos⁵².

⁵² A entrevistada se refere ao boletim eletrônico, o Procergs Comunica.

[...] Depois que eu percebi que todas as informações importantes estavam ali, tanto da diretoria quanto de RH, quanto de utilidade pública, eu passei a usá-la como tela inicial (Sujeito E).

[...] a entrada da Intranet, surgiu àquela explosão da Internet, e, aos poucos, foi entrando o conceito da Intranet e foram aparecendo os comunicados da empresa, o site da empresa, o Procergs Comunica [...]. Então, aos poucos, a gente foi sendo apresentado a estas coisas e foi utilizando (Sujeito C).

De acordo com os depoimentos citados acima, detecta-se que a inserção da Intranet na rotina de trabalho ocorreu de modo gradual: Alguns revelam que, inicialmente, não conseguiram perceber a relevância da introdução da ferramenta na rotina diária. Outros demonstram que a percepção do seu conceito mudou. As declarações deixam evidente que a ausência de significado que a Intranet denotava para os entrevistados tornava o seu acesso sem sentido.

Embora o propósito do trabalho seja fazer uma análise qualitativa, julga-se relevante destacar que 73% dos entrevistados afirmaram que hoje a Intranet é a sua página inicial. Esse aspecto evidencia uma mudança de prática, na medida em que estes entrevistados relatam que, ao chegarem ao trabalho, têm como hábito ligar o computador e acessar o Procergs Comunica, pois ele é o canal de comunicação em que são divulgadas todas as notícias oficiais da organização.

[...] quando eu ligo a minha máquina, eu entro no Internet Explorer e a minha página inicial é a Intranet, e de cara eu vejo o link de notícias relativo à diretoria, ao governo, aos aniversariantes do dia, vejo os eventos programados, cursos, se foi lançado tal projeto (Sujeito A).

Ela é a minha página inicial. Eu acho que deveria ser de todos, mas não sei se é (Sujeito D).

[...] faço uso da Intranet diariamente, com certeza sempre no início do expediente eu já tenho o hábito de abrir a Intranet e dar uma olhada no que tem. Chego de manhã e sempre abro, é um hábito meu, prá mim é tipo ler jornal, então eu sempre abro a Intranet. E, ao longo do dia, eu sempre dou uma olhada mais umas duas ou três vezes (Sujeito E).

[...] ela é a tela de entrada, nós usamos e a gente busca todas as informações internas ali (Sujeito F).

A minha página principal no Internet Explorer é a Intranet da Procergs, [...] ali tem áreas específicas que aparecem as mensagens, novidades, embora tenha um e-mail que vem da Assessoria de Comunicação (Sujeito H).

Eu tenho o hábito, cheguei de manhã, eu acesso a Intranet, a minha primeira página é Comunica e eu leio todo o Comunica antes de fazer qualquer coisa (Sujeito I).

É a minha página de entrada, mas não é todo mundo que tem, não é institucionalizada e eu acho que deveria ser (Sujeito J).

A mudança de postura quanto ao acesso ao Procergs Comunica também é visível nas palavras do Sujeito E, que demonstra que, desde o seu surgimento, houve uma transformação no comportamento de alguns funcionários com relação ao acesso da Intranet quando relata:

Eu noto que os meus colegas, pelo menos na minha volta, todos entram na Intranet. Isso é uma mudança, porque é tipo abrir o jornal todos os dias. [...] As comunicações oficiais estão à disposição, a gente não pode dizer que não contam nada (Sujeito E).

Por outro lado, três entrevistados ressaltaram que, de acordo com sua percepção, a prática de acesso diário não é adotada por todos.

[...] o que boa parte das pessoas fazem? Entram direto no Correio Eletrônico ou entram direto no seu sistema de trabalho. O cara tá programando e chama o sistema que ele vai programar e não olha a Intranet. E daí se a gente for fazer uma pesquisa, perguntar se as pessoas se sentem informadas pela empresa, muitos dizem que não entram na Intranet, dizem que não sabe o que tá acontecendo na empresa e que não é divulgado. (Sujeito A)

[...] o Procergs Comunica é onde saem todas as notícias. Mas tem uma boa parte das pessoas que nem acessa o Procergs Comunica. Olha, tu tem que chegar na empresa e abrir o Procergs Comunica porque lá vão estar as notícias do dia, quais eventos tiveram, mudanças operacionais, mas o pessoal não tem essa cultura de buscar a informação na Intranet. [...] Tem-se a cultura de se buscar a informação em outros repositórios que têm serviços de arquivos, outras facilidades que têm na rede, que são repositórios de informação e que o pessoal têm acesso, do que propriamente na Intranet. (Sujeito B)

[...] tem gente que não olha, tem colegas que perguntam onde está tal coisa e está no Comunica. Não sabem, porque não leram. (Sujeito I)

As afirmações acima demonstram que o acesso ao Procergs Comunica ainda não é uma prática corporativa institucionalizada, e esse fato faz com que diversas pessoas se sintam desinformadas pela organização. Isso não quer dizer que a organização não repasse as informações aos funcionários, mas, sim, que a ferramenta deixa de ser eficaz na medida em que falta uma atitude pró-ativa de alguns trabalhadores no que diz respeito ao acesso à

Intranet. Ressalta-se que qualquer ferramenta de comunicação, seja digital ou não, por si só não basta para que se alcance eficácia nas trocas comunicativas. Ninguém comunica sozinho e, para que o processo ocorra de modo completo, cabe a cada indivíduo participar ativamente do processo de comunicação.

Isso revela que, muitas vezes, experimenta-se a ilusão de que a simples inclusão de um sistema de computadores irá garantir mudanças necessárias. Nem sempre isso é um fato real, pois é necessário se pensar na participação das pessoas, por exemplo, dentro da Intranet, cujo funcionamento demanda uma série de condições, dentre elas, uma articulação ativa da informação e da comunicação (SANDI, 2006).

Apesar de a Intranet fazer parte da rotina da organização há mais de 10 anos, o relato de alguns entrevistados evidencia que os participantes reconhecem a sua presença na vida organizacional, mas, ao mesmo tempo, entendem que o seu potencial não é aproveitado suficientemente e que esse pode ser desenvolvido para que ela seja devidamente utilizada como ferramenta de comunicação.

Falta alguma coisa, eu acho que não é na ferramenta, é na gestão da ferramenta. Falta alguma coisa assim, em quem produz a ferramenta [...]. Uma das coisas que teve bem interessante, que aí funcionou muito bem, foi o nosso presidente que até saiu agora a pouco, ele criou um Fale com o Presidente⁵³. Este fez um sucesso total, daí o pessoal entrava na Intranet para falar com ele [...]. A gente tem a Intranet, mas, por exemplo, aqui na nossa diretoria, a gente tem várias outras ferramentas de informação [...] e não tá na Intranet e também são ferramentas [...] Isso é uma coisa que eu acho que se tudo estivesse na Intranet talvez também estimulasse mais o uso. (Sujeito B).

A gente poderia evoluir, apesar de que já evoluiu bastante, mas, na minha visão, pode evoluir um pouco mais. Poderia haver enquete [...] Enquete sobre quem vai ser o campeão gaúcho, coisas curiosas para dar mais intimidade com o veículo. [...] eu acho que ela podia ser um canal mais amplo, ela podia ter partes de cultura [...] mas que tivesse não só cultura interna, mas informações sobre a programação do Teatro São Pedro. [...] Aqui na empresa também tem músicos, escritores, pintores, mas a gente recebe notícias dessas pessoas mais por e-mail de alguém que tem relação com a pessoa e divulga. Então, essa parte é restrita hoje. (Sujeito D)

Através das citações acima, detecta-se que falta alguma coisa no modo como a Intranet é gerida. Os entrevistados destacam que, se o acesso às outras ferramentas utilizadas

⁵³ Durante as entrevistas preliminares realizadas anteriormente às entrevistas em profundidade, alguns entrevistados já tinham salientado o potencial do Fale com o Presidente e das expectativas positivas que ele havia gerado entre os funcionários. Este canal de comunicação ficava dentro da Intranet. Porém, após a ocorrência de uma troca de gestão na presidência, foi desativado.

pela organização estivesse centralizado na Intranet, o seu acesso seria facilitado e estimularia o seu uso. Além disso, expressam certa insatisfação com relação ao conteúdo que é publicado no Procergs Comunica. Bueno (2003, p. 14) destaca que “[...] é preciso pensar em conteúdos e formatos específicos para públicos específicos. [...] Quase sempre, será preciso redimensionar os conteúdos e desenvolver linguagens apropriadas para que a comunicação se torne efetiva”, ressaltando que esses devem estar adequados ao perfil do público com o qual se está comunicando.

Também é constatada uma insatisfação com relação à atualização da Intranet, que é vista como lenta, visto que os funcionários conseguem informações mais rapidamente por outros meios do que através do Portal Interno.

Acho que ela ainda não está completa, ela ainda tem muito a se desenvolver. Até te digo que é mais rápida a nossa interação, a busca por informações, do que é possível os responsáveis colocarem a informação ali [...] Os projetos⁵⁴, muitas vezes, têm épocas que estão desatualizados e a gente está buscando informação e a informação ainda não foi colocada (Sujeito F).

Eu acho que a Intranet poderia ter mais coisas [...] a questão do site de projeto poderia ser melhorada, embora a gente tenha a Intranet, nós não temos esse procedimento de site de projetos bem estruturado dentro da organização. Acho que tem muita coisa que a gente poderia melhorar na forma como a maioria dos projetos, dos programas utilizam informações para disponibilizar através de sites, isso não é uma prática muito difundida na empresa, até porque toma muito tempo da pessoa que está desenvolvendo (Sujeito H).

Embora as duas citações colocadas anteriormente não se refiram ao Procergs Comunica, mas aos Sites de Projetos, que também ficam situados dentro da Intranet, julgou-se relevante inseri-las, pois elas expressam uma insatisfação com a forma como a ferramenta é gerida e utilizada dentro da organização. Além disso, demonstram que, embora exista um esforço por parte da Procergs com relação à utilização das ferramentas de comunicação digital, a sua inclusão nas rotinas diárias não torna o processo de comunicação satisfatório para o público interno.

Segundo o sujeito G, o fato de se depender da Assessoria de Comunicação para que as informações sejam publicadas no Procergs Comunica torna o processo de atualização de informações mais vagaroso.

A Intranet é boa para atingir o grande grupo, o corpo funcional. Mas ela é mais engessada, mais lenta, mais burocrática, porque não sou eu que publico, tem que encaminhar para a área responsável para que eles publiquem. Então a gente fica na dependência deles terem tempo de olhar, avaliar, reescrever muitas vezes, colocar no texto padrão jornalístico. (Sujeito G).

Ainda que o entrevistado considere que essa ‘dependência’ torna o processo mais engessado, entende-se que seria inviável que cada pessoa fosse responsável por fazer as atualizações e publicações na Intranet. O Procergs Comunica é a ferramenta oficial de comunicação da organização com o público interno e, como tal, a sua administração deve ficar a critério da Assessoria de Comunicação da organização.

Pinho (2003) cita Sherwin & Ávila⁵⁵, que apresentam várias vantagens no uso da Intranet sobre as tradicionais formas de comunicação que empregam o papel como suporte. Destacam que a Intranet: oferece à empresa um caminho mais seguro para transmitir informações sigilosas, já que a circulação de material impresso desses documentos aumenta o risco das informações vazarem; proporciona uma comunicação mais ágil entre os funcionários, tornando-se um importante meio para compartilhar a informação e executar o trabalho; permite que rapidamente uma informação seja atualizada e disponibilizada a qualquer hora para o acesso dos usuários; possibilita redução dos custos com a produção, impressão e distribuição dos tradicionais *newsletters*, manuais e listas de telefones internos; permite maior participação, interatividade e troca de informações entre os colaboradores, tornando-se uma poderosa ferramenta de gestão empresarial; a transmissão em maior largura de banda possibilita a troca de uma maior quantidade de informação em uma menor unidade de tempo. Muitas vezes, essas vantagens tornam a Intranet mais interativa, interessante e rica em conteúdo do que o próprio site da empresa na Internet.

Concorda-se com as vantagens apresentadas pelos autores apenas com relação ao seu aspecto teórico. Pois, de acordo com o relato dos entrevistados, constata-se que, no aspecto prático, a mera existência da Intranet no processo de comunicação, por si só, não garante o envolvimento e a participação das pessoas. A sua eficácia demanda uma “construção social” (BERGER e LUCKMANN, 1985), visto que necessita de um comportamento pró-ativo por parte dos funcionários, que devem antes de tudo reconhecer o seu significado como um instrumento necessário ao dia-a-dia profissional. E, a partir disso, o acesso a ela pode ser aprimorado e melhor incorporado nas suas práticas diárias.

⁵⁴ A entrevistada refere-se aos sites de Projetos situados dentro da Intranet que, em alguns momentos, não recebem informações atualizadas com relação ao andamento do trabalho.

Ao analisar-se o Procergs Comunica, percebe-se que é uma ferramenta de comunicação voltada para a publicação e divulgação das notícias oficiais da organização. Ele não se caracteriza estritamente como um instrumento unidirecional, na medida em que os diversos setores podem requerer a publicação de informações referentes ao desenvolvimento e andamento de seus projetos. Porém, não proporciona demanda comunicacional de baixo para cima com relação à definição do conteúdo publicado.

[...] ela é democrática no sentido de divulgar, de propagar a informação de uma forma muito rápida, mas não no sentido de teres uma participação popular, uma participação do corpo funcional (Sujeito D).

A Intranet não é somente unidirecional porque a gente publica informações também [...], mas não é uma informação pessoal, ainda é uma informação institucional (Sujeito A).

Detecta-se também que a organização não possui um mecanismo formal que permita monitorar e controlar a quantidade de acessos diários ao Procergs Comunica. O retorno que os responsáveis pela comunicação interna recebem desse acesso é bastante informal. Eles ficam sabendo que os funcionários acessam o Procergs Comunica a partir de ligações telefônicas em que esses perguntam, por exemplo, qual o motivo de o cardápio do dia ainda não estar disponibilizado, ou fazem alguma observação relacionada a algum aspecto não contemplado na publicação de determinada notícia, ou mesmo a partir dos comentários das pessoas nos corredores. Entende-se que a ausência de um mecanismo de monitoramento impede que a organização possa mapear o comportamento do público interno com relação a esse canal e melhorar a eficácia da ferramenta.

Ressalta-se ainda que, no decorrer das entrevistas, constatou-se que a Procergs tem como objetivo reformular a Intranet e transformá-la em um grande Portal Corporativo no intuito de que ela seja o único canal de acesso a todos os outros repositórios de informação. Acredita-se que essa ação proporcionaria maior aproveitamento da ferramenta e poderia estimular uma maior e melhor apropriação da Intranet e do Procergs Comunica como ferramentas por parte dos funcionários.

⁵⁵ SHERWIN, Gregory R. & AVILA, Emily N. *Connecting online: creating a successful image on the internet.*

7.2.3 Listas de Discussão

As Listas de Discussão são formadas por pessoas que têm interesses específicos, que se comunicam de forma assíncrona, em geral mediada por um responsável que organiza as mensagens e eventualmente faz as triagens. Essas pessoas constituem um grupo como comunidade virtual que opera via e-mail para a discussão de temas específicos. (MARCUSCHI, 2005).

De modo geral, não existem assuntos fixos para serem tratados, pois as listas são caracterizadas por veicularem informações úteis ou de utilidade ao grupo participante. Elas podem ser utilizadas para as mais diversas finalidades e nos mais variados contextos, como para troca de informações entre um grupo no ambiente escolar, universitário ou profissional. Dentro das organizações, essa ferramenta permite que as pessoas possam compartilhar idéias e informações sobre projetos ou experiências, contribuindo para facilitar e aumentar a eficiência do trabalho em equipe.

Na Procergs, as Listas de Discussão⁵⁶ fazem parte de uma prática chamada Gestão do Conhecimento, criada pelo Setor de Desenvolvimento em 2001. A Gestão do Conhecimento abrange três eixos específicos: as Listas de Discussão, o Site de Desenvolvimento e a Quarta do Conhecimento.

As Listas de Discussão foram criadas com o propósito de discutir temas técnicos. Os integrantes são praticamente todos oriundos da área de desenvolvimento e operacional. Atualmente, cinco Listas encontram-se em atividade: Cultura e Competências (com dezenove participantes); Metodologia (com 167 participantes); Tecnologia (com 104 participantes); Natural⁵⁷ (com 35 participantes); Software livre (com 42 participantes). Não existe um número restrito de participantes em cada lista e eles podem participar de mais de uma lista ao mesmo tempo.

Além dessas, alguns projetos em andamento também possuem Listas formadas por pessoas que necessitam discutir problemas específicos referentes a ele. Entretanto, quando o projeto chega ao fim, a Lista também é encerrada.

Central Point, Oregon: The Oasis Press, 1999.

⁵⁶ Durante as entrevistas alguns participantes relataram a existência de uma outra Lista chamada Memória. Entretanto, naquele momento, essa se encontrava sem movimentação de mensagens. Além disso, não faz parte da Gestão do Conhecimento e, por isso, não é abordada no trabalho.

⁵⁷ Nome de uma linguagem técnica

O Site de Desenvolvimento configura-se como uma ferramenta criada com o propósito de disponibilizar todas as informações referentes ao desenvolvimento de sites e de programas aos membros da organização, em especial àqueles que pertencem à área de desenvolvimento. Existe uma pessoa encarregada em administrá-lo, que também é responsável em tirar eventuais dúvidas que possam ser postadas.

A Quarta do Conhecimento é um evento que acontece uma vez por semana, todas as quarta-feiras, e é aberto para todos os funcionários. Inicialmente, a realização dessa atividade abrangia apenas assuntos técnicos. Hoje é abordado qualquer tema de interesse da organização. Os palestrantes podem ser tanto internos quanto convidados externos.

As Listas de Discussão e a Quarta do Conhecimento são práticas complementares. O público que participa de uma não é, necessariamente, o mesmo que participa de outra. Enquanto a Quarta do Conhecimento busca abranger um tipo de público que tem necessidade de estabelecer contato interpessoal presencial, as Listas envolvem aqueles que têm um perfil mais voltado para manter contato mediado pelo meio eletrônico.

Eu sei que tem gente que aprende mais lendo e outras mais ouvindo, vendo ou conversando com as pessoas e esse é o objetivo da Quarta do Conhecimento, que a pessoa esteja ali na frente e a gente tenha a oportunidade de troca, ao vivo (Sujeito J).

Não houve nenhum tipo de treinamento ou de campanha para divulgação das Listas. No início, quando foram criadas, algumas pessoas interessadas nos temas que seriam tratados foram convidadas a participar da discussão. Hoje, qualquer funcionário pode participar. Para isso, basta entrar na Intranet, acessar o Site de Desenvolvimento e fazer a sua inscrição. Já houve casos de pessoas de fora da Procergs que se interessaram em participar, mas as Listas se restringem somente a quem é funcionário⁵⁸ da organização.

De acordo com os relatos, detectou-se que o principal propósito das Listas de Discussão é a produção e disseminação do conhecimento. No contato presencial, uma idéia poderia ser trocada, por exemplo, entre duas ou três pessoas. Ao ser lançada na Lista, essa mesma idéia é compartilhada com todos os outros participantes.

[As Listas são] um excelente instrumento de agregação e disseminação de conhecimento. É um grande instrumento de desenvolvimento, porque as pessoas que entram têm um comprometimento e dá resultado. Tu podes entrar só para tomar conhecimento (Sujeito F).

⁵⁸ Aqueles que são contratados como terceiros também podem participar, porém, quando perdem o vínculo com a empresa, o seu acesso às listas é bloqueado.

[...] antes tu buscavas informação, mas o nível de informação que conseguia era muito baixo [...] dependia muito da tua rede de relacionamento. [...] Então hoje, com a Lista, tu consegues jogar uma pergunta no ar e não tem que saber quem é o especialista, o cara é quem vai se identificar e responder (Sujeito J).

Para nós [as Listas] realmente são uma divisão de experiências, permite fazer consultas à comunidade. Se alguém tem uma dúvida técnica, espalha para a comunidade. E se alguém tem alguma noção sobre aquele respeito ou sugestão, contribui [...] Pode ser que os problemas sejam resolvidos e pode ser que não sejam. (Sujeito L).

[As Listas são] [...] como uma grande fonte de conhecimento. Ali são colocadas dúvidas, são colocadas experiências. E alguém joga alguma coisa na Lista e aquilo vai sendo enriquecido, e, de uma hora para outra, tu tens uma chuva de informações sobre uma coisa que tu aprendeste e não sabia. Tu acabas aprendendo sem nem ter pensado em aprender sobre aquilo. (Sujeito B).

Segundo Pinho (2003, p. 67), “as pessoas subscrevem e contribuem com as Listas de Discussão porque elas têm interesses em comum, aprendem e ainda ganham com os relacionamentos que estabelecem e com as discussões que mantêm com seus componentes”.

As Listas não permitem o estabelecimento de uma comunicação estruturada que envolva soluções de problemas ou processos de trabalho, pois a participação requer uma iniciativa voluntária e a sua utilização não é regrada. Entretanto, após o conhecimento ser compartilhado, ele fica registrado, possibilitando o resgate posterior da informação.

A circulação do conhecimento agiliza bastante, além de ficar registrado. Volta e meia, eu quero saber alguma coisa e, quando é algo que já foi discutido na Lista, tu vais ali, fazes uma pesquisa e o assunto está registrado (Sujeito J).

Alguns entrevistados disseram que, além de participar das Listas internas, também são assinantes de Listas externas.

Muitas das informações que eu termino postando dentro das Listas são fruto de informações que eu trago de fora. Eu acho que não tem como a gente trabalhar hoje com tecnologia sem estar observando o que acontece fora da empresa, fora das organizações. Então eu assino uma série de outras Listas (Sujeito H).

[...] a gente usa as Listas mais para se comunicar com pessoas de fora da empresa, então a gente tem grupos de trabalho em universidades, com pessoal autônomo [...] (Sujeito L).

A participação nas Listas não se resume ao envio de questionamentos e dúvidas. Algumas pessoas têm por hábito enviar artigos que consideram interessantes para compartilhá-los com os outros integrantes.

[Ao enviar um artigo], não necessariamente eu estou pedindo uma resposta, ninguém precisa comentar nada, mas simplesmente mando aquela informação para todo mundo ter acesso a ela (Sujeito H).

Embora as Listas tenham diversos integrantes, os entrevistados relataram que muitos desses têm um comportamento passivo, não participando ativamente. A grande maioria, cerca de 95%, participa como ouvinte. Pelo que se detectou, a participação nas listas esbarra em duas dificuldades. Uma delas refere-se ao fato de que algumas pessoas sentem-se desconfortáveis para expor-se e postar mensagens, pois isso demonstraria que elas não dominam determinado tipo de assunto.

Às vezes tem um constrangimento, porque como é que eu vou perguntar isso? Será que somente eu estou tendo essa dúvida?" Eu noto que não é um bom canal porque a pessoa se expõe prá todo mundo, e não é todo mundo que está disposto a se expor. Tem várias coisas que são fatores que inibem a pessoa. Às vezes, internamente, é mais fácil levantar e ir conversar com a pessoa. (Sujeito E).

[...] para as pessoas se abrirem é difícil, porque terão que colocar, por exemplo, que não sabem tal coisa, vão estar se expondo para todo mundo, então isso é meio complicado. (Sujeito J).

São poucas as pessoas que publicam coisas na Lista, a maior parte ouve ou responde alguma colocação (Sujeito L).

O outro aspecto inibidor parece estar relacionado à escrita, ou melhor, à dificuldade que algumas pessoas têm de se expressar e se fazer entender corretamente através da escrita.

Quando a gente escreve, como é Lista de Discussão, às vezes, a pessoa escreve como está falando e a frase não sai bem construída e ela é mal entendida [...]. A minha redação melhorou com esse advento, porque eu tenho que caprichar mais para que a outra pessoa entenda o que eu estou querendo dizer, eu não posso errar no português (Sujeito E).

[...] quem não consegue escrever muito, aí participa menos [...] Muita gente não gosta de escrever, não sabe. [...] Até hoje tem gente que tem dificuldade, mas já melhorou muito (Sujeito F).

A comunicação estabelecida por meio das ferramentas eletrônicas tende a ser cada vez mais informal e menos monitorada devido à fluidez proporcionada pelo meio. Nesse sentido, a falta de atenção e cuidado para com o ato de escrever pode provocar distorções e mal entendidos, pois uma frase mal construída está sujeita a interpretações errôneas e, portanto, a receber críticas dos outros participantes.

Para tentar quebrar esse receio, buscar construir um clima de confiança e alcançar uma postura mais ativa dos participantes, cada Lista passou a ter um responsável⁵⁹ em alimentá-la e estimular as discussões.

[...] se eu ouvia uma pergunta pelos corredores, de alguém que não sabia tal coisa eu colocava como se [a dúvida] fosse minha. (Sujeito J – Coordenador de Lista).

A experiência que a gente tem, para a Lista funcionar, é que precisa de um animador, tem que ter alguém que volta e meia coloque uma questão polêmica, que faça algum relato, que se responsabilize por deixar a lista funcionando (Sujeito L).

O nível de participação ativa nas Listas também está relacionado ao interesse que cada pessoa tem de discutir um assunto em determinado momento.

[...] o meio mais efetivo de comunicação que a gente tem hoje dentro da empresa é a questão das Listas de Discussão. [...] A diferença é que talvez tenha um número elevado de pessoas que estão inscritas frente aqueles que efetivamente precisam daquele instrumento para comunicação, então ela tem um movimento bastante grande de discussão, só que ela envolve o pessoal que está mais diretamente focado naquele problema (Sujeito H).

Eu estou com várias Listas internas, eu estou com uma ferramenta que está sendo usada agora, então estou usando bastante a Lista de Discussão (Sujeito E).

As Listas são mais novas, é uma coisa que agora está mais em evidência. Mas elas também não são muito usadas, mas eu acho que é porque ainda é muito nova e o pessoal não conseguiu perceber as vantagens que elas têm. Falta o pessoal entender melhor, saber usar mais. As externas a gente interage mais porque outras comunidades já têm cultura, então elas estão sempre mandando coisas e a gente acaba respondendo, interagindo (Sujeito B).

As internas, às vezes, costumam ser muito paradas (Sujeito E).

⁵⁹ Este responsável ou 'coordenador' "da Lista não é um mediador. O papel dele não é fazer triagem das mensagens postadas e sim, tentar 'animar' e buscar maior participação ativa por meio do envio de mensagens.

Detecta-se, assim, que, embora as Listas existam desde 2001, elas possuem grande potencial para ser desenvolvido. Mesmo que sejam constituídas por diversos integrantes, muitos possuem uma postura reativa. A prática é exercida ativamente apenas por poucos e esse envolvimento está diretamente relacionado com o perfil pessoal e com o estímulo que é dado pelo “coordenador” da Lista. Além disso, detecta-se que as Listas internas são uma prática relativamente nova e que ainda não está consolidada. A participação nas Listas externas é maior, pois essas são mais antigas, de modo que já foi instaurada uma ‘cultura de participação’.

7.3 APROPRIAÇÃO DAS FERRAMENTAS: MUDANÇA E RESISTÊNCIA

Partindo da visão que concebe a cultura como uma ‘variável’ da organização (SCHEIN, 1988), considera-se que, dependendo das situações e dificuldades enfrentadas no âmbito externo ou interno, essa cultura pode sofrer mudanças. Essas freqüentemente geram resistências internas, porque os funcionários necessitam se adaptar a novas formas de trabalho, comunicação e maneiras de operacionalizar as atividades.

Na análise realizada na Procergs, constatou-se que o processo de mudança envolve um período de transição que não se refere apenas à adequação social, mas também à técnica. Antes de uma nova ferramenta ser disponibilizada e introduzida nas rotinas diárias, ela tem que ser adaptada tecnicamente para manter as funcionalidades antigas e agregar as novas. Somente quando todo e qualquer ajuste técnico já tenha sido realizado, é que a ferramenta poderá ser disponibilizada para os usuários, que então passam pelo “processo de socialização secundária” (BERGER e LUCKMANN, 1985), em que se apropriam e adaptam-se quanto ao uso.

Durante a implantação de uma nova ferramenta, a organização busca escolher uma área ou um grupo para ser responsável por testá-la durante um período determinado. Depois, esse teste passa por uma ‘fase aberta’, em que qualquer funcionário tem acesso à ferramenta para conhecê-la até chegar a uma data limite em que ela passa a ser utilizada oficialmente por todos. O tempo de implantação varia e relaciona-se com a pressão que existe por parte da própria diretoria em colocá-la disponível.

Na realização das entrevistas, constatou-se que, durante o desenvolvimento de um novo sistema ou a migração de um sistema para outro, a Procergs preocupa-se com a sua implantação, que, muitas vezes, não é realizada apenas internamente, mas também nos clientes que utilizam essas ferramentas.

[...] sempre um processo de mudança é um processo de implantação, tem que fazer manual, tem que treinar, tem que divulgar com antecedência, tem que escolher um grupo piloto, daí implantar naquela divisão ou naquele grupo de usuários. [...] Tem que treinar as pessoas, tem que mostrar a interface, mostrar a telinha como funciona (Sujeito A).

A tendência de grande parte das pessoas é reagir das mais diversas formas durante a implantação de uma nova ferramenta. Mas, nem todas se manifestam de forma ‘negativa’. Algumas, inclusive, se voluntariam e se disponibilizam para experimentar, conhecer e testar a nova tecnologia.

Sempre foi um processo de mudança, então sempre teve reação, sempre foi difícil, sempre precisou treinamento, precisou de todo o esforço e nunca foi de uma vez. Sempre que tem uma transição, têm pessoas reclamando, reagindo contra a mudança. Têm alguns que se atiram já de cara, são voluntários, têm outros que vão aprendendo aos poucos até se convencerem e têm outros que agem o tempo que puderem para retardar a mudança, dizem que é pior, ficam procurando motivo para não usar. Qualquer mudança causa isso. (Sujeito A)

[...] quando começou a época dos microcomputadores para nós, tinham dois na entrada do setor, que daí quem quisesse utilizar, tinha um colega que se dispôs a ensinar. A primeira vez que eu me sentei lá, eu me lembro que foi difícil. Naquela época de mudar de interface gráfica⁶⁰, tinha muita gente que não queria, porque a gente diz que aquele que se agarrou ao terminal não larga. Essa mudança foi em 96 [...] e teve gente que reclamou bastante, aliás, como em qualquer mudança (Sujeito E).

A fase de adaptação, internalização e aceitação das mudanças pelos funcionários não é característica exclusiva da implantação das ferramentas de comunicação digital. Ela ocorre sempre que existe alguma modificação nas rotinas vigentes. Segundo Vizer (2006, p. 326), “*Como en toda tecnologia, su valor y su legitimación se determinan por sus usos, por el contexto social en que se aplica y por las consecuencias que produce*”.

Quanto à análise da implantação do Correio Eletrônico, da Intranet e das Listas de Discussão, as opiniões foram diversas. De modo geral, percebe-se que qualquer processo de

implantação, seja de um software de trabalho ou de uma ferramenta de comunicação, tende a causar algum tipo de reação no corpo funcional.

O interessante é que, como nós éramos os pioneiros, praticamente não tinha ninguém usando esse tipo de ferramenta [o Memo], então a gente foi aprendendo aos poucos, fomos os primeiros (Sujeito J).

Eu não diria resistência, mais a dificuldade mesmo. Então, ah, como fazer alguma coisa? Ou pindura a máquina, o que fazer? Coisas que não ocorriam com tanta frequência, daí começaram a criar um outro tipo de problema. Mas mais dificuldade, não diria rejeição, pelo menos que eu saiba, não (Sujeito C).

Sempre tem gente que tem mais dificuldade, depende do jeito da pessoa. Tem gente que é mais resistente a mudanças. Mas, no dia-a-dia, tu vais descobrindo, aprendendo [...] (Sujeito I).

Eu acho que foi muito fácil, muito bom. A mudança, em geral, tem resistências, é o normal das pessoas, mas nisso eu não me lembro de críticas, de alguém achando que não ia dar certo (Sujeito J).

A Procergs foi pioneira na adoção e no uso do Correio Eletrônico no Rio Grande do Sul. A implantação dessa ferramenta na vida organizacional foi a que causou maior impacto no corpo funcional, visto que era uma inovação que gerava mudanças no modo como se davam as práticas de trabalho e as trocas comunicativas.

Embora a tendência geral seja de resistência, percebe-se que essa está relacionada com as características e a subjetividade e de cada indivíduo. Algumas pessoas aceitam e lidam com as mudanças de modo mais sereno, adaptando-se mais tranquilamente, outras não apresentam a mesma facilidade. Além disso, o processo de apropriação não envolve somente resistência ou rejeição, mas dificuldades durante a fase de apreensão das características de uma nova ferramenta ou situação.

Eu noto que os meus colegas mais antigos, como eu, às vezes, têm mais resistência. Os mais novos já não são muito resistentes. Se trocássemos o Correio hoje, íamos notar o mesmo movimento, tem gente que se adapta e tem gente que vai embora. Antigamente a resistência era maior (Sujeito E).

O processo de mudança também envolve um processo de descoberta e adaptação interna, na medida em que, algumas vezes, é preciso se abrir mão de alguma coisa ou de uma

⁶⁰ Interface gráfica - mecanismo de interação entre o usuário e o computador. Torna prática a utilização do computador através de representações visuais como: ícones, janelas, etc.

prática conhecida, para se poder aprender e internalizar outra. Esse aprendizado pode conter diversas tentativas de erro e acerto.

Em todas as situações, tu tens a curva do aprendizado, até aquilo se tornar uma coisa transparente prá ti, se tornar automatizado, leva um tempo (Sujeito A).

Como toda mudança, tu custa um pouco a te adaptar, mas, à medida que a gente foi usando, fomos descobrindo e foi bem melhor. O Direto é bem melhor do que o Memo. Claro que, porque estávamos acostumados com o Memo, achávamos uma maravilha (Sujeito I).

Quando mudou do Memo para o Notes eu me lembro que teve resistência, porque daí mudou para uma interface caracter para trabalho com *mouse* [...] Então para trabalhar com o mouse, tu podes não acreditar, mas tinha gente que não gostava, que não se dava bem, porque tem que ter uma coordenação [...] Eu não conseguia apontar direito. Qual é o botão? Eu não sei (Sujeito E).

[...] essas migrações sempre têm muita resistência, ninguém quer trocar. Tu aprendes, daí tu dominas aquilo ali. Daí, quando tu tens que trocar, não interessa que ele tenha muito mais vantagens, as pessoas sempre resistem, porque elas têm que aprender o novo, porque aquele que era bom. Elas não conseguem ver o que esse daqui traz de bom, elas conseguem só ver o que elas vão perder naquela. Mas, principalmente o conhecimento, vão ter que pensar de novo, se adaptar à nova ferramenta (Sujeito B).

De acordo com Freitas (1991), diante de situações em que os indivíduos experimentam a perda de sentido e que geram algum desconforto, eles tendem a reagir ou prendendo-se ao passado ou envolvendo-se com o presente de forma a negar a perda. Os símbolos são criados para dar sentido à vida e, quando são quebrados, negados ou substituídos, provocam esse tipo de reação e uma mudança na cultura.

Durante as entrevistas, constatou-se que, de modo geral, grande parte das pessoas tendem a reagir e a resistir ao processo de mudança. Até pode-se dizer que essa resistência seja um paradoxo. A Procergs é uma organização que tem como eixo de negócios o desenvolvimento de sistemas e *softwares* e o seu relacionamento com a tecnologia é intrínseco a sua constituição. Porém, mesmo assim, a mudança quanto à inserção ou aplicação dos artefatos tecnológicos causa algum tipo de estranhamento ou de reações internas. É provável que isso aconteça, talvez, porque a resistência seja mais inerente ao ser humano do que propriamente à atividade exercida ou à natureza do seu serviço. Entretanto, também se percebe que os funcionários mais novos que têm suas funções relacionadas diretamente com a tecnologia parecem estar mais abertos ao processo de evolução digital, visto que esse faz parte

de sua rotina. Este aspecto torna a apropriação de alguma ferramenta mais tranqüila, como expressa o sujeito E:

Nós somos fuçadores. Mas eu noto que, quando se fala em mudanças, principalmente antigamente, que ficava muito tempo com um tipo de tecnologia [...] não é como hoje, que a interface muda, às vezes, os lugares dos botões, a disposição do menu. Então, naquela época, as resistências às mudanças, eu acho, eram maiores (Sujeito E).

Os indivíduos também tendem a ter uma reação negativa quando não participam da definição, criação e desenvolvimento de um novo processo ou da implantação de uma nova ferramenta, e essa é simplesmente apresentada como algo novo que será instaurado a partir de um momento específico. Segundo Marchiori (2004), a compreensão, o envolvimento e a concordância dos funcionários com relação ao pensamento da alta administração auxiliam para que novas idéias e atitudes sejam incorporadas naturalmente e as ações organizacionais tenham credibilidade.

A incorporação e aceitação de novas idéias - de que fala a autora - são destacadas pelo Sujeito A que afirma:

“Quando tu estás trabalhando naquilo que vai mudar, tu vais conhecendo, vais te empolgando. Agora quando tu não tens nada a ver com aquilo, quando se diz que agora não vai mais ser esse, mas vai ser aquele, tem aquele negócio da curva do aprendizado, que antes daquilo te ajudar, na verdade atrapalha”. (Sujeito A)

O Sujeito F não participou da fase de implementação do Direto, mas fez parte do grupo piloto que testou a ferramenta antes da sua expansão pela empresa.

Eu participei da fase de avaliação do Direto, para ver se ele era bom ou não. Então foi instalado na minha máquina e mais de algumas pessoas para que a gente fosse testando. Daí para a transição total foi rápido, não teve problema internamente (Sujeito F).

O seu contato prévio com o Correio Eletrônico confirma a afirmação do Sujeito A, pois ele sentiu-se incluído ao participar do processo, o que possibilitou que tivesse uma experiência e uma visão positiva com relação à fase de implantação, assim como de aceitação com relação à mudança.

O Sujeito H também acha que a transição da evolução tecnológica se deu de maneira natural, principalmente após os computadores terem se popularizado e a aquisição para ter um equipamento em casa ter se tornado algo mais trivial.

À medida que a tecnologia foi evoluindo, acho que a partir de 96 a gente já teve uma facilidade maior de comprar computadores e ter computador em casa e o uso dessas ferramentas, o uso da Internet, do correio, de todas as tecnologias que surgem a cada momento. [...] Hoje o pessoal tem facilmente um processo de adoção, conhecimento, utilização da tecnologia sem grandes problemas de ter que dar um treinamento porque via de regra as pessoas tem em casa um equipamento melhor do que aquele que a gente usa no trabalho (Sujeito H).

O relato do entrevistado demonstra que, à proporção que a inserção do computador na vida privada das pessoas foi tornando-se rotineira, também gerou facilidades para que, de casa mesmo, pudessem ser feitas melhorias em termos de hardware, software e outros equipamentos. Esse aspecto faz com que, muitas vezes, o processo de atualização seja mais rápido fora da organização do que aquele que ocorre internamente.

Com relação à Intranet, constatou-se que a sua inserção na organização teve menor impacto do que a implantação do Correio Eletrônico. Como o seu surgimento foi posterior ao da Internet e os funcionários já estavam acostumados a navegar na *web*, a sua apropriação ocorreu de modo mais tranquilo.

Eu tenho a impressão que a Intranet foi menos traumática, porque, na verdade, a Intranet não substituiu nada. Sempre que tu implantas alguma coisa que não está substituindo nada, é mais fácil (Sujeito A).

O impacto foi bem menor com relação ao uso da Internet para a Intranet. Não foi tão grande o impacto como foi com relação ao uso do Memo (Sujeito C).

Embora a implantação da Intranet não tenha causado grande incômodo nos funcionários, a introdução do Procergs Comunica passou por uma fase de estranhamento, mudança e aceitação. Antes da criação da Assessoria de Comunicação, a comunicação interna da empresa era feita de modo mais improvisado e informal, pois cada setor criava seus próprios canais de comunicação, por exemplo, as Páginas Internas. De modo geral, essa comunicação era feita por profissionais que não eram oriundos da área, sem uma grande preocupação com a formatação da comunicação e da informação. Com a criação da Assessoria de Comunicação, o processo comunicativo da organização passou a ser centralizado nesse setor, sob responsabilidade de profissionais especialistas nessa área.

Inicialmente, essa nova estruturação provocou resistência entre os funcionários, pois alterou o modo como vinham “fazendo” a comunicação, mexendo tanto nas práticas que

eram adotadas até então, como na cultura organizacional. Nesse sentido, o lançamento do Procergs Comunica também alterou o modo como o processo de comunicação ocorria dentro da organização, na medida em que passou a ser o canal oficial de comunicação da organização para com os seus funcionários.

Com o objetivo de sensibilizar o público interno quanto a esse canal, a Assessoria de Comunicação desenvolveu duas formas de abordagem. A primeira refere-se à publicação da informação na Intranet, e a segunda, diz respeito ao envio do link com as manchetes do dia através do Correio Eletrônico para a caixa postal de todos os funcionários. A segunda é um complemento da primeira e visa estimular o público interno a acessar o Procergs Comunica. Assim, gradualmente, os funcionários foram sendo sensibilizados e, na medida em que perceberam que ali são divulgadas todas as informações oficiais da organização, foram apropriando-se da ferramenta. Ressalta-se que, de acordo com a percepção de alguns entrevistados - já relatada anteriormente - essa apropriação vem crescendo, mas ainda não acontece por todo corpo funcional.

A introdução das Listas de Discussão não causou estranhamento. Muitos entrevistados já conheciam essa ferramenta, pois participavam de Listas externas à Procergs. Assim, a adaptação e o processo de apropriação ocorreram facilmente, de acordo com a iniciativa de cada interessado em participar das trocas comunicativas via Listas.

Percebe-se assim que, “o processo de comunicação evoluiu na medida em que o homem encontrava sinergia entre modos, formas e meios de expressão” (CORREA, 2005, p. 98). A inserção do Correio Eletrônico foi o instrumento que demarcou uma importante mudança na comunicação organizacional. Ele gerou grandes transformações no modo como se davam as práticas comunicativas e de trabalho. A introdução da Intranet e das Listas de Discussão não tiveram o mesmo impacto, pois seu surgimento foi posterior ao desenvolvimento das redes telemáticas e da Internet, o que facilitou a adaptação e a aceitação dos funcionários.

Nesse item, abordou-se a apropriação e adaptação dos funcionários com relação às mudanças produzidas pela implantação do Correio Eletrônico, da Intranet e das Listas de Discussão na rotina de trabalho. Com o intuito de complementar a forma como ocorreu essa apropriação, na próxima parte, trata-se sobre as práticas culturais que foram geradas a partir da utilização dessas ferramentas de comunicação digital.

7.4 COMUNICAÇÃO DIGITAL E GERAÇÃO DE NOVAS PRÁTICAS CULTURAIS

Como se percebeu até o momento, a implantação da comunicação digital na Procergs gerou uma série de transformações, não apenas técnicas, mas também nas práticas culturais. Conforme já foi discutido anteriormente, considera-se que a análise cultural abrange o estudo das formas simbólicas – ações, objetos e expressões – em relação ao contexto observado. Nesse sentido, a cultura abarca o conjunto de práticas materiais e imateriais compartilhadas entre os funcionários da organização. Ela não é algo que aparece sempre da mesma maneira, pois pode transformar-se de acordo como cada grupo usa, apropria-se, comunica, interpreta e modifica o significado dos elementos simbólicos.

Dentro dessa concepção, analisam-se quais transformações a incorporação das ferramentas de comunicação digital provocou nas práticas culturais dos funcionários da Procergs. Para tanto, considera-se que qualquer prática social contém uma dimensão significativa que lhe dá sentido, que a constitui e constitui a interação dos indivíduos na sociedade (CANCLINI, 2005). Segundo Marchiori, (2006a), todas as práticas podem ser analisadas a partir de um ponto de vista cultural. Para entender o seu significado, deve-se buscar identificar aspectos que possuam conteúdo, analisando-os com relação ao contexto social e histórico em que estão inseridos.

Durante a realização das entrevistas, percebeu-se claramente que a incorporação das ferramentas de comunicação digital no cotidiano dos funcionários provocou mudanças e a geração de algumas práticas culturais como: acesso do Correio Eletrônico de casa; Correio Eletrônico aberto o dia inteiro; registro e arquivamento eletrônico da informação; gerenciamento das ações do cotidiano a partir do acesso ao Correio Eletrônico; utilização do Correio Eletrônico mais do que o telefone; comunicação presencial; construção de repositórios de informação; gestão do conhecimento; dedicação de maior tempo à busca e leitura de informações.

A seguir, alguns trechos das entrevistas serão relatados com o propósito de ilustrar a percepção dos entrevistados. Lembra-se que esta é uma análise qualitativa que visa conhecer em maior profundidade o fenômeno estudado. Portanto, não se busca quantificar o número de respostas dadas pelos participantes da pesquisa, e sim analisar o conteúdo das falas observadas.

A) Acesso do correio eletrônico de casa

O acesso ao Correio Eletrônico de casa foi uma das práticas bastante salientadas pelos entrevistados. Ela é vista como algo que faz parte da rotina e não como algo incômodo ou um “trabalho extra” que deve ser realizado após o término do expediente.

É uma prática acessar os e-mails de casa, principalmente para ver os e-mails particulares, mas mesmo os da Procergs eu consulto em casa (Sujeito H).

Boa parte dos funcionários que eu conheço usa o e-mail também para assuntos particulares, então eles usam esse e-mail 24h por dia, em casa ou no trabalho estão usando o mesmo endereço. Eu já estou tentando separar as coisas, tentando cada vez menos usar o e-mail da empresa para isso (Sujeito L).

Fora do horário de trabalho eu não acesso [...] Quando estou em férias, eu até acesso de casa, mas não olho assuntos que sejam de trabalho, só olho assunto que eu vejo que é muito urgente ou alguma coisa que me mandaram e é pessoal [...] o motivo de acessar quando estou de férias é porque a nossa caixa postal é limitada [...] se começar a cair muitas coisas ali que ocupem muito espaço [...] tem pessoas que tentam acessar a minha caixa nesse período e a caixa vai estar lotada e a mensagem que é importante, não vai entrar (Sujeito G).

[...] eu chego em casa e não fico pensando mais no serviço. Depois eu acesso minha caixa postal porque é a administração do meu pequeno espaço de armazenamento de dados, eu tenho que limpar, não tem jeito (Sujeito E).

Ontem, por exemplo, às 10h da noite, eu tava reagendando uma reunião que a gente vai ter na sexta-feira. Eu já me acostumei, já é um hábito, tu entras em casa na Internet, clicas no Correio e dás uma olhada, vêes que tem um monte de coisas e daí já fazes uma limpeza na caixa (Sujeito A).

Chegou o domingo, a gente entra prá dar uma olhada na agenda e ver o que tem na segunda-feira. [...] é aquele negócio meio doido, domingo tem cara respondendo e-mail, a gente recebe e-mails de madrugada e coisas assim [...] Mas, hoje, eu estou muito mais policiado, eu deixo para acessar aqui. No início eu entrava mais, pois, quando é novidade, tu te empolgas, a gente fica deslumbrado com a tecnologia (Sujeito D).

No fim de semana, eu acesso a Lista, aliás, os e-mails mais trabalhados [das Listas de Discussão], as mensagens mais trabalhadas para a Lista eu faço em casa. Tu tens que procurar algum livro, ler, pegar um trechinho para falar, para escrever alguma idéia que eu li de algum lugar, essas coisas eu faço em casa (Sujeito J).

As razões que levam as pessoas a acessar o Correio Eletrônico de casa estão associadas à intenção de cada indivíduo: alguns o fazem, porque utilizam o endereço de e-

mail da organização para tratar tanto assuntos profissionais como pessoais; outros, para fazer limpeza na caixa postal, porque o Correio Eletrônico possui um espaço limitado; e outros ainda, para verificar os compromissos agendados para o dia seguinte e/ou para reagendá-los e enviar mensagens. Percebe-se também que existe um esforço para mudar esse hábito, ao passo que os funcionários entrevistados tentam se policiar para evitar o acesso de casa e / ou procuram separar os endereços de Correio Eletrônico, buscando ter um para assuntos pessoais e outro para profissionais.

B) Correio Eletrônico aberto o dia inteiro

Trabalhar com o Correio Eletrônico aberto durante todo o dia é outra prática muito comum entre os participantes. Esse hábito é adotado, porque o Correio é considerado uma ferramenta facilitadora do trabalho, pois agiliza a comunicação, centraliza e otimiza a realização das tarefas.

Poucos participantes ressaltaram que, embora trabalhem com ele aberto - minimizado no canto da tela do computador - conseguem estabelecer uma disciplina com relação a sua visualização, estipulando horários para verificar as mensagens recebidas. A grande maioria demonstrou a necessidade de visualizá-lo constantemente para conferir cada mensagem que chega.

Antes da entrada do Correio Eletrônico, o telefone podia ser considerado um relevante meio de comunicação no espaço de trabalho. Em teoria, pode-se pensar que a comunicação realizada através do Correio poderia acabar com as interrupções causadas pelo toque insistente do telefone, pois cada pessoa pode escolher acessá-lo no horário que for mais conveniente para ler as mensagens. Entretanto, percebe-se que isso não se confere na prática, o que faz com que o acesso permanente à caixa postal atravesse e interrompa a realização das atividades diárias dos funcionários.

Não fico olhando toda hora, mas ele fica aberto [...] Eu o deixo minimizado no canto da tela e, especialmente no início do dia e no fim do dia, é certo que eu vou olhar (Sujeito J).

Mantenho ele sempre aberto [...] às vezes, acabo me passando em alguns e-mails. E tanta coisa, ele é útil, mas sei lá, às vezes, tenho uma relação meio conflituosa com e-mails porque é difícil eleger qual é a prioridade. [...] Porque eu elenco como prioridade despachar um processo, fazer uma reunião, um relatório e, no atual momento, eu estou trabalhando muito com informações gerenciais e preciso elaborar muitas coisas, então eu acabo priorizando essas atividades e os e-mails eu vou ler depois (Sujeito D).

Dependendo da função, o Correio Eletrônico atrapalha a produtividade. Se a pessoa não souber se gerenciar, ele interrompe o que tu estás fazendo. Tem pessoas que têm disciplina, acessam o e-mail às 8h da manhã, depois perto do meio-dia e no final da tarde. Admiro! Eu trabalho com ele aberto e ele picota as minhas atividades, interrompe, é um problema (Sujeito A).

A caixa postal fica aberta o dia inteiro, direto. Só minimizo para acessar outras coisas e vou só trocando a tela [...] ele é uma das ferramentas de trabalho, eu preciso tê-lo aqui e eu preciso me manter atualizado (Sujeito G).

Tu podes dar uma volta aqui agora e tá todo mundo com o Correio aberto (Sujeito B).

Sempre tem que estar com a caixa aberta. Sempre tem que estar se comunicando (Sujeito D).

O fato de grande parte dos entrevistados trabalharem com o Correio aberto não significa que a ferramenta seja ruim ou ineficiente. Apenas demonstra que a melhor forma de utilizá-la está relacionada diretamente com o comportamento e o uso que cada indivíduo faz dela. Pode-se dizer que, apesar dessa prática depender da intenção de cada indivíduo e de não existir nenhuma regra organizacional que a formalize dentro do contexto organizacional, ela já se encontra convencionada e institucionalizada dentro da Procergs, pois o seu significado é compartilhado por todos os funcionários.

Ainda que as ferramentas analisadas não sejam instrumentos que possibilitem estabelecer uma comunicação instantânea – como MSN, Google Talk, PSI – em alguns relatos, ficou evidente que, devido aos entrevistados permanecerem conectados o tempo todo e o Correio Eletrônico permanecer aberto o dia inteiro, em alguns indivíduos, ele pode provocar a sensação de que o seu funcionamento é instantâneo. Essa sensação gera expectativas nos usuários, pois esses podem imaginar que, pelo fato da mensagem ter sido enviada, ela também foi lida, supondo que o processo foi concluído. Assim, ficam aguardando um retorno do destinatário. Porém, isso pode não acontecer, já que, por diversas razões, aquele a quem se destina a mensagem pode não acessar o Correio com a mesma frequência e intensidade que a pessoa que a emite o faz. Desta forma, percebe-se que a ferramenta pode ser eficaz na entrega da informação, mas não necessariamente na efetivação do processo comunicativo, pois esse depende da participação de todos os interlocutores envolvidos no relacionamento comunicacional.

Tu recebes um e-mail e não respondes logo. Aí a pessoa acaba te telefonando, pô te mandei um e-mail, porque acaba criando uma expectativa de que ele fosse quase como um MSN, uma mensagem instantânea (Sujeito A).

A facilidade que trouxe, uma vez que da nossa mesa nós nos comunicamos com qualquer um. Esses meios fizeram com que pudéssemos interagir quase que intantaneamente. [...] Eu faço um trabalho na minha mesa e já distribuo para todo mundo (Sujeito F).

A sensação de instantaneidade não é compartilhada por todos os indivíduos. As distintas pretensões de cada entrevistado em relação à forma e a frequência com que realizam o acesso ao Correio Eletrônico referenciam que, para cada um deles, existe uma diferença em relação ao que representa o acesso ao Correio Eletrônico. Os indivíduos que têm a sensação de que a ferramenta é instantânea parecem entender a comunicação como algo único, e não percebem que ela depende da articulação de todos os envolvidos no relacionamento comunicacional.

C) Registro e arquivo eletrônico da informação

O registro da mensagem através do Correio Eletrônico é uma prática adotada no intuito de formalizar e oficializar o processo de comunicação. Proporciona uma espécie de segurança para quem envia e para quem recebe a mensagem, visto que o seu arquivamento permite que, posteriormente, ela seja consultada, auxiliando a evitar possíveis distorções que possam ocorrer nas trocas comunicativas.

Para a consulta dessas mensagens, os usuários se valem de um artifício: criam pastas eletrônicas para arquivar os e-mails recebidos que são considerados relevantes. Ressalta-se que o volume de mensagens recebidas diariamente é muito elevado⁶¹, o que torna essa tarefa algo interminável, provocando o acúmulo de muitas informações registradas que ficam centralizadas na caixa postal de cada usuário.

No meu entender, a mensagem eletrônica formaliza um contato pessoal, seja anterior ou posterior. Eu gosto de conversar com a pessoa: ta, entendeu! Ta, tudo bem. Daí, nós fazemos uma ata de reunião, ou mando um e-mail: Conforme o combinado... [...] (Sujeito C).

⁶¹ Alguns entrevistados relataram que recebem mais de 100 mensagens por dia via Correio Eletrônico.

Eu acho que isso é um grande ganho que a gente tem utilizando essas ferramentas, porque se tu fores pensar que se a gente tivesse tudo na base do verbal, a gente não teria essas coisas a nossa disposição de poder resgatar exatamente o que foi dito, o que foi conversado. Lógico que se tu tentar lembrar disso, vai acabar esquecendo de algo que foi dito ou vai deturpar. Na verdade, tens a segurança de que a informação que tu resgatas é aquela mesma que foi tratada naquele momento (Sujeito G).

Centenas de pastas, todos eles arquivados. Volta e meia eu deleteo, chego lá e vejo os e-mails mais antigos. Deletar que eu digo é de anos anteriores, está na época de deletar 2001, 2002, dependendo da pasta (Sujeito H).

Se te mandam uma notícia por ali tu não tens como armazenar e tens que ficar criando artifícios para isso, daí tu começa a criar pastas para armazenar as mensagens. [...] Se tem que centralizar em algum lugar, não é no Correio Eletrônico (Sujeito A).

Pode-se dizer que o registro e arquivamento eletrônico da informação é uma prática que substituiu o seu registro e arquivamento em “pastas físicas”. Apenas uma entrevistada disse que ainda permanece com o hábito de imprimir os e-mails e guardar todas as informações em “pastinhas”. Para isso, após recebê-los, ela separa aqueles que julga importante, faz a sua impressão, arquiva – na pastinha - e exclui as mensagens recebidas na caixa postal.

Imprimo e guardo [...] é muita informação [...] deixo na pastinha [física] (Sujeito I).

Apesar da entrevistada I ter relatado que não arquiva as mensagens em pastas eletrônicas, entende-se que, de modo geral, existe um consenso operacional entre os funcionários quanto ao registro e arquivamento eletrônico da informação. Embora não exista a indicação de uma regra corporativa que formalize essa ação, compreende-se que, a partir do momento em que a organização a reconhece para solucionar possíveis distorções no processo de comunicação, ela convencionou a realização dessa prática no trabalho.

D) Gerenciamento das ações do cotidiano a partir do acesso ao Correio Eletrônico

A possibilidade de integrar todas as ferramentas e softwares com o Correio Eletrônico faz com que ele torne-se uma ferramenta centralizadora de informações. Percebe-

se, nessa questão, a existência de uma distorção, na medida em que o Correio Eletrônico é uma ferramenta de comunicação, mas passa a ser utilizado como uma ferramenta “responsável” pelo gerenciamento do trabalho.

De um lado, a adoção dessa prática pode ser vista como facilitadora e otimizadora do trabalho. De outro, impede que os funcionários tenham uma postura pró-ativa na busca pela informação, pois, ao comportar-se de modo mais passivo, ficam aguardando que essa chegue até a sua caixa postal e terminam por não entrar em outros repositórios, sejam *softwares*, sistemas e, até mesmo, na própria Intranet e no Procergs Comunica.

Eu vejo que o e-mail se tornou ferramenta de trabalho e isso é um problema. E-mail não tem estatística, tu não consegues contabilizar o tempo que as pessoas trabalharam, nada [...] A quantidade de e-mails respondidos não quer nos dizer nada. [...] Porque o e-mail está numa caixa pessoal, aquela pessoa que responde, tu não consegues socializar o assunto que eles estão discutindo. A partir do momento em que tu passas a usar ele como ferramenta de trabalho, tu acabas prejudicando os teus processos de trabalho [...]. O problema é que tu não consegues fazer nenhuma avaliação da prestação do teu serviço. [...] Se, por um lado, agiliza, facilita a dinâmica, por outro lado, te rouba essa capacidade de poder avaliar, de poder quantificar o trabalho das pessoas, de poder ter algum indicativo para custos (Sujeito B).

Agora o que eu percebo, e aí é um aspecto mais pessoal, é que parece que a gente ficou meio preso ao e-mail. Porque o e-mail entra direto no processo de ferramenta oficial, saiu ali, parte-se do pressuposto que tu estás informado, se tu leste ou não problemas teu. Porque, além da Intranet, ele é considerado um meio de comunicação oficial (Sujeito D)

Cada vez menos a gente devia se basear no e-mail. Mas hoje, na prática, qualquer ferramenta que a gente põe no ar, quase que virou uma regra ter integração com o e-mail (Sujeito L)

Outro dia eu comecei a fazer uma campanha nos projetos em que eu trabalho para a gente parar com esse negócio de integrar as ferramentas com o e-mail. A gente tá gerenciando muito o trabalho, gerenciando a empresa pelo e-mail [...] (Sujeito A)

Embora essa prática seja vista com algumas restrições pelos entrevistados, entende-se que ela já se encontra estruturada e convencionada, pois existe uma concordância que orienta a ação dos membros organizacionais, na medida em que todos os projetos desenvolvidos dentro da organização devem ter conexão com o Correio Eletrônico.

E) Utilização do Correio Eletrônico mais do que o telefone

Alguns entrevistados relataram que, com a possibilidade de estabelecer a comunicação por meio do Correio Eletrônico, esse passou a substituir a comunicação por telefone. Percebe-se que, neste caso, a prática comunicativa permanece mediada, o que mudou foi o suporte através do qual é estabelecido o relacionamento comunicacional.

Eu uso muito mais o e-mail do que o telefone. Eu desestimulo as pessoas a me telefonarem. Se alguém me telefonar e eu tiver que retornar o telefonema, de repente vou deixar isso para o outro dia. Se for por e-mail, eu faço na hora (Sujeito A).

Eu acho que o e-mail eu estou usando até mais do que o telefone. Mas eu recebo muita ligação de pessoas que demandam informações da minha área de trabalho. Quando sou eu que preciso entrar em contato, estou usando mais o e-mail do que o telefone (Sujeito G).

Certamente [as ferramentas] substituíram o telefone. Aquilo que vocês fazia por telefone, a grande maioria das comunicações que se fazia por telefone, foram trocadas por esses mecanismos. E grande parte da comunicação pessoal também (Sujeito H).

Entende-se que, a partir do momento em que a organização disponibiliza a ferramenta para ser utilizada nas rotinas de trabalho, ela está convencendo que a mesma seja utilizada no processo de comunicação. Porém, como não existe nenhuma regra que formalize essa prática, o maior uso do Correio Eletrônico com relação ao telefone depende da intenção de cada indivíduo, pois as razões que os levam a fazer isso têm uma representação distinta para cada um deles.

F) Comunicação presencial

O advento da comunicação em rede proporcionou uma série de facilidades. Permitiu maior mobilidade aos usuários, agilidade no processo de comunicação e fluidez na realização das atividades profissionais, fazendo com que, hoje, as pessoas dependam menos do deslocamento físico para conseguir alguma informação ou executar alguma tarefa.

Embora essas facilidades estejam presentes no cotidiano dos entrevistados, detecta-se que a utilização das ferramentas de comunicação digital é uma prática que não substituiu a comunicação face a face. Os participantes julgam relevante, dependendo da

situação ou do assunto a ser tratado, estabelecer a comunicação presencialmente. Ao contrário daquela que é mediada - e que pode propiciar mal entendidos, pois depende que a capacidade de expressão de quem emite a mensagem esteja em sintonia com a capacidade de interpretação de quem a recebe – esta, permite perceber a manifestação facial e corporal, os gestos e a entonação da voz do outro interlocutor. Assim, ambos os participantes poderão ter maior certeza de que determinada situação foi compreendida e que o processo de comunicação se deu de maneira efetiva.

O e-mail funciona muito bem quanto tu conheces a pessoa e estabelece um tipo de protocolo. O problema é dosar essas coisas todas, utilizar o e-mail para aquilo que ele é melhor, utilizar a Intranet para aquilo que ela é melhor, utilizar o contato pessoal prá aquilo que ele é melhor. Esse é o grande desafio hoje, né! (Sujeito A).

A comunicação eletrônica afastou um pouco as pessoas, ela propicia mal entendidos, interpretação errada. [...] Hoje, por exemplo, a Procergs está lá e nós estamos aqui. A gente comunica muita coisa por e-mail, mas tu não crias um espírito de corpo. Então, com a comunicação eletrônica só, tu não consegues isso. O contato pessoal é fundamental (Sujeito C).

Determinados assuntos são mais polêmicos eu trato pessoalmente, não trato por e-mail. Depois eu vou para o e-mail: ‘Conforme conversamos, faça tal coisa’. Porque se eu largar simplesmente um e-mail, a pessoa pode não entender perfeitamente. Se eu chamo, converso, eu consigo antecipar uma situação, eu consigo eliminar uma reação negativa numa leitura de um e-mail (Sujeito D).

[...] se é uma coisa que eu precise explicar melhor e que talvez escrevendo não fique muito claro, daí talvez eu vá até a pessoa ou ligue e explique a situação. Que daí tem aquela troca, eu falo, e pessoa me responde e eu vejo se ela entendeu mesmo, aí depois eu posso formalizar por e-mail (Sujeito E).

[...] Quando eu não tenho a necessidade de ter isso por escrito, eu prefiro até levantar e ir falar com a pessoa ou por telefone. Eu aprecio a manutenção desse contato [...] eu vou até as pessoas [...] eu circulo mais na empresa, eu sei onde as pessoas estão, onde elas sentam, quais são os setores (Sujeito G).

Ela [a comunicação digital] não substitui, porque é normal quando você tem que tratar de um determinado assunto você pensar: eu vou mandar um e-mail, pegar o telefone ou conversar pessoalmente. Depende muito do assunto que você vai tratar [...] Determinados assuntos não dá para conversar por telefone, eu vou levar mais tempo, porque o assunto merece um contato face a face para ver a reação da pessoa em relação ao que está sendo tratado (Sujeito H).

Continuo tendo contato [pessoal], porque eu acho também que tu não podes só ficar atrelada às ferramentas (Sujeito I).

Ajuda a agilizar os processos, aproximar e até aumentar a velocidade, mas tem muita coisa que tu só resolve olho no olho (Sujeito L).

Embora os participantes considerem a comunicação presencial essencial no dia-a-dia profissional, ressalta-se que, dependendo do perfil de cada indivíduo e a atividade exercida, algumas vezes, o seu mundo pode restringir-se ao setor em que trabalha, não estabelecendo contato intenso com outras pessoas. Nesse caso, as ferramentas digitais de comunicação favorecem a comunicação, mas também estimulam o isolamento, na medida em que essas pessoas se comportam de modo a evitar o contato face a face para comunicar-se.

Aqui na empresa tem muitas pessoas que eu acho até que se escondem um pouco atrás dessa tecnologia toda [...] o pessoal que trabalha na área técnica, pessoal de 3º andar, são pessoas mais fechadas, são pessoas bem menos expansivas, são pessoas que falam pouco umas com as outras, a gente nota essa diferença (Sujeito G).

O pessoal da área de tecnologia tem um perfil mais reservado, eles valorizam muito as ferramentas. Muitas vezes, tu podes ver um técnico que não fala o dia todo, mas ele está em constante comunicação através do e-mail e de todas as ferramentas de comunicação que possam existir. [...] Esse é um perfil porque essas pessoas que trabalham com TI⁶² dominam muito bem essas ferramentas (Sujeito L).

Dependendo do significado que cada indivíduo pretenda dar para a comunicação, escolherá o modo – mediado ou face a face – que a represente. Nesse sentido, com o objetivo de que a mensagem seja compreendida pelo outro interlocutor, os participantes do processo comunicativo escolhem intencionalmente o meio que julgam ser o mais adequado para comunicar-se. Apesar da existência dessa intenção, ela não oferece garantias de que quem recebe a mensagem terá a mesma compreensão daquele que a emitiu, pois essa compreensão necessita da capacidade interpretativa de codificação e decodificação de cada indivíduo envolvido no relacionamento comunicacional.

G) Construção de repositórios de informação

O fato de a Procergs ser uma empresa de tecnologia e ter grande parte do seu quadro funcional sediado na área técnica possibilita que muitos analistas e programadores tenham grande facilidade em construir repositório de informações, tornando essa prática uma questão presente na organização.

⁶² Ao utilizar a expressão TI, o entrevistado está se referindo a tecnologia da informação.

Além dos repositórios ‘formais’, como os grandes sistemas e *softwares* utilizados no trabalho, existem diversos outros menores, que são desenvolvidos a partir de necessidades específicas de um indivíduo ou grupo de trabalho. Essa facilidade transforma-se, na realidade, em uma dificuldade, pois o excesso de repositórios faz com que a informação, muitas vezes, torne-se deslocada e, até mesmo, seja perdida.

Tem vários locais onde tem informação. Isso é uma coisa que eu acho que se tudo estivesse na Intranet, talvez também estimulasse mais o uso (Sujeito B). Precisa ter alguma coisa mais voltada para isso, que consiga centralizar e ter uma entrada para todos os repositórios de informação que tem na empresa (Sujeito A).

A construção de um repositório de informação está associada com o propósito particular de cada indivíduo. Ressalta-se que, com essa prática, o funcionário despende tempo na construção de um sistema ou programa para arquivar as informações que julga relevante. Além disso, duplica a informação que fica registrada, ao mesmo tempo, em um repositório formal e em um ‘particular’. E quando o registro ocorre somente no repositório particular, a informação deixa de ser compartilhada, pois o seu acesso torna-se restrito somente a quem o construiu.

H) Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento é uma prática adotada na Procergs desde 2001, na área de operações e desenvolvimento. Como ela já foi abordada no item 7.2.3, onde se tratou sobre as Listas de Discussão, optou-se por, nesta parte da dissertação, não se fazer uma referência à fala dos entrevistados.

Embora a participação nas Listas de Discussão não conte com o envolvimento de todos os funcionários, ela é uma prática que se encontra convencionada dentro da organização. A participação resulta da iniciativa de cada indivíduo, que irá escolher intencionalmente participar dessa prática, dependendo da relevância que essa faz para ele.

I) Dedicção de maior tempo à busca e leitura de informações

Há algum tempo, pensava-se que o advento tecnológico traria muitas facilidades ao cotidiano, como agilizar os processos e otimizar as atividades no trabalho, possibilitando um maior tempo livre para as pessoas se dedicarem ao lazer e à família. Com certeza, a incorporação das ferramentas de comunicação no dia-a-dia profissional trouxe uma série de benefícios. Entretanto, por conta da sua utilização, a quantidade de informação que é acessada e recebida diariamente também aumentou consideravelmente.

Antes, a busca pela informação era certa, pois ela encontrava-se catalogada e guardada em pastas e arquivos. Hoje, devido à variedade de ferramentas disponíveis e à facilidade com que se tem acesso à informação, ela encontra-se alastrada em diversos repositórios.

[antes] tu querias saber tal assunto era na pastinha laranja, tal assunto tá na pasta verde. Era mais fácil. Hoje tá proliferado. Às vezes, aí tu não consegues tal informação (Sujeito B)

A sensação é a seguinte, eu respondo 10 e-mails, quando eu vou ver tem mais 30 que acabaram de entrar. A gente acaba no horário do expediente, selecionando e-mail, porque se deixar a gente acaba passando tanto dentro quanto fora da empresa respondendo e-mails. Esse é o lado negativo, a sensação de que se tem muito mais trabalho [...]. Tem muita informação. [...] Os e-mails internos não são spams e muitas pessoas não avaliam na hora de mandar os e-mails como cursos, piadas, etc [...] Como ficou muito mais fácil tu enviares uma informação, um e-mail, uma mensagem, acabou atribulando a gente. [...] Agora se perde muito tempo avaliando e eliminando coisas que não são úteis.
(Sujeito D)

[...] como as informações caem na tua caixa, como a quantidade de informações cresceu muito, a gente ficou com menos tempo e mais trabalho. Tanto é que a gente faz trabalho em casa (Sujeito E).

Eu vejo aqueles problemas que todo mundo vê de caixa postal, receber coisas que tu não devias, que tu não solicitaste, que te roubam tempo de leitura, roubam espaço na tua caixa postal, esse é um aspecto negativo. A gente recebe muita coisa que não solicitou. Algumas coisas até, de repente, podem ser úteis prá ti, mas outras não são, e, às vezes, a gente perde tempo abrindo e lendo ou começando a ler até te dar conta de que aquilo não te interessa, é um tempo despendido, só o fato de parar para verificar o que é que é, quando não está óbvio no título da mensagem, é um desperdício de tempo (Sujeito G).

Lembro que, há 10 anos atrás, a gente via todas essas ferramentas como uma forma de aumentar a produtividade e conseguir fazer as coisas mais rapidamente (Sujeito L).

Essa prática faz com que os funcionários tenham que dedicar um tempo maior de busca e de leitura para verificar e analisar a relevância dessas informações, dando margem para a criação de um paradoxo. As ferramentas que deveriam auxiliar a agilizar as atividades diárias, na realidade, não conseguem atender à demanda informacional disponível. Nesse sentido, hoje é necessário se fazer muito mais na mesma quantidade de tempo.

Através da análise da fala dos sujeitos entrevistados, constata-se que a inserção das ferramentas de comunicação digital na Procergs interfere nas práticas culturais ao proporcionar uma mudança de comportamento no modo como são estabelecidas as relações comunicativas e possibilitar maior participação dos funcionários no processo de comunicação. Entretanto, a utilização dessas ferramentas não horizontaliza o relacionamento entre a organização – representada pelo corpo gerencial, diretivo – e os funcionários, pois, dependendo da forma como forem empregadas, podem promover a aproximação ou o distanciamento entre ambos.

[...] antes, tu não tinha o e-mail e tu queria falar com o chefe, tu tinha que ir na sala dele, ou tu tinha que ligar e perguntar. Agora não. Tu mandas um e-mail prá ele, tu trata o assunto com ele, tu participa ele das coisas que tu está fazendo (Sujeito B).

Elas trazem o funcionário para mais perto da chefia, quer dizer, qualquer funcionário hoje pode enviar uma mensagem para um diretor, presidente. Só que o problema é que muitas chefias eventualmente não têm o perfil de muita interação pessoal com os funcionários, e podem passar a criar uma formalidade na comunicação que às vezes não existia. Antes a chefia era obrigada a sentar com o funcionário para conversar, planejar o trabalho, trocar uma idéia. Hoje em dia, um superior pode se esconder através de um e-mail, achando que o funcionário recebeu e entendeu (Sujeito L).

Se o chefe vai ficar gerenciando só por e-mail, acaba sendo um grande problema. Tem coisas que têm que se fazer olho no olho. [...] Quando tu manda um e-mail tu nunca tem certeza se a pessoal está entendendo aquilo que tu quis dizer. Quando tu falas numa reunião tu vê pela cara do sujeito se ele tá entendendo ou não (Sujeito A).

De modo geral, percebe-se que as práticas relatadas não são resultado de uma convenção que tenha sido institucionalizada pela organização. São uma construção social, representam e expressam o modo com que os entrevistados melhor adequaram-se às mudanças proporcionadas pelos artefatos tecnológicos. Nesse sentido, acredita-se que, se a organização tivesse uma política formal com diretrizes e orientações sobre a forma de

utilização das ferramentas de comunicação digital, poderia alcançar maior eficácia no uso dessas ferramentas, proporcionando melhorias no processo de comunicação.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da conceitualização teórica apresentada e do estudo de caso realizado, buscou-se averiguar como a introdução do Correio Eletrônico, da Intranet e das Listas de Discussão modificaram o processo de comunicação e a cultura da Procergs.

A organização pôde ser analisada sob a perspectiva sistêmica, ao passo que se constatou que as transformações ocorridas no ambiente externo refletem-se no ambiente interno. Essas transformações dizem respeito, em especial, à mudança de gestão e a evolução tecnológica. O fato de a Procergs ser uma empresa de economia mista ligada ao governo estadual torna intrínseca a mudança de gestão a cada troca de governo. Já a tecnologia da informação é um aspecto que faz parte da constituição da empresa e está diretamente relacionado ao seu negócio, o que torna a adaptação à evolução tecnológica um fato inerente ao seu desenvolvimento e crescimento. Essas mudanças não se referem apenas ao aspecto estrutural, pois também interferem na formação da cultura da Procergs.

A cultura, entendida nesta dissertação como uma variável do sistema organizacional, recebe as influências das mudanças citadas acima. A sua construção ocorre socialmente, o que vem a reforçar as afirmações de Berger e Luckmann (1985). Pois é compartilhada e mantida pelos membros organizacionais, que apreendem e dividem experiências, buscando encontrar meios de fazer com que a organização se adapte às transformações proporcionadas pelo ambiente externo. Essas mudanças refletem-se nas práticas culturais e no processo de comunicação.

O Modelo de Interação Comunicacional Dialógica desenvolvido por Oliveira (2002) dá conta da análise realizada, pois a utilização das ferramentas de comunicação digital permite que se estabeleça uma negociação entre os participantes do processo comunicativo, possibilitando maior aproximação entre a organização e o corpo funcional. As ferramentas

também democratizam a comunicação no sentido de proporcionar a propagação da informação de forma rápida através de demandas que podem vir de ambos os lados.

Por meio da análise da fala dos sujeitos entrevistados, conclui-se que a inserção das ferramentas de comunicação digital na Procergs interfere nas práticas culturais, visto que proporciona uma mudança de comportamento, no modo como são estabelecidas as rotinas administrativas e as trocas comunicacionais ao possibilitar maior envolvimento dos funcionários no processo de comunicação. Entretanto, o uso dessas ferramentas não horizontaliza a relação existente entre os participantes. A organização permanece sendo o interlocutor principal, o espaço de conexão do relacionamento comunicacional, sem o qual, todo o restante não existiria.

A trajetória para a realização da pesquisa transcorreu tranqüilamente. Desde o primeiro contato, a empresa mostrou-se favorável e solidária com a realização do trabalho, demonstrou agilidade na indicação dos entrevistados e abertura no fornecimento de material e de informações. Além disso, praticamente todos os participantes se mostraram disponíveis e entusiasmados em colaborar com a realização da dissertação. Uma pequena dificuldade foi encontrada no momento de marcar uma das entrevistas que deveria ser realizada na segunda fase, mas se considerou que os dados coletados até aquele momento eram satisfatórios para a realização da análise e do andamento do trabalho.

Acredita-se que os objetivos propostos foram alcançados. Apesar de os entrevistados sentirem um pouco de dificuldade de lembrar como se deu o processo de implantação das ferramentas de comunicação digital, conseguiu-se resgatar como ele ocorreu e a forma como essas ferramentas foram apropriadas pelos membros organizacionais. Dessa forma, o relato dos participantes revelou práticas culturais e auxiliou na compreensão do modo como ocorre o processo de comunicação a partir da inserção dessas ferramentas na rotina organizacional.

Sobre esse aspecto, constatou-se que, embora a Procergs seja uma empresa de TI, os entrevistados demonstraram certa resistência inicial às mudanças que ocorreram com a introdução das ferramentas no cotidiano profissional. Esse estranhamento ocorreu, sobretudo, no que se refere à introdução do Correio Eletrônico, que foi destacado como o ‘divisor de águas’ com relação à maneira como ocorria a comunicação dentro da organização.

A implantação da Intranet foi posterior a Internet e, por isso, não causou tanto estranhamento entre os funcionários. Já a introdução do Procergs Comunica modificou o modo como a comunicação vinha sendo desenvolvida até aquele momento. Nesse sentido, averigou-se que a sua aceitação passou por um processo de evolução e mudança na medida

em que os membros organizacionais foram percebendo que ela se tornou o canal oficial em que eram divulgados todos os comunicados importantes da empresa. As Listas não geraram resistência, pois os entrevistados já participavam de Listas externas à organização quando foram criadas as listas internas.

Ressalta-se que o Procergs Comunica é uma ferramenta que, como o próprio nome diz, ‘comunica’. É um meio que mais informa sobre os acontecimentos organizacionais do que permite o real envolvimento do público interno sobre as trocas comunicativas e a divulgação de informações. Pondera-se que talvez pudesse haver um espaço dentro do informativo que possibilitasse o compartilhamento dos funcionários, tornando-o um meio mais participativo e dinâmico, e auxiliando para que a comunicação ocorra de modo mais sinérgico, indo ao encontro do que propõe Kunsch (2003).

Nesse sentido, cabe destacar que é visível a existência de um esforço por parte da Procergs na incorporação das TICs, assim como o domínio humano em relação ao uso da tecnologia. Mas, apesar disso, os entrevistados demonstraram que as ferramentas de comunicação digital analisadas não dão conta de trabalhar a comunicação de modo satisfatório, assim como ainda existe dificuldade para envolver todos os funcionários no processo comunicativo. Comprovando que esta tarefa não é fácil.

Verificou-se que apenas o Correio Eletrônico e a Intranet são considerados canais oficiais de comunicação. As Listas de Discussão, embora sejam um meio oficioso, fazem parte de uma prática exercida pelos funcionários das áreas fim. Apesar disso, acredita-se que ela tem grande potencial para ser desenvolvido e possa ser estendida para o restante da organização com temas que correspondam aos interesses de cada área. A realização das entrevistas em profundidade e da observação participante auxiliaram na compreensão das mudanças que ocorreram nas práticas culturais e no processo de comunicação a partir da implantação das ferramentas de comunicação digital no cotidiano profissional dos funcionários.

Além disso, embora os artefatos tecnológicos estejam cada vez mais presentes no cotidiano organizacional, a pesquisa ratifica Thompson (1998), que afirma que a comunicação face a face não entra em desuso com a utilização da comunicação mediada. Os entrevistados manifestaram a questão de que, apesar das facilidades proporcionadas pelas ferramentas de comunicação digital, a comunicação presencial permanece sendo essencial no cotidiano profissional.

O estudo também evidenciou o fato de que, ao mesmo tempo em que a inserção dessas ferramentas produziu mudanças na cultura organizacional e nas práticas culturais,

também gerou resistências internas durante o período de implantação, corroborando Sandi (2006). Para que essas mudanças se tornem menos drásticas e a aceitação seja maximizada, é necessário se levar em consideração o indivíduo e a sua subjetividade. Nesse sentido, é preciso que o público interno seja envolvido, participe e acompanhe o processo de qualquer alteração organizacional. Para tanto, lembra-se que Reis (2004) considera que o processo de mudança é o espaço da prática comunicacional e que um não existe sem o outro. Assim, percebe-se a relevância do processo de comunicação dentro do contexto analisado.

Por isso, ressalta-se a importância dos profissionais em comunicação. Eles são habilitados para atuarem nas organizações, possuem aptidão para compreender e analisar a complexidade organizacional e desenvolver estratégias e planos de comunicação que sejam favoráveis ao processo de mudança.

Entende-se que o desenvolvimento dessa dissertação contribuiu para o avanço da pesquisa nas interfaces entre comunicação organizacional e comunicação digital. Considera-se o tema atual e, nesse sentido, a pesquisa não se esgota com a realização desse trabalho.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas.** In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** Vol. II. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1994.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAUER, Martin W; AARTS, Bas. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Edit.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – um manual prático.** Tradução de Pedrinho Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002. p.39-63. Tradução de: Qualitative Researching with Text, Image and Sound: a Practical Handbook

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida.** Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001. Tradução de: Liquid Modernity.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento.** Petrópolis: Vozes, 1985.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas.** Petrópolis: Vozes, 1977.

BLUMER, Herbert. **Symbolic Interactionism: perspective and method.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1969.

BRAGA, José Luiz. Interação e Recepção. In: FAUSTO, Antônio Neto; HOHLFELDT, Antônio; PRADO, José Luiz Aidar; PORTO, Sergio Dayrel (Org.). **Interação e sentidos no ciberespaço e na sociedade.** Porto Alegre: Edipucrs, 2000. p. 109-136.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa.** Barueri, SP: Manole, 2003.

CANCLINI, Nestor García. **Diferentes, desiguais e desconectados: mapas da interculturalidade.** Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

CASTELLS, Manuel. Internet e sociedade em rede. In: MORAES, Dênis de. (Org.). **Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder.** Rio de Janeiro: Record, 2004. p

255-287.

_____. **A Sociedade em rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura.** v. 1, São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CORREA, Elisabeth Saad. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com os públicos. **Organicon: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas**, São Paulo: Gestcorp/Eca/Usp, ano 2, nº 3, p. 94-111, 2005.

COSTA, Rogério da. **A cultura digital.** São Paulo: Publifolha, 2003.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística.** São Paulo: Atlas, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, Publifolha, 1999.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2005. p.62-83.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1992. p. 15-27.

FONSECA Jr., Wilson Corrêa da. Análise de Conteúdo. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2005. p. 280-304.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade.** São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana.** Petrópolis: Vozes, 1985.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación organizacional.** México: Editorial Diana, 1999.

GRUNIG, James E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. **Comunicação & Sociedade.** São Bernardo do Campo: Umesp, ano 24, nº 39, p. 67-92, 2003. Disponível em: <http://revcom2.portcom.intercom.org.br/index.php/cs_umesp/article/viewFile/142/102>. Acesso em: 15 jun. 2007.

_____. **Managing public relations.** USA: Harcourt Brace Janovich College Publishers, 1984.

GUARESCHI, Pedrinho A. **Os construtores da informação: meios de comunicação, ideologia e ética.** Petrópolis: Vozes, 2000.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna.** São Paulo: Edições Loyola, 2001.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 1970.

KREPS, Gary L. **La comunicación en las organizaciones.** 2. ed. Wilmington, Delaware, USA: Addison –Wesley Iberoamericana, S.A, 1995.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Gestão das Relações Públicas na contemporaneidade e a sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil. **Organicon:** revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. São Paulo: Gestcorp/Eca/Usp, ano 3, nº 5, p. 90-61, 2006.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

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

LEMOS, André; PALACIOS, Marcos. **Janelas do ciberespaço: comunicação e cibercultura.** Porto Alegre: Sulina, 2001.

LEMOS, André. Cibercultura: alguns pontos para compreender a nossa época. In: LEMOS, André; CUNHA, Paulo (Orgs.). **Olhares sobre a cibercultura.** Porto Alegre: Sulina, p. 11-23, 2003.

_____. Anjos interativos e retribalização do mundo. Sobre interatividade e interfaces digitais. **Tendências XXI,** Lisboa, 1997. Disponível em: <<http://www.facom.ufba.br/ciberpesquisa/lemos/interativo.pdf#search=%22%22anjos%20interativos%22%22>>. Acesso em 01 out 2006.

_____. **Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea.** Porto Alegre: Sulina, 2002.

LEVY, Pierre. **Cibercultura.** São Paulo: Ed. 34, 1999.

LIPOVETSKY, Gilles. **Os tempos hipermodernos.** São Paulo: Editora Barcarolla, 2004.

MADRID, Federico Varona. Desafíos de la comunicación globalizada en la cultura y la comunicación organizacional – impacto de la intranet-internet en las organizaciones. **PCLA,** volume 03, nº 02, janeiro/fevereiro/março 2002. Disponível: <<http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista10/artigos%2010-3.htm>>. Acesso em 18/08/2006.

MARCHIORI, Marlene. Mudança cultural e a responsabilidade das Relações Públicas. In: **Organicon:** revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. São Paulo:

Gestcorp/Eca/USP, ano 1, nº 1. p. 85-95, 2004.

_____. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** São Caetano, SP: Difusão Editora, 2006a.

_____. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura organizacional.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006b.

MARCUSCHI, Luis Antônio. Gêneros textuais emergentes no contexto da tecnologia digital. In: MARCUSCHI, Luis Antônio; XAVIER, Antônio Carlos (Orgs.). **Hipertexto e gêneros digitais: novas formas de construção de sentido.** 2. ed., Rio de Janeiro: Lucerna, 2005.

MARTINO, Luiz C. De qual comunicação estamos falando? In: HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (Org.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências.** Petrópolis: Vozes, 2001. p. 11-25.

MATTELART, Armand; MATTELART, Michèle. **História das teorias da Comunicação.** São Paulo: Loyola, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 1997.

MEAD, H. G. **Espiritu, persona y sociedad** – desde el punto de vista del conductismo social. Buenos Aires: Paidós, 1953.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** Tradução de Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 2000, edição executiva. Tradução de: Images of organization.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

MÜLLER, Karla M.; GERZSON, Vera R. S.; EFROM, Bianca. Intercâmbios entre a cultura local e a cultura organizacional: a Binacional ACM/ACJ Fronteira. In: CONGRESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 1., GT – Gestão, processos, políticas e estratégias de comunicação nas organizações. **Anais...** São Paulo: USP, maio de 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações.** São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Caetano de; FONSECA, Carine. Comunicação organizacional: processo de interação entre organização e interlocutores. In: PINTO, Júlio; SERELLE, Márcio (Org.). **Interações Midiáticas.** Belo Horizonte: Autêntica, 2006. p. 201-214.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Caetano de; FONSECA, Carine. Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem? In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28., 2005. Rio de Janeiro. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2005. Disponível em:

<<http://reposcom.portcom.intercom.org.br/dspace/bitstream/1904/17597/1/R1353-1.pdf>>. Acesso em: 10 de maio 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Novo Sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26., setembro de 2003, Belo Horizonte. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2003. Disponível em: <http://reposcom.portcom.intercom.org.br/dspace/bitstream/1904/4576/1/NP5OLIVEIRA_IVONE.pdf>. Acesso em: 10 maio. 2007.

_____. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica.** Tese (Doutorado) – Escola de Comunicação, UFRJ, RJ, 2002.

PERUZZO, Cicília Maria Krohling. Observação participante e pesquisa-ação. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2005. P. 125-252.

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

PRADO, Cláudio; CAMINATI, Francisco; NOVAES, Thiago. Sinapse XXI: novos paradigmas em comunicação. In: BARBOSA FILHO, André; CASTRO, Cosette; TOME, Takashi (Org.). **Mídias digitais: convergência tecnológica e inclusão social.** São Paulo: Paulinas, 2005.

PRIMO, Alex. **Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição.** Porto Alegre: Sulina, 2007.

PUTMAN, L. Linda, NELSON, Phillips, CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação e da organização. In: **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2004, v.3, p. 77-125.

REIS, Maria do Carmo. Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva. **Organicon: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas.** São Paulo: Gestcorp/Eca/Usp, ano 1, nº 1 p. 36-53, 2004.

ROJASORDUÑA, Octavio Isaac. **Relaciones Publicas: la eficacia de la influencia.** Madrid: Esic Edictorial, 2005.

ROMAN, Artur. O e-mail nas organizações: reconstrução da sociabilidade perdida. **Organicon: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas.** São Paulo: Gestcorp/Eca/Usp, Ano 2, nº 3. p. 68-83, 2005.

SANDI, André Quiroga. Dispositivos tecnológicos e cultura organizacional: motivações e pressões para mudanças. **Unirevista**, vol 1, nº 3, jul. 2006. Disponível em: http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Sandi.PDF Acesso em: 10/08/2006.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Tradução de Monica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007. Tradução de: The Corporate Culture Survival

Guide.

_____. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

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

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, p. 51-61, 2005.

TERRA, Carolina Frazon. **Comunicação corporativa digital: o futuro das relações públicas na rede**. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

_____. **Jornalismo Empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Summus Editorial, 1984.

THOMPSON, John B. **Ideologia e Cultura Moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis: Vozes, 1995.

_____. **A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia**. Petrópolis: Vozes, 1998.

TRIVINHO, Eugênio. Epistemologia em ruínas: a implosão da teoria da comunicação na experiência do Ciberespaço. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado (Org.). **Para navegar no século XXI**. Porto Alegre: Edipucrs, p. 167-180, 2003.

VIZER, Eduardo A. **La trama (in)visible de la vida social: comunicaci3n, sentido y realidad**. Buenos Aires: La Crujía, 2006.

WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet Helmick; JACKSON, Don. **Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação**. São Paulo: Cultrix, 1967.

WOLF, Mauro. **Teorias da Comunicação**. Lisboa: Editora Presença, 2003.

WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GLOSSÁRIO

Blog ou weblog – é uma página da web cujas atualizações, denominadas *posts* (postagens), são organizadas cronologicamente de forma inversa, como um diário. Estas postagens podem ou não pertencer ao mesmo gênero de escrita, referir-se ao mesmo assunto ou ter sido escritas pela mesma pessoa. O *blog* conta com algumas ferramentas para classificar informações técnicas a seu respeito, e todas elas são disponibilizadas na internet por servidores e/ou usuários comuns. As ferramentas abrangem: registro de informações relativas a um *site* ou domínio da internet quanto ao número de acessos, páginas visitadas, tempo gasto, de qual site ou página o visitante veio, para onde vai do site ou página atual e uma série de outras informações. Os sistemas de criação e edição de blogs são muito atrativos pelas facilidades que oferecem, pois dispensam o conhecimento de HTML, o que atrai pessoas a criá-los.

Chat – O termo é um neologismo utilizado para designar softwares de conversação em tempo real. Esta definição inclui programas de IRC, conversação em páginas web –webchat – softwares de comunicação instantânea.

Corpus - corpo

Dark sites - são páginas *web* construídas previamente, para serem acionadas em caso de surgimento de uma crise que possa prejudicar a imagem e o funcionamento de uma organização.

E-mail ou correio eletrônico – é um método que permite enviar e receber mensagens através de sistemas eletrônicos de comunicação. O termo e-mail é aplicado tanto à Internet quanto à intranet. A Internet é baseada no protocolo SMTP e permite a troca de mensagens para fora de uma empresa; a intranet, normalmente baseada em protocolos privados, permite a troca de mensagens apenas dentro da organização.

Feedback – também chamado de retroalimentação ou realimentação; é o nome dado ao

procedimento através do qual uma parte do sinal de saída de um sistema é transferida para a entrada deste mesmo sistema; na comunicação refere-se ao retorno de informações ao sistema.

Hardware – conjunto dos componentes físicos (material eletrônico, placas, monitor, equipamentos, periféricos, etc) de um computador.

Input – ato ou processo de entrada de material, energia ou informação em um sistema, computador, empresa, etc.

Internet - é um conglomerado de redes em escala mundial de milhões de computadores interligados pelo Protocolo de Internet, que permite o acesso a informações e todo tipo de transferência de dados. Ao contrário do que normalmente se pensa, Internet não é sinónimo de *World Wide Web*. Esta é parte daquela, sendo a *World Wide Web*, que utiliza hipermídia na formação básica, um dos muitos serviços oferecidos na Internet.

Intranet – no contexto da Internet, a intranet é uma rede privada de comunicação muito comum nas organizações. O seu acesso é privado, restrito somente aquelas pessoas que trabalham na organização.

iPod – refere-se a uma série de players de áudio digital projetados e vendidos pela Apple Inc. Os aparelhos da família *iPod* oferecem uma interface simples para o usuário, centrada no uso de uma roda clicável, ou click Wheel. O maior dos modelos do *iPod* armazena mídia em um disco rígido acoplado, enquanto os modelos menores usam memória flash. Como a maioria dos players portáteis digitais, o *iPod* pode servir como um armazenador de dados quando conectado a um computador.

iPhone – é um telemovel desenvolvido pela Apple Inc. com funções de tocador de áudio, câmera digital e Internet.

IRC – Internet Relay Chat – protocolo de comunicação utilizado na Internet como bate-papo e troca de arquivo que permite a conversa em grupo ou privada, sendo antecessor dos softwares de comunicação instantânea atuais.

Link – conexão

Mouse – dispositivo de apontamento para entrada de dados e de informação na tela do computador.

Newsletter – boletim informativo

Orkut – O Orkut é uma rede social filiada ao Google, criada em 19 de Janeiro de 2004 com o objetivo de ajudar seus membros a criar novas amizades e manter relacionamentos.

Output – ato ou processo de saída de energia, material, informação ou produto final de um sistema, computador, empresa, etc.

Power point – software para criação de apresentações.

Software – conjunto dos componentes lógicos de um computador ou sistema de processamento de dados; refere-se ao programa, à rotina e ao conjunto de instruções que controlam o funcionamento de um computador.

Software livre – software sem direito de propriedade que pode ser usado gratuitamente por qualquer pessoa.

Web ou World Wide Web - significa rede de alcance mundial, e é um sistema de documentos em hipermídia interligados que é executado na Internet. Os documentos podem estar na forma de vídeos, sons, hipertextos e figuras. Para visualizar a informação, pode-se usar um programa de computador - chamado navegador - para descarregar informações de servidores web e mostrá-las na tela do usuário. O usuário pode, então, seguir as hiperligações na página para outros documentos ou mesmo enviar informações de volta para o servidor para interagir com ele. O ato de seguir hiperligações é comumente chamado de "navegar" ou "surf" na Web.