

Dispositivos tecnológicos e cultura organizacional: motivações e pressões para mudanças

André Quiroga Sandi

Doutorando
UNISINOS, RS

Resumo

Esta comunicação tem como premissa que a decisão da implantação de tecnologias de informação e comunicação está subordinada à diversos fatores. Neste contexto, trabalha a cultura organização como um dos fatores de influência. Também busca apontar as motivações e pressões, tanto internas quanto externas, que estão presentes em todo o processo que envolve a entrada e manutenção destes dispositivos nas organizações.

Palavras-chave: comunicação organizacional - cultura organizacional - tecnologia de informação

Contextualização

As questões trabalhadas nesta comunicação são um recorte de uma análise maior apresentada pelo autor em sua dissertação de mestrado¹. O levantamento dos dados aqui apresentados foi realizado, além da pesquisa bibliográfica, através de 10 entrevistas² 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.

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. A implementação destes dispositivos passam pela compreensão de uma série de questões, entre elas as motivações, pressões internas e externas existente em sua trajetória de criação e existência e a necessidade de se pensar a cultura organizacional.

A necessidade de maior envolvimento dos profissionais com as questões que perpassam a comunicação interna tem uma estreita relação com as exigências postas, hoje, pelas organizações, uma vez que estão se

¹ 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.

² Durante a pesquisa buscou-se estar atento as modificações que estes profissionais fazem em seu dia-a-dia para atender as demandas deste instrumento neste cenário digital. No presente texto será recuperada a fala dos entrevistados, visando mostrar o empírico e não somente o aporte teórico. Por ser um recorte de um tema maior nem todos as entrevistas foram utilizadas, sendo selecionado as falas que representavam melhor a idéia central discutida.

estruturando 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).

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, p. 11).

Este autor 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.

Significados da cultura organizacional

A cultura organizacional constituiu uma questão que não havia sido contemplada, explicitamente, nas questões de pesquisa preliminarmente definidas. Seu significado, no entanto, ficou evidenciado durante o processo de leitura e análise dos dados obtidos.

Uma busca inicial de entendimento acerca da cultura organizacional mostrou que esta se constitui por variáveis de diversas ordens e possui uma infinidade de conceitos. O presente estudo, tendo em conta esta diversidade, apenas irá mencionar, de modo pontual, alguns elementos que ajudarão no entendimento das questões encontradas neste processo de reconhecimento realizado. Mantendo o foco nas questões internas da organização, contribuirá para compreender, fundamentalmente, muitos dos significados das motivações e das resistências anteriormente analisadas.

Uma definição aceita e expressa por diversos autores (Pimenta, 2002; Villafañe, 1999; Marín, 1997) foi feita por Edgar H. Schein (apud Villafañe, 1999), que entende cultura organizacional como

un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interacción interna - que

hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Esas presunciones básicas, dice Schein, operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno (Schein apud Villafañe, 1999, p. 24).

Falar de cultura organizacional implica compreender que ela se constitui por um processo coletivo e cotidianamente construído, permeado por diversos fatores, entre eles, os sócio-estruturais e psicossociológicos. Os primeiros estão ligados a questões como “las estrategias, las políticas, los procesos de gestión, las estructuras de poder, los mecanismos de control, etcétera”. Já os outros estão relacionados a “sus valores, su ideología, sus esloganes o incluso su emblema” (Lafrance, 2001, p. 160), fazendo parte do dia a dia das organizações. Na prática, estas distinções, muitas vezes, não são tão evidenciadas, devido à sua intensa inter-relação. A construção de uma cultura organizacional considerada forte traz subjacente a idéia de que esta não é totalmente permanente, nem estática, ou seja, está em constante processo de modificação, sensível às condições internas e susceptíveis ao entorno, ou seja, às condições externas.

Nesta linha, Lipnack e Stamps (1992), apresentando em seu trabalho uma diversidade de networks que vão mais além das redes de computadores, mostra que o contexto em que se desenvolvem se constitui por dimensões das mais diferentes ordens - políticas, sociais, organizacionais, pessoais, entre outras, que podem estar implícitas ou manifestas em vivências concretas.

Culturas são mais bem vivenciadas que explicadas. Através de mensagens, comentários, notas, memorandos e outras formas, as pessoas informam, questionam e tocam umas às outras. Embora obviamente trazendo um conteúdo racional, este meio também transmite coloração emocional e drama. Muita coisa é dita nas entrelinhas (Lipnack e Stamps, 1992, p. 145).

A construção de uma cultura organizacional visa a manutenção e o desenvolvimento da organização. No contexto da exigência deste desenvolvimento, o estabelecimento de uma cultura organizacional corresponde a uma série de demandas, que, já antes mencionado, são de ordem externa e interna, e trazem consigo a necessidade de constituição de um perfil da organização que possa garantir a sua localização no conjunto da sociedade. Assim, entre outras, vir a atender a uma “necessidade de se enfatizar valores e construir uma dimensão simbólica, em função da insegurança gerada na sociedade com as constantes mudanças (...) da atualidade” (Pimenta, 2002, p. 81) constitui uma das demandas externas. Insegurança gerada por uma sociedade marcada, fundamentalmente, pela competitividade. As demandas internas se relacionam a fatores que contribuem para a formação de um espírito de grupo facilitador do desenvolvimento da organização.

Considerando o seu significado, pode-se dizer que é sobre a cultura organizacional que recaem as exigências de mudanças que venham garantir a implantação, o uso e a potencialização do instrumento tecnológico, sendo o reconhecimento da mesma um elemento indispensável.

A cultura organizacional pode ser vista como um processo significativo de relações de um coletivo que envolve pessoas diferenciadas e com distintas potencialidades a serem valorizadas e resgatadas enquanto tais. Outro entendimento da mesma, e que deve ser visto de forma crítica, tem relação com a sua

compreensão enquanto “um poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão” (Freitas, 1991 apud Pimenta, 2002, p. 81).

Estas duas aproximações, entre outras tantas existentes, indicam que a cultura organizacional pode (e deve) ser construída em “benefício” de processos internos das organizações. A construção e manutenção da cultura organizacional passa, também, pelas ações da Comunicação Social, que constituem um dos elementos chaves e capazes de criar mecanismos de aprendizado e inter-relações que ajudem neste processo e, quando necessário, na agilidade das mudanças. Para tanto, o profissional precisa conhecer “os costumes, os hábitos e os significados compartilhados de uma organização para melhor definir estratégias de comunicação” (Pimenta, 2002, p. 82)

A introdução da intranet envolve a cultura organizacional de maneira ampliada. Tem, em princípio, dois grandes momentos a ela relacionados. Um primeiro referente à percepção da abertura da mesma à entrada dos processos tecnológicos, entendendo as motivações, pressões e resistências internas presentes na organização nesse momento.

Um segundo momento tem relação com a instalação de redes internas de comunicação e, principalmente, de uma intranet que deveria vir acompanhada de mudanças na estrutura hierárquica, em sua cultura organizacional, o que normalmente não ocorre.

Se uma companhia rigidamente controlada organiza um verdadeiro network área local (LAN), mas mantém o organograma gerencial hierárquico existente, as mensagens sociais e tecnológicas certamente entrarão em conflito. O acesso individual a grandes sistemas de banco de dados e comunicações juntamente com o poder local de preparar, processar e usar as informações trazem tanto a independência como a capacidade de tomar decisões (Lipnack e Stamps, 1992, p. 141).

Vive-se, muitas vezes, a ilusão de que a mera inclusão de um sistema de computadores vai garantir mudanças necessárias, mas isto não é real. Há que se pensar na participação das pessoas dentro dessa rede que emerge e cujo funcionamento demanda uma série de condições, entre elas, uma articulação ativa da informação e comunicação que o instrumento intranet pode, potencialmente, gerar.

Una empresa que coloca su sistema de información en el centro de su organización necesita intranet. Como esta herramienta ofrece un amplio abanico de posibilidades de comunicación, de gestión, de organización y de creatividad. La organización que la implanta debe adoptar un modelo de gestión que permita a sus empleados utilizarla plenamente. De outra maneira, intranet constituiria un juguete inútil o accesorio, e inclusive resultaría molesto (Lafrance, 2001, p. 122).

Castells (2000) denomina este processo de abertura, de flexibilização, de entendimento múltiplo, de descentralização, que a intranet potencialmente traz, como “cultura em rede”, que em seu entendimento seria

uma cultura do efêmero, uma cultura de cada decisão estratégica, uma colcha de retalhos de experiências e interesses, em vez de uma carta de direitos e obrigações (...). Não é fantasia, é uma

força concreta porque informa e põe em prática poderosas decisões econômicas a todo momento no ambiente das redes (...). A empresa em rede aprende a viver nesta cultura virtual. Qualquer tentativa de cristalizar a posição na rede como um código cultural em determinada época e espaço condena a rede à obsolescência, visto que se torna muito rígida para a geometria variável requerida pelo informacionismo (p. 217).

A entrevistada 2 - Relações Públicas, faz uma síntese, de forma muito acertada, sobre a necessidade de se entender questões maiores, relacionadas à cultura organizacional como um todo, superando a implantação meramente técnica, ao dizer que "a intranet é facilitadora das relações entre os públicos, mas sua implantação necessita de estudos e estratégias que contemplem a cultura institucional. Cada instituição tem características específicas, públicos diferenciados e necessidades próprias e os instrumentos devem estar adequados às suas necessidades comunicativas. Os modismos e a implantação de instrumentos sem pesquisa prévia podem invalidar iniciativas de interação com os públicos. Assim a implantação de qualquer instrumento deve ser pesquisada, planejada e avaliada pelos profissionais da área. São investimentos que devem ter sua implantação e seu retorno estudados e devidamente registrados".

O próprio movimento sócio-técnico e econômico que vem alterando a sociedade, que traz uma série de condições melhores de vida, desenvolvendo questões que influenciam sua organização e funcionamento, bem como impulsionando as organizações para mudanças de cunho tecnológico e, apresentando influências em sua cultura, tem gerado processos de desenvolvimento desigual. As condições de vida geradas têm aumentado a polaridade já existente de riqueza e pobreza, de produção/produktividade e exclusão social. Dentro dos diversos processos que vêm ocorrendo, "a lógica pesada das redes imprime sua dinâmica integradora, ao mesmo tempo em que produz novas segregações, novas exclusões, novas disparidades" (Santaella, 2001, p. 77). As conseqüências da "divisória digital" que estas novas segmentações, exclusões e disparidades produzem são mostradas por Castells (2001), ao discutir a Internet e, sendo válido também para a intranet, afirma:

en una economía global y una sociedad red donde la mayor parte de las cosas que importan dependen de estas redes (...) quedarse desconectado equivale a estar sentenciado a la marginalidad, u obligado a encontrar un principio de centralidad alternativo. (...) Los efectos acumulados de estos mecanismos de exclusión dividen a la gente en todo el planeta, pero ya no a lo largo de la divisoria Norte/Sur sino entre aquellos conectados en las redes globales de generación de valor (en torno de nodos desigualmente repartidos por el mundo) y aquellos que están desconectados de dichas redes (p. 307).

Neste sentido, Trivinho (2001) entende que "poder e riqueza são pautados, prioritariamente, pela capacidade de acompanhamento das transformações, reciclagens e deslocamentos informáticos e virtuais da sociedade contemporânea" (p. 221). Para ele, o aparecimento da "dromoaptidão própria" seria um termômetro para medir a "capacidade de sintonia com a velocidade estrutural das mudanças" cuja falta vem gerando o "desemprego infotecnológico" (p. 221) ou o subemprego tecnológico. Estes aparecem por duas vias. A primeira, de cunho social e básico, está relacionada à escolarização da população, que no caso brasileiro convive com baixos índices de alfabetização. Mesmo entre a população com uma escolarização

mais avançada, há um fenômeno de precário contato com as tecnologias de informação/ comunicação, denominado, por Trivinho (2001), como "ciberalfabetização".

Uma segunda está relacionada aos funcionários e aos profissionais da Comunicação Social, que não se atualizam ou têm "tecnofobia" e acabam não utilizando os instrumentos ligados à tecnologia, ficam progressivamente segregados dos processos mais significativos de avanços tecnológicos das organizações.

Manuel Castells (2000) resume muito bem as questões da sociedade e da inclusão/exclusão que as tecnologias têm gerado, ao apontar que:

sem dúvida, a habilidade ou inabilidade de as sociedades dominarem a tecnologia e, em especial, aquelas tecnologias que são estrategicamente decisivas em cada período histórico, traça seu destino a ponto de podermos dizer que, embora não determine a evolução histórica e a transformação social, a tecnologia (ou sua falta) incorpora a capacidade de transformação das sociedades, bem como os usos que as sociedades, sempre em um processo conflituoso, decidem dar ao seu potencial tecnológico (p. 26)

Este movimento gerador dessa transição que já vem se dando, parte de uma série de motivações e pressões e, por representar necessidade de mudanças, não vem se efetivando sem resistências também de várias ordens.

Motivações e pressões, internas e externas

As motivações e pressões para mudar as formas de trabalhar a informação/comunicação, no interior e a partir das organizações, e que gerou a introdução da intranet vieram de demandas tanto de níveis internos, quanto externos. Antes de enumerar as diferentes motivações colocadas pelos entrevistados, é importante realçar algo que foi explicitado com relação ao momento conjuntural em que a comunicação interna sofre significativas mudanças, incluindo a introdução da intranet.

Ficou evidenciado que são as grandes organizações que se constituem como as pioneiras da introdução das intranets. "As organizações que têm intranet são organizações grandes, especialmente multinacionais. Empresas que já têm uma cultura de comunicação tecnológica muito mais arraigada em sua constituição. Empresas que estão fora, cuja matriz está fora, até por uma necessidade de comunicação deles", afirma a Relações Públicas da entrevista 7. Estas organizações, por suas dimensões amplas e diversificadas tanto em número de empregados quanto em localizações geográficas, vêm introduzindo a intranet como um veículo que, se não substitui alguns dos anteriores, ao menos vem acrescentar uma nova possibilidade de informação/comunicação.

No caso deste estudo, as organizações que passaram pelo processo de privatização tiveram uma modificação e ampliação de suas dimensões, não ficando, na maioria dos casos, reduzidas a empresas regionais, mas transformando-se em nacionais e/ou mesmo fazendo parte de um grande grupo internacional. Mudanças significativas na comunicação interna, com destaque para a intranet, vieram como parte dessa passagem e envolveram as empresas do grupo como um todo.

Como um exemplo destas mudanças, a entrevistada 1 - Publicitária de uma das empresas que foram privatizadas, coloca alguns dados que mostram a extensão do âmbito das recentes mudanças vividas em seu interior. Segundo ela, havia uma intranet regional anterior à privatização e foi introduzida outra que englobou a totalidade das empresas em nível nacional. "No final do ano 2000, foi implantada a intranet corporativa em todo o Brasil, em todas as empresas do grupo. O projeto foi feito em Brasília e foi disseminado em todas as empresas e suas filiais" (entrevistada 1 - Publicitária). A convivência das duas intranets vem se dando com diferenciação dos conteúdos, uma centrada em questões mais locais e a outra veiculando um tipo de informação de caráter mais universalizado, no âmbito da empresa como um todo. A existência de duas intranets trouxe dificuldades adicionais para os empregados, que começavam a familiarizar-se com o uso deste instrumento de informação/comunicação em nível regional.

As novas empresas privatizadas incorporaram um público interno e também externo mais extenso ou, ao menos, mais complexo, pois alguns setores foram muito modificados e, entre outras mudanças, foram terceirizados. Esta complexidade ficou nítida quando os profissionais, ao falarem das motivações e pressões para mudança, faziam uma distinção entre aquelas vindas da empresa local e as que vinham das outras partes da empresa, em nível nacional e internacional.

A privatização trouxe, ainda, concepções mais atualizadas com relação à comunicação interna que vieram das experiências vividas pelas empresas compradoras, em países mais desenvolvidos tecnologicamente. "Nesse momento [resultante do processo de privatização] a gente começou a estruturar a comunicação interna da empresa. Não existia nada nem na matriz em São Paulo. O que existia era na Espanha, lá mesmo, na Espanha. Aí a gente começou a pegar materiais com a comunicação interna de lá e começamos a ver que existiam formas que a gente nem sabia que o nome era intranet; a gente não sabia que era uma forma eletrônica de entrar em contato com o colaborador. Então era a pessoa no seu micro, por exemplo, fazendo um treinamento 'in loco', que era o ensino à distância. Só que a gente não sabia fazer isso. Desde esse momento, já foi pensada uma maneira de agilizar a comunicação", comenta a entrevistada 1 - Publicitária.

A privatização contribuiu para incorporar, também, novos referenciais para a compreensão dos processos internos das organizações, mudando inclusive a terminologia até então mais usada³. Todas essas incorporações trouxeram uma série de motivações e mesmo pressões para a realização de mudanças na comunicação interna, entre elas, a entrada da intranet.

Nas demais organizações cujos profissionais foram entrevistados, as relações que elas têm com outras empresas em termos de mercado estabelecem alguns parâmetros de competitividade que pressionam as modificações internas e a partir daí, numa relação com a sua condição interna, vão se dando as mudanças.

Quando perguntados diretamente sobre as motivações e pressões, internas e externas, para mudar os esquemas de comunicação no interior das organizações, e, mais precisamente, introduzindo a intranet, os entrevistados apontaram, por ordem de importância, questões que podem ser enumeradas da forma como se segue.

³ Como exemplo, as denominações trabalhador / funcionário vêm sendo substituídas por "colaboradores", assim como os chefes hoje são chamadas de "líderes".

As motivações/pressões internas que aparecem com altos índices de registro são, por um lado, as questões referentes à necessidade de universalizar a informação para a empresa como um todo e, por outro, as relativas ao aumento de sua eficiência e competitividade. Na verdade, estas duas dimensões não estão totalmente separadas, pois parte-se do suposto de que o acesso à informação é básico para o aumento da eficiência e competitividade. A fala dos entrevistados colocou pesos semelhantes para essas duas necessidades, dando igual importância a ambas.

No que foi entendido como necessidade de universalizar a informação, ficou incluída a demanda de fazer chegar informações sistemáticas para todo o conjunto da organização e/ou para determinados setores escolhidos como fundamentais. Também apareceu a preocupação da universalização da informação de conteúdo igual para todos, diferenciando-se apenas formas, linguagem, níveis de aprofundamento das mesmas, conforme o nível de compreensão possível de cada setor/funcionário da empresa.

O aumento da eficiência do trabalho e da competitividade da empresa, tendo por base um suporte de informação mais homogêneo e acesso mais amplo para todos ou partes do público interno das empresas, foi outra grande motivação para a criação da intranet, e foi colocado em pé de igualdade com a necessidade de universalização acima mencionada. Esta ampliação tem gerado um crescimento da demanda por informações necessárias ao cotidiano de trabalho. Este aumento poderia estar apontando para a necessidade do computador e da intranet como ferramentas preciosas para o acúmulo e a disseminação de informações, pois "todas as comunicações são armazenadas no computador (...) e podem ser recuperadas, organizadas, usadas e transformadas com toda a flexibilidade" (Lipnak e Stamps, 1992, p. 141).

Em segundo lugar, nesta mesma linha de motivações para a criação da intranet, apareceu a necessidade do aumento da velocidade da informação/comunicação para e entre os diferentes públicos internos. Logo em seguida, a criação de um banco de dados que pudesse ser acessado por todos. Estas duas motivações não fogem à relação com o aumento da eficiência e competitividade apontadas, contribuindo para a sua viabilização.

Com menor reconhecimento e importância enquanto motivações, foram mencionados o estabelecimento de uma referência de comunicação com potencial de trocas de idéias, gerando uma relação interativa cotidiana entre setores e dentro do mesmo, na empresa. O menor reconhecimento destas duas motivações mostra ou o desconhecimento desta potencialidade ou o receio/impossibilidade de que esta interatividade possa ocorrer, com uma real possibilidade de trocas. Mostra que, seja por expectativas limitadas quanto à potencialidade da intranet, seja por consciência dos limites da comunicação organizacional, a compreensão repassada é de que a comunicação interna está moldada numa concepção verticalizada, que repassa informação, mas não espera retorno, o que, de fato, não se dá.

Uma última motivação, escassamente indicada, tem a ver com a oportunidade da intranet oferecer um feedback permanente por parte da empresa. Apenas a profissional de uma empresa (entrevistada 1 - publicitária) deu um peso significativo a esta motivação, reconhecendo-a como importante.

As empresas que foram privatizadas, que compuseram parte da amostra, e que contaram com 2 profissionais entrevistados, apresentaram motivações diferenciadas enquanto pesos que foram dados a elas,

quando vieram da matriz, localizada em outro ponto do território nacional ou em outros países, em contraste com os pesos dados pelo público interno local, onde os entrevistados trabalham.

Uma grande diferenciação destacada pelos entrevistados de empresas que foram privatizadas, esteve relacionada à maior valorização do aumento da eficiência enquanto motivação que veio da matriz, se comparada com uma menor exigência neste sentido, expressa pelo público interno local. Uma segunda motivação que se destacou é a relacionada com a possibilidade da intranet significar um espaço que seja uma referência de comunicação, propiciando trocas de idéias e o estabelecimento de uma relação mais interativa entre os diferentes setores. Esta motivação só apareceu com um peso maior nas expressões do público interno local. Não constitui, de forma alguma, motivação do público interno situado na matriz das empresas privatizadas.

Cada vez mais os diferentes setores das organizações, mesmo quando localizados em lugares distintos, acessam as mesmas informações, recebendo assim estímulos semelhantes que, em princípio, igualam comportamentos, linguagens, expectativas quanto ao trabalho e à organização. A própria intranet contribui para isto. No entanto, como explicar que os entrevistados apresentaram diferenciações de motivações? Não houve um estudo neste nível, mas pode-se entender que a ampliação e o aumento da complexidade das relações internas faz crescer também a pressão pelo aumento da produtividade e eficiência e esta é sentida de modo diferenciado por diferentes setores/pessoas.

Quanto às motivações/pressões externas, todos os entrevistados deram um peso máximo para a necessidade real de mudanças que as organizações estão tendo para aumentar sua eficiência e garantir competitividade no mercado. Foram unânimes na explicitação da necessidade de um meio de comunicação interna com maior agilidade, em consequência da acelerada atualização mercadológica. "Eu acho que foram fatores externos mesmo. Realmente uma necessidade institucional de estar competindo, ter que mostrar para o cliente a nossa eficiência, o que estão ganhando, quais os benefícios, o que está acontecendo na empresa. Mostrar para o público externo como uma coisa bem institucional" (entrevistada 2 - Relações Públicas). Esta exigência faz com que sejam introduzidas mudanças tecnológicas, algumas das vezes, para demonstrar que a empresa está atualizada e que é avançada tecnologicamente, mesmo que não tenha tanta correspondência com as necessidades internas urgentes, mas isso garante maior reconhecimento externo.

A compreensão teórica das contribuições da tecnologia em si como uma motivação para a atualização das empresas foi pouco expressa pelos entrevistados. No entanto, existe uma bibliografia vinculada ao âmbito da comunicação, principalmente a estrangeira, entre outros, Lafrance (2001), Villafañe (1999), Garcia Jiménez (1998), Lacasa (1998), Cabrera (1996) em que este tema começa a ser explorado, com abordagens que mostram os seus significados, superando inclusive uma bibliografia meramente tecnicista, já existente, de outras áreas.

Estes autores, trabalhando as questões da comunicação interna, apontam várias contribuições que a intranet pode trazer. Villafañe (1999) e Lacasa (1998) compartilham a mesma idéia e indicam como uma primeira contribuição a economia, "al compartir los recursos sin necesidad de que cada empleado tenga sus periféricos y programas" (Lacasa, 1998, p. 114). Comentam ainda que a intranet poderia mudar o conceito de transmissão de informação, substituindo ou ampliando os meios tradicionais. Também mostram que é

inegável a contribuição da intranet para a eficácia organizacional, descentralizando e disseminando informações e gerando uma comunicação. Esta contribuição "incrementa la productividad a través de un mejor acceso a la información" (Villafañe, 1999, p. 310), num processo potencialmente ampliado de bidirecionalidade e colaboração imediata, que em outras circunstâncias este processo ficaria atado a alguns setores e pessoas no interior das organizações. Uma intranet bem implantada, comenta Garcia Jiménez (1998), deve oferecer como vantagem "la simplificación interna de la gestión de la información y la optimización de la comunicación interna"(p. 238), pois organiza a informação, dá coerência e coesão aos conteúdos, facilita a atualização de conteúdos, permite segmentar e personalizar a comunicação e é um canal de informação seguro (Villafañe, 1999).

A intranet, segundo Lacasa (1998), ainda permitiria o acesso à informação de forma remota, através de senha, e um site especial colaboraria com a coordenação de projetos entre áreas. Através de documentos comuns, facilitaria pesquisas internas, que poderiam passar desde questões relativas ao clima organizacional interno e temas gerais, a assuntos externos à organização, contribuindo na formulação de um conhecimento acumulado para o desenvolvimento da organização, mais além de ser um difusor de informações sobre recursos humanos, dados, estatísticas e alternativas de lazer.

Assim as motivações para a mudança nos padrões de comunicação interna, incorporando a intranet, vieram, em menor escala, de debates hoje presentes na literatura especializada, artigos de revistas e na mídia, de modo geral, enquanto resultados de estudos sobre seu significado. Foram colocadas, em último lugar, as motivações vindas da própria atualização dos profissionais ou mesmo das discussões presentes nas escolas de Comunicação Social, repassadas através de eventos ou de estagiários presentes no cotidiano das empresas.

O que se pode notar é que a Cultura organizacional tem grande um grande peso nas decisões de implantação e posterior manutenção de sistemas informatizados nas empresas. Como a cultura organizacional é formada pela confluência de vários fatores, tentou-se destacar algumas motivações e pressões que fazem parte deste processo, do qual o profissional de comunicação tem uma importância já reconhecida.

Referências

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

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

Castells, M. 2000. *A sociedade em rede*. São Paulo, Paz e Terra.

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

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

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

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

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

LIPNACK, J. e STAMPS, J. 1992. *Networks: redes de conexões*. São Paulo, Aquariana.

MARÍN, A.L. 1997. *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona, Bosch Casa Editorial.

PIMENTA, M.A. 2002. *Comunicação Empresarial*. Campinas, Alínea.

SANTAELLA, L. 2001. *Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado*. São Paulo, Hacker.

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

VILLAFañE, J. 1999. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madri, Pirámides.