



## **A implantação de dispositivos tecnológicos nas organizações: resistências iniciais.**

**André Quiroga Sandi<sup>1</sup>**

[quirogasandi@hotmail.com](mailto:quirogasandi@hotmail.com)

### **1 - Entendendo o estudo: uma aproximação do tema**

As questões trabalhadas nesta comunicação são um recorte de uma análise maior apresentada, pelo autor, em sua dissertação de mestrado<sup>2</sup>.

O levantamento dos dados aqui apresentados foi realizado através de 10 entrevistas com profissionais de comunicação social, em suas diversas habilitações - Relações Públicas, Jornalismo, Publicidade e Propaganda - todos envolvidos com a implantação, estratégia e utilização de dispositivos tecnológicos de comunicação, mais especificamente a intranet.

A análise aqui realizada, não sendo generalizável enquanto padrões gerais universalizantes, aponta tendências de entendimento do complexo universo existente. A partir de situações e exemplos trazidos pelos profissionais entrevistados e envolvidos com a intranet, mostra questões que podem ocorrer em diversas situações de implantação/utilização de tecnologias de informação.

Pode-se dizer, que as últimas décadas têm sido marcadas por significativa transformação e ampliação no campo tecnológico com repercussões diretas no modo como a sociedade se configura. As organizações em seu interior fazem parte deste processo e vêm se transformando como parte deste conjunto social.

O autor Edgar MORIN (1990, 1977) nos traz todo um método de entendimento da realidade dentro de uma possibilidade que incorpora uma perspectiva sistêmica, não reducionista. Realidade que se move em um movimento - desorganização/organização - ,

---

<sup>1</sup> Graduado em Relações Públicas pela PUC-MG. Mestre em Ciências da Comunicação pela UNISINOS.

<sup>2</sup> Sandi, André Quiroga. “No limiar da comunicação organizacional: a intranet e o redirecionamento da ação profissional”. São Leopoldo: Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação-Unisinos, 2003.



convivendo com forças que vão estar atuando enquanto sistema, ou seja, forças catalíticas (catalisadoras) que ajudam no entrelaçamento dos seus elementos como um todo. MORIN (1990,1977) traz questões de compreensão que permitem perceber que toda organização tende a conviver com processos dinâmicos, de crise, advindas de novas demandas, de redefinições de várias naturezas, a econômica, as originárias das novas configurações tecnológicas, entre outras. Entendo que os processos dinâmicos e de crise são inerentes aos seres humanos é desta perspectiva que é trabalhada a questão da resistência, buscando entender os processos organizacionais e suas reconfigurações.

Conclamada por muitos autores, em seus vários textos - ver NEGROPONTE (1995) e LÉVY (2001, 2000, 1999, 1998, 1996), entre outros -, como uma “revolução”, as mudanças no campo tecnológico vêm alterando, significativamente, as organizações nas quais os profissionais estão inseridos. Com o crescimento da competitividade no mercado, os investimentos organizacionais na criação/implantação de sistemas de gerenciamento de informação vêm progressivamente aumentando, a partir do qual “*o ritmo da produtividade se incrementa cada vez mais com o uso de novas tecnologias*” (TRIVINHO, 2001:219).

## **2 - Contextualização social: a organização e as tecnologias de informação**

A necessidade de informação e conhecimento sempre foi uma das bases que impulsionou os avanços da sociedade. Hoje, as tecnologias existentes se apresentam como importantes instrumentos para viabilizar respostas a esta necessidade, propiciando o acúmulo de informação, a difusão do conhecimento e da comunicação, bem como a potencialização para o estabelecimento de uma infinidade de relações. Dentro das organizações, uma das tecnologias que traz este potencial de informação, conhecimento e comunicação é a intranet. Sua entrada nas organizações tem gerado modificações nos processos de comunicação junto ao público interno das mesmas.

As estruturas organizacionais, hoje, convivem com vários níveis de desenvolvimento tecnológico, colocando a demanda da coexistência de, por um lado, processos impulsionados pelas tecnologias de ponta e, por outro lado, uma comunicação estruturada a partir de



instrumentos tradicionais. Esta entrada, por sua vez, obedece a uma série de motivações de ordem interna e externa, não se efetiva sem encontrar resistências de diferentes naturezas e vem trazendo desafios de conhecimento e ação para os profissionais da Comunicação Social e, em seu interior, os Relações Públicas.

Tendo este quadro organizacional como perspectiva, o profissional de comunicação convive hoje com uma exigência de aproximação com tecnologias, que estão em constante atualização, mostrando a necessidade não somente de um controle técnico-instrumental, mas o domínio de novas relações que se desenvolvem a partir da emergência e utilização das mesmas, em seu contexto de trabalho.

Dando suporte a todas estas mudanças estão, as tecnologias da informação e comunicação, o que significa que a sua incorporação pelas organizações traz subjacente toda uma mudança de paradigma e, conseqüentemente, a exigência de rupturas, de adequações ao novo modelo organizacional.

*Até agora, a maioria dos usuários de computadores ainda usa a nova tecnologia apenas para acelerar o que sempre fizeram antes, ou seja, o processamento de números (dados) convencionais. Mas assim que as empresas derem os primeiros passos ainda experimentais para a conversão de dados em informação, seus processos decisórios, suas estruturas gerenciais e até mesmo as formas de execução do trabalho sofrerão transformações. Com efeito, essa mudança já está ocorrendo, com enorme rapidez, em muitas empresas em todo o mundo (DRUCKER, 2001:11).*

O crescimento das tecnologias tem se dado de forma intensa e acelerada. Este crescimento se deve à necessidade de corresponder a demandas geradas pelas mais diversas esferas da sociedade, as próprias organizações que necessitam manter-se atualizadas e competitivas e, tem trazido novos paradigmas de compreensão da realidade.

A entrada de novos meios e instrumentos vem auxiliar na disseminação da informação e da comunicação interna e fazem parte da estratégia de comunicação organizacional. Nos dias de hoje, a implantação de uma estratégia moderna de comunicação interna incorpora a intranet como um canal significativo, que vem responder ao “mercado interno de informação” que constituem as organizações. A implementação da intranet passa pela compreensão de uma série de questões, entre elas as motivações, pressões internas e externas e as resistências, este último tema desta comunicação, encontradas em sua trajetória de criação e existência.

DRUCKER (2001) afirma que as organizações vão se complexizando e exigindo avanço em seus processos internos, incluindo de informação/comunicação. Os desafios colocados vão mostrando as limitações de uma mera veiculação de dados, exigindo “*a conversão de dados em informação*”. No entanto, na realidade pesquisada, observou-se que hoje a exigência existente diz respeito aos desafios colocados pela questão do conhecimento, apontando em última instância para a necessidade de estabelecimentos de processos que envolvam a comunicação propriamente dita, ou seja, incorporam o dialógico, uma informação de dupla via que implica relação entre pessoas.

Todo este movimento de maior envolvimento dos profissionais com as questões que envolvem a comunicação interna tem uma estreita relação com as exigências postas, hoje, pelas organizações, uma vez que estas se estruturam baseadas, cada vez mais, em conhecimento. Atualmente a simples distribuição de informação não mais satisfaz os critérios de comunicação. Hoje é necessário capturar idéias (na forma de texto, fotos, gráficos, gravações em áudio e vídeo, todas possibilitadas pela intranet); estar atento às vivências externas das organizações, seus funcionários e profissionais, que influenciam as vivências internas; aprender com problemas, e gerar conhecimento (DAVENPORT, 2000).

*A essência desse sistema é que todos perguntem: quem na organização depende de mim para que tipo de informações? E de quem eu dependo? A lista de cada pessoa incluirá superiores e subordinados. (...) o que se exige é que cada parte assuma responsabilidade integral (DRUCKER, 2001:18).*

Se essa exigência está sendo colocada de um modo geral para todos os empregados, correspondendo a uma lógica do desenvolvimento das organizações, os profissionais especificamente vinculados à produção, resgate e repasse de informações, incorporam maiores desafios em seu cotidiano de trabalho, o desafio da gestão do conhecimento. Esta última, efetivamente vai “gestar e gerar” um processo de profundas mudanças no interior das organizações e, especificamente, em seus processos de informação/comunicação interna.

Este movimento gerador dessa transição que já vem se dando, e que tem na intranet um veículo de significativa importância, partiu de uma série de motivações e pressões e, por representar necessidade de mudanças, não vem se efetivando sem resistências também de várias ordens, como será abordado a seguir.



### 3 - Resistências iniciais e no cotidiano de trabalho

Mudanças organizacionais, sempre que ocorrem, normalmente, são vistas com alguma resistência pelas pessoas nelas envolvidas. Esta resistência, ou ao menos uma certa reserva, pode ser de várias ordens, seja por desconfiança do que pode ser mudado, ou medo das inovações, entre outras. Com a introdução da intranet, esta vivência não foi, e não é, diferente. Sua entrada nas organizações trouxe uma série de questões, relacionadas a resistências à sua incorporação, que estão sendo percebidas e superadas aos poucos.

Essas questões são de várias ordens e muitas podem ser vistas como sendo próprias da estrutura e cultura organizacionais, de um modo geral; outras, acabam sendo sintomáticas de situações específicas de cada uma, pois há fenômenos e fatos que são genéricos, ocorrem "sempre" ou com grande frequência e expressam algo que acontece, provavelmente, em todas as organizações, e outros que são singulares e só ocorrem em uma dada organização, em especial.

A transição da veiculação das informações, dos meios tradicionais para a intranet ou a introdução desta, enquanto instrumento, como um mecanismo a mais para a comunicação interna, não é algo tranquilo. Na base das resistências encontradas, mencionadas pelos entrevistados, a questão que está presente é o fator desconhecimento, pois o uso de ferramentas digitais ainda é pequeno, seu domínio por parte de muitas pessoas ainda menor e sua evolução é rápida como a luz, ao ponto de se dizer que “são passageiras”, assim, “(...) *todo lo que aparenta evanescencia (tan tangible, sin embargo, como el vapor que impulsaba la locomotora o como el ‘software’) provoca un cierto recelo e incomodidad allí donde, por la razón que fuere, no cabe la contabilidad de lo inmaterial*” (CABRERA, 1996:11).

As questões relacionadas às resistências frente à intranet, levantadas pelos profissionais pesquisados, tentam mostrar o panorama geral do que ocorre, com maior ou menor frequência e intensidade nas organizações, lembrando sempre que cada organização é única e assim pode gerar questões únicas. No entanto, a visão da realidade expressa pelos entrevistados apresenta algumas explicações das resistências vividas com relação à entrada e expansão da intranet no interior das organizações, mostrando grandes tendências desse processo, dando ênfase no que



se refere aos profissionais da Comunicação Social

Romper com uma tradição consolidada de informação/comunicação, feita através dos veículos tradicionais, não se faz por um passo de mágica e conta com resistências de vários tipos. São muitos anos de uma prática que incorporou muitos procedimentos já familiarizados pelos profissionais e funcionários, de um modo geral, nas organizações. “A gente tinha um informativo semanal, que era uma página - frente e verso - impressa na própria empresa, e tinha um outro que era mensal. Aí este mensal foi substituído por uma revista. E o informativo semanal por e-mail. Mas as pessoas queriam o antigo, estavam acostumadas, porque eram 38 anos daquilo ali. (...) Porque, na verdade, as pessoas queriam papel. Por que? Porque saía a foto delas, que nem já saía no semanal e elas levavam para casa e mostravam para a família. E no computador pode até imprimir, mas não vai ficar a mesma coisa” explica a profissional da entrevista 1 - Publicitária, explicitando o significado dos veículos tradicionais, históricos, para o conjunto da organização, e mostrando o porquê de muitas das resistências quando da entrada das novas tecnologias.

Na verdade, “*o desenvolvimento de um sistema de informação deve envolver seus usuários desde o início, de modo a diminuir a lacuna entre o projeto do software e as necessidades da empresa*” (BENETT, 1997:215) sentidas por seus funcionários. O fato da decisão de criação de novos instrumentos tecnológicos, em todas as situações estudadas, vir por determinação da hierarquia superior das organizações, com baixo ou nenhum envolvimento dos setores da organização como um todo, contribui para o aparecimento de uma série de resistências.

Respondendo a uma questão sobre as possíveis explicações dos entrevistados para as resistências dos profissionais de maneira geral com relação à intranet, estes indicaram, como a primeira em importância, o fato da intranet trazer consigo um processo que exige um reconhecimento de “passagens digitais”, com as quais não estão familiarizados. De um modo geral, o principal ponto de resistência está ligado ao fator desconhecimento, pois o uso generalizado de ferramentas digitais ainda é pequeno e seu domínio, ainda menor.

Seguindo uma ordem hierárquica de significação, o segundo motivo de resistência



apontado pelos profissionais entrevistados esteve relacionado a questões da formação profissional, o distanciamento entre as escolas e o mercado de trabalho. Um depoimento da entrevistada 4 - Relações Públicas/Jornalista, é expressivo deste distanciamento: “muitas vezes a gente entra num ambiente organizacional e até depara com novas ferramentas e novas possibilidades, na escola a gente não pensou nisso, ou isso não nos foi passado, ou a discussão não foi aprofundada lá”. Isso fica claro quando os entrevistados afirmam que não tiveram nenhuma disciplina que propiciasse elementos e questões sobre a intranet, mesmo considerando que alguns dos entrevistados tiveram uma formação acadêmica recente.

Metade dos entrevistados relacionou a resistência existente ao paradigma em que foram formados, que enfatizava uma outra concepção de comunicação, na qual predominava a valorização de instrumentos tradicionais, com ênfase nas relações estabelecidas face a face.

Somente a profissional da entrevista 6 - Publicitária considerou, que o elemento primeiro de resistência se dá na medida em que a intranet é vista como um mero prestador de serviços, um organizador/eliminador de burocracia, um banco de dados e, neste sentido, alguns profissionais da área de Comunicação Social, e mesmo da administração, tendem a considerá-la como um instrumental a mais, dando-lhe pouca importância. Cumprindo uma função de informação dentro dos processos administrativos, a intranet ainda não é percebida dentro de uma compreensão mais ampliada das potencialidades que tem como instrumental de trabalho. Esta entrevistada reconhece que a formação do administrador/RH não repassa esta visão da intranet como veículo de informação e, muito menos, de comunicação, motivo pelo qual os profissionais da área de administração/RH têm ainda uma compreensão reduzida das potencialidades deste instrumento tecnológico. Daí a resistência a investirem nele, principalmente, na superação dos atuais limites de sua utilização nas organizações. Ela acredita que de algum modo os profissionais de Comunicação Social estão tendo uma influência parecida com esta que atinge os administradores nos dias de hoje.

De um modo geral, os pesquisados mostraram uma sensibilidade na percepção de que algumas das resistências estão muito relacionadas às demandas de conhecimento que a intranet traz consigo e os limites que sua formação profissional tem trazido para fazer frente às exigências colocadas. Apontaram como um elemento adicional, que agrava a deficiência de

formação nas graduações feitas, o fato da bibliografia existente para leituras posteriores sobre este instrumental ainda ser pequena e, muitas vezes, centradas basicamente em abordagens instrumentalizadoras, vindas de outras áreas, com pouca reflexão sobre a intranet como veículo de comunicação e não apenas de informação.

Nas entrevistas realizadas, ficou claro que há dois momentos diferentes de resistência, e estão relacionados a duas etapas de evolução da própria organização frente à digitalização de um dos meios de comunicação interna - a intranet. Em cada um desses momentos, estão presentes diferentes tipos e expressões de resistência.

*Anteriormente, la inadaptación a las NTIC, y más específicamente a la informática, era sobre todo debida a la dificultad de escribir en la computadora, de comunicarse en lenguaje digital, etcétera. Ahora es la actitud de los infividuos frente a la información lo que obstaculiza (LAFRANCE, 2001:152).*

Num primeiro momento, da implantação inicial, aparece de modo nítido a questão do desconhecimento e a conseqüente falta de hábito de sua utilização, o que está expresso em várias falas, entre elas a da entrevistada 1 - Publicitária: “as pessoas não tinham esse hábito de usar a Internet, imagina a intranet!... E acontecia aquilo que eu já falei: as pessoas não sabem o que é intranet e o quê que pode facilitar a vida delas”. Esta falta de hábito também pode estar ligada à pouca divulgação do instrumento, principalmente em seu lançamento, e, de alguma forma, de modo permanente, em todo o seu processo de implementação. Assim “*la baja utilización está ligada al hecho que los usuarios ignoran todas las posibilidades que intranet les ofrece. En efecto, la información sobre los contenidos no habia sido difundida a todos de manera homogénea*”, comenta LAFRANCE (2001:58), ao apresentar o *case* do Ministério de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Canadá, aplicável à intranet de modo geral. Por sua vez, o desconhecimento gera medo. Medo de mudanças que venham a colocar em cheque práticas profissionais tradicionais “então muita gente boicota a intranet, porque tem medo de que ela venha a ser um constrangedor da comunicação face a face. O que também não acredito que venha a substituir. Uma coisa é uma coisa, outra coisa é outra coisa. São medos que as pessoas têm”, afirma a entrevistada 7 - Relações Públicas.

O medo da necessidade de reciclagem em várias outras dimensões do conhecimento que o domínio da intranet poderá exigir também apareceu como um elemento de resistência. A



entrevistada 4 - Relações Públicas/Jornalista tem “notado que a intranet é um veículo que assusta... talvez até pela rapidez com que ela dissemina a informação. Eu sinto que há uma certa resistência ao domínio da tecnologia nova, daquele formato novo”.

As duas grandes questões relacionadas às resistências iniciais, o desconhecimento do instrumento e a conseqüente falta de hábito de seu uso, somados ao medo de mudança nos processos internos de comunicação, retratam um quadro bastante presente nas organizações quando da entrada da intranet. A primeira é uma situação que vai além dos limites da organização em si, pois o desconhecimento de tecnologias e a falta de domínio e habilidade com o computador, cuja superação poderia estar sendo objeto de preocupação da formação, desde os primeiros anos de escolarização, o que ainda não vem ocorrendo, afeta uma grande parcela da população brasileira. Superada essa questão, muitas vezes, com cursos ou suportes internos, ainda resta o medo de que os processos de trabalho baseados na comunicação face a face, para os quais os profissionais da Comunicação Social se sentem mais preparados, venham a acabar, frente a entrada dessas novas possibilidades trazidas pelas tecnologias que emergem. Contudo é a entrevistada 7 - Relações Públicas que nos mostra que isso pode não ocorrer, pois “falaram a mesma coisa a respeito quando a televisão surgiu, que ia acabar com o rádio, quando o cinema surgiu, quando o vídeo cassete surgiu. Quando a tecnologia deu um passo, alguém matou a tecnologia anterior, e a gente convive com todas, numa boa. A gente não deixou de ir ao cinema por causa do vídeo. A gente não deixou de comprar o jornal, ninguém, que eu saiba, lê jornal na cama com computador, com o laptop<sup>3</sup>, mas era uma coisa que todo mundo comentava, que era o fim do papel”.

Somente o tempo irá demonstrar como se deu a convivência entre os processos tradicionais de comunicação, a exemplo do face a face, e os tecnológicos, com exemplo a intranet. A possível substituição, nos dias de hoje, não tem se dado, elas se complementam como bem indica a entrevistada 7 - Relações Públicas: “não acho que a intranet vá substituir a comunicação face a face. Ao contrário, ela desburocratiza muita coisa, quebra muitos mitos e deixa espaço para a comunicação face a face fluir naquilo que realmente precisa fluir. Eu acho que a intranet, pode substituir reuniões intermináveis e chatérrimas, para coisas mais objetivas

---

<sup>3</sup> Computador pessoal de pequeno porte, facilmente transportável e com o mesmo poder de processamento dos computadores de mesa.

que a comunicação face a face deve fazer, entre as equipes, entre chefias”. Nessa mesma linha as autoras LIPNACK e STAMPS (1992) descrevendo a integração das reuniões com os meios digitais, aponta que *“a participação em networks eletrônicos é mais bem-sucedida quando combinada com reuniões face a face periódicas. Se as reuniões ao vivo enriquecem os intercâmbios ‘on-line’, as conferências por computador garantem a continuidade e o contato que as reuniões não podem oferecer”* (p. 145).

Assim as dificuldades de rompimento com o familiar, presentes no processo de implementação da intranet, condicionaram muitos limites e a própria disposição lenta dos funcionários para fazer uso da mesma. Algumas empresas, como forma de segurança para verificar se seus funcionários acessavam as informações veiculadas pela intranet, utilizaram e utilizam mecanismos de monitoramento do acesso a ela, o que provocou e provoca reações negativas em seus usuários. A entrevistada 1 - Publicitária, mostra a reação a esse controle. “O que começou a acontecer? Começou a acontecer que as pessoas começaram, como forma de rejeição, a apagar os e-mails sem ler. Depois iam no supervisor, no seu gerente e diziam: ‘ninguém me falou nada sobre isso. Ninguém me informou nada. O RH quer que a gente saiba das coisas e não avisa’ ”. Pela reação expressa neste depoimento, pode-se perceber que a resistência toma cara de rejeição intencional, já que não está ligada a dificuldades de domínio do acesso ao instrumento tecnológico. Essa situação, mais frequente entre os funcionários em geral, está presente entre os profissionais que, muitas vezes, por acúmulo de trabalho e a conseqüente limitação de tempo, apenas “batem os olhos nas mensagens e deletam”.

A questão da permanência nos esquemas tradicionais está relacionada, também, às condições de reciclagem do próprio conhecimento do comunicador social, que, na visão da entrevistada 4 - Relações Públicas/Jornalista, mostra-se lento e que ela registra como “preguiçoso nessa busca de uma coisa nova, essa interiorização de uma coisa nova. Ele tende a usar os velhos instrumentos”. Essa visão é compartilhada pela entrevistada 7 - Relações Públicas, que nos diz: “essa fala toda é estruturada pelo medo do novo, pela preguiça de aprender, de quebrar paradigmas conhecidos. Claro que ele continua fazendo jornal-mural, os instrumentos mais tradicionais conhecidos. Já sabe o que é, como se faz, como é que se usa, qual a periodicidade, mas não está levando em consideração uma evolução necessária e que vai se impor”.



Uma outra visão da resistência é apresentada pela entrevistada 1 - Publicitária que acredita que existe nos comunicadores sociais, ao menos “num primeiro momento, a idéia de que a intranet vai tirar o lugar deles. ‘Ah! se tem a informação, assim, tão disponível, qual vai ser a minha função?’ Num segundo momento, ao se sentirem mais fortalecidos conseguem ir percebendo progressivamente alguns de seus valores. ‘Ah! Eu consigo passar a informação mais rápido, eu tenho contato mais rápido com meu público’”. Mas talvez seja um depoimento desta mesma entrevistada que indica o cenário mais real do que ocorre com a entrada destes novos dispositivos no trabalho. “No início foi um pouco estranho, porque eu mesmo também não sabia direito para quê serviam. Não sabia que era um meio de comunicação, e até eu fui tentar entender mais sobre isso”. Essa fala é reforçada pela entrevistada 7 - Relações Públicas, quando coloca que “alguns profissionais da Comunicação Social não reconhecem a intranet como uma ferramenta, um meio de comunicação. Achem que é só para processar dados, que é só para fazer pedido de serviços, um grande banco de dados, um lugar para RH colocar a folha de ponto ou o contracheque, a lista de benefícios, convênios médicos, etc. Não vêem nela um enorme potencial, pois ainda não vimos o grau de integração que a intranet pode ter, o potencial dela ainda está muito pouco utilizado.”

Uma explicação a mais para a resistência encontrada no cotidiano de trabalho que conta com a presença da intranet, e que se expressa em um baixo acesso a ela é a redundância da informação em diversos canais. A necessidade de fazer circular a informação para todos é mais que conhecida e, muitas vezes, demanda que seja feita por diversos tipos de instrumentos para que se atinja cada um dos funcionários de acordo com suas necessidades. A falta de cuidado na distribuição de informação/comunicação pode gerar mais de um canal para o mesmo grupo de pessoas/setor. Esta duplicidade de informação/comunicação acaba reduzindo o uso de um dos canais, pois é certo que apenas um será “oficializado” para recebimento. Assim, por exemplo, a utilização do e-mail para enviar uma informação que consta na intranet, acaba repetindo a mensagem e “fica mais cômodo abrir o correio eletrônico do que ter que buscar a informação na intranet” nos diz a entrevistada 2 - Relações Públicas. Para que isso seja evitado, é necessário um plano de comunicação global, envolvendo todos os instrumentos existentes, de modo que um suporte o outro.

Todas as resistências apontadas pelos entrevistados com relação à aproximação e uso da



intranet pelos profissionais da Comunicação Social são expressão de alguns problemas presentes na sua instalação e desenvolvimento nas organizações e que contribuem para o distanciamento desses profissionais dos processos de comunicação interna. “Já participei de situações em que a comunicação se negou até o último minuto a assumir a intranet como gestora”, nos diz a entrevistada 7 - Relações Públicas, que trabalha em uma assessoria de comunicação e comentou suas experiências. Isto tem significado, pois, que, por diferentes motivos, os profissionais da Comunicação Social, incluindo o fato de que a demanda pela criação da intranet muitas vezes não foi da área, têm tido dificuldades para um envolvimento mais significativo com as possibilidades de trabalho que este instrumental traz consigo para a comunicação interna, em cujos processos tem muito a contribuir. Essa mesma entrevistada acrescenta: “se eu, como profissional de comunicação, não acredito na ferramenta, encontro muita resistência para com ela, eu não vou gastar para fazer um projeto que eu não estou disposto a participar. Eu não vou criar uma nova coisa que gere custo para o meu setor, pois eu sou avaliado também pelo financeiro. Eu tenho um orçamento anual que eu não posso extrapolar”. A Comunicação Social “não percebe, eu acho, o tanto que ela pode ganhar com a intranet, do ponto de vista da integração, da difusão de valores, dos conceitos organizacionais, da imagem institucional”, conclui.

Todo este quadro, apresentado pelos entrevistados, mostra por onde passam muitas das resistências vividas diretamente pelos funcionários-usuários, de um modo geral, e em particular pelos profissionais da Comunicação Social. Muitas explicações foram dadas para a sua existência. Alguns autores também apresentam, ainda que de forma ampla, explicações vinculadas a outros fatores intrínsecos à intranet que são vistos como negativos e geradores de resistências ao seu uso. Segundo LACASA (1998), estes aspectos passariam por algumas características da intranet que, quando utilizadas de modo indevido, podem gerar uma dispersão do uso das informações disponibilizadas, uma despersonalização das relações internas e uma saturação do canal, devido à grande quantidade de informação. Ainda são consideradas questões negativas a impossibilidade de substituir, superando, alguns dos canais tradicionais de comunicação, a ausência de algumas comunicações, como as não verbais que se dão pelo olhar, pelo gestual, pelas entonações de voz, entre outras, além da perda de eficiência, caso não se renovem permanentemente as informações veiculadas pela intranet.



Já GARCIA JIMÉNEZ (1998) aponta duas grandes questões que contribuem para a existência de resistências. A primeira está relacionada ao risco que a intranet pode trazer de gerar um isolamento entre as pessoas, o que é particularmente grave, tendo em vista o reconhecimento de que, para o desempenho do trabalho, *“son tan importantes las conductas de relación como las conductas de tarea”* (GARCIA JIMÉNEZ, 1998:239). Outro ponto abordado é a possível confusão e inadequação do uso dos conceitos de informação e de comunicação. Esta confusão tem sido expressa, entre outras, pela valorização da informação, levando a uma mitificação do seu valor. GARCIA JIMÉNEZ (1998), discutindo esta sobrevalorização da informação, presente nos dias de hoje, aponta que *“la información no es en la empresa un fin sino un medio. El acceso a la información, por importantes servicios que pueda prestar, no ha de suplir nunca al debate de ideas, que normalmente se servirá de la comunicación interna ‘face to face’ ”* (GARCIA JIMÉNEZ, 1998:239) e também de outros instrumentos, entre eles a intranet, utilizada em toda a sua potencialidade comunicativa e não somente informativa.

CASTELLS (2001), referindo-se à Internet como expressão das tecnologias de informação e comunicação, coloca uma série de questões sobre as resistências que também têm a ver com o que ocorre com relação à intranet. Segundo ele, a compreensão das resistências a estas tecnologias extrapolam o âmbito de seu entendimento restrito aos seus problemas de criação e desenvolvimento no interior das organizações. Através de diferentes manifestações de resistência, podem estar sendo expressas questões mais de fundo.

Como uma questão de base CASTELLS (2001, 2000) coloca o fato das tecnologias de informação e comunicação estarem vinculadas à globalização enquanto uma nova ordem econômica, social e tecnológica. Uma postura de resistência ao processo de globalização, como elemento muitas vezes latente e pouco explicitado em termos do cotidiano, cria sua correspondente resistência aos instrumentos tecnológicos que surgem em seu interior. A presença e expansão destes geram medos, que têm como um de seus elementos desencadeantes a insegurança com a modificação das formas e condições de trabalho, eliminação de postos e não abertura de novos espaços que são trazidos pelas mudanças tecnológicas.



Um outro ponto, apresentado por CASTELLS (2001), gerador de resistências está relacionada a *“un factor menos objetivo, menos cuantificable, pero igualmente poderoso en cuanto a sus efectos potenciales. Se trata de un sentimiento personal de pérdida de control, de aceleración de nuestras vidas, de hallarnos inmersos en una carrera sin fin en pos de una meta desconocida”* (p. 306) que o “novo mundo” conectado em rede e as tecnologias da informação e comunicação como sua expressão trazem em si.

Ao referir-se às tecnologias de informação e comunicação, como é o caso da intranet neste estudo, uma questão ficou evidenciada, imediatamente, não somente na literatura como nas entrevistas realizadas junto aos profissionais de Comunicação Social. Trata-se do entendimento de que não pode haver um endeusamento destas tecnologias, tanto por parte das organizações, quanto dos profissionais, baseado na “crença” de que, estas, por si, serão “a solução”. É preciso, compreendendo suas potencialidades e seus limites - tanto positivos, quanto negativos -, entender a força que tem a sua inserção nas mais diversas e complexas esferas sociais, de que fazem parte as organizações, sem subestimar ou sobrevalorizar estas tecnologias.

Considerando o caráter recente do tema, muitas foram as questões e resistências apresentadas, contudo o leque pode ser ainda mais amplo e complexo. O que se pode notar é que na base de várias das questões elencadas está o desconhecimento do instrumento tecnológico. Esta é uma questão que somente o profissional pode resolver, estando atento, sempre que possível, aos movimentos de mudanças tecnológicas e buscando o aperfeiçoamento pessoal e profissional.

O recorte feito neste trabalho tentou apontar algumas das resistências existentes frente aos dispositivos tecnológicos e que são vivenciadas pelos profissionais da comunicação social em seu cotidiano de trabalho. Sendo parte de um tema e uma pesquisa mais ampla e complexa, o impacto que as tecnologias de informação e comunicação, mais especificamente a intranet, têm trazido ao profissional, as questões aqui levantadas servem para iniciar uma reflexão acerca do tema, buscando gerar uma discussão favorável sobre o mesmo.



#### 4 - Bibliografia

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

CABRERA, Juan. A. *Las relaciones públicas en la empresa*. Madri: Acento, 1996.

CASTELLS, Manuel. *A galáxia internet: reflexiones sobre Internet y sociedad*. Barcelona: Plaza & Janés / Areté, 2001.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 3.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 2000.

DRUCKER, Peter F. O advento da nova organização. In: *Gestão do conhecimento*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GARCIA JIMÉNEZ, Jesús. *La comunicación interna*. Madri: Díaz de Santos, 1998.

LACASA, Antonio S. *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000, 1998.

LAFRANCE, Jean-Paul. *Intranet ilustrada: usos e impactos organizacionais de intranet en las empresas*. Montevideú: Trilce, 2001.

LÉVY, Pierre. *A conexão planetária*. Rio de Janeiro: Editora 34, 2001.

LÉVY, Pierre. *A inteligência coletiva*. São Paulo: Loyola, 1998.

LÉVY, Pierre. *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. 8.ed. Rio de Janeiro: Editora 34, 1999.

LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. Rio de Janeiro: Editora 34, 2000.

LÉVY, Pierre. *O que é o virtual?* São Paulo: Editora 34, 1996.



LIPNACK, Jessica, STAMPS, Jeffrey. *Networks: redes de conexões*. São Paulo: Aquariana, 1992.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. 2.ed. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

MORIN, Edgar. *O Método I – A natureza da natureza*. Mem Martins: Publicações Europa-América, 1977.

NEGROPONTE, Nicholas. *A vida digital*. 2.ed. São Paulo: Companhia das letras, 1995.

TRIVINHO, Eugênio. *O mal-estar da teoria: a condição da crítica na sociedade tecnológica atual*. Rio de Janeiro: Quartet, 2001.