

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**INTRANET: COMPONDO A REDE AUTOPOIÉTICA  
DA ORGANIZAÇÃO COMPLEXA**

**JANE RECH**

Tese apresentada como pré-requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Comunicação Social, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS.

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cleusa Maria Andrade Scroferneker  
Orientadora**

**PORTO ALEGRE – Março de 2007.**

**Instituição depositária:  
Biblioteca Irmão José Otão**

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R296 Rech, Jane
Intranet: compondo a rede autopoietica da organização complexa/ Jane Rech. — Porto Alegre, 2007. 323 f.
Tese (Doutorado) – Faculdade de Comunicação Social. Programa de Pós-Graduação Comunicação Social. PUCRS, 2007.
Orientador: Profª Drª Cleusa Maria Andrade Scroferneker
1. Comunicação Organizacional. 2. Intranet. 3. Complexidade. 4. Autopoiese. I. Título.
CDD : 658.45

**Bibliotecário Responsável**  
Ginamara Lima Jacques Pinto  
CRB 10/1204

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

A comissão examinadora, abaixo nominada, aprova a Tese **INTRANET: COMPONDO A REDE AUTOPOIÉTICA DA ORGANIZAÇÃO COMPLEXA**, elaborada por Jane Rech como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Comunicação Social.

Profa. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker (Orientadora)

Profa. Dra. Eugênia Maria Mariano da Rocha Barichello (UFSM)

Profa. Dra. Ana Cristina Fachinelli (UCS)

Profa. Dra. Ellen Regina Mayhe Nunes (PUCRS)

Prof. Dr. Juremir Machado da Silva PUCRS

Porto Alegre, 29 de março de 2007.

Quando compreendemos que as aflições nada mais são que iluminação,  
podemos deslizar em paz nas ondas de nascimento e morte.  
Navegando no barco da compaixão, cruzamos o oceano da ilusão,  
com um sorriso, sem medo.

Thich Nhat Hanh

A todos que, compreendendo a interdependência, acreditam que é possível construir mundos melhores, nos quais o humano pode ser, natural e integralmente, e que contribuem para isso transformando-se a si mesmos.

## AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Genilse, e a meu pai, Zulmiro, pelo amor, carinho, incentivo e, sobretudo, pelo legado da/de vida.

À Zuleima, Celso, Nanci e Amanda, pelo apoio e convivência.

À minha orientadora, Professora Doutora Cleusa Scroferneker, pelo incentivo, paciência, empenho e competência na orientação deste estudo, e pela amizade e confiança a mim dedicadas.

À Carla e Eliana pela amizade, estímulo e constante disposição para o diálogo.

À Vó Dino, Renate, Suely, Rejane, Salete, Irinês, Arlene, Marilene, Cláudia, Regina, Lurdes, Marga, Sinara, Nair, Maridalva, Meral, Leyla e Hélène, pelo carinho e apoio.

Ao Lama Padma Samten e a todos os amigos que, de alguma forma, colaboraram com sua amizade, incentivo, inspiração e luz para a concretização deste trabalho.

Às empresas que aceitaram “abrir suas portas” para a realização da pesquisa e, em especial, aos funcionários que se dispuseram a colaborar, concedendo as entrevistas e compartilhando suas experiências.

À Professora Doutora Claudine Carlier, aos professores Yves Nicola, Bernard Miège e Isabelle Paillard e a toda a equipe de pesquisadores do GRESEC-ICM, pela acolhida e apoio.

À CAPES e à Coordenação do PPGCOM-PUCRS, por viabilizarem a realização do Estágio de Doutorado, que possibilitou qualificar esta pesquisa.

À Ana e Olivar, colegas do Infocom, e aos colegas do Lavia - Conviva, pelo carinho, apoio e por contribuírem com a fertilização deste estudo.

À UCS, pelo apoio institucional.

## RESUMO

Desde a sua criação, na década de 90, a Intranet – rede corporativa que utiliza a tecnologia e a infra-estrutura de comunicação de dados da Internet para a comunicação interna da própria empresa e/ou para a comunicação independente da localização física de seus departamentos e/ou divisões – tem conquistado cada vez mais espaço e importância nas empresas contemporâneas. As peculiaridades de sua configuração parecem suscitar novas alternativas de propriedades, que podem representar transformações e avanços para os processos de comunicação, constituindo-se em um tema relevante para pesquisa. Este estudo tem como objetivo discutir e compreender a constituição da Intranet concebida, no âmbito da comunicação organizacional midiaticizada, como lugar de processos comunicacionais emergentes, e assumida enquanto componente da rede autopoietica da organização complexa. Trata-se, portanto, de uma investigação em torno das delicadas relações entre Cultura, Conhecimento e Comunicação, na empresa, tendo o Sujeito como ponto de articulação. O *corpus* para o fazer científico, no âmbito desta tese, são as falas de sujeitos (funcionários expressando-se por meio da produção de sentido via discurso oral, em situação de entrevista), que utilizam assiduamente a Intranet e também as falas de sujeitos que são responsáveis pela produção e atualização de conteúdos e dispositivos da Intranet, das duas indústrias pesquisadas, uma brasileira e outra francesa. A fundamentação teórica é baseada em Morin, assumindo, como Método, o Paradigma da Complexidade. As práticas sócio-culturais e comunicacionais da Intranet são pensadas a partir da noção de Autopoiese, de Maturana. Para tanto, é realizada uma pesquisa qualitativa, conforme Bauer e Gaskel, respaldada no estudo de caso, segundo Yin. A análise de conteúdo, composta por dois movimentos interpretativos, é inspirada na análise textual qualitativa, proposta por Moraes. O Primeiro Movimento Interpretativo busca compreender como as dimensões da Autopoiese (Autonomia, Circularidade e Auto-referência) se constituem e são expressas em cada uma das empresas pesquisadas.

O Segundo Movimento Interpretativo investiga como as dimensões da Complexidade (Comunicação, Cultura e Conhecimento) se constituem e são expressas nas respectivas empresas. Os resultados apontam, dentre outros aspectos, a Intranet como um elemento que favorece a incessante acoplagem dos sujeitos-funcionários ao contexto no qual vivem seu cotidiano na empresa. A partir de duas dinâmicas em constante mudança, a dos funcionários e a da empresa, surge uma relação de congruência, mediada pela Intranet, que perpetua e é perpetuada pela cultura organizacional. A “capilarização” da Intranet (entendida como espaço de geração e circulação de comunicação, cultura e conhecimento) pelo “corpo” da empresa, e a apropriação uso que os funcionários fazem dela, geram relações de co-criação ou “a contínua reconstrução autopoietica” do ambiente empresarial. Finalmente, a pesquisa aponta que não há um único modo de uso e apropriação da Intranet. Ao contrário, isso vai depender do que cada empresa quer que ela seja, no seu contexto, isto é, desde simplesmente uma maneira de melhorar a comunicação interna, até um espaço mais amplo de troca de informações, gestão dos processos de trabalho e gestão da criação do conhecimento da/na empresa.

**Palavras-chave:** Comunicação. Comunicação Organizacional. Intranet. Complexidade. Autopoiese.



## ABSTRACT

Since its creation, in the 90s, the Intranet - corporative net that uses the technology and the infrastructure of communication-of data of the Internet for the internal communication of the own company and/or for the independent communication of the physical localization of its departments and/or divisions - has conquered each time more space and importance in the contemporary companies. The peculiarities of its configuration seem to promote new alternatives of properties that can represent transformations and advances for the communication processes, constituted of an excellent subject for research. The objective of this study is to discuss and to understand the constitution of the Intranet conceived, in the scope of the mediatized organizational communication, as a place of emergent communication processes, and assumed as a component of the autopoietics net of the complex organization. It is, therefore, an investigation about the delicate relations between Culture, Knowledge and Communication, in the company, having the employee subject as joint point. The corpus to make it scientific, in the scope of this thesis, are the speech of the subjects (employees expressing themselves by means of production of meaning via oral speech, in a situation of interview), that frequently use the Intranet and also the speech of the employee subjects that are responsible for the production and update of contents and devices of the Intranet, of two searched plants, a Brazilian and a French one. The theoretical recital is based on Morin, assuming, as Method, the Paradigm of the Complexity. The social-cultural practices and the communicational ones of the Intranet are thought from the notion of Autopoiesis of Maturana. Hence a qualitative research is carried through, according to Bauer and Gaskel, endorsed in case study, according to Yin. The content analysis, consisted of two interpretative movements, is inspired in the qualitative textual analysis, proposed by Moraes. The first Interpretative Movement searches to understand how the dimensions of the Autopoiesis (Autonomy, Circularity and Self-reference) are constituted and are expressed in each one of the investigated companies. The Second Interpretative Movement investigates how the dimensions of Complexity

(Communication, Culture and Knowledge) are constituted and are expressed in the respective companies. The results point that among other aspects, the Intranet, as an element that favors the incessant integration of the subjects with the context in which they live their daily routine in the company. From two dynamic processes in constant change, the one of the employees and the one of the company, a congruence relation appears mediated by the Intranet that perpetuates and is perpetuated by the organizational culture. The capillarization of the Intranet (understood as a space of generation and circulation of communication, culture and knowledge) by the body of the company, and the appropriation use that the employees make of it, generates co-creation relations or the continuous autopoietics reconstruction of the enterprise ambience. Finally, the research points that it there is not only a way of use and appropriation of the Intranet. On the contrary, that is going to depend on what each company wants the Intranet to be, in its context, that is, from a simply way to improve the internal communication, to an ampler space of information exchange, management of working processes and management of the creation of the knowledge of the/in the company

**Key-words:** Communication. Organizational Communication. Intranet. Complexity. Autopoiesis.

## SUMÁRIO

<b>1 VISLUMBRANDO A PAISAGEM.....</b>	<b>11</b>
<b>2 COMPLEXIDADE E AUTOPOIESE: TECENDO A PAISAGEM DO CONHECIMENTO.....</b>	<b>30</b>
2.1 Paradigma da Complexidade – Método.....	30
2.2 Autopoiese.....	38
<b>3 CONSTRUINDO O FAZER COMPREENSIVO.....</b>	<b>49</b>
3.1 A emergência dos procedimentos metodológicos: identificando e construindo o <i>corpus</i> .....	57
3.2 Conhecendo as organizações pesquisadas.....	67
3.2.1 A Empresa Brasileira .....	67
3.2.2 A Empresa Francesa .....	74
<b>4 A PAISAGEM DA ORGANIZAÇÃO COMPLEXA.....</b>	<b>82</b>
4.1 A constituição da organização complexa.....	82
4.2 A constituição do sujeito complexo.....	100
4.3 Cultura organizacional .....	106
4.4 Conhecimento e aprendizado.....	113
4.5 Comunicação organizacional .....	125
4.5.1 A dimensão tecnológica: do ciberespaço à Intranet.....	129

<b>5 EM BUSCA DA COMPREENSÃO COMPLEXA NAS MANIFESTAÇÕES DOS SUJEITOS DAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>138</b>
5.1 Primeiro Movimento Interpretativo: em busca da Autopoiese nas manifestações dos sujeitos das organizações .....	140
5.1.1 Empresa Brasileira.....	143
5.1.1.1 Autonomia.....	148
5.1.1.2 Circularidade.....	160
5.1.1.3 Auto-referência.....	168
5.1.2 Empresa Francesa.....	174
5.1.2.1 Autonomia.....	182
5.1.2.2 Circularidade.....	192
5.1.2.3 Auto-referência.....	200
5.2 Segundo Movimento Interpretativo: em busca da Complexidade nas manifestações dos sujeitos das organizações.....	203
5.2.1 As dimensões Comunicação, Cultura e Conhecimento nas falas dos Sujeitos da Empresa Brasileira.....	209
5.2.2 As dimensões Comunicação, Cultura e Conhecimento nas falas dos Sujeitos da Empresa Francesa.....	222
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>232</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>247</b>
 <b>APÊNDICES</b>	
APÊNDICE A – Texto-síntese das falas dos funcionários da Empresa Brasileira...	258
APÊNDICE B – Texto-síntese das falas dos funcionários da Empresa Francesa...	290

## 1 VISLUMBRANDO A PAISAGEM

A Intranet<sup>1</sup>, aqui considerada como um recorte<sup>2</sup> da Internet, constitui-se em um novo ambiente de enunciação cultural. Suas múltiplas linguagens, a possibilidade de interação que oferece, a velocidade acelerada de seu fluxo de informações e sua estrutura multimidiática são alguns dos elementos que potencializam o ambiente digital. Por essa razão, a Intranet suscita e expressa um ambiente comunicacional e cognitivo diferenciado, tornando-se um tema emergente de pesquisa para as Ciências da Comunicação.

A Intranet é, neste estudo, entendida “como uma rede de computadores que permite, aos funcionários de uma empresa, compartilharem escritórios localizados em diferentes países” (BREMNER; IASI; SERVATI, 1998, p. 31). Ou seja, a Intranet é uma rede corporativa que utiliza a tecnologia e a infra-estrutura de comunicação de dados da Internet para a comunicação interna da própria empresa e/ou para a comunicação independente da localização física de seus departamentos e/ou divisões que podem estar fisicamente separados. Por esta rede privada, as pessoas que compõem a organização<sup>3</sup> acessam e enviam seus dados a todos os computadores interligados a essa rede.

---

<sup>1</sup> Opta-se por grafar as palavras Internet e Intranet com letras maiúsculas para destacá-las, enquanto macrosistemas da presente pesquisa.

<sup>2</sup> Usa-se o termo recorte não no sentido de “isolar”, “separar”, mas para indicar uma decisão no sentido de “focalizar” a pesquisa.

<sup>3</sup> Os termos organização e empresa são empregados, ao longo do texto, como sinônimos.

Um conceito útil para pensar a Intranet é o de emergência de conhecimentos e de efervescência cultural, de Morin (1998). E, embora reconhecendo a força da cultura na construção do conhecimento, ele traz à luz as potencialidades de autonomia relativa dos indivíduos, mesmo que pareçam totalmente imersos numa determinada cultura. De acordo com a visão de Morin, ao construir conhecimento, o sujeito pode modificar uma cultura, transformar uma sociedade e até mudar o curso da História. Ele chama atenção para as condições culturais favoráveis às rupturas, às brechas que, mesmo pequenas, podem suscitar a emergência de um desvio inovador, o qual, por sua vez, pode desencadear profundas transformações. Buscar compreender a Intranet, sob o ponto de vista da emergência, sob a perspectiva de Morin (1996a), requer reconhecer o surgimento de qualidades ou propriedades diferentes, ou seja, que apresentam um caráter de novidade se comparadas às qualidades ou propriedades destes mesmos componentes caso sejam considerados isoladamente ou dispostos de outro modo, num outro tipo de sistema.

Entende-se que é justamente neste contexto de novidade, emergência, efervescência, que a Intranet, enquanto lugar de comunicação e de conhecimento, está inserida. As peculiaridades de sua configuração, como a instantaneidade e a desterritorialização, parecem suscitar novas alternativas de propriedades, as quais podem representar avanços e transformações para os processos comunicacionais do ser humano.

Neste estudo, a ênfase é para as interações, relações, inter-relações e retroações que ocorrem no ambiente da Intranet, na tentativa de compreendê-las na sua

multidimensionalidade. Parte-se da perspectiva de que este veículo<sup>4</sup> se integra ao processo midiático, aqui entendido como a comunicação humana mediada pelos meios de comunicação, os mídias. Este processo denominado, no contexto desta pesquisa, de comunicação organizacional midiaticizada, é formado: i) por instâncias produtoras e receptoras, com os respectivos sujeitos envolvidos e os cenários amplos e restritos que os cercam e influenciam; ii) pelos próprios meios empregados na produção e circulação de mensagens; iii) pelos suportes que viabilizam a circulação das informações; iv) pelos produtos midiáticos gerados por este processo e v) pela relação entre as diferentes linguagens usadas na materialização desses produtos. Nesta perspectiva, considera-se a comunicação via e-mail parte integrante da Intranet, mesmo que, em algumas organizações, estes dois canais não operem de forma integrada, isto é, operem a partir de diferentes ferramentas tecnológicas.

As várias linguagens e alternativas de interação possibilitadas pela Intranet, aliadas a sua crescente expansão na esfera organizacional, solicitam conhecimentos compatíveis com a sua importância e atualidade, notadamente no sentido da estratégia e gestão empresariais e da gestão do conhecimento. Ao que tudo indica, essas tecnologias fazem emergir novos processos comunicacionais e, por conseguinte, novas nuances de subjetividade. Segundo Turkle (1997, p. 34): “estamos usando nossas relações com a tecnologia como um reflexo do humano.” Assim, é possível pensar na busca do sujeito pela Intranet subjetiva: a Intranet não só faz coisas para o sujeito, mas também faz coisas com o sujeito, inclusive modificando o modo de pensar sobre si mesmo, sobre os outros sujeitos, sobre o

---

<sup>4</sup> Neste estudo, os termos veículo, canal e meio são utilizados como sinônimos.

mundo e sobre o ambiente organizacional onde está inserido. Nesta pesquisa, o sujeito é entendido, conforme Morin (1996b, p. 55), como a noção que envolve uma “reconstrução conceitual em cadeia”, a qual requer que se parta “da organização biológica, da dimensão cognitiva, da computação, do *computo*, do princípio de exclusão, do princípio de identidade, etc.,” para que seja possível “enraizar o conceito de sujeito de maneira empírica, lógica como fenômeno”. Nas palavras de Turkle, os sujeitos “recorrem explicitamente aos computadores para as experiências que esperam que mudem seus modos de pensar ou que afetem suas vidas sociais e emocionais” (1997, p. 36). Daí o interesse pela busca de elementos que possibilitem compreender como se constituem esses processos no contexto organizacional, aqui concebido pela perspectiva de Goldhaber (1991) e Capra (2002).

Para tanto, propõe-se a noção de paisagem, já enunciada no título deste texto de apresentação, a qual une sujeito, objeto e contexto e possibilita infinitas formas de manifestação concreta. Dito em outras palavras, a paisagem é a percepção mais ampla e profunda do contexto e traz, implícita em si, uma forma de pensamento, de ação, de organização, de operação e, portanto, de energia do sujeito, em relação aos objetos e ao ambiente e vice-versa. É a paisagem (de um sujeito, de um objeto, de uma sociedade) que, em última instância, integra e põe em curso a dinâmica do vivo, unindo cognição, linguagem<sup>5</sup>, cultura e comportamento, e permitindo que se viva e manifeste a “experiência de” (sujeito, objeto, sociedade).

Assim, na esfera de abrangência da paisagem ampla que se apresenta, ou seja, a paisagem desta pesquisa, faz-se necessário também aprofundar a

---

<sup>5</sup> Sobre o lugar teórico da linguagem nesta pesquisa, vide item 2.2.



compreensão das relações que se estabelecem (ou não) entre os sujeitos, mediados pela comunicação organizacional, aqui recortada na Intranet, bem como suas implicações no contexto da organização. Desse modo, os motivos que justificam este estudo decorrem da atualidade e interesse do tema para pesquisa, considerando-se que a Intranet está integrada e ganha, cada vez mais, espaço na vida (e, portanto, na comunicação) organizacional. Aliado a isso, tem-se a carência de estudos teóricos sobre os processos emergentes de comunicação e interação que se estabelecem por meio da Intranet, enquanto ambiente midiático. Neste sentido, ganha relevância a necessidade de subsidiar-se a área da comunicação com noções teóricas que ofereçam possibilidades mais amplas para seu desvelamento e compreensão, em especial no que diz respeito a aspectos como: a) o reconhecimento de novas formas de produção de sentido que indicam que os usuários dos meios digitais e multimidiáticos são mobilizados por emoções e sentimentos, os quais passam a se integrarem ao processo lógico-racional<sup>6</sup>; b) a investigação sobre os modos de constituição do sujeito, produto e produtor da cultura, nas interações mediadas pela Intranet; c) a compreensão dos modos como os processos de aprendizagem, tendo por suporte a comunicação, manifestam-se na vida organizacional e d) a necessidade de possibilitar a discussão e o aprofundamento de teorias que sejam úteis aos profissionais que, na área da comunicação organizacional, se ocupam da produção midiática e da criação de estratégias de produção de textos e

---

<sup>6</sup> Essas novas formas de produção de sentido, bem como suas expressões no ambiente da Internet foram tema de estudo por ocasião do Mestrado. Para mais informações, ver RECH, Jane. *Ciberespaço: um ambiente de significações da consciência*. São Leopoldo: Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Dissertação de Mestrado), março de 2002.

dispositivos multimidiáticos em suporte digital e, na área da gestão, trabalham com a noção de “aprendizado das organizações”.

Uma outra ordem de justificativas, que se considera importante assumir, refere-se ao trajeto pessoal e profissional da pesquisadora e diz respeito à integração da experiência do Doutorado à sua vida cotidiana, com suas crenças e valores pessoais e profissionais, com sua prática docente e de pesquisa. O processo de elaboração desta tese representa uma busca do saber integrado, não-fragmentado, crítico, reflexivo, contextualizado, multidimensional e transdisciplinar e admite que, enquanto humanos, “*somos seres, simultaneamente, cósmicos, físicos, biológicos, culturais, cerebrais, espirituais*” (MORIN, 2000, p. 38).

Assim, enquanto graduada em Relações Públicas, a pesquisadora sempre esteve focada na reflexão sobre a condição humana e nas interações que ocorrem no nível interpessoal. E, enquanto profissional de Relações Públicas e especialista em Marketing, seu interesse alargou-se no sentido de entender as interações, as vivências das pessoas nas práticas da Internet. Na docência da Comunicação Social, ganhou corpo a inquietação para tentar compreender os processos comunicacionais e de conhecimento que se desenvolvem em ambientes virtuais, quer sejam eles a Internet, a Intranet, a Extranet<sup>7</sup>, ou mesmo Ambientes Virtuais de Aprendizagem<sup>8</sup>. Do ponto de vista da pesquisa, parece fundamental, para a área da Comunicação, ampliar a produção de conhecimento sobre as significações (ao que tudo indica, de

---

<sup>7</sup> Extranet é a parte da Intranet à qual pessoas que não pertencem ao quadro funcional da empresa têm acesso, como, por exemplo, distribuidores ou fornecedores.

<sup>8</sup> A expressão “ambientes virtuais de aprendizagem” tem sido utilizada, de modo geral, para se referir ao uso de recursos digitais de comunicação utilizados para mediar a aprendizagem. Todavia, aqui, ambientes virtuais de aprendizagem são entendidos como espaços sociais, constituídos pelas

uma nova ordem) que se produzem nestes ainda quase desconhecidos ambientes midiáticos. Esta inquietação foi potencializada no Mestrado, que se desenvolveu nas interfaces entre a Comunicação e as Ciências Cognitivas, investigando as relações entre linguagem e pensamento. A fertilização deste percurso deu-se pelas leituras de Morin (1996a, 1998, 1999), Maturana (1995, 1997a, 1997b), Damásio (1996, 2000), Greimas (1987, 1983), Castells (1999), Lévy (1998, 1999), Cebrián (1999), dentre outros.

No nível pessoal, acredita-se que homens e mulheres precisam aprender mais sobre sua condição humana e sobre o viver nesta condição e neste planeta, hoje permeado pelas tecnologias da informação e da comunicação que dão sustentação à uma concepção tecnoeconômica da humanidade<sup>9</sup>. No nível da docência, acredita-se que o viver é indissociável do conhecimento e que o conhecimento, em última instância, resulta no auto-conhecimento e, deste modo, ensina a viver melhor.

Diante dessas considerações, é importante afirmar que o Doutorado potencializou inquietações pessoais e profissionais. Notadamente a disciplina de Comunicação Organizacional trouxe, à tona, muitos questionamentos, possibilitou uma reflexão que fez deixar, para trás, muitas idéias e posicionamentos ainda simplistas/simplificantes e redutores, ao mesmo tempo em que abriu caminho para a ampliação da compreensão da vida, do conhecimento e da condição humana, que acontecem nas organizações, e que são ainda desafios para o entendimento científico. Um desafio que aqui se tenta enfrentar experimentando o pensamento

---

interações sociocognitivas e comunicacionais sobre ou em torno de um objeto de conhecimento, pela perspectiva de Valentini (2003) e Silva (2002; 2003).

<sup>9</sup> Para pensar essa questão, pode-se recorrer a Morin que, no livro Terra-Pátria (2002), examina o fenômeno da complexa rede social planetária na contemporaneidade.

complexo. Se, no início, é preciso confessar, a intenção era realizar, em uma empresa brasileira, uma pesquisa dirigida à Intranet, concebida como um dos veículos no contexto da comunicação organizacional, com o desenvolvimento do processo percebeu-se que este caminho já não satisfazia às necessidades, expectativas, aspirações e inquietações da pesquisadora. Leituras desta disciplina (Capra (2002), Chanlat (1996, 1999), Senge (1998), Goldhaber (1991), Mintzberg (1995), Srour (1998), por exemplo) e de outras, além de trabalhos monográficos produzidos, e seminários apresentados e assistidos, possibilitaram um processo lento, mas firme, de auto-crítica, de amadurecimento e de reposicionamento. Houve, então, uma oportuna e feliz mudança de rumos que possibilitou percorrer um outro trajeto, até chegar nessa pesquisa.

Ao percorrer este caminho, com espírito de aventura e de abertura, passou-se também a querer viver uma experiência internacional de pesquisa, a qual, intuía-se, seria rica de aprendizados, tanto em nível profissional quanto em nível pessoal. Trabalhou-se arduamente para isso e a possibilidade se concretizou com a obtenção de uma Bolsa de Estágio de Doutorado, concedida pela CAPES-PUCRS. A concessão da bolsa tornou, então, possível, estudar no ICM - *Institut de la Communication et des Médias*, na *Université Stendhal 3*, em Grenoble, na França. De setembro de 2005 a fevereiro de 2006, participou-se das atividades do GRESEC (*Groupe de recherche sur les enjeux de la communication*), sob a co-tutela da Professora Doutora Claudine Carlier. A integração a este grupo de pesquisa possibilitou a participação em seminários e conferências internas, em reuniões de trabalho, em defesas de teses, em videoconferências e em sessões de obtenção de

título de HDR<sup>10</sup>. As consultas à Biblioteca Yves de la Haye permitiram ampliar pesquisa bibliográfica. As entrevistas para discussão do tema pesquisado, com os professores Claudine Carluer, Bernard Miège, Yves Nicolas e Isabelle Paillard, ajudaram a problematizar a pesquisa e a amadurecer a metodologia. Assistiu-se também a quatro conferências proferidas por Edgar Morin, em Grenoble, as quais renovaram a esperança de que o pensar complexo, além de necessário, é possível. A convite da direção do GRESEC, participou-se, na Université Paris X Nanterre, do encontro da Sociedade Francesa das Ciências da Informação e da Comunicação e, mais especificamente, no Atelier Temático Comunicação e Organização, pôde-se fazer contato com pesquisadores e conhecer seus projetos de pesquisa na área. Por fim, mas não menos importante em relação à qualificação deste estudo, a permanência em Grenoble possibilitou contatar com várias empresas até conseguir-se encontrar uma organização que aceitasse participar da presente pesquisa, autorizando a realização de entrevistas com seus funcionários.

Parece importante também enfatizar que o percurso deste estudo foi transpassado por quatro pesquisas acadêmicas, desenvolvidas junto ao Departamento de Comunicação da Universidade de Caxias do Sul, nas quais trabalhou-se desde o início do Doutorado até o presente momento.

A primeira delas é a ECO – *A constituição do processo de aprendizagem a partir da relação emoção-cognição em ambientes virtuais*. Logo após, segue-se o

---

<sup>10</sup> “*Habilitation à diriger des recherches*” é o título que, na França, possibilita ao professor-pesquisador a orientação de teses.

projeto INFOCOM – *O processo da informação organizacional na contemporaneidade: uma nova concepção do profissional da comunicação.*

Atualmente trabalha-se em duas pesquisas: INFOCOM 2 – *A utilização de metodologia de gestão da informação no processo estratégico das indústrias moveleiras do Rio Grande do Sul* e CONVIVA - *Redes de conversação/convivência e ambientes virtuais de aprendizagem.*

Enquanto participante dos projetos ECO E CONVIVA, não se pode deixar de citar o grupo de pesquisa LaVia<sup>11</sup> (Laboratório de Ambientes Virtuais de Aprendizagem), da Universidade de Caxias do Sul (UCS). A integração ao LaVia, que tem como base metodológica a Pesquisa-Ação<sup>12</sup>, permitiu e permite identificar a necessidade de especificar e formalizar alguns aspectos ligados à comunicação, à aprendizagem e à interação dos sujeitos em ambientes virtuais, os quais compõem o sistema focalizado nesta tese.

Faz-se questão de compartilhar estas idas e vindas no processo, num interminável retomar, reaproveitar, re-elaborar intuições, idéias e ações, para destacar que a complexidade da vida é inescapável. Metaforicamente, pode-se dizer que somos como aranhas, que pouco a pouco vão tecendo a sua teia e, para o bem

---

<sup>11</sup> O Lavia é um grupo professores-pesquisadores que, desde 1998, constitui-se como uma comunidade interdisciplinar de pesquisa e aprendizagem interativa e cooperativa. Seus integrantes são comprometidos com a construção de referenciais epistemológicos comuns que fundamentem e sustentem o desenvolvimento de ambientes virtuais de aprendizagem e a implantação de novas tecnologias no ensino superior e na formação de professores.

<sup>12</sup> A concepção de Pesquisa-Ação, assumida pelos professores-pesquisadores do LaVia, não se refere ao entendimento dessa abordagem como um prolongamento da pesquisa tradicional em Ciências Sociais. Representa, antes, uma revolução epistemológica defendida por Barbier (1996), sendo ela uma mudança na maneira de conceber e fazer pesquisa em Ciências Humanas. Nessa perspectiva, a investigação científica constitui-se em assumir a sua relação com a complexidade e dinamicidade da vida. O pesquisador, nessa concepção, assume uma nova atitude perante a ciência e a sociedade, integrando especificidades teóricas e diferentes sistemas propostos pelas culturas do mundo. Além disso, ela propõe situar o investigador numa relação de implicação, interagindo com as

e para o mal, a sua teia torna-se o seu mundo. Cada ser humano vive numa teia que constrói o seu mundo com incontáveis e quase invisíveis fios, muitos deles inconscientes. A intenção, nesta exposição de motivos é, primeiramente, reconhecer essa “teia da vida”<sup>13</sup>, tomar consciência dela, com todas as suas possibilidades e limites. Possibilidades aqui concebidas como poder de criação, como confiança, como intuição. Limites aqui entendidos como o enredamento do sujeito com o mundo, os múltiplos apegos, dependências e medos. O segundo movimento é de aceitação: de nós mesmos, do nosso mundo, das nossas circunstâncias... A seguir, propõe-se, no decorrer deste processo, vivenciá-la conscientemente para... mais adiante... ser libertados... ou... quem sabe... tecer uma outra teia.

Considera-se importante o compartilhamento do que foi vivido ao longo da preparação deste estudo, porque ele sinaliza, ainda que sem riqueza de detalhes e grandes reflexões, que todo o processo de elaboração desta pesquisa foi impregnado pela aura do método. Isto significa que, mais do que a execução de um simples programa, o método torna “necessária a presença de um sujeito pensante e estrategista” (MORIN; CIURANA; MOTTA, 2003a, p. 18). Mesmo porque se assume, que a própria elaboração desta pesquisa é uma situação complexa onde, num mesmo espaço e tempo, “não há apenas ordem, mas também desordem, não há apenas determinismos, mas também acasos”, e onde “emerge a incerteza, é preciso a atitude estratégica do sujeito ante a ignorância, a desarmonia, a perplexidade e a lucidez (ibidem).

---

noções de ciência, técnica e política, na busca de uma, como diria Morin (1999a), “ciência com consciência”.

<sup>13</sup> Expressão cunhada por Capra, na obra *A teia da vida* (2001).

Isso explica as várias idas e vindas, ações e retroações, pelas muitas avenidas, ruas, ruelas e até pequenos caminhos, percorridos para chegar até este momento.

Nesta pesquisa, assume-se o método como caminho, como uma forma de pensar e como uma estratégia “para” e “do” pensamento. Nessa perspectiva, ele se constitui em atividade pensante do pesquisador enquanto sujeito vivente, não-abstrato, com autonomia para ser capaz de aprender, inventar e criar “em” e “durante” o seu caminho.

Comprometer-se com esta proposta implica reconhecer a relação que se estabelece entre o método “como caminho” e a experiência de pesquisa do conhecimento, aqui concebida como travessia de vida<sup>14</sup> geradora de conhecimento e de sabedoria.

Ao possibilitar ao pesquisador a experiência de transitar simultaneamente por entre “diferentes mundos”, o método assim vivido evidencia que ele não precede a experiência. Ao contrário, ele emerge durante a experiência e vai se configurando e re-configurando para, ao final, talvez apresentar-se como uma nova possibilidade, uma nova lente, um novo modo de pensar e viver. Nas palavras de Zambrano (citada por MORIN; CIURANA; MOTTA, 2003a, p. 20), é “indispensável uma dose de aventura e até mesmo uma certa perdição na experiência; foi necessário que o sujeito se perdesse em sua própria experiência. Esse modo de perdição transformar-se-á em seguida em liberdade”.

---

<sup>14</sup> Aqui assumida na perspectiva de Morin (2003b, p. 9), quando ele afirma “minha vida intelectual é inseparável da minha vida [...] não escrevo de uma torre que me separa da vida, mas de um redemoinho que me joga em minha vida e na vida [...] não sou daqueles que têm uma carreira, mas sou dos que têm uma vida”.



Dito isso, passa-se a apresentar a paisagem do sistema<sup>15</sup> que serve de elemento de discussão e compreensão para o desenvolvimento da presente pesquisa. Ou seja, o estudo da constituição da Intranet, concebida no âmbito da comunicação organizacional midiaticizada, como lugar de processos comunicacionais emergentes e assumida enquanto elemento da rede autopoiética da organização complexa. Trata-se, portanto, de um estudo em torno das delicadas relações entre cultura, conhecimento e comunicação, no contexto organizacional, que têm o Sujeito como ponto de articulação.

Para tanto institui-se, como *corpus* para o fazer científico, no âmbito deste estudo, as falas de sujeitos (funcionários expressando-se por meio da produção de sentido via discurso oral, em situação de entrevista), que utilizam assiduamente a Intranet das empresas pesquisadas. Compõem, ainda, o *corpus*, as falas de sujeitos que, além de usuários são, no âmbito das empresas pesquisadas, responsáveis pela produção e atualização de conteúdos e dispositivos da Intranet. No sentido hologramático, o *corpus* (as falas dos funcionários) reúne partes que, indissociáveis do todo (as organizações pesquisadas), o representam e permitem dele se aproximar com vistas a tentar melhor compreendê-lo. Dito isso, destaca-se que, embora se considerem importantes vários outros elementos do sistema-intranet (como, por exemplo, a tecnologia, a programação visual, as relações de poder que nela se

---

<sup>15</sup> Utiliza-se aqui o termo “sistema”, ao invés do termo “objeto de pesquisa”, porque se assume a orientação teórica do método: “[...] seria necessário generalizar essa idéia e substituir a idéia de objeto, que é fechada, monótona, uniforme, pela noção de sistema. Todos os objetos que conhecemos são sistemas, ou seja, estão dotados de algum tipo de organização” (MORIN, 1996b, p. 278). Com vistas a tentar evitar a dubiedade, a partir deste ponto opta-se por utilizar o termo “sistema-Intranet” para fazer referência ao foco da pesquisa.

estabelecem, etc.), opta-se, por uma questão de exeqüibilidade, por não estabelecer, como prioridade deste estudo, a sua compreensão.

Com vistas a preservar a identidade das empresas pesquisadas, as mesmas são, ao longo deste estudo, denominadas Empresa Brasileira e Empresa Francesa. A primeira é uma grande indústria de origem brasileira, do setor metal-mecânico, fabricante de produtos para o transporte rodoviário, localizada em Caxias do Sul (RS). A segunda é uma grande indústria de origem francesa especialista mundial em produtos e serviços para distribuição elétrica, controle e automação industrial, localizada em Grenoble (França)<sup>16</sup>.

Nesta pesquisa, o lugar teórico da história e do perfil das empresas constitui-se como muito mais do que simples informação. Eles são considerados sentidos construídos como lugar de produção de cultura, no qual os sujeitos inscrevem-se (com maior ou menor intensidade) a partir do momento em que são admitidos nas empresas. Este estudo refere-se à condição de produção desse contexto. Propõe-se que esta é também uma dimensão, dentro da perspectiva multidimensional. Assim, esses “dados” assumem um lugar muito importante no que se está chamando de multidimensionalidade, tanto dos sujeitos quanto das empresas. Do mesmo modo, também a intranet está “mergulhada” na cultura da empresa.

A fundamentação teórica dá-se via Morin (1999a e 1999c), assumindo, como Método, o Paradigma da Complexidade, e pensando as práticas sócio-culturais e comunicacionais da Intranet, no contexto das empresas estudadas, com base na noção de Autopoiese, de Maturana (1997a). Ou, dito em outras palavras, para

---

<sup>16</sup> Perfis detalhados das duas empresas são apresentados no item 3.2 deste estudo.

efetuar a articulação entre o modo de pensar complexo e os indicadores fornecidos pelos sujeitos, a partir de suas falas sobre suas vidas nas empresas, enquanto utilizadores assíduos da Intranet, recorre-se à noção de Autopoiese. Concebida como a noção central da dinâmica constitutiva dos seres vivos, a Autopoiese é formada por uma rede de processos de produção onde cada componente participa da produção e da transformação de outros elementos da rede. O resultado desta co-produção de componentes é o padrão de *organização*<sup>17</sup> do sistema vivo, o qual só pode ser reconhecido como tal se estiver incorporado a uma estrutura física. Esta incorporação é um processo ininterrupto ao longo da duração de todo o viver de cada sistema vivo. Há um fluxo incessante de energia e matéria através do organismo vivo, o que permite o crescimento, o desenvolvimento e a evolução do sistema. Todo sistema vivo possui um processo vital contínuo, incorporado ao seu padrão organizacional e que liga os componentes da estrutura ao padrão que caracteriza a sua *organização*. Das muitas implicações que esta noção oferece para o fazer científico, talvez a principal delas seja o fato de evidenciar a indissociabilidade dos processos de viver e conhecer, um dos pilares teóricos deste estudo<sup>18</sup>.

Desde logo, toma-se refúgio no sétimo princípio da Complexidade<sup>19</sup>, que diz respeito à reintrodução do sujeito no conhecimento, e mesmo redigindo o texto no modo impessoal, reitera-se a inseparatividade da pesquisadora e do sistema estudado. Também se encara como um grande desafio o exercício de pensar e escrever de forma complexa, isto é, evidenciando as conexões entre as múltiplas

---

<sup>17</sup> O termo *organização* é grafado em itálico sempre que se referir à noção desenvolvida por Maturana, com vistas a diferenciá-lo de organização enquanto sinônimo de empresa.

<sup>18</sup> A apresentação e discussão detalhadas da Autopoiese são feitas no item 2.2.

<sup>19</sup> Os princípios da complexidade são apresentados no item 2.1.

dimensões do sistema estudado e tentado fugir aos vícios de pensamento e de linguagem, ainda presentes. A proposta é viver uma experiência de “escrita e um pesar que incorporem a errância e o risco da reflexão” (MORIN, 2003, p. 23).

A paisagem até aqui apresentada permite enunciar o problema de pesquisa, isto é, o que move, mobiliza, provoca e desafia a pesquisadora, em relação ao sistema-Intranet. Desse modo, empreende-se um esforço concentrado na tentativa de reunir elementos que, postos em diálogo, iluminem a compreensão/explicação<sup>20</sup> da seguinte questão de pesquisa: Como a Intranet se constitui em elemento da rede autopoietica da organização complexa? Tendo como foco o uso da Intranet, buscase evidenciar, nas falas dos sujeitos da organização complexa:

\* Como as dimensões da Autopoiese (Autonomia, Circularidade e Auto-referência) se constituem e são expressas?

\* Como as dimensões da Complexidade (Conhecimento, Cultura e Comunicação) se constituem e são expressas?

O objetivo geral deste estudo é discutir e compreender, tendo por base o Paradigma da Complexidade, a constituição da Intranet, concebida no âmbito da comunicação organizacional midiaticizada, como lugar de processos comunicacionais emergentes e assumida enquanto elemento da rede autopoietica da organização complexa, na Empresa Brasileira e na Empresa Francesa, aqui representadas na

---

<sup>20</sup> Os termos compreensão e explicação são empregados, no decorrer deste estudo, de acordo com Morin (1999c, p. 164), que afirma que compreender é “captar os significados existenciais de uma situação ou fenômeno” e diz respeito às “esferas do concreto, do analógico, da intuição global, do subjetivo”. Já a explicação “é um processo abstrato de demonstrações logicamente realizadas, a partir de dados objetivos” e refere-se à esfera “lógico-empírica”. Assim sendo, “a relação dos dois termos

fala de sujeitos-funcionários, ancorados pelos pressupostos de Morin (1999a, 1999c) e Maturana (1997a). Para tanto, realiza-se uma pesquisa qualitativa (BAUER; GASKELL, 2002), respaldada no estudo de caso (YIN, 2001). A análise de conteúdo inspira-se na análise textual qualitativa<sup>21</sup>, proposta por Moraes (2003), com ênfase no quarto ciclo constitutivo, a saber, o processo auto-organizado.

Ao construir as respostas para as questões de pesquisa, busca-se oferecer uma contribuição para o estudo da comunicação organizacional, a partir da compreensão, na complexidade dos ambientes organizacionais, da comunicação mediatizada pela Intranet, através da produção de sentido, sob a perspectiva da Comunicação, da Cultura, do Conhecimento e do Sujeito, conforme Morin e da Autopoiese, conforme Maturana.

Assim, no próximo capítulo, o segundo, se expõe e se discute o arcabouço teórico-metodológico que dá sustentação à proposta compreensiva deste estudo, a saber, o Paradigma da Complexidade e a Autopoiese.

No terceiro capítulo se apresentam reflexões a respeito das proposições teórico-metodológicas, que visam orientar a apreensão do sistema-Intranet, a partir das significações expressas nas falas dos sujeitos da pesquisa. Com vistas a compor a paisagem na qual se desenha a investigação, aborda-se a emergência dos procedimentos metodológicos, bem como a construção do *corpus*. O capítulo também oferece, ao apresentar elementos do perfil e da história de cada uma das

---

estabelece-se em *yin-yang*, com a compreensão contendo explicação e a explicação contendo compreensão” (ibidem, p. 165).

<sup>21</sup> O modo de apropriação que esta pesquisa faz da análise textual qualitativa, proposta por Moraes, é apresentado no item 3.1.

empresas pesquisadas, elementos para a compreensão dos contextos, no interior dos quais os sujeitos-funcionários produzem os sentidos expressos em suas falas.

O quarto capítulo dedica-se a discutir as organizações a partir de diferentes dimensões, que são apresentadas numa seqüência com fins meramente didáticos, uma vez que, neste estudo, são assumidas como interpenetrantes. Inicialmente, evidenciam-se as formas de constituição das organizações. Após, desvela-se o entendimento da noção de sujeito, na qual se fundamenta este estudo e a tentativa de melhor compreender a relação/inter-relação/retroação que se constrói entre sujeitos-funcionários e empresas. Na seqüência emergem, sucessivamente, as discussões a respeito da força e da dinâmica da cultura e da aprendizagem organizacionais. Aborda-se também a comunicação organizacional que incorpora, nesta pesquisa, a dimensão tecnológica e o *continuun* que se estabelece entre o ciberespaço e a Intranet, implicando-os mutuamente.

Empreende-se, no quinto capítulo, um exercício de busca da compreensão das manifestações que emergem ou, melhor dizendo, que se faz emergir, a partir das falas dos sujeitos, imersos e emersos na/da vida das organizações pesquisadas. Para tanto, no Primeiro Movimento Interpretativo, pretende-se compreender a dinâmica das dimensões da Autopoiese (Autonomia, Circularidade e Auto-referência), em cada uma das empresas pesquisadas. No Segundo Movimento Interpretativo a intenção é compreender a dinâmica das dimensões da Complexidade (Comunicação, Cultura e Conhecimento) que se articulam em torno dos sujeitos da pesquisa.

Por fim, o sexto capítulo dedica-se às considerações finais.

Desta forma, espera-se estar contribuindo para incrementar uma produção importante para a área da Comunicação, com ênfase na comunicação

organizacional, do ponto de vista da pesquisa, qual seja, a de aprofundar o entendimento do processo comunicacional mediado pela mídia digital, aqui recortada na Intranet no complexo cenário organizacional.

## 2 COMPLEXIDADE E AUTOPOIESE: TECENDO A PAISAGEM DO CONHECIMENTO

### 2.1 Paradigma da Complexidade - Método

Reconhecendo a natureza complexa da Intranet, com seus múltiplos e interdependentes componentes, elege-se, como método de pesquisa, o Paradigma da Complexidade, conforme Edgar Morin.

Para fazer frente à natureza complexa da Intranet não é possível se valer de um pensamento simplista, que separa as partes do todo, que não enfrenta as contradições e incertezas e que, portanto, é reducionista. Tem-se, isto sim, que buscar inspiração no pensamento complexo, que reconhece as contradições e incertezas e que, assim, une e liberta a compreensão:

O problema da complexidade joga-se em várias frentes, vários terrenos. O pensamento complexo deve preencher várias condições para ser complexo: deve ligar o objeto ao sujeito e ao seu ambiente; deve considerar o objeto, não como objeto, mas como sistema organização levantando os problemas complexos da organização. Deve respeitar a multidimensionalidade dos seres e das coisas. Deve trabalhar – dialogar com a incerteza, com o irracionalizável. Não deve desintegrar o mundo dos fenômenos, mas tentar dar conta dele mutilando-o o menos possível (MORIN, 1999a, p. 41).

Nesse sentido, na constante tensão da “busca da verdade”, longe da prescrição, o método institui-se como “caminho que se experimenta seguir” e, à medida que avança a dinâmica dessa experiência/aventura, “dissolve-se no caminhar” (MORIN; CIURANA; MOTTA, 2003a, p. 21).



Assim, ao fazer-se a opção pelo Paradigma da Complexidade, adotam-se seus princípios como orientação quanto ao método, a saber: insuficiência da universalidade do conhecimento, pois a compreensão se dá a partir do local e do singular; ênfase na contextualização do sistema; necessidade de unir o conhecimento das partes aos sistemas que elas constituem; causalidade complexa, que admite retroações, atrasos, interferências, sinergias, desvios, re-orientações, aleatoriedade, acaso; não-separação do sistema, mas sim conhecimento de suas interações com seu ambiente; reconhecimento dos limites da lógica. Esse esforço e/ou motivação representa uma busca do saber integrado, não fragmentado, crítico, reflexivo, contextualizado, multi e transdisciplinar, segundo Morin (1999a).

Em relação ao aspecto transdisciplinar, Petraglia (1995, p. 75) destaca que “é fruto do paradigma da complexidade, fundamentado por uma epistemologia da complexidade, também estando presente em seu seio as interligações de Sujeito-Objeto-Ambiente.”

Ou, ainda, nas palavras de Morin (1999a, p. 217):

A ciência nunca teria sido ciência se não tivesse sido transdisciplinar. Além disso, a história da ciência é percorrida por grandes unificações transdisciplinares marcadas com os nomes de Newton, Maxwell, Einstein, o resplendor de filosofias subjacentes (empirismo, positivismo, pragmatismo) ou de imperialismos teóricos (marxismo, freudismo).

É também o saber transdisciplinar que permite acolher a visão de sujeito multidimensional:

Estamos a um só tempo, dentro e fora da natureza. Somos seres, simultaneamente, cósmicos, físicos, biológicos, culturais, cerebrais, espirituais... Somos filhos do cosmo, mas, até em conseqüência de nossa humanidade, nossa cultura, nosso espírito, nossa consciência, tornamo-nos estranhos a esse cosmo do qual continuamos secretamente íntimos. Nosso pensamento, nossa consciência, que nos fazem conhecer o mundo físico, dele nos distancia ainda mais. (MORIN, 2000, p. 38)

A gênese do Paradigma da Complexidade compõe-se de **sete princípios** fundamentais que se passa a apresentar, desde já, iniciando o seu espelhamento, por analogia, em relação ao sistema-Intranet e ao processo de pesquisa.

O primeiro princípio é o **sistêmico ou organizacional**. Requer a realização de um esforço para deixar de lado o conhecimento reducionista e faz um apelo para a importância do conhecimento do todo. Segundo Morin (1999b), a idéia sistêmica parte do pressuposto de que o todo é mais do que a simples soma das partes. Além disso, a *organização* do todo dá margem à produção de qualidades ou propriedades novas, emergentes, em relação às partes consideradas isoladamente. É pela observação dessas novas propriedades, as emergências, que se percebe que o todo é menos do que a soma das partes, cujas qualidades, às vezes carecem de destaque em face da força de *organização* de conjunto que permeia o todo.

No presente estudo, por analogia, pode-se considerar a interpretação das falas dos sujeitos (partes) como um modo de conhecimento do “todo empresarial” - que, aqui, pressupõe várias dimensões, mais ou menos amplas, que se interpenetram, a saber: o contexto social, o contexto empresarial, as empresas pesquisadas, a comunicação organizacional, a cultura organizacional, a Intranet, etc. – e que, por sua vez, é imprescindível para a compreensão dos sujeitos. A busca da compreensão dos sujeitos, constituída como processo de *organização* para desvelamento do “todo empresarial”, possibilita a emergência de características dos sujeitos que podem ir além das fronteiras contextuais das empresas. Admite-se, assim, que estas características não se destacam no conjunto do todo. Mas, no decorrer deste fazer investigativo, essas emergências podem ser iluminadas.

O segundo princípio, intimamente ligado ao primeiro, é o **hologramático**<sup>22</sup>, uma vez que evidencia o paradoxo dos sistemas complexos, nos quais não somente a parte está no todo, mas o todo está inscrito nas partes. Ou seja, “cada célula é parte do todo [...] mas o próprio todo está na parte: a totalidade do patrimônio genético está presente em cada célula individual; a sociedade, como um todo aparece em cada indivíduo, através da linguagem, da cultura, das normas” (MORIN, 1996b, p. 28).

Por analogia, a fala de um sujeito (parte) traz em si as marcas da cultura organizacional (todo) da empresa onde trabalha. O sujeito, tenha ou não consciência e intenção disso, é produzido por esta cultura. Em cada sujeito (parte) haverá reflexos da empresa (todo). Todavia, enquanto parte complexa, o sujeito extrapola o ambiente da empresa e inscreve-se em outras culturas e contextos sociais (outros “todos”). Por estas brechas escapam os conflitos e contradições, tanto do sujeito, quanto da empresa.

O terceiro princípio da Complexidade é o do **anel retroativo** (ou *feedback*), que permite o conhecimento dos processos de auto-regulação na e para a *organização* de atuações complexas. Ele se reveste de importância porque rompe com a idéia de causalidade linear e mostra que a causa age sobre o efeito e este age sobre a causa, estabelecendo um mecanismo de regulação que permite a autonomia do sistema. O anel de retroação possibilita, na sua forma negativa, reduzir o desvio e

---

<sup>22</sup> Inspirado na figura do holograma, na qual cada ponto contém a quase totalidade da informação do objeto representado.

estabilizar o sistema e, na sua forma positiva, atua como um mecanismo amplificador da ação de um sistema.

Neste estudo, analogamente, as noções e idéias dos autores que compõem o panorama teórico são apresentadas como sinalizadores que visam a reduzir eventuais desvios que possam surgir no fazer compreensivo da autora e a estabilizar o processo de criação. Ao mesmo tempo, este amálgama teórico tem um efeito amplificador sobre o fazer metodológico, criativo e interpretativo da pesquisa e da pesquisadora, fertilizando-as.

A seguir, o princípio do **anel recursivo** permite avançar da noção de regulação para a idéia de autoprodução e auto-organização. Ele se constitui em um anel gerador, onde os produtos e os efeitos são produtores e causadores do que os produz:

Nós, indivíduos, somos os produtos de um sistema de reprodução oriundo do fundo dos tempos, mas esse sistema só pode reproduzir-se se nós mesmos nos tomamos produtores pelo acasalamento. Os indivíduos humanos produzem a sociedade nas – e através de – suas interações, mas a sociedade, enquanto todo emergente, produz a humanidade desses indivíduos aportando-lhes a linguagem e a cultura. (Morin, 1999b p. 33)

No cenário deste estudo, o princípio do anel recursivo contribui para pensar os contextos empresariais pesquisados como sociedades, tornando evidente a ação da cultura e da comunicação organizacionais como forças gerativas. Por sua vez, elas estão em constante tensão com sua aceitação, ou não, por parte dos sujeitos que compõem as empresas, os quais cotidianamente contribuem para a criação e manutenção da vida das organizações do modo particular como elas se configuram.

No âmbito da interpretação, este princípio implica no sistema de representação que os sujeitos significam para o processo de identidade e

“pertencimento” à empresa onde trabalham. Os sujeitos são entendidos como produtos de um sistema de representação, constituído de e por uma linguagem e uma cultura específicas. Porém, esta representação se efetiva somente se os sujeitos também produzirem representação e noções identitárias e de “pertencimento” dessas mesmas linguagem e cultura.

Já o quinto princípio é o de **auto-eco-organização**, ou autonomia/dependência. Como os seres vivos têm necessidade de extrair energia, informação e *organização* do próprio ambiente ao qual estão inseridos, a sua autonomia torna-se inseparável dessa mesma dependência. Este princípio é particularmente válido para os seres humanos e para as sociedades, uma vez que os primeiros desenvolvem a sua autonomia na dependência do meio exterior e da cultura, e as segundas dependem do meio geo-ecológico. Ou seja, para ser autônomo, o ser humano extrai a sua energia do meio exterior, sob a forma (já organizada) de alimentos vegetais ou animais. Mas ele também depende da cultura que alimenta seus conhecimentos, sua capacidade de conhecer e sua capacidade de julgamento.

Analogamente, no âmbito deste estudo, este princípio faz pressupor que cada sujeito possui a sua própria lógica interna, a partir da qual autoproduz seu comportamento por meio da auto-organização cognitiva. Por outro lado, essa autonomia está intimamente ligada à dependência que ele tem da empresa onde trabalha – seja esta dependência efetivada pela função que ocupa, pela cultura e/ou comunicação organizacionais, ou, mesmo, pelo salário que recebe.

O sexto princípio, que exerce um papel fundamental nas idéias de Morin, é o **dialógico**. Ele propõe a união de noções ou princípios que, por outras concepções

teórico-metodológicas, seriam considerados excludentes e/ou contraditórias, com vistas à compreensão da dinâmica ordem/desordem/organização, a qual é posta em marcha através de infinitas inter-retroações. Assim:

A dialógica permite assumir racionalmente a associação de noções contraditórias para conceber um mesmo fenômeno complexo. [...] Nós mesmos somos seres humanos separados e autônomos, fazendo parte de duas continuidades inseparáveis, a espécie e a sociedade. Quando se considera a espécie ou a sociedade, o indivíduo desaparece; quando se considera o indivíduo, a espécie e a sociedade desaparecem. O pensamento complexo assume dialogicamente os dois termos que tendem a se excluir. (MORIN, 1996b, p. 34)

A dimensão dialógica, no processo desta pesquisa, manifesta-se quando se assume que, partindo da desordem, concebida como um emaranhado movimento de criação, a pesquisadora cria uma proposição teórico-metodológica que pretende organizar o percurso da pesquisa, inter-relacionando proposições teóricas e informações geradas pela ação empírica, entretecidas no texto da tese.

No fazer compreensivo a dialógica pode, por exemplo, ser pensada no contexto empresarial, em relação ao sistema-Intranet, pela tensão<sup>23</sup> entre informar o funcionário (sujeito) e, ao mesmo tempo, manter sobre ele alguma forma de controle, na medida em que “a empresa” seleciona o que vai ou não ser divulgado, quando e em que nível de detalhamento. Conhecer esta dinâmica requer uma racionalidade capaz de associar, colocando em diálogo, noções que, num primeiro olhar, podem parecer antagônicas.

---

<sup>23</sup> Utiliza-se, ao longo desse estudo, a idéia de tensão no sentido de reconhecimento de duas ou mais duas forças em relação, independentemente do nível e da qualidade da força exercida por cada uma delas.

Finalmente, o autor defende, como sétimo princípio, a **reintrodução do sujeito** cognoscente em todo o processo de conhecimento, o que “ilumina a problemática cognitiva central: da percepção à teoria científica, todo conhecimento é uma reconstrução/tradução por um espírito/cérebro numa certa cultura e num determinado tempo” (MORIN, 1999b, p. 34).

Tal princípio chama a atenção para a inseparabilidade do observador e da sua observação, e, no âmbito deste estudo, ele se cumpre ao longo do processo, pela integração/interação/impregnação da pesquisadora e do/pelo sistema pesquisado, tanto em sua dimensão teórica (os autores lidos que a formaram, reformaram e a transformaram), quanto em sua dimensão empírica (no contato com as empresas, nos encontros para realizar as entrevistas com os sujeitos, na transcrição das entrevistas, nos momentos críticos de tomada de decisões metodológicas, etc.). Ou, reconhecendo-se nas palavras de Freitas (2002, p. 9), que afirma que as escolhas do pesquisador mostram que todo o processo que envolve a pesquisa: “é também um exercício de autoconhecimento e alteridade, no qual, ao tentar revelar o objeto de estudo, o pesquisador revela a si próprio na intimidade da interpenetração que ele formula”.

Apresentados os sete princípios da Complexidade, recupera-se que Morin propõe que a relação indivíduo/sociedade/espécie é hologramática (reconhecendo que o indivíduo está na sociedade, que está no indivíduo e na espécie), recursiva (percebendo que a sociedade regula constantemente as intenções de quem a produz, as quais retroagem sobre os indivíduos e as espécies) e dialógica (entendendo que o diálogo entre indivíduo/sociedade/espécie não é livre de contradições). Sendo assim, o processo de emergência está ligado à organização

mental dos indivíduos, a qual depende (com mais ou menos intensidade) da organização social. Esta, por sua vez, depende dos diferentes processos auto-organizacionais que constituem o sistema biológico humano. Sendo recursivas e dialógicas, estas relações são também interdependentes, interpenetrantes e indissociáveis. O mesmo vale para a dinâmica dos princípios.

A respeito do uso da analogia, evidencia-se que este estudo, amparado na proposição que "o conhecimento pelo semelhante e a identificação por analogia são princípios fundamentais utilizados por todo conhecimento" (MORIN, 1999c, p. 188), realiza, em especial no momento dedicado à compreensão das falas dos sujeitos, um exercício de criação de analogias livres como modo de aproximação com o sistema pesquisado.

Dito isso, reafirma-se que o presente processo de investigação científica tem como compromisso experimentar um exercício de pensar e fazer complexos, e, para tanto, se auto-eco-organiza à luz do Paradigma da Complexidade.

## **2.2 Autopoiese**

O fato de Morin entender o sujeito, a cultura e a sociedade, como sistemas auto-eco-organizados instiga a propor a noção de Autopoiese, cunhada por Maturana (MATURANA; VARELA, 1997b), como abordagem teórica, fazendo emergir outra macro-dimensão deste estudo.

Uma melhor compreensão desta abordagem requer a discussão do conceito de viver, em a "Biologia do Conhecer", conforme Maturana (ibidem).



Por considerar que as teorias científicas, normalmente, apóiam-se em pressupostos ontológicos e epistemológicos, muitas vezes de modo implícito e inconsciente, Maturana (1997a) segue um outro caminho. Sua proposta não parte apenas de pressupostos. Em seu fazer científico, cria um mecanismo dinâmico que gera os fenômenos que quer explicar. Como a sua teoria é uma teoria do viver e do observar, ela passa a se configurar, também, como uma reflexão filosófica. Considera o ser e o real, não como categorias existentes, eternas e independentes, mas como elementos que vão se constituindo no viver do observador. Seus experimentos sobre a percepção de ondas cromáticas,<sup>24</sup> que não pode ser entendida nem como um fenômeno objetivo, nem subjetivo, levaram-no à constatação de que o mesmo ocorre com a ciência. Isto é, ele defende que a ciência não necessita, nem pode necessitar, do argumento de uma realidade objetiva e independente daquele que a observa, para se validar enquanto saber, assegurando-se como conhecimento verdadeiro. Neste sentido, uma explicação científica, como de resto qualquer outra explicação, configura-se como a reformulação da experiência do observador, constituída na medida em que é aceita com base num critério de validação estabelecido por ele.

Ele argumenta que os cientistas são observadores que explicam o que observam. Isto implica em aceitar que, enquanto processa sua pesquisa, um cientista não está apreendendo a essência do real, nem mesmo por aproximação. Ele está configurando, na mesma medida e no mesmo modo, tanto o seu objeto de

---

<sup>24</sup> Três experimentos fundamentam a concepção da teoria de Maturana (1997a), porque mostram que diferentes combinações de comprimentos de onda podem gerar a mesma experiência cromática, assim como as mesmas combinações de comprimento de onda podem gerar distintas experiências cromáticas.

observação quanto uma possível descrição desse mesmo objeto. De acordo com Maturana (1997a), enquanto observadores, somos seres humanos vivendo na linguagem e também somos seres vivos. Então, para compreender o fazer científico é preciso, inicialmente, compreender e observar o viver. E, para falar com pertinência sobre o conhecimento, é necessário, antes, entender como se processa o viver.

Sua “Biologia do Conhecer” preocupa-se, ainda, com a caracterização dos seres vivos a partir dos processos que os constituem e não com base no rol de suas propriedades. Esta concepção levou-o a defini-los como “sistemas autopoieticos”<sup>25</sup>, sendo observados como uma rede de geração de componentes, no interior da qual, os componentes produzem o sistema circular que os produz. Maturana (1995, 1997a, 1997b) usa o termo autopoiese, que significa autocriação, autoconstrução, para explicar a condição necessária e suficiente para que um sistema seja considerado vivo. Por meio da teoria autopoietica, Maturana explica a dinâmica da autocriação, da auto-organização, que constitui a *organização* do ser vivo. Esta teoria considera que a conservação da *organização* de um sistema vivo, estruturalmente acoplado ao meio onde existe, constitui-se como condição *sine qua non* de sua existência.

---

<sup>25</sup> Na arte, **Maurits Cornelis Escher** (1898-1972) foi um artista gráfico holandês cujas figuras podem ser usadas como representações de sistemas autopoieticos, entendidos enquanto circuitos fechados, isto é, sistemas auto-referentes que buscam uma estruturação à semelhança de suas próprias imagens. Escher foi um artista gráfico conhecido pelas suas xilogravuras, litografias e meios-tons, que tendem a representar construções impossíveis, preenchimento regular do plano, explorações do infinito e as metamorfoses - padrões geométricos entrecruzados que se transformam gradualmente para formas completamente diferentes. Para além da “dança” com a geometria, a obra de Escher vai também em busca do infinito: a divisão regular da superfície aparece misturada a formas tridimensionais, geralmente num ciclo sem fim, onde uma fase se dilui na outra. Imagens de suas obras podem ser acessadas em <http://britton.disted.camosun.bc.ca/escher/jbescher.htm>.

Para compreender sua gênese, é preciso distinguir as noções de estrutura e *organização*, concebidas como dimensões constitutivas dos sistemas vivos integrantes de uma unidade composta autopoietica. A estrutura é constituída pelos componentes (substâncias, energia, matéria) e pelas relações efetivas entre eles. Associados, componentes e relações formam uma determinada unidade sistêmica. São estas relações que, por meio de processos interativos, caracterizam cada unidade específica. Já a *organização* refere-se ao conjunto de relações entre os componentes e caracteriza o sistema como integrante de uma determinada classe (um ser humano, um gato, um cachorro). A *organização*, entendida como expressão de uma unidade composta, possibilita a classificação do sistema. No entanto, é a estrutura que garante a sua identidade como sistema autônomo a partir de suas relações com o meio circundante, sendo que o meio abrange tudo aquilo que não faz parte da *organização* do sistema vivo e que interage constantemente com ele, como sendo uma unidade.

Para Maturana (1997a), é a estrutura que determina o espaço de existência, um espaço no qual o sistema opera em rede, enquanto unidade composta, e que pode ser perturbado pelas interações entre seus componentes. Nos processos autopoieticos, é a estrutura que muda continuamente de estado e, ao mesmo tempo, conserva a *organização* em função, tanto da plasticidade do sistema, como do meio. Então, para continuar vivo, o sistema necessita que sua estrutura, independente das mudanças que ocorram, mantenha a *organização*. Caso isso não seja possível, o sistema se desintegra e morre. Desse modo, é a *organização* autopoietica que define o ser vivo como unidade sistêmica a partir das operações que estabelece. É o processo autopoietico que permite ao sistema produzir-se continuamente e

determinar os seus limites. Por esta abordagem, as transformações dinâmicas produzem os próprios componentes da unidade que, por sua vez, conservam a *organização*, o que indica que as mudanças que surgem estão subordinadas à conservação da sua *organização*.

A Autopoiese, ou centro da dinâmica constitutiva dos seres vivos<sup>26</sup>, é formada por uma rede de processos produtivos, onde cada componente participa da produção e da transformação de outros elementos da rede. Como resultado, ou produto dessa co-produção de componentes, tem-se o padrão de *organização* do sistema vivo. Este, por sua vez, só poderá ser reconhecido como tal se estiver incorporado a uma estrutura física e esta incorporação é um processo ininterrupto, que fica em andamento durante todo o viver de cada sistema vivo. Há um fluxo incessante de energia e matéria através de um organismo vivo, o que permite o crescimento, o desenvolvimento e a evolução do sistema. Existiria, assim, em todo sistema vivo, um processo vital contínuo, incorporado a seu padrão organizacional e que liga os componentes da estrutura ao padrão que caracteriza a *organização*.

Esta apresentação da Autopoiese reveste-se de pertinência porque contextualiza o cerne de sua teoria, resumida pela afirmação “**conhecer é viver e viver é conhecer**” [grifo da autora] (MATURANA, 1997a, p. 21). Ele chama a atenção para a indissociabilidade entre os dois processos, quando declara que todo o ato de conhecer é uma ação efetiva que permite, a um ser vivo, continuar sua existência num mundo que ele mesmo faz surgir, na medida em que se esforça para

---

<sup>26</sup> A teoria sistêmica da cognição proposta por Maturana, que durante alguns anos trabalhou em parceria com Varela, é também conhecida como Teoria da Cognição de Santiago. Para mais informações a respeito da gênese dessa Teoria, consultar Capra (2001, 2002).

conhecê-lo. Em sua visão do viver, enquanto aquisição de conhecimento a partir da vivência/experiência, o autor destaca a importância do contexto e do ambiente no qual a pessoa está inserida. Faz isto ao afirmar que o conhecer é um fenômeno que diz respeito ao modo de operação do ser vivo, em congruência com sua circunstância. Mais que isso, ele mostra a necessidade de se considerar a individualidade da pessoa em determinada situação. Maturana (ibidem) argumenta que, no momento em que se atribui importância ao indivíduo, que se respeita sua legitimidade e que se compreende seus limites, valoriza-se as suas circunstâncias. Assim, deixa claro o que quer expressar com “conhecer é viver, e viver é conhecer”: que o ser vivo, no momento em que deixa de ser congruente com a sua circunstância, morre.

Por outro lado, valoriza, também, a condição sistêmica que une o indivíduo e a sociedade. Ao mesmo tempo em que reconhece que os indivíduos, em suas interações, constituem o social, Maturana (2002) lembra que o social é o meio em que os indivíduos se realizam como indivíduos. Para ele, em sentido estrito, não existe contradição entre o individual e o social, porque ambas as instâncias são mutuamente gerativas.

Outro aspecto relevante dessa teoria é o modo como se configura o viver no âmbito da condição humana. Associado ao entendimento da circunstância e ao respeito pelo indivíduo, que é constituído e constitui o social, alerta para a importância da linguagem e da emoção que, juntas, são o que ele chama de “conversar”, na formação do modo de viver.

Em síntese, Maturana (1997a, p. 121) sustenta:

O humano é vivido no conversar, no entrelaçamento do linguajar e do emocionar que é o conversar. Além disso, o humano se vive em redes de conversações que constituem culturas, e também se vive nos modos de vida que as culturas constituem como dimensões psíquicas, espirituais ou mentais. [...] cada vida humana se vive no espaço psíquico, espiritual ou mental que lhe dá seu caráter próprio à cultura a que esse ser humano pertence, modulado pelo que é próprio do viver individual desse ser humano. [...] nós somos em nossa biologia, em nosso pensar, em nossas crenças, em nosso modo de nos relacionarmos com os outros, com nós mesmos e com o mundo em geral, mundo que geramos em nossas relações com os outros. Em resumo, somos biologicamente o espaço psíquico e espiritual que vivemos, seja como membros de uma cultura ou como resultado de nosso viver individual na reflexão que, inevitavelmente, nos transforma porque transforma o nosso espaço relacional. [...] Como seres humanos, somos o que somos no conversar, mas na reflexão podemos mudar nosso conversar e nosso ser. Essa é a nossa liberdade, e nossa liberdade pertence ao nosso ser psíquico e espiritual.

Neste momento da tessitura<sup>27</sup> teórica, é oportuno abordar o lugar da linguagem na proposta de Maturana<sup>28</sup>, uma vez que se opta por assumi-la no âmbito desta pesquisa.

Maturana (MATURANA; VARELA, 1995) discute a linguagem a partir da observação do processo de comunicação, no contexto da Biologia do Conhecer, concebida não como uma transmissão de informações, mas como uma “coordenação de comportamentos” entre organismos vivos, por meio de uma acoplagem estrutural mútua. É assim que os organismos vivos mudam juntos, ao desencadearem, simultânea e recursivamente, modificações estruturais, nas interações recorrentes que experienciam. À medida que o sistema nervoso torna-se mais complexo, a coordenação mútua – considerada uma das características fundamentais da comunicação entre organismos vivos – torna-se mais sutil e

---

<sup>27</sup> O termo tessitura é empregado no sentido de contextura/encadeamento, ou seja, ligação entre as partes de um todo.

<sup>28</sup> Maturana foi um dos precursores na investigação das relações teóricas que envolvem a biologia da consciência humana e a linguagem.

elaborada. É no momento em que o ser vivo atinge um grau de abstração, no qual acontece a comunicação sobre a comunicação (ou uma coordenação de coordenações de comportamento) que surge a linguagem. Neste contexto, a linguagem é concebida como um sistema de comunicação simbólica e seus símbolos (palavras, gestos, sinais, etc.) são marcas da coordenação lingüística das ações. Assim, as noções de objetos são geradas por esta coordenação e os símbolos são associados às imagens mentais dos objetos. Indo além, quando as “coordenações de coordenações de comportamento” dão origem às palavras e aos objetos, estes se tornam a base de outras coordenações. É esta espiral que (re)produz os vários níveis reevocativos (recursivos) da comunicação lingüística. Ao mesmo tempo que os seres vivos, dotados de linguagem, distinguem objetos, também estão criando conceitos abstratos que denotam as suas propriedades e as relações entre eles.

A estas distinções, efetuadas a partir de outras distinções, Maturana (ibidem) denomina de processo de observação. Portanto, o observador nasce no momento em que distinguimos entre as observações e a autoconsciência; é a observação do próprio observador, descrevendo-se a si mesmo, a partir da noção de um objeto e dos conceitos abstratos a ele atribuídos. É neste ponto que o domínio lingüístico dos seres vivos se amplia para abarcar a consciência reflexiva. Neste processo, em cada um dos níveis reevocativos gerados, criam-se palavras e objetos e as distinções que são operadas entre eles obscurecem as coordenações que eles coordenam. A partir desta perspectiva, Maturana (ibidem) argumenta que a linguagem surge no fluxo contínuo de “coordenações de coordenações de comportamento” e não no cérebro.

Isto significa que o fenômeno da linguagem se desenvolve na convivência, constituída pelo fluxo de interações e relações que a permeiam. Isto implica que os

seres humanos existem dentro da linguagem e tecem continuamente a teia lingüística na qual vivem. Maturana afirma que “é a rede de interações lingüísticas que nos torna o que somos” (ibidem, p. 252) e “somos na linguagem, num contínuo existir nos mundos lingüísticos e semânticos que produzimos com os outros” (ibidem, p. 253). Ou seja, “nosso mundo é sempre o mundo que construímos com outros” (ibidem, p. 262). Então, juntos, os seres humanos coordenam o seu comportamento pela linguagem, o que equivale a dizer que, juntos, por meio da linguagem, eles criam/produzem/geram-criam/reproduzem/regeneram o seu mundo<sup>29</sup>.

Para Maturana (1997a), a comunicação é uma coordenação de comportamentos entre organismos vivos, através de uma acoplagem estrutural mútua. De acordo com a noção de Autopoiese, o sistema vivo se liga estruturalmente ao seu ambiente, isto é, liga-se ao ambiente por meio de interações recorrentes, cada uma das quais, por sua vez, desencadeia mudanças estruturais no sistema.

---

<sup>29</sup> Chama-se atenção para algumas das contribuições do pensamento de Maturana na vida contemporânea, no sentido de proporcionar elementos para se construir uma convivência mais harmônica, equilibrada, saudável e sustentável conosco mesmo, com as outras pessoas (tanto em nível pessoal quanto profissional), com a sociedade e com a biosfera. Para tanto, oferece-se o seguinte trecho para reflexão: “Se sabemos que nosso mundo é sempre o mundo que construímos com outros, toda vez que nos encontramos em contradição ou oposição a outro ser humano com quem desejamos conviver, nossa atitude não poderá ser a de reafirmar o que vemos do nosso próprio ponto de vista, e sim a de considerar que nosso ponto de vista é resultado de um acoplamento estrutural dentro de um domínio experiencial tão válido como o de nosso oponente, ainda que o dele nos pareça menos desejável. Caberá, portanto, buscar uma perspectiva mais abrangente, de um domínio experiencial em que o outro também tenha lugar e no qual possamos, com ele, construir um mundo. O que a biologia está mostrando [...] é que a unicidade do ser humano, seu patrimônio exclusivo, encontra-se nessa percepção de um acoplamento socioestrutural em que a linguagem tem um papel duplo: por um lado, o de gerar as regularidades próprias do acoplamento estrutural social humano, que inclui, entre outros fenômenos, a identidade pessoal de cada um de nós; por outro, o de constituir a dinâmica recursiva do acoplamento socioestrutural.” (MATURANA; VARELA, 1995, p. 262).



Assim, a membrana celular opera em constante assimilação de substâncias para integrá-las ao processo metabólico da própria célula. Todavia, cabe destacar que isso não significa que os sistemas vivos são autônomos, mas que o ambiente onde estão inseridos desencadeiam as mudanças estruturais, todavia, o ambiente não as especifica e sequer as dirige. E mais: conforme o sistema vivo reage, com mudanças estruturais, aos estímulos vindos do ambiente, essas mudanças vão modificar o seu comportamento futuro. Isto significa que o sistema que aprende é aquele capaz de estabelecer ligações com o seu ambiente, gerando vínculos estruturais. De acordo com Maturana (MATURANA; VARELA, 1995), nenhum sistema vivo pode ser controlado: apenas pode ser perturbado. Por esta perspectiva, o sistema vivo não especifica somente as suas mudanças estruturais, mas especifica, inclusive, quais as perturbações do ambiente que têm o poder de desencadeá-las. Dito de outro modo, o sistema vivo tem a liberdade de decidir o que perceber e o que aceitar como perturbação. Este é o ponto chave da Biologia do Conhecimento: as mudanças estruturais do sistema constituem atos cognitivos, porque na medida em que estabelece quais as perturbações do ambiente que podem gerar mudanças, o sistema estabelece a extensão do seu domínio cognitivo, ou, conforme Maturana (ibidem, p. 252), ele “produz um mundo”<sup>30</sup>.

As idéias até aqui apresentadas contribuem, no âmbito desse estudo, no sentido de conceber que a interação dos sujeitos no ambiente organizacional configura-se como uma forma de viver, constituída no conversar, quer presencialmente, ou via mídia digital, por meio da Intranet. Este viver é modulado

---

<sup>30</sup> Capra (2001, 2002) apresenta de modo detalhado os desdobramentos desse processo.

tanto pela vivência particular de cada sujeito, quanto pela influência que cada um recebe da cultura – particularmente da cultura organizacional - onde está inserido, abrangendo, além do aspecto racional, as emoções e os sentimentos. Configura-se, desse modo, o viver autopoietico no âmbito das empresas.

Mais especificamente, a noção de Viver, indissociável da noção de Autopoiese, é importante no contexto da presente pesquisa, porque atualiza teorias contemporâneas sobre o conhecimento, que resgatam o valor da experiência como forma de conhecer e que estão em consonância com as atuais tendências da pesquisa em comunicação<sup>31</sup>. Faz-se referências, aqui, àquelas, cujo objetivo é tentar compreender como se dá o conhecimento na interação do homem com a mídia, em especial a digital, aqui recortada na Intranet, por configurar-se como um ambiente de comunicação constituído de múltiplas linguagens.

Assim sendo, propõe-se a noção de Autopoiese como um recurso teórico capaz de qualificar a compreensão/explicação das vivências que ocorrem nas empresas, neste estudo observadas pela perspectiva da utilização do ambiente midiático da Intranet.

---

<sup>31</sup> Abordadas por Kerckhove (1997).

### 3 Construindo o fazer compreensivo

Ao longo deste estudo, busca-se refletir sobre a constituição e relevância da Intranet, como um ambiente diferenciado de comunicação e criação de conhecimento na esfera organizacional. Para efetivar esta reflexão, tomam-se como dados as falas dos sujeitos, funcionários das empresas que integram esta pesquisa. Desse modo, as características e peculiaridades deste sistema ensejam a construção de um arcabouço teórico adequado, sempre tendo consciência de que, conforme Morin (1999a, p. 335), “uma teoria não é o conhecimento; ela permite o conhecimento. Uma teoria não é uma chegada; é a possibilidade de uma partida. Uma teoria não é uma solução; é a possibilidade de tratar um problema”.

Para tanto, propõe-se que o fazer compreensivo desta pesquisa seja iluminado a partir de duas macro-dimensões distintas: a Complexidade (abordada pelas dimensões Comunicação, Cultura e Conhecimento), conforme Morin, e a Autopoiese (abordada pelas dimensões Autonomia, Circularidade e Auto-referência), conforme Maturana. As macro-dimensões articulam-se em torno do Sujeito<sup>32</sup> e são por ele articuladas.

Opta-se por grafar as macro-dimensões e dimensões com letras iniciais maiúsculas, buscando valorizá-las e destacá-las das palavras que, embora iguais, não terão no âmbito da pesquisa a mesma relevância para a discussão e compreensão dos dados.

---

<sup>32</sup> Concebido a partir da noção de sujeito complexo proposta por Morin e apresentada no item 4.2.

Sem perder de vista que as macro-dimensões e as dimensões são indissociáveis, implicam-se mutuamente e estabelecem relações de complementaridade, recorre-se ao instrumental teórico da Complexidade, com ênfase em seus sete princípios gerativos, como modo de conhecer, que orienta a condução desse estudo. A Autopoiese é adotada como a dimensão que explica, pelo embricamento das noções de Autonomia, Cicularidade e Auto-referência, como a *organização* se mantém na estrutura dinâmica da “vida da/na empresa”, pela perspectiva dos sujeitos. Isto significa que o viver do sujeito na empresa constitui-se como um contínuo relacional que implica no experienciar, no conhecer, no conversar<sup>33</sup>.

Então, parte-se da perspectiva da empresa como um sistema vivo e aberto integrado pelos fluxos de informações entre as pessoas que a compõem, ocupando diversas posições e representando diferentes papéis. Neste contexto, a comunicação organizacional pode ser entendida como o fluxo de mensagens processadas numa rede de relações interdependentes (GOLDHABER, 1991). Por esta abordagem, a comunicação organizacional<sup>34</sup> é indissociável e constitutiva do processo autopoietico que gera a vida organizacional ou, ainda, suas práticas. No contexto da Biologia do Conhecer a comunicação não é entendida como uma mera transmissão de informações<sup>35</sup>, mas estas têm um papel fundamental para a construção do que

---

<sup>33</sup> Conversar no sentido atribuído por Maturana: entrelaçamento do linguajar e do emocional, conforme apresentado no item 2.2.

<sup>34</sup> A comunicação organizacional é apresentada e discutida no item 4.5.

<sup>35</sup> Conforme já explicado no item 2.2, para Maturana (1997), a comunicação é uma coordenação de comportamentos entre organismos vivos através de uma acoplagem estrutural mútua.

Maturana denomina de mundo que todos vêem, que não é o mundo, mas um mundo, que se cria junto com outras pessoas. Ele enfatiza que:

O conhecimento do conhecimento compromete. Compromete-nos a tomar uma atitude de permanente vigilância contra a tentação da certeza, a reconhecer que nossas certezas não são provas da verdade, como se o mundo que cada um de nós vê fosse o mundo, e não um mundo, que produzimos com outros. (MATURANA, 1995, p. 262)

Esse mundo humano tem por elemento central o mundo interior de pensamentos abstratos, conceitos, crenças, imagens mentais, intenções, cultura e autoconsciência; universo este que sofre influência das informações. Parece então, evidente, que a paisagem autopoietica pode ser muito útil para se pensar a comunicação organizacional na contemporaneidade, em face dos processos midiáticos que a compõem.

As escolhas teóricas até aqui apresentadas permitem considerar que o sujeito do ambiente organizacional em discussão é um sujeito do discurso, isto é, um sujeito sócio-cultural que, pela enunciação, constitui-se em sujeito da linguagem. Sendo assim, torna-se possível apreender o sujeito, indiretamente, por meio da sua manifestação através da linguagem.

A comunicação humana, aqui focalizada no âmbito organizacional, é ancorada na linguagem e tem expressão singular no processo de criação e manutenção do relacionamento social. Ela é veículo de interpretações subjetivas, constitui fator de transformação e, inclusive no princípio da circularidade, é geradora da cultura.

No Paradigma da Complexidade, a Comunicação aparece ligada à reflexão sobre o Conhecimento, na medida em que este possa proporcionar, ao Sujeito, uma visão de mundo diferenciada da tradicional.

Também é importante reconhecer a complexidade do real na construção do Conhecimento multidimensional, o qual, conforme Morin (1980, p. 14):

É a viagem em busca de um mundo de pensamento capaz de respeitar a multidimensionalidade, a riqueza, o mistério do real, e de saber que as determinações – cerebral, cultural, social, histórica – que se impõem a todo o pensamento co-determinam sempre o objeto de conhecimento. É isso que eu designo por pensamento complexo.

Nesse contexto, a Comunicação não pode ser concebida como um processo simplificador. Muito ao contrário, é ela que possibilita o encontro entre Culturas e Sujeitos. Ou, conforme destaca o próprio Morin (1999a, p. 94), “eles precisam da Comunicação entre uma cultura científica e cultura humana (filosofia) e da Comunicação com a Cultura dos cidadãos que passa pela mídia. Tudo isso exige esforços consideráveis das três culturas e também dos cidadãos”.

Mais que isso, o Conhecimento só tem sentido na medida em que dá subsídios para a compreensão do próprio ser, isto é, do âmago da organização do ser emerge a relação entre o ser e o conhecer.

Se conhecer é realizar operações, que implicam em construções, apreensões, traduções e soluções, deve-se admitir o papel fundamental da Comunicação neste processo. Mesmo porque, para Morin (1999c, p. 64):

O Conhecimento é necessariamente: tradução em signos/símbolos e em sistemas de signos/símbolos; construção, ou seja, tradução construtora a partir de princípios/regras que permitem construir sistemas cognitivos, articulando informações/signos/símbolos; solução de problemas, a começar pelo problema cognitivo da adequação da construção tradutora à realidade que se trata de conhecer. Isso significa que o Conhecimento não saberia refletir diretamente o real, só podendo traduzi-lo e reconstruí-lo em outra realidade.

A *organização* biológica do homem faz com que Morin proponha que a aprendizagem é, ao mesmo tempo, adquirida e inata, estabelecendo-se, desde já, a sua dialogicidade. Para ele, aprender é mais que reconhecer o que virtualmente já era conhecido, é mais que apenas transformar o desconhecido em Conhecimento. O aprender abrange o desconhecido e a união do reconhecimento e da descoberta.

Se, por um lado, o Conhecimento associa-se à busca da verdade, por outro, ela, a verdade, não está separada da incerteza.

Sob esta ótica, o Conhecimento é passível de ser entendido como uma tradução de informações sem, no entanto, ser preso a absolutizações. Para Morin (1999b, p. 253):

O Absoluto e o Eterno não podem conhecer nem se conhecer; só o relativo e temporal podem fazê-lo. [...] Nem na terra, nem nos céus, nem acima destes existe Conhecimento absoluto. Mas há um conhecimento relativo e sobretudo relacional a partir da relação antropocósmica de inerência/separação/Comunicação.

A concepção que Morin (1999c, p. 168) tem do Conhecimento ultrapassa os limites do simples conhecer pelo conhecer e se inscreve em uma instância de criação e superação:

A verdadeira busca, com mais freqüência, encontra outra coisa que a buscada. Para tentar dar conta da busca da verdade o Conhecimento vale-se de uma dinâmica própria, embora humana, que interliga vários elementos. Os princípios/regras que dirigem o Conhecimento humano não estão, como no computador, inscritos num programa. Trata-se de um complexo poligrama de princípios/regras/normas/esquemas/categorias, alguns inatos, outros culturais, outros elaborados pela experiência dos indivíduos: as instâncias que constituem esse complexo poligrama reúnem-se, articulam-se e sobrepõem-se de maneira não apenas complementar, mas também concorrente e antagônica, para dirigir as operações do espírito/cérebro.

Visto por outro ângulo, o Conhecimento é inseparável do Sujeito e relaciona-se com a Cultura. Trata-se de uma relação recursiva onde um constitui e é

constituído, pelo outro, incessantemente. É o contexto social que orchestra as permanentes inter e retro-alimentações entre ambos. Nas palavras de Morin (1998, p. 30), “a Cultura gera os Conhecimentos que regeneram a Cultura”.

Em relação à extensa rede de fenômenos e temas, abordados por Morin em sua obra, salienta-se aquele que se constitui numa das mais importantes contribuições de seu pensamento, ou seja, o confronto entre dois mundos: o das certezas e o das incertezas. O mundo das certezas é aquele herdado da ciência clássica e, portanto, fundado na concepção newtoniana-cartesiana, racionalmente explicável por leis naturais, simples e imutáveis. Já o mundo das incertezas é gerado pelo nosso tempo marcado por transformações e caracterizado pelo mundo complexo, desvelado pelos mais recentes avanços da física (conforme nota 35, no rodapé), a qual põe em xeque as leis simples e imutáveis.

Conforme Morin (1996b, p. 274), “pode-se dizer que há complexidade onde quer que se produza um emaranhamento de ações, de interações e de retroações”. Então, a complexidade de um mundo em processo apresenta-se como uma perspectiva contemporânea, por meio da qual o novo Conhecimento deve ser construído. Ele suscita as pesquisas de um novo saber e aponta o pensamento complexo<sup>36</sup> e o método transdisciplinar como possíveis caminhos de busca. Assim, acredita-se que o grande desafio da pesquisa é o do Conhecimento a ser descoberto, não mais isolado como algo-em-si, mas em suas complexas relações com o seu entorno.

---

<sup>36</sup> Para Morin (2000, p. 207), “O pensamento complexo é, pois, essencialmente o pensamento que trata com a incerteza e que é capaz de conceber a organização. É o pensamento capaz de reunir (*complexus*: aquilo que é tecido conjuntamente), de contextualizar, de globalizar, mas, ao mesmo tempo, capaz de reconhecer o singular, o individual, o concreto”.



É crescente número de experiências científicas, como, por exemplo, as realizadas em áreas como a Física e a Psicologia,<sup>37</sup> que não são passíveis de compreensão se esta for buscada na ciência clássica. Essas experiências constituem-se num obstáculo intransponível para a concepção newtoniana-cartesiana. Diante dessa situação, está em emergência uma concepção de ciência que considera o universo como uma rede infinita e unificada de inter-relações e quaisquer limites como arbitrários e negociáveis. A inserção nessa visão de ciência significa, também, buscar uma maior compreensão sobre a natureza humana e, conseqüentemente, sobre a natureza da realidade<sup>38</sup>.

Torna-se imprescindível, neste contexto, a reintrodução do Sujeito. Isto significa que, no lugar do Sujeito seguro (com certezas absolutas; fundado no positivismo, no empirismo e no determinismo do pensamento tradicional) surge um Sujeito interrogante (que, agora na posição de aprendiz, diante desse mundo belo/feio, em acelerada transformação – e que ele mesmo criou – tenta encontrar um novo centro ou novo ponto de apoio, para uma nova ordem – mesmo que provisória – em meio a inúmeras dúvidas e incertezas).

---

<sup>37</sup> Ver GROF, Stanislav. *Além do Cérebro: nascimento, morte e transcendência em psicoterapia*. São Paulo: McGraw-Hill, 1987, p. 19-44.

<sup>38</sup> Faz-se, aqui, referência à Teoria da Relatividade e à Física Quântica que implicam na necessidade de compreender o mundo como um todo indiviso e em constante movimento. Tais noções mudaram a compreensão da estrutura da matéria e, em última instância, da realidade, e abriram novas possibilidades para se pensar a vida, a mente e a cognição. A Teoria da Relatividade, proposta por Einstein, mostrou que espaço, tempo e matéria são interdependentes, revelando assim a natureza dinâmica da matéria que surge pela constatação de que as partículas não podem ser vistas como objetos, mas como feixes dinâmicos de energia. Na Física Quântica, as contribuições de Bohr, Bohm e Heisenberg mostram que, no nível subatômico, não existem coisas ou objetos isolados, mas sim uma infinita teia de interconexões dinâmicas. Informações mais detalhadas a respeito dessas teorias e suas implicações podem ser obtidas em Bohm (2001, 2005), Capra (2000; 2001) e Lemkov (1992).

É em torno desse “sujeito interrogante” e do poder formalizador de sua palavra (ou forma de expressão), que se objetiva fazer girar esta pesquisa, sem perder de vista que “o homem não é somente biológico-cultural. É também espécie-indivíduo, sociedade-indivíduo; o ser humano é de natureza multidimensional” (idem, p. 281). Em síntese, pretende-se partir das teorias orientadoras para encontrar, no *corpus* empírico, um Conhecimento que se processa nas vivências pesquisadas e expressas nos enunciados dos Sujeitos.

Nesta paisagem, a Autopoiese, proposta por Maturana (1997a), é assumida como uma possibilidade teórica capaz de iluminar a compreensão da vida que emerge a partir da interação dos Sujeitos no ambiente organizacional mediados. Vida esta que surge e se manifesta de forma indissociável da comunicação, da cultura e da cognição. Reafirma-se, assim, que a abordagem autopoietica oferece um arcabouço teórico coerente com o pensamento científico contemporâneo, no qual se insere o Paradigma da Complexidade, e que efetivamente supera a visão cartesiana do funcionamento dos sistemas vivos que constituem o Universo. Aceita que mente e matéria são dimensões do fenômeno da vida e que os processos de cognição (e, em última instância, de comunicação) nada mais são do que o próprio processo da vida. Por este viés, toda estrutura do organismo (e não apenas o cérebro) participa do processo de cognição ou construção do conhecimento, formando uma única rede cognitiva. A noção de cognição é mais ampla do que a concepção do pensar, raciocinar e medir, pois envolve a percepção, a emoção e a ação, ou seja, tudo o que abrange o processo da vida, como elementos fundamentais constitutivos da sua dinâmica.

Assumindo estas idéias, busca-se construir um Conhecimento que não possui a pretensão de ser uma verdade geral, universal, regular. Ao invés, tenta-se construir um Conhecimento que vem a ser estabelecido através da procura incessante por compreender melhor a subjetividade, a comunicação, a cognição, a cultura, enfim, o fenômeno da vida, em seu incessante devir, porque, conforme Morin (1999a, p. 59), “conhecer e pensar não é chegar a uma verdade absolutamente certa, mas dialogar com a incerteza”.

De antemão, também se reconhece a necessidade da busca sem fim pela apropriação, pelo aprofundamento da discussão e pelo diálogo que lança luz ao emaranhado de suas relações. Todavia, este amadurecimento, até mesmo por uma questão de fidelidade ao princípio do anel recursivo, convida a integrar, o que no princípio parecia separado: proposições teóricas, intuições, elementos do contexto das empresas pesquisadas e as falas dos sujeitos. Este processo de amadurecimento e (re)construção permite a emergência de sempre novos momentos de maturação teórico-metodológica, bem como de elementos para a compreensão deste e de outros sistemas e, em última instância, da vida e do pesquisador, num ciclo incessante.

### **3.1 A emergência dos procedimentos metodológicos: identificando e construindo o *corpus***

As idéias até agora apresentadas sinalizam o percurso metodológico híbrido a ser seguido. Ou seja, parte-se do método, enquanto teoria orientadora, porém não

universalizante, sem perder de vista as especificidades do sistema, para decidir-se a metodologia de pesquisa. Faz-se isso, acreditando que ela seja um instrumento para a compreensão do *corpus* constituído empiricamente, no sentido de buscar apreender as significações expressas nas falas dos sujeitos entrevistados, com vistas à “possibilidade de encontrar nos detalhes da vida concreta e individual, fraturada e dissolvida no mundo, a totalidade de seu significado aberto e fugaz” (MORIN; CIURANA; MOTTA, 2003a, p. 23).

Destaca-se que as palavras “método” e “metodologia” são empregadas aqui conforme o sentido que Morin lhes atribui. Desse modo, método é entendido como um caminho que auxilia “a pensar por si mesmo, para responder ao desafio da complexidade dos problemas” (MORIN, 1999c, p. 36). Já a metodologia constitui-se em um conjunto de “guias a priori que programam as pesquisas” (ibidem, p.36). Embora necessite da metodologia como auxílio à estratégia, para Morin, o método inscreve-se numa perspectiva mais ampla, que integra a descoberta e a inovação.

Sendo assim, no âmbito da metodologia, optou-se pela realização de um estudo de caso, na perspectiva da pesquisa qualitativa. Segundo Bauer e Gaskell (2002), a pesquisa qualitativa utiliza textos (neste caso, as falas dos sujeitos) como fonte de dados; a análise dirige-se à interpretação de dados e a entrevista é a forma mais usual de apreensão do objeto. Opta-se pela construção do *corpus* a partir do que Yin (2001) chama de estratégia de estudo de caso:

como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Não surpreendentemente, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento. [...] Em todas as situações, a clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as

características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos. (ibidem, p. 21)

O estudo de caso vale-se das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta outras importantes fontes de evidência, como a realização de entrevistas. Para Yin (ibidem, p. 28), o estudo de caso é indicado em situações de pesquisa nas quais “faz-se uma questão do tipo ‘como’ e ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”, exatamente como se configura a situação de pesquisa configurada neste projeto.

O estudo de caso, de acordo com Suler (2000), pode contribuir, dando mais complexidade à pesquisa. Isso é possível, porque ele permite considerar e examinar o todo, ultrapassando a visão das partes isoladas, característica essa que não é facilmente contemplada nas pesquisas quantitativas mais controladas. Suler (ibidem) considera o estudo de caso como essencial para uma aproximação flexível e compreensiva da vida digital e o aplica em pesquisas sobre ciberpsicologia, integrando várias possibilidades de abordagem, como a observação participante, a manipulação quase-experimental, entrevistas, dados de *e-mail*, *chat*, fóruns, etc.

Por sua vez, a opção pela aplicação de entrevistas qualitativas semi-estruturadas parte do

pressuposto de que o mundo social não é um dado natural, sem problemas: ele é ativamente construído por pessoas em suas vidas cotidianas, mas não sob condições que elas mesmas estabelecem. Assume-se que essas construções constituem a realidade essencial das pessoas, seu mundo vivencial. O emprego da entrevista qualitativa para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes é o ponto de entrada para o cientista social que introduz, então, esquemas interpretativos para compreender as narrativas dos atores em termos mais conceptuais e abstratos, muitas vezes em relação a outras observações. A entrevista qualitativa, pois, fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre

os atores sociais e sua situação. O objetivo é a compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos. (GASKELL, 2002, p. 65)

A decisão de usar entrevistas para constituir o *corpus*, foi também inspirada na perspectiva de Pagés et al (1993, p. 206), que “considera o discurso não como um conjunto de partes que tem um ‘conteúdo’ isolável, mas como fluxo de contradições ligadas e encadeadas”, sendo que a interpretação busca “as estruturas e as contradições subjacentes reveladas através das relações de temas”.

Levando-se em conta que a pesquisa qualitativa exige flexibilidade e criatividade (GOLDENBERG, 1997), no momento de realizar o tratamento dos dados e a apresentação dos resultados, optou-se por extrair trechos das falas dos entrevistados para compor, em conjunto com as proposições teóricas, um texto interpretativo. Este procedimento é inspirado na análise textual qualitativa, conforme Moraes (2003). Ele propõe um processo de análise qualitativa que se apresenta como um movimento que possibilita a emergência da compreensão do *corpus* e que oferece alternativas de entendimento que pretendem ultrapassar a fragmentação e o reducionismo presentes, em geral, na análise de conteúdo:

A análise textual qualitativa pode ser compreendida como um processo auto-organizado de construção de compreensão que emerge a partir de uma seqüência recursiva de três componentes: desconstrução dos textos do ‘corpus’, a unitarização; estabelecimento de relações entre os elementos unitários, a categorização; o captar do novo emergente em que a nova compreensão é comunicada e validada. Esse processo em seu todo pode ser comparado com uma tempestade de luz. O processo analítico consiste em criar condições de formação dessa tempestade em que, emergindo do meio caótico e desordenado, formam-se ‘flashes’ fugazes de raios de luz iluminando os fenômenos investigados, possibilitando, por meio de um esforço de comunicação intenso, expressar novas compreensões atingidas ao longo da análise. (MORAES, 2003, p. 2)

Cabe esclarecer que não se utiliza integralmente, neste estudo, a metodologia de análise de Moraes. Todavia, pela relevância da proposição, faz-se um recorte e dá-se ênfase ao quarto ciclo constitutivo, que ele chama de processo auto-organizado, para subsidiar o fazer interpretativo/compreensivo. A partir da desconstrução dos textos do *corpus*, segue-se um processo intuitivo auto-organizado de reconstrução. Este movimento possibilita a emergência de novas compreensões, a partir de uma impregnação intensa com os dados e informações do *corpus* e à luz das proposições teóricas que orientam a pesquisa.

As falas são apresentadas em fragmentos selecionados e re-organizados a partir dos textos-síntese das entrevistas individuais (vide Apêndices A e B) que, simultaneamente, compõem o discurso coletivo sobre o sistema estudado e suas inter-relações. Logo, um não exclui o outro.

De acordo com Pagés et al. (1993, p. 200):

O discurso é ao mesmo tempo coletivo e individual. O discurso é coletivo, à medida que cada indivíduo revela de maneira exemplar estruturas, relações entre fenômenos, presentes de diferentes formas nos outros indivíduos [...] e também é coletivo pelas complementaridades e não mais pelas semelhanças dos diferentes discursos individuais.

A leitura dos textos-síntese, elaborados a partir das transcrições das entrevistas, corrobora essa afirmação.

Nessa linha de raciocínio, as falas foram sendo encadeadas e postas em diálogo com as idéias dos autores. Das escutas realizadas durante as entrevistas, das transcrições e da organização e leitura dos textos-síntese emergiram as macro-dimensões e as dimensões.

É provável que outras dimensões pudessem ser consideradas e criadas, mas a intenção de assegurar a clareza e a objetividade do texto, bem como os indícios percebidos no decorrer da construção do *corpus*, nortearam a definição dessas dimensões.

As opções metodológicas aqui expostas foram assumidas porque pareceram as mais viáveis no momento, em face dos prazos, especificidades e dimensão da pesquisa realizada. Neste sentido, concorda-se com Freitas, quando ela afirma que “É preciso optar, e é o sentido dessa opção que registra o que existe de mais interativo entre o pesquisador e seu objeto” (1999, p. 9).

Acredita-se que as abordagens selecionadas, norteadas pelo pensamento complexo, oferecem elementos que permitem apreender o sentido das falas sobre o viver no ambiente organizacional mediado pela Intranet e compreender a auto-organização da empresa, trazendo à luz a multidimensionalidade dos sujeitos.

Desta forma, a investigação se compôs pelas seguintes fases:

### **Fase 1**

Revisão bibliográfica, abrangendo os seguintes temas:

- a) organização; cultura e comunicação organizacional;
- b) cognição e criação do conhecimento;
- c) contexto e caracterização da Intranet como ambiente midiático no âmbito do qual também se processam a comunicação, a cultura e a criação do conhecimento organizacional.



## **Fase 2**

Realização de entrevistas na Empresa Brasileira e início da construção do *corpus* (BAUER; GASKELL, 2002) compreendendo:

- a) elaboração do roteiro de entrevista semi-estruturada;
- b) seleção dos sujeitos a serem entrevistados;
- c) realização das entrevistas com funcionários da Empresa Brasileira;
- d) transcrição e leitura das entrevistas;
- e) preparação do texto-síntese das falas dos funcionários da Empresa Brasileira.

## **Fase 3 (desenvolvida na França)<sup>39</sup>:**

- a) qualificação do levantamento bibliográfico sobre comunicação e cultura organizacional, criação do conhecimento na empresa, contexto e caracterização da Intranet como ambiente midiático;
- b) qualificação do método e da metodologia;
- c) realização de contatos com empresas da região em busca de uma que aceitasse participar da pesquisa;
- d) seleção dos sujeitos a serem entrevistados;
- e) realização das entrevistas com os funcionários da Empresa Francesa;
- f) transcrição e leitura das entrevistas;

---

<sup>39</sup> Realizada sob a orientação da Professora Doutora Claudine Carlier, no GRESEC (*Groupe de Recherche sur les enjeux de la communication*) – *Institut de la Communication et des Médias* (ICM), da Université Stendhal – Grenoble 3 (Grenoble – França).

- g) preparação do texto-síntese da fala dos funcionários da Empresa Francesa.

#### **Fase 4**

Fazer compreensivo sobre os dados e redação da tese.

O *corpus* desta pesquisa, que constitui o sistema empírico de estudo para esta tese, é composto por dois grupos de quatro sujeitos: o primeiro, constituído por funcionários da Empresa Brasileira, e o segundo, por funcionários da Empresa Francesa. Cada grupo é integrado por uma pessoa responsável, no âmbito das empresas, pela produção da Intranet. As pessoas entrevistadas foram selecionadas a partir de dados fornecidos pelos gestores da Intranet, pelo critério de frequência de uso, sendo, portanto apontadas como usuárias assíduas da rede.

Os tópicos<sup>40</sup> abaixo relacionados constituíram-se nas idéias orientadoras das entrevistas, ou seja, dos diálogos desenvolvidos com os sujeitos que participaram deste estudo. Na medida em que as conversas com os entrevistados fluíam, elas eram desdobradas conforme a necessidade e/ou pertinência. Estes tópicos serviram como forma de aproximação com os sujeitos entrevistados. As entrevistas foram concedidas individualmente, após prévio consentimento dos sujeitos e com hora marca. Buscou-se construir situações de entrevista que fossem, na medida do possível, descontraídas e informais, a fim de tentar obter a máxima sinergia com as

---

<sup>40</sup> Para maiores informações a respeito da constituição de tópicos-guia, ver Gaskell (2002, p. 66).

peçoas participantes da pesquisa<sup>41</sup>. No início de cada entrevista, explicou-se sobre o tema, objetivos e procedimentos do estudo e pediu-se autorização para gravar a conversa. Por questões éticas, a participação dos entrevistados foi formalizada pela assinatura de um Termo de Consentimento Informado. No caso da Empresa Brasileira, acredita-se que o fato da pesquisadora ter sido funcionária da mesma foi um aspecto facilitador da abordagem. Embora se tenha tentado, durante o processo de realização das entrevistas, criar um clima de relativa confiança, proximidade e de credibilidade, que deixasse os sujeitos abertos ao diálogo, com vistas a que eles se expressassem do modo mais sincero possível a respeito de suas práticas na Intranet, isto nem sempre foi possível. Percebeu-se, em ambas as empresas pesquisadas, uma certa “tensão” dos entrevistados no sentido de proferir um discurso que fosse compatível com o discurso da empresa. As entrevistas, que em média duraram cerca de uma hora para cada sujeito, foram realizadas<sup>42</sup> nas dependências das próprias empresas, durante o horário de expediente dos funcionários, em salas especialmente destinada a este fim.

Os diálogos orientaram-se pelos seguintes tópicos:

- a) falas sobre as práticas do sujeitos no ambiente da Intranet (descrição, procedimentos, comentários, percepções);

---

<sup>41</sup> Para maiores informações sobre este procedimento metodológico, chamado de *rapport*, e sua confiabilidade, ver Gaskell (2002, p. 74).

<sup>42</sup> As entrevistas com os funcionários da Empresa Brasileira foram realizadas em julho de 2005. Os funcionários da Empresa Francesa foram entrevistados em dezembro de 2005 e janeiro de 2006. Cabe também destacar que, nas duas organizações, foram realizadas mais entrevistas, mas optou-se, por uma questão de exeqüibilidade, pelos quatro depoimentos que, segundo a avaliação da pesquisadora, melhor expressam as práticas de produção e uso da Intranet nas empresas que compõem este estudo.

- b) comentários a respeito de como os sujeitos percebem os seguintes aspectos da prática da Intranet:
- fluxo de informações;
  - acesso às informações;
  - percepções de espacialidade e temporalidade;
  - efeitos sobre os seus sentidos e sentimentos;
  - efeitos sobre os seus pensamentos;
  - efeitos sobre os seus comportamentos e práticas laborais;
  - intensidade de interatividade e co-autoria com a Intranet.
- c) aspectos da Intranet que mais atraem a sua atenção e o porquê;
- d) diferenças a respeito do que sentem/pensam quando se comunicam via Intranet e presencialmente;
- e) credibilidade e confiabilidade das informações veiculadas via Intranet.

Reitera-se que o processo de emergência dos procedimentos metodológicos e a construção do *corpus*, embora sejam aqui apresentados de forma “planificada”, em realidade, desenvolveu-se de modo orgânico, num constante ir e vir dialógico entre as proposições teóricas e as possibilidades e limites empíricos, de acordo com o terceiro e o quarto princípios da Complexidade, a saber, o anel retroativo e o anel recursivo.

Dito isso, passa-se a apresentar os dados da história e do perfil das empresas participantes desta pesquisa.

## 3.2 Conhecendo as paisagens das organizações pesquisadas

### 3.2.1 A Empresa Brasileira<sup>43</sup>

A Empresa Brasileira é uma indústria metal-mecânica dedicada à fabricação de produtos para o transporte rodoviário de cargas. Ela emprega aproximadamente 1.700 funcionários e está localizada em Caxias do Sul (RS). Iniciou suas atividades mesmo antes da implantação da indústria automobilística no Brasil, quando a rede rodoviária do país era muito deficiente e a frota de caminhões era importada podendo, assim, acompanhar passo a passo a expansão do transporte rodoviário de cargas nas últimas cinco décadas. A empresa evoluiu na medida em que o desenvolvimento dos transportes exigia produtos mais seguros e econômicos e de maior capacidade de carga. Assim, de fabricante de simples ferramentas agrícolas, usadas por colonos da região da serra gaúcha, a empresa passou a fabricar reboques simples; semi-reboques de um, dois e três eixos; suspensões; semi-reboques tanques para água, leite, combustíveis e produtos corrosivos; semi-reboques-silo para transporte de cimento; caminhões fora-de-estrada<sup>44</sup> em diversas versões; tratores florestais e uma gama de produtos, componentes e sistemas, visando suprir as necessidades que a economia apresentou em cada estágio de crescimento do país. Desde setembro de 2002, a empresa iniciou também a

---

<sup>43</sup> Conforme mencionado na apresentação deste trabalho, utiliza-se o codinome “Empresa Brasileira” quando se faz referência à empresa nacional estudada. Também com vistas à necessidade de preservação de sua identidade, as referências bibliográficas relativas a ela são apresentadas como “R.”.

<sup>44</sup> Veículos especiais de uso específico para construção de barragens e estradas.

fabricação de produtos dedicados ao transporte bimodal (rodo-ferroviário). Fundada há 58 anos, a Empresa Brasileira é, hoje, a empresa-mãe de uma *holding* composta por sete empresas operacionais que, juntas, empregam mais de cinco mil funcionários.

Sua trajetória começa, de fato, em 21 de janeiro de 1949, quando o fundador deixou o serviço militar obrigatório, uniu-se a seu irmão e, ainda nas instalações da oficina de seu pai, começa a produzir, dando origem à empresa.

Segundo Moraes (1999), a história<sup>45</sup> da Empresa Brasileira pode ser dividida em cinco períodos distintos. Assim, os primeiros 21 anos (até 1970) caracterizaram-se pelo trabalho intensivo de oficina mecânica e desenvolvimento e diversificação das linhas de produtos, produzindo autopeças e implementos para o transporte. Nestas duas décadas, a administração foi marcada pela reaplicação dos lucros no crescimento da empresa e pelo baixo grau de profissionalização de sua equipe funcional.

De 1971 a 1980 a empresa passou por uma década de expansão. Houve a mudança para novas e modernas instalações; a transformação do sistema jurídico para sociedade anônima; o capital foi aberto; implantou-se um novo sistema de vendas; abriram-se filiais; criaram-se empresas subsidiárias; houve uma crescente profissionalização em todas as áreas e lançaram-se novos produtos, como o caminhão fora-de-estrada. Todos estes fatores associados colocaram-na como a

---

<sup>45</sup> Entendendo, como já declarado na apresentação, que, nessa tese, o lugar teórico da história e do perfil das empresas constitui-se como muito mais do que simples informação, mas antes como sentidos construídos como lugar de produção de cultura, no qual os sujeitos inscrevem-se (com maior ou menor intensidade) a partir do momento em que são admitidos nas empresas, opta-se por preservar, tanto quanto possível, eventuais juízos de valor utilizados pelas empresas nos relatos de suas trajetórias.

primeira montadora de veículos automotores do Rio Grande do Sul. No início desta fase, vigorava o programa desenvolvimentista do governo – o “milagre brasileiro” – que propiciava às empresas crédito de longo prazo, juros subsidiados e incentivos fiscais. Neste período também se desencadeou a “crise do petróleo”, que resultou em uma forte recessão econômica no início dos anos 80. Assim, a Empresa Brasileira foi levada a uma concordata preventiva, em 1982.

Na década que vai de 1982 a 1992 ela superou a situação concordatária e deu início a uma nova fase de desenvolvimento, desta vez buscando tecnologia e mercado através de *joint-ventures*<sup>46</sup> com empresas internacionais de elevado conceito mundial. Em 1990 ficou evidente a necessidade de uma reestruturação societária, aliada à implantação de um novo modelo de gestão e de capitalização. Estas mudanças marcaram o início do processo sucessório no âmbito da família controladora.

A partir de 1992, o antigo modelo cedeu lugar à segmentação dos negócios por empresas operacionais especializadas e controladas por uma *holding*.

A consolidação desse processo coincidiu com o início de um novo período de estabilização da economia brasileira, que possibilitou ainda mais expansão ao negócio.

Atualmente, ainda presidida pelo fundador, a Empresa Brasileira é líder no mercado nacional, com participação de 43%, e constitui-se no maior fabricante de produtos de transporte de cargas da América Latina.

---

<sup>46</sup> *Joint-venture* é, literalmente, uma associação para empreendimentos de “risco”. Daí, *venture*, aventura. É uma aliança estratégica feita com empresas estrangeiras com o objetivo de atingir novos mercados, desenvolver tecnologia e novos produtos, aprimorar processos gerenciais e/ou receber aporte de capital.

A empresa adota, como Princípios de sua conduta empresarial: Cliente satisfeito; Lucro – meio de perpetuação; Qualidade – compromisso de todos; Tecnologia competitiva; Homem – valorizado e respeitado; Ética – questão de integridade e confiabilidade; Imagem – patrimônio a preservar; A Empresa Brasileira somos todos nós.

Em paralelo a seus avanços administrativos, financeiros e tecnológicos, a direção da empresa sempre esteve atenta à satisfação e ao crescimento de seus funcionários. Conforme dados do Relatório Anual dos Administradores 2005 (p. 25), na Empresa Brasileira: “o gerenciamento de pessoas, buscando assisti-las com bem-estar e desenvolvimento, visa comprometimento com a visão de empresa de classe mundial, excelência em tudo o que faz para, assim, satisfazer clientes, acionistas, funcionários e comunidade”. Desde 2002, foi dada ênfase ao Programa Crescer, que envolve todas as atividades voltadas à educação dos funcionários de todos os níveis, sendo ministradas em média, anualmente, 383 mil horas de treinamento, num total de 57 horas por funcionário (ibidem, p.30). Nesta perspectiva, a educação formal foi valorizada com incentivos à graduação, pós-graduação e estudo de idiomas. Isto porque o ensino fundamental já foi incentivado e, hoje, praticamente todos os funcionários têm, no mínimo, o ensino fundamental completo. Sob o guarda-chuva do Crescer, também estão abrigadas a capacitação tecnológica, que teve como ponto forte a formação de duas turmas *in company*, em Engenharia da Produção, como forma de implantar o “Sistema Empresa Brasileira de Produção”, e o Programa de Desenvolvimento de Líderes e Equipes, criado com “o objetivo de implementar um sistema de gestão de pessoas que torne a empresa cada vez mais flexível e competitiva, usando a inteligência das pessoas de forma mais autônoma e criativa”



(ibidem). Estas atividades acontecem num centro de educação construído nas dependências da empresa.

Alguns dos prêmios que a Empresa Brasileira recebeu são indicadores do esforço dos gestores em relação à satisfação de seus funcionários. Podemos citar como exemplo o prêmio Guia Exame – As 100 Melhores Empresas Para Você Trabalhar (recebido anualmente desde 2002), o Prêmio Top Ser Humano da ABRH-RS, concedido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (recebido em 2002, 2004 e 2005) e o prêmio 100 Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina (edições 2004 e 2005).

Na perspectiva da responsabilidade social iniciaram-se, em março de 2002, as atividades do Programa Florescer<sup>47</sup>, o qual tem como objetivo propiciar o desenvolvimento de crianças e adolescentes de 7 a 14 anos de idade “com menos oportunidades econômicas e sociais, para o exercício da cidadania, para uma melhor qualidade de vida e para um futuro promissor” (RELATÓRIO ANUAL DOS ADMINISTRADORES 2005, p. 25). O Florescer é um centro de educação livre, com atividades pedagógicas gratuitas (artes plásticas, música, esportes, informática, educação ambiental e língua inglesa, dentre outras) que buscam fomentar múltiplas inteligências. Ele funciona nas dependências da empresa, sempre no horário inverso ao da escola, incluindo o transporte e a alimentação dos alunos. Todos os funcionários da *holding* “foram convidados a participar espontaneamente deste

---

<sup>47</sup> Esta iniciativa proporcionou à Empresa Brasileira o recebimento da distinção 10 Empresas de Destaque em Responsabilidade Social. A distinção foi conferida, em 2003, pela Fundação Semear e pela Revista Amanhã na abertura do Salão Gaúcho de Responsabilidade Social. A pesquisa de Responsabilidade Social Empresarial no RS – 2003, que apurou os vencedores do prêmio, foi realizada com o apoio da FEEVALE, Instituto Ethos de Responsabilidade Social, Fundação AVINA e REFAP S.A., e dela participaram 445 empresas gaúchas de portes e segmentos diferenciados.

programa de responsabilidade social, como forma de se engajarem no exercício da solidariedade, tornando o Florescer uma ação social das empresas e de seus funcionários” (ibidem). Desde 2003, o Programa Florescer está sendo disponibilizado pela Empresa Brasileira a outras empresas como um modelo de ação social.

Outro programa social, vigente desde 1998, é o Viver de Bem com a Vida. Dirigido aos funcionários, e certificado pela Organização das Nações Unidas (ONU) e pelo Serviço Social da Indústria (SESI), seu objetivo é educar para o cultivo de hábitos saudáveis, para incentivar melhoria na qualidade de vida e para conscientizar sobre a prevenção e uso de drogas no trabalho e na família. Seu foco principal é a promoção da saúde e o oferecimento de tratamento aos dependentes. Neste sentido, as drogas estatisticamente mais consumidas (cigarro e álcool), a automedicação e as drogas ilícitas são temas de campanhas permanentes. Também são incentivadas atividades esportivas, de integração e de cidadania, buscando estender os benefícios do programa à comunidade.

Em se tratando da comunicação organizacional, o Encontro de Comunicação Anual da Empresa Brasileira, realizado desde 1995, constitui-se “num momento de integração para compartilhar, com toda a equipe, os objetivos e planos futuros da empresa, motivando para resultados conjuntos” (BALANÇO SOCIAL 2003-2004<sup>48</sup>, p. 14).

Eventos similares são realizados nas demais empresas do grupo e os encontros são renovados em reuniões nos setores para o acompanhamento das ações do Planejamento Estratégico e dos resultados obtidos.

---

<sup>48</sup> O Balanço Social 2005-2006 será publicado somente em julho de 2007.

Assim:

A Empresa Brasileira acredita no valor da informação como diferencial competitivo de mercado e decisivo para a motivação e capacitação de seus funcionários.

Entre os objetivos propostos pela política de comunicação está o de difundir a cultura e os valores da empresa e a promoção de ações e materiais para informar, motivar e valorizar os funcionários. (ibidem, p. 16)

Deste modo, os veículos utilizados para a comunicação interna são murais, boletins, jornais e a Rádio Informativo Empresa Brasileira, que opera no âmbito do parque industrial. A Internet e a Intranet também estão disponíveis a todos os funcionários, quer em computadores da área administrativa ou, ainda, em quiosques, para os trabalhadores da fábrica. Para os públicos externos são editados boletins, jornais e a revista Informativo Empresa Brasileira, em circulação desde agosto de 1969.

O fato da Empresa Brasileira ter sido, em 1996, a pioneira, dentre as empresas da região serrana do Rio Grande do Sul, na implantação da Intranet, foi decisivo para sua escolha como um *corpus* privilegiado para discussão do sistema. Importante salientar, ainda, que a Intranet da empresa passou, no final de 2003, por um profundo processo de melhorias, visto que o grupo multisetorial, especialmente destinado para sua avaliação e reformulação, entendeu que sua configuração deixava a desejar. A equipe foi auxiliada por uma assessoria externa de *web-design* e pretendeu tornar a Intranet da empresa muito mais acessível, atraente e interativa<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> A entrevista concedida pelo Sujeito B1, responsável pela comunicação interna da Empresa Brasileira e também pela criação e atualização da Intranet, oferece mais detalhes a respeito desse processo. Para maiores informações, ver Entrevista do Sujeito B1, no Apêndice A.

Atualmente, a Intranet é corporativa, ou seja, há uma tela inicial onde constam *links* para todas as empresas do grupo e há também *links* que podem ser acessados exclusivamente pelos funcionários de determinada empresa da *holding*. O acesso à rede é facultado a todos os funcionários, inclusive àqueles que atuam como mão-de-obra direta, para os quais são disponibilizados quiosques com terminais de computadores ligados à rede na fábrica.

### 3.2.2 A Empresa Francesa<sup>50</sup>

A Empresa Francesa é uma indústria mundial especialista em produtos e serviços para distribuição elétrica, controle e automação industrial. Localizada em Meylan<sup>51</sup> (França), ela emprega mais de 5.000 funcionários, na sede e em escritórios comerciais, distribuídos em toda a França.

Ela integra um grupo empresarial que está presente em 130 países, com mais de 200 fábricas, mais de 92 mil funcionários, comprometida com elevados níveis tecnológicos e trabalhando de acordo com as principais normas de qualidade e segurança nacionais e internacionais. O grupo conta com três grandes marcas internacionais e, no Brasil, atua com uma marca, oferecendo produtos de baixa tensão para uso residencial e predial.

---

<sup>50</sup> Conforme mencionado na apresentação deste trabalho, utiliza-se o codinome “Empresa Francesa” quando se faz referência à empresa de origem e localização francesa aqui estudada. Também com vistas à necessidade de preservação de sua identidade, as referências bibliográficas relativas a ela são apresentadas como “S.”.

<sup>51</sup> Meylan é uma cidade que pertence à aglomeração de Grenoble.

A Empresa Francesa foi criada em 1836, em Creusot (França), a partir da decisão de dois irmãos de adquirirem minas, forjas e fundações existentes na cidade. Tal iniciativa lhes permitiu participar da grande aventura de Revolução Industrial

Desde sua fundação, há 171 anos, sua trajetória é contada, segundo o Boletim História da Empresa Francesa (2005), em vários períodos distintos.

O primeiro deles (de 1836 a 1870) é conhecido como “mestres do aço”, pois, na época, os principais mercados eram a metalurgia, a mecânica pesada, as estradas de ferro e a construção naval.

De 1840 a 1870, passam-se os “trinta gloriosos” anos da Empresa Francesa. Beneficiando-se do crescimento considerável da indústria no Século XIX, os fundadores proporcionam o desenvolvimento da empresa, a partir de suas decisões técnicas acertadas e também por meio de sua estratégia relacional. Fiéis a sua missão de chefes de empresa esclarecidos, eles instauram, em suas fábricas, uma organização social que integra a família à vida da empresa. Conhecido como um ano de “provações”, 1870 marca o fim de uma época. As perturbações e mudanças ligadas à queda do Segundo Império e as duras greves vêm pôr à prova a imagem de sucesso notável da qual a empresa se beneficiava até então.

De 1870 a 1918, a empresa empreende o que seu relato histórico chama de “a conquista do mundo”. A segunda geração da família assume o poder e sabe tirar a lições dos tempos difíceis e da superioridade manifesta do aço, na área militar. Os novos processos de produção, introduzidos entre 1860 e 1870, permitem obter aço mais resistente pela metade do custo. A Empresa Francesa assume um papel inovador nos setores de metalurgia e siderurgia e rapidamente torna-se uma das líderes européias na área de armamentos. O fim do Século XIX reforça a

necessidade da empresa de responder às necessidades de seus empregados, tanto em termos de educação quanto de proteção (ou benefícios) social. Assim, o pequeno universo “cidade Empresa Francesa” não consegue evitar todas as tensões sociais, como fica evidente na “grande greve de 1899”. Na virada do século, a empresa efetua investimentos em vários países, quer seja na aquisição de minas, quer seja no setor de eletricidade ou de siderurgia. A maior parte das exportações deve-se ao sucesso da empresa no setor armamentista.

O período compreendido entre 1918 e 1944 é denominado, na história da empresa, como “tempos de incerteza”. Após ter sido uma das grandes responsáveis pela vitória da Primeira Guerra Mundial, em 1918, a empresa se defronta com graves problemas de reconversão. É quando ela aproveita as oportunidades oferecidas pelo desenvolvimento considerável do mercado de eletricidade, de aço e de concreto na vida cotidiana. É também nesta época, denominada na história da empresa como “anos loucos”, que são criadas e prosperam as três empresas que são hoje as três grandes marcas do grupo. Após o final da Primeira Guerra, a empresa assume uma política de implantação, na Alemanha e na Europa Oriental. Todavia, dez anos mais tarde começam os anos sombrios. A retomada de crescimento da Alemanha ameaça gravemente as filiais da empresa na Europa Oriental, provocando a ruptura do que antes eram estreitas ligações. Ao mesmo tempo, a crise dos anos 30 atinge duramente as atividades da empresa. Em 1940-1944, a ocupação da França pelos alemães coloca a empresa numa posição particularmente difícil. A palavra de ordem passa rapidamente a ser: “submeter-se, mas resistir”.

De 1944 a 1960, a empresa assiste ao nascimento de um “novo mundo”, no qual reconstrução e renascimento são as palavras de ordem. Mais uma vez a

empresa enfrenta uma crise de reconversão, mas, desta vez, a França necessita ser reconstruída. Assim, a terceira geração da família, agora na direção da empresa, abandona progressivamente a indústria de armamentos em proveito da produção civil. Em 1949 a empresa sofre uma profunda reforma visando atender às exigências do mundo moderno: o presidente quer “crescer, modernizar-se, racionalizar”. Este credo é aplicado a todos os setores e áreas de atuação da empresa e também a sua estratégia de crescimento externo e de exportação. Os esforços do presidente são coroados de sucesso em 1959, quando o general de Gaulle o declara “piloto da economia nacional”. Este reconhecimento, todavia, esconde as fraquezas da empresa, que implicam em pesadas conseqüências: baixa rentabilidade financeira e frágeis resultados, em comparação ao nível elevado de investimentos, associadas ao declínio da indústria pesada. Por outro lado, a direção do grupo não aceita investir em pesquisa, tem receio das inovações e se recusa a questionar e rever seus métodos de gestão.

Em seguida, de 1960 a 1981, a empresa tem seu “império ameaçado”. O falecimento súbito do presidente, em 1960, provoca uma crise de sucessão. Ao mesmo tempo, a empresa é paralisada pelo declínio dos setores-chave de sua atividade, a siderurgia e a construção naval. Em 1969, outra família assume o controle do grupo e renasce a esperança de crescimento. Porém, o novo presidente gerencia os negócios como um conjunto de ações, colocando claramente ênfase na rentabilidade em curto prazo. Os setores tradicionais estão cada vez mais em crise e as diversificações implantadas pelo novo presidente não trazem os resultados esperados. Ele administra, mas não desenvolve, pois lhe falta a visão estratégica que permitiria ao grupo enfrentar o futuro com confiança. As diversificações

penalizam a racionalização do desenvolvimento do grupo, enquanto a crise da siderurgia agrava uma situação já frágil, apesar das boas performances de uma das fábricas.

De 1981 a 2000, a Empresa Francesa passa a profissionalizar sua gestão e começa a viver uma “nova ascensão”. Em 1981, nos “tempos de ruptura”, um novo presidente assume a direção e começa a racionalização da empresa, primeiramente identificando as atividades não-estratégicas ou não-rentáveis. Em seguida, acontece a saída da empresa, negociada com o poder público, dos setores em declínio, como a siderurgia e a indústria naval.

Inicia-se, então, a chamada “refundação”. Após ter consolidado suas bases financeiras, graças à chegada de novos acionistas e à simplificação de suas estruturas, a Empresa Francesa empreende uma nova fase de desenvolvimento, no final dos anos 80. A implementação de uma política de aquisições, aliada à venda de negócios entendidos como não prioritários, proporciona um centramento das atividades do grupo no setor de eletricidade. Em uma década, o grupo prometido à falência soube se transformar em um empreendimento de envergadura internacional, especializado na distribuição elétrica e em automação industrial. Consolidada com o nome Empresa Francesa, em 1999, ela marca claramente sua área de atuação na indústria de materiais elétricos e compromete-se com uma estratégia de crescimento acelerado e de competitividade. Assim, busca alargar suas fronteiras geográficas, culturais e de oferta de produtos. Ela é guiada por um ambicioso projeto denominado Empresa Francesa 2000+, que pretende orientar o crescimento interno e externo; faz do *e-bussines* uma prioridade estratégica; propõe-se a ampliar a oferta de produtos e serviços na direção da distribuição de eletricidade Ultra Terminal e das



comunicações VDI (voz-dados-imagens) em construções inteligentes; prioriza a inovação, por meio do lançamento anual de uma dúzia de família de produtos. Estes são, portanto, os maiores eixos de progresso em direção aos quais convergem as forças vivas da Empresa Francesa durante o período.

O atual presidente, no cargo desde 1999, conduz o desafio da aceleração do crescimento e da eficácia dos processos e modos de funcionamento.

De 2000 até hoje, a aquisição de indústrias de outros ramos marca o período atual da Empresa Francesa, audaciosamente chamado de “*Building a New Electric World* (NEW)”<sup>52</sup>. Nesse contexto, em 2000, é adquirida a empresa francesa líder na fabricação de comandos e de pequenos aparelhos de automação e também a empresa suíça, líder europeia na área de controle de movimentos.

O ano de 2002 é marcado pelo lançamento de um novo programa de empresa, chamado NEW2004, em alusão à New Electric World, que dura até 2004. O NEW2004 é um programa ambicioso e mobilizador, dentro de uma perspectiva de melhoria para a empresa. Ele é orientado em direção a dois grandes eixos (crescimento e eficácia) e fundamentado em uma visão, uma missão e uma estratégia claramente definidas. O grupo ao qual pertence a Empresa Francesa tem também, como objetivo, implementar uma estratégia de diferenciação reforçando o que o faz o único líder multi-especialista no setor de distribuição elétrica, de automação e de controle. Para tanto, a empresa segue sua política de alianças, de aquisições e de parcerias, em todos os segmentos em que atua, a fim de otimizar o

---

<sup>52</sup> Construindo um novo mundo elétrico.

desenvolvimento de seus produtos e de reforçar sua presença em nível mundial (L'ESSENTIEL, 2004).

Com a criação de uma direção exclusiva, 2002 é também o ano do comprometimento da Empresa Francesa com desenvolvimento durável, a partir da elaboração de seus princípios de responsabilidade. Ou seja, desenvolver sua responsabilidade com respeito à sociedade civil constitui um dos desafios do programa NEW2004. A aquisição destas empresas permite à Empresa Francesa a entrada em novos segmentos de mercado, como o diálogo homem-máquina, controle de movimentos, voz-dados-imagens, automatização e segurança predial (ibidem).

De 2004 a 2008, com vistas a capitalizar as bem-sucedidas práticas administrativas desenvolvidas pelos programas precedentes, a Empresa Francesa re-edita o Programa NEW2. Para este período, são três os eixos prioritários: crescimento, eficácia e colaboradores. O eixo crescimento baseia-se no cultivo da excelência comercial, na aceleração da inovação e lançamento de novos produtos e ênfase na entrada em novas atividades. Em termos de eficácia, a Empresa Francesa busca: oferecer serviços “excepcionais” a seus clientes e re-estruturar suas linhas de produção e sistemas de logística, para sustentar o crescimento. Em se tratando de seus colaboradores, a empresa pretende: possibilitar melhorias em termos de saúde e de segurança no trabalho, desenvolver os talentos profissionais internos e estimular o espírito de empreendedorismo. (DOCUMENTO INTERNO, 2005).

Quanto à comunicação organizacional, a empresa tem investido, nos últimos anos, na implantação e melhoria de seus sistemas *web* (Internet, Intranet e Extranet). Apesar disso, ainda são bastante utilizados os murais e o Boletim Informativo impresso. A Intranet e a Internet são disponibilizadas a todos os funcionários, em

especial os da área administrativa. Na fábrica, há computadores que os funcionários podem utilizar para acessá-las.

A Empresa Francesa foi uma das primeiras indústrias da França a implantar, em 1996, a Intranet, a qual tem sido constantemente melhorada. A última grande reformulação do veículo aconteceu em 2005 e envolveu a participação de funcionários de vários setores, objetivando “quebrar os muros” existentes entre os mesmos no ambiente da Intranet. A preocupação da pessoa responsável pela comunicação interna foi tentar bem compreender as necessidades dos usuários para, num segundo momento, efetuar as alterações demandadas e/ou possíveis<sup>53</sup>.

Tendo apresentado o cenário metodológico e empírico, passa-se, no próximo capítulo, a focalizar o tema “organizações” sob a ótica de diferentes (porém interdependentes e interpenetrantes) dimensões, necessárias ao aprofundamento da investigação.

## 4 A PAISAGEM DA ORGANIZAÇÃO COMPLEXA

### 4.1 A constituição da organização complexa

A natureza das organizações humanas tem sido um dos assuntos mais discutidos no decorrer dos últimos anos. Quer seja no âmbito empresarial/administrativo, quer seja na esfera acadêmica, a discussão passa pelo forte sentimento de que as organizações estão em constante transformação.

A mudança das organizações vem na esteira da acelerada modificação do ambiente econômico e da atual sociedade industrial, marcados por uma complexidade inimaginável há poucas décadas atrás. O cenário é de sistemas globais de comércio e troca de informações, comunicação global instantânea através de redes eletrônicas, fábricas automatizadas, grandes empresas multinacionais, mercados em contínua desregulamentação, hiperconcorrência, constantes fusões e aquisições. Esta situação impõe às empresas, em menor ou maior grau, profundas mudanças estruturais e culturais. Mudanças que, ao que tudo indica, vão além da capacidade de compreensão das pessoas e incomodam os indivíduos e as organizações, gerando sentimentos de inquietude, descontrole e, por que não, mal-estar.

Vive-se hoje um paradoxo. Se por um lado os sistemas industriais complexos tornam-se cada vez mais sofisticados, por outro, conforme Capra (2002, p. 110) eles

---

<sup>53</sup> A entrevista concedida pelo Sujeito F1 (ver Apêndice B), responsável pela comunicação interna da Empresa Francesa e também pela criação e atualização da Intranet, oferece mais detalhes a respeito desse processo.

“trouxeram em seu bojo um ambiente empresarial e organizativo quase irreconhecível do ponto de vista da teoria e da prática tradicionais da administração”. Mais que isso, esses sistemas podem trazer, em si, tanto sob o aspecto da organização, quanto sob o aspecto da tecnologia, uma força destrutiva e representam, a longo prazo, uma ameaça ao meio ambiente e à vida humana.

Para este autor, as organizações precisam passar por profundas mudanças, quer seja para se adaptar ao novo ambiente econômico/empresarial, quer seja para que consigam se tornar sustentáveis ecologicamente.

O conceito de organização, um dos mais caros à sociedade contemporânea, tem sofrido grandes transformações. Conforme Motta (2001), no início do século XX surgiram os primeiros pensadores das organizações, que são conhecidos como os fundadores da Escola Clássica ou Administração Científica: Taylor (1947), Fayol (1947), Gulick e Urwick (1937) e Gilbreth (1953). Desta vertente, merece destaque a perspectiva taylorista, que enfatiza a racionalização dos métodos e sistemas de trabalho e concebe o homem como um ser eminentemente racional, capaz de maximizar suas decisões, buscando um máximo de ganhos com um mínimo de esforço. Ao administrador cabe, então, selecionar, treinar e controlar os trabalhadores. De certo modo, esta visão ainda persiste até hoje.

A partir de 1927, Mayo (1968) desenvolve pesquisas na área da Psicologia Organizacional que sugerem algum tipo de relação entre moral, satisfação e produtividade. No seu ponto de vista, o homem é entendido como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas mecanicistas, mas sim como um ser mobilizado por necessidades de segurança, aprovação social, afeto, prestígio e auto-realização. Mayo chama a atenção para a força do grupo informal no trabalho e

para a participação do trabalhador nas decisões que dizem respeito à execução de suas atividades. Estes avanços marcam a corrente administrativa, conhecida como Escola de Relações Humanas (ibidem).

Em 1958, March e Simon lançam o livro *Organizações*, que promove a transição da teoria da administração para a teoria das organizações. De acordo com Motta (2001, p. 11), a teoria das organizações é “a tentativa de estudar o sistema social em que a administração se exerce, com vistas à maior eficiência, em face das determinações estruturais e comportamentais. A preocupação com a produtividade dá lugar à preocupação com a eficiência do sistema”. Por esta perspectiva, a organização é concebida como uma rede de tomada de decisões e sua eficiência depende da articulação de vários fatores estruturais e comportamentais. Dessa forma, na década de 60 consolida-se, nos Estados Unidos, a influência da teoria das organizações, no início por meio do estruturalismo e, após, através da teoria dos sistemas.

No final da década de 60 ganha força a teoria da contingência, que introduz o conceito de sistema orgânico ao estudo das organizações. Esta teoria representa um conjunto de conhecimentos, oriundos de diversas pesquisas de campo desenvolvidas por Burns e Stalker (1968) e Woodward (1968). Para Motta (2001), esses estudos buscam delimitar a validade dos princípios gerais da administração e organização a situações específicas e se referem a diferentes formas estruturais e processuais derivadas de variáveis contextuais, como tecnologia, tamanho, interdependência, origem e história da organização, cultura e objetivos organizacionais, propriedade e controle, localização e recursos utilizados. Segundo Clegg, Hardy e Nord (1999), essa corrente teórica, por sua vez, deu origem a uma

série de tendências de análise organizacional<sup>54</sup> que, ao longo dos últimos anos, têm contribuído para que se investiguem as organizações.

O que se percebe hoje, em termos de estudos organizacionais, é o surgimento de novos campos, modos e perspectivas de investigação que, embora diferentes e alternativos, expandem-se, multiplicam-se e sobrepõem-se, ao que tudo indica, de acordo com a necessidade do atual panorama organizacional caracterizado por novas configurações de organização. Os autores chamam a atenção para as formas mais fluídas e recentes de “colaboração entre organizações”, a saber, cadeias, conglomerados, redes e alianças estratégicas. Estas mudanças alteram também a composição da vida organizacional em todos os seus níveis. Um exemplo disso é, conforme Clegg, Hardy e Nord (1999, p. 40), a configuração em rede, na qual as organizações “são formadas por uma estrutura celular não rigorosa e compostas de atividades de valor agregado que, constantemente, introduzem novos materiais e elementos.” Para os autores, as redes “podem assumir formas muito diferentes, variando da formal à informal; podem existir simplesmente para a troca de informações ou para serem envolvidas em um processo de atividades conjuntas” (ibidem, p. 40). Quinn, Anderson e Finkelstein (2001, p. 157) defendem que “nas organizações em rede, relações laterais são mais importantes que relações verticais, e hierarquias são ou muito horizontais ou desaparecem totalmente”. Para esses

---

<sup>54</sup> Os autores apontam diferentes tendências como a ecologia organizacional, abordagens psicológicas, teoria institucional, abordagens interpretativas, abordagens pré-modernas, teorias críticas, abordagem do feminismo, pós-modernismo (CLEGG; HARDY; NORD, 1999) e cultura organizacional, tendência psicanalítica, perspectiva do poder, teorias ambientais, ecologia populacional, configurações estruturais, dependência de recursos, neo-institucionalismo, abordagens prescritivas neoclássicas, abordagem da qualidade total (MOTTA, 2001).

autores, a hiperconcorrência, que caracteriza o mercado hoje, faz com que as empresas busquem atingir o que eles chamam de supremacia.

Nesta perspectiva,

O impulso do deslocamento para organizações em rede é uma mudança expressiva na natureza do capitalismo, de um sistema de produção em massa – onde a fonte principal de valor era o capital e a mão-de-obra transformando materiais em produtos úteis – na direção da produção mediada pela inovação, na qual o principal componente da criação de valor é o conhecimento e a capacidade intelectual. De significativa importância para esta transformação está a emergência de serviços como os liames críticos, na cadeia de valores de uma empresa. [...] A criação e a distribuição de serviços e os intangíveis agora são responsáveis por mais de três quartos de toda a atividade econômica, e grande parte deste valor agregado depende da captação e distribuição de *outputs* intelectuais até o ponto de seu consumo e uso. (ibidem, p. 157)

A necessidade de conceituar as organizações para melhor compreendê-las tem mobilizado, ao longo da evolução dos estudos organizacionais, muitos autores e produzido vários tipos de abordagens que se sustentam através de diferentes perspectivas como, por exemplo, da biologia, da sociologia, da psicologia ou da Teoria Geral dos Sistemas, sempre na tentativa de tipificá-las e/ou categorizá-las<sup>55</sup>.

Mesmo sabendo que, enquanto sistemas complexos, as organizações não se desvelam apenas sob a luz de uma única teoria, assume-se, neste estudo, a proposição de Morgan (2006, p. 16), que concebe as organizações “como fenômenos complexos, paradoxais e ambíguos” e também a de Goldhaber (1991, p. 19), que entende a organização “como um sistema vivo e aberto conectado pelo fluxo de informações entre as pessoas que ocupam distintas posições e representam distintos papéis”. Estas concepções, por sua vez, são ampliadas quando colocadas

---

<sup>55</sup> Faz-se referência aqui a Etzioni (1981), Katz e Kahn (1987), Mintzberg (1995), Srour (1998) e Handy (1994).



em diálogo com a visão sistêmica das organizações proposta por Capra (2002). Para ele, que pensa as organizações sociais como seres vivos, a partir da perspectiva da Autopoiese, segundo Maturana, as organizações têm uma natureza dual. Ou seja, por um lado as organizações são instituições sociais criadas para alcançar objetivos específicos, como gerar lucro para os acionistas, administrar a distribuição do poder político, transmitir conhecimento ou disseminar uma fé religiosa. Todavia, ao mesmo tempo, “as organizações são comunidades de pessoas que interagem umas com as outras para construir relacionamentos, ajudar-se mutuamente e tornar significativas as suas atividades cotidianas num plano pessoal” (ibidem, p. 111).

A propósito, destaca-se que Capra (2002, p. 114) realiza um interessante diálogo teórico com Morgan, no qual propõe “ir além do nível metafórico para ver em que medida as organizações humanas podem ser compreendidas literalmente como sistemas vivos”.

Segundo Morgan (2000), a noção de metáfora constitui-se num instrumento para a criação e compreensão das organizações e seus modos de administração. Mais do que simples figura de linguagem comparativa que serve para sinalizar analogias, a metáfora constitui-se numa força primária usada pelos homens para criarem ou atribuírem significados a algo, a partir de elementos de sua experiência. Por esta abordagem, pode-se fazer uso de várias metáforas estabelecendo, entre elas, relações de complementaridade para compreender a organização e a administração. Isto possibilita, em termos de pesquisa, a capacidade de perceber e entender diferentes dimensões das situações organizacionais, revelando como podem coexistir diversas qualidades da organização, apoiando-se, reforçando-se ou contradizendo-se umas às outras. Possibilita, também, em termos da prática

administrativa, a oportunidade de ampliar a visão e o pensamento e aprofundar o entendimento sobre as organizações, fazendo emergir novos olhares e novas formas de ação, ou seja, novos modos de administração.

Morgan (2000) explora oito idéias de metáforas distintas que permitem examinar as organizações como máquinas, organismos, cérebro, culturas, política, prisões psíquicas, fluxos e transformação e instrumentos de dominação.

Assim, a metáfora da máquina, que enfatiza o controle e a eficiência, é uma herança do paradigma mecanicista e a base da organização burocrática. Ao conceber a organização como máquina, a administração tende a geri-la e a planejá-la como um mecanismo composto de partes interligadas, com funções específicas, unidas por estruturas formais de comando, controle e comunicação. Ainda hoje, a metáfora da máquina revela-se como uma espécie de segunda natureza, uma vez que as práticas administrativas burocráticas e controladoras estão tão arraigadas, que se tornam inconscientes.

A metáfora das organizações como organismos baseia-se nas idéias de desenvolvimento e adaptação, com ênfase no entendimento e gestão das necessidades organizacionais e das relações ambientais. Enquanto organismos, elas podem ser de diferentes espécies e, portanto, com diferentes formas de adaptação a determinados ambientes e circunstâncias, fato que possibilita considerar distintas relações entre espécies e os padrões evolutivos do macroambiente. Podem, ainda, ser examinadas a partir de distintas fases: nascimento, crescimento, desenvolvimento, declínio e morte.

Tentar compreender as organizações como cérebros, refere-se à aprendizagem organizacional, destacando a importância do processamento da informação, do aprendizado e da inteligência.

Examinar as organizações a partir do ponto de vista de que elas são culturas, possibilita reconhecer seus valores, idéias, crenças, normas, rituais e outras formas de significação que, padronizados e compartilhados, orquestram o cotidiano organizacional.

Por sua vez, a metáfora da política inspira a concepção das organizações como sistemas de governo, no interior dos quais coabitam conflitos, interesses divergentes, relações e disputas de poder que vão determinar a forma como se configuram as práticas administrativas.

Os aspectos psicodinâmicos e os estilos de administração podem ser melhor desvelados ao se pensar as organizações como prisões psíquicas. Isto requer considerar que os sujeitos podem ficar aprisionados a seus pensamentos, idéias e crenças inconscientes. Esta metáfora instiga a considerar em que medida e como os sujeitos ficam presos aos processos cognitivos criados por eles mesmos.

Conceber as organizações como fluxo e transformação exige que se analise as quatro lógicas da mudança que determinam a vida social, a saber: sistemas de autoprodução que criam a sua própria imagem; caos e complexidade que geram padrões de atração recorrentes; fluxos circulares de *feedback* positivo e negativo; e a lógica dialética, segundo a qual, cada fenômeno gera o seu oposto. Estas idéias são úteis para entender e gerenciar a mudança organizacional e para a compreensão de forças que atuam nas organizações, enquanto sociedades.

Finalmente, há a metáfora segundo qual as organizações são instrumentos de dominação, chamando a atenção para aspectos potencialmente exploradores das mesmas, em relação a seus empregados e às comunidades nas quais estão inseridas.

Este panorama de abordagens ou de lentes a partir das quais se pode compreender (ou tentar compreender) as organizações é um indicativo da complexidade deste sistema, uma vez que as organizações reúnem todos esses aspectos e vão, também, além deles.

Capra reconhece a validade das metáforas sugeridas por Morgan, mas, na perspectiva de Senge<sup>56</sup> e De Geus<sup>57</sup>, defende que a visão da empresa como um ser vivo implica que ela tem a capacidade de se regenerar, de operar mudanças e de evoluir naturalmente. Oposta à visão mecanicista, esta perspectiva requer a integração de dois aspectos aparentemente contrários à primeira vista, ou seja, a organização enquanto entidade jurídica e econômica e enquanto entidade viva. Segundo Capra (2002, p. 117), “será mais fácil vencer essa dificuldade se

---

<sup>56</sup> Senge defende o pensamento sistêmico e a ideia de “organização aprendiz”. Questões como propriedade, controle e mudança, só para citar algumas, requerem atenção e abordagens diferenciadas nesta concepção de organização. Para maiores informações ver SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller/ Círculo do Livro, 1998.

<sup>57</sup> De Geus, ex-executivo da Shell, aborda a questão da natureza das organizações empresariais desde o ponto de vista das características essenciais de sua longevidade, intimamente relacionada a comportamentos e características semelhantes aos de sistemas vivos. Na década de oitenta realizou uma pesquisa com 27 grandes empresas que existiam há mais de cem anos. O estudo demonstra claramente que empresas vivas almejam a longevidade e empresas econômicas agem apenas em função do lucro imediato. De Geus identifica dois conjuntos de características nas empresas vivas. O primeiro diz respeito a uma forte noção de comunidade e de identidade coletiva, construídas sobre um conjunto de valores comuns; uma comunidade onde todos os integrantes sabem que serão amparados em seus esforços para atingir os seus próprios objetivos. O segundo, refere-se a uma postura que reúne abertura para o meio externo, tolerância à entrada de novos integrantes e novas ideias e, conseqüentemente, capacidade de aprender e de adaptar-se a novas circunstâncias. Para maiores informações ver GEUS, Arie de. *A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

compreendermos exatamente sob quais aspectos as organizações podem ser consideradas vivas”.

Partindo desse ponto de vista, o autor aborda seis aspectos das organizações que permitem considerá-las como sistemas vivos: organização em rede; comunidades de prática (constituídas como redes autogeradoras); comunidades informais de prática (redes de comunicação que se geram continuamente a si mesmas); aprendizado, mudança e evolução através de perturbações significativas (impulsos e princípios orientadores); o aprendizado é um fenômeno individual, mas com uma dimensão coletiva que o amplia e expande; emergência (surgimento espontâneo de uma nova ordem, resultado de um processo não-linear que envolve múltiplos anéis de realimentação). Embora estes seis aspectos se interpenetrem e sejam indissociáveis, opta-se, com vistas à clareza metodológica, por apresentá-los em separado nos respectivos itens com os quais se relacionam mais diretamente. Assim, aqui, desdobra-se apenas o primeiro deles, que diz respeito à própria concepção de organização. O segundo aspecto, que implica em questões de cultura, é apresentado no tópico 4.3 (*Cultura organizacional*). O terceiro, útil para se pensar os processos comunicacionais, é discutido no item 4.5 (*Comunicação organizacional*). Finalmente, os três últimos aspectos, todos relativos à aprendizagem organizacional, são comentados no tópico 4.4 (*Conhecimento e aprendizado*).

Então, a primeira característica que fundamenta a concepção das organizações como seres vivos, conforme Capra (2002, p. 117), refere-se ao fato de que “os sistemas sociais vivos são redes autogeradoras de comunicações. Isso significa que uma organização humana só será um sistema vivo se for organizada

em rede ou contiver redes menores dentro de seus limites”. Esta visão ganha relevância na medida em que se reconhece que, na sociedade contemporânea, a noção (e as manifestações materiais e imateriais) do que se pode chamar de rede é objeto de um grande investimento teórico.

Neste sentido é que a Internet (enquanto rede global de comunicação); a cadeia produtiva descentralizada e as parcerias produtivas (enquanto redes empresariais); as organizações não-governamentais (ONGs) e sem fins lucrativos, as instituições de ensino, as organizações e os múltiplos movimentos políticos, culturais e ambientalistas populares (enquanto redes de contato, intercâmbio e cooperação)<sup>58</sup> são alguns exemplos de como as redes tornaram-se um dos principais fenômenos sociais da atualidade. Um fenômeno tão importante, que leva Castells (1999) a afirmar que a revolução da informática possibilitou o surgimento de uma nova economia, totalmente estruturada em torno de fluxos de informação, poder e riqueza nas redes financeiras internacionais. Mais que isso, para esse mesmo autor, em todos os âmbitos sociais, a organização em redes configura-se como uma nova forma de organização da atividade humana, a ponto de cunhar o termo “sociedade em rede” como uma possibilidade teórica de designar e analisar essa estrutura social.

Se, por um lado, as organizações vêm sofrendo alterações em suas relações com outras organizações e com o mercado, por outro, as relações com as pessoas, que nelas trabalham, parecem não ter sofrido processo semelhante. Desde a Revolução Industrial, sob a perspectiva da gestão, o ser humano tem sido concebido

predominantemente por visões do pensamento mecanicista, econômico e financeiro. Além deste, as organizações vivem outro paradoxo: as teorias que buscam discutilas focalizam amplamente o questionamento do humano e do viver (inclusive para além das rotinas de trabalho) mas, no cotidiano organizacional, parece não haver muito espaço para este tipo de reflexão e, muito menos, para práticas que realmente valorizem o ser humano de forma mais integral.

Assim, recorre-se também a Chanlat (1999), para se proceder ao necessário resgate da dimensão humana das organizações ou a unidade fundamental do ser humano. Destaca-se a importância desta atualização para a sobrevivência das organizações, em face dos cenários econômicos, mercadológicos e organizacionais contemporâneos, em constante transformação. Mais do que isso, na paisagem desta pesquisa, esta abordagem ganha relevância porque permite o diálogo entre as idéias de Morin, de Maturana e de Capra.

Chanlat (ibidem, p. 66) destaca os paradoxos do universo organizacional, ao afirmar:

Enquanto a gestão é um mundo que privilegia prioritariamente a ação, a frieza, o conformismo, a masculinidade, a homogeneidade, a racionalidade instrumental; a certeza e o universalismo abstrato e a tecnocracia são, com frequência, seu meio natural e a figura do tecnocrata brilhante, a imagem mesmo do gestor eficaz, sabemos que a realidade concreta do *management* é também e sobretudo cheia de paixões, de manobras de panelas, de desejos inconfessáveis, de resultados incertos, de comportamentos desviantes, de sociabilidade paralela, de inveja, de ciúmes, de diferenças e de criatividade por vezes transbordantes. [...] Ao mundo sério e racional das obras e dos discursos do *management* opõe-se o mundo real e concreto do vivido. Pode-se perguntar, então, porque o universo oficial da gestão deixa tão pouco espaço a esses aspectos da condição humana?

---

<sup>58</sup> Um exemplo disso é a “Coalizão de Seattle” que, em 1999, interligou, durante vários meses, centenas dessas organizações populares numa rede eletrônica para preparar ações conjuntas de protesto na reunião da Organização Mundial do Comércio (OMS), em Seattle. (CAPRA, 2002)

Para fazer frente a esta questão, o autor defende a idéia do desenvolvimento de uma “antropologia da condição humana nas organizações”, de caráter pluridisciplinar, a qual integre aos estudos organizacionais, com vistas a uma complementaridade, “a dimensão cognitiva e da linguagem, a dimensão espaço-temporal, a dimensão psíquica e afetiva, a dimensão simbólica, a dimensão da alteridade, a dimensão psicopatológica” (CHANLAT, 1996, V.1. p. 23). De acordo com o seu ponto de vista, a antropologia a ser criada na área organizacional “deve reagrupar o conjunto de conhecimentos existentes sobre o ser humano. Apoiando-nos sobre essa massa de conhecimentos, deveríamos perceber melhor a experiência humana exatamente como ela é vivenciada no universo organizacional” (ibidem, p. 27).

Chanlat destaca que “quando se observa o ser *Homo humanus*, ele aparece como um todo cujos diferentes elementos estão intimamente interligados” (ibidem, p. 27). O Homem aparece, também, ligado à natureza e à cultura que o envolve e que ele transforma. Assim sendo, faz-se necessária uma concepção que procure apreender o ser humano na sua totalidade sem, contudo, jamais o esgotar completamente.

Então, ele propõe “reunir o que estava até agora separado, colocar em evidência as dimensões esquecidas, reafirmar o papel do indivíduo, da experiência, do simbólico nas organizações e ao mesmo tempo restituí-los ao seu quadro sócio-histórico” (ibidem, p. 45). Afirma, ainda, que é preciso distinguir “cinco níveis estreitamente correlacionados: do indivíduo, da interação, da organização, da sociedade e do mundo. Cada nível é ao mesmo tempo dissociável e concretamente indissociável dos quatro outros” (ibidem, p. 34).



Tendo como pano de fundo esse contexto, em seu livro *Ciências Sociais e Management*, Chanlat (1999) recomenda que, aos estudos organizacionais, sejam acrescentadas seis novas perspectivas ou dimensões, que chama de retornos.

A primeira delas é o **retorno do ator e do sujeito** e refere-se à necessidade das pesquisas organizacionais levarem em consideração que todo sujeito é um ator e que a realidade das organizações é produzida, reproduzida e transformada por meio da interação dos diferentes grupos e indivíduos que as compõem. Isto implica que o sujeito, também no âmbito da organização, tem incorporados e manifesta, de formas mais ou menos intensas, seus saberes, sua autenticidade, sua imaginação, sua crítica, sua auto-reflexão e seu poder de transformar a si mesmo e ao mundo.

Esta dimensão está diretamente ligada à segunda, que é o **retorno da afetividade**. Embora na esfera organizacional se perceba a tendência da afetividade ser substituída pela racionalidade, fica cada vez mais evidente a importância que o afeto tem no desenvolvimento dos seres humanos e na formação de grupos sociais.

Pesquisas recentes mostram que a afetividade/emoções estão integradas à racionalidade. Damásio (1996), um pioneiro nesta linha de estudos, relata casos de pacientes que sofreram danos em regiões do cérebro responsáveis pelo processamento das emoções. A análise desses casos possibilitou a exploração de importantes aspectos ainda não investigados pela Ciência, ou seja, as relações entre razão e sentimento, emoções e comportamento social. Na visão inovadora desse neurologista, sentimentos e emoções constituem-se numa percepção direta de nossos estados corporais e estabelecem um elo essencial entre o corpo e a consciência. E, para além disso, um ser humano que seja incapaz de sentir, pode até ter o conhecimento racional de alguma coisa, porém será incapaz de tomar decisões,

tendo por base apenas essa racionalidade. Desse modo, o comprometimento das emoções pode ser um gerador de comportamento irracional:

a razão pode não ser tão pura quanto a maioria de nós pensa que é ou desejaria que fosse, e que as emoções e os sentimentos podem não ser de todo uns intrusos no bastião da razão, podendo encontrar-se, pelo contrário, enredados nas suas teias, para o melhor e para o pior. É provável que as estratégias da razão humana não se tenham desenvolvido, quer em termos evolutivos, quer em termos de cada indivíduo particular, sem a força orientadora dos mecanismos de regulação biológica, dos quais a emoção e o sentimento são expressões notáveis. Além disso, mesmo depois de as estratégias de raciocínio se estabelecerem durante os anos de maturação, a atualização efetiva das suas potencialidades depende provavelmente, em larga medida, de um exercício continuado da capacidade de sentir emoções. (DAMÁSIO, 1996, p. 12)

De acordo com Damásio, a essência de um sentimento, isto é, o processo de viver uma emoção, não se constitui numa qualidade mental ilusória associada a um objeto. É, antes de mais nada, a percepção direta de uma paisagem específica, qual seja, a paisagem do corpo. Em sua perspectiva, emoções e sentimentos funcionam como sensores para a aproximação entre a natureza e as circunstâncias. Além de serem guias internos, eles auxiliam o ser humano no sentido de comunicar, a outros seres humanos, sinais que também possam guiá-los. É ainda mais ousado ao declarar que as emoções e os sentimentos formam a base daquilo que a humanidade tem conceituado, desde os tempos mais remotos, como “alma ou espírito humano”.

Ele sustenta que parece existir, no cérebro humano, um conjunto de sistemas fortemente dedicados ao processo de pensamento com vistas a fins específicos (raciocínio) e à escolha de uma resposta (tomada de decisão), atuando especialmente no domínio pessoal e social. Todavia, esse mesmo conjunto de sistemas está também envolvido nas emoções e nos sentimentos e opera, em parte, processando sinais ou estados emocionais do corpo.

Assim, avançando de uma visão baseada apenas na racionalidade, passa-se a admitir que a razão tem, como aspectos constitutivos, também, as emoções e os sentimentos:

A trama de nossa mente e de nosso comportamento é tecida ao redor de ciclos sucessivos de emoções seguidas por sentimentos que se tomam conhecidos e geram novas emoções, numa polifonia contínua que sublinha e pontua pensamentos específicos em nossa mente e ações em nosso comportamento. [...] é possível que os sentimentos se situem exatamente no limiar que separa o ser do conhecer e, portanto, é possível que tenham ligação privilegiada com a consciência. (DAMÁSIO, 2000, p. 64)

Suas pesquisas apontam para o fato de que a emoção e o mecanismo biológico que lhe dá sustentação são inseparáveis do comportamento (consciente ou inconsciente) do homem. Sendo assim, algum nível de emoção perpassa obrigatoriamente os pensamentos que alguém elabora, sobre si mesmo, ou sobre aquilo que está ao seu redor. Como consequência:

A onipresença da emoção em nosso desenvolvimento e [...] em nossa experiência cotidiana [...] é a condição humana natural. Mas quando há consciência, os sentimentos têm seu impacto máximo e os indivíduos também são capazes de refletir e planejar. Têm como controlar a tirania onipresente da emoção: isso se chama razão. Ironicamente, é claro, os mecanismos da razão ainda requerem a emoção, o que significa que o poder controlador da razão é com frequência modesto. (ibidem, p. 83)

Na presente pesquisa, estas idéias são convidadas a dialogar com a teoria Autopoiética, de Maturana (1997a). Elas também estabelecem relações de complementaridade e dialogicidade com as concepções de Chanlat (1999, p. 70), quando ele defende o **retorno da experiência vivida**, afirmando que, “a existência humana é por definição uma experiência, isto é, um reencontro entre o espírito e a realidade exterior por meio dos sentidos. Mobilizando todos os aspectos de nosso ser, a experiência encontra-se no cerne da condição humana”. Isto, por sua vez,

significa que a experiência engloba, ao mesmo tempo, o conhecimento que se tem de uma atividade e a forma como o sujeito a vê. Neste sentido, levar em consideração, no contexto organizacional, a experiência vivida, pode ser decisivo, não apenas para o sucesso das operações, mas também para a saúde física e mental dos sujeitos envolvidos no trabalho.

Retomando a explanação a respeito das dimensões fundamentais defendidas por este autor tem-se, em se tratando da linguagem, o **retorno do simbólico** e, conseqüentemente, da disputa pelo sentido, ao universo organizacional. Segundo Chanlat (1999, p. 72), toda organização é “um mundo de signos, um espaço onde as diferentes linguagens se entrecrocaram, um teatro onde se passam comédias, tragédias e dramas, uma realidade mais ou menos imaginária, um universo de onde saem significações múltiplas que dão um sentido às diversas ações”.

O **retorno da história**, enquanto elemento constitutivo fundamental da existência e da identidade dos indivíduos, das sociedades ou das organizações, é mais uma dimensão a ser levada em conta. De acordo com este autor, ignorar a sua história é esquecer quem se é e de onde se vem. Então, faz-se necessário resgatar, também, no âmbito organizacional, a memória e a consciência histórica, tanto dos sujeitos, quanto das organizações. Mesmo porque o futuro é construído, em maior ou menor grau, sobre as estruturas existentes que incorporam a experiência do passado.

Finalmente, Chanlat (1999, p. 75) defende o **retorno da ética**, uma vez que ela “está estreitamente relacionada com a vontade de não submeter-se aos determinismos naturais e sociais. Ela é igualmente vivida em interação, porque é no reconhecimento do outro que a ação ética existe realmente.” Para este autor, a ética

não está presente apenas na relação interpessoal imediata, mas também se manifesta na relação com os ausentes, por meio da constituição de regras, sendo que estas são, sempre, fruto de escolhas éticas anteriores.

Para ele, a ética reveste-se de extrema importância porque está no centro da relação e a torna efetiva, além de ser a base da “sabedoria de vida e a civilidade”, sendo também ligada ao respeito da promessa. Em se tratando do complexo mundo organizacional contemporâneo, a reflexão sobre a ética permeia questões como, por exemplo, a da responsabilidade socioambiental, remetendo às conseqüências que as ações podem ter sobre os outros e, também, à reflexão que a precede. Nesta perspectiva, ser socialmente responsável requer que a organização se preocupe com todos os que tenham direito e/ou estejam envolvidos com ela e não apenas com os acionistas. E mais: em relação à conservação ambiental, significa preocupar-se com os efeitos das atividades produtivas sobre o equilíbrio ecológico a fim de assegurar que se legará, para as futuras gerações, um planeta onde se possa viver.

Assim, diante do duplo esforço que se impõe hoje no sentido de harmonizar aspectos econômicos e sociais e de conservação da natureza, é necessário discutir e compartilhar a reflexão ética. E é aí que, segundo ele, também ganha importância a comunicação:

é preciso dedicar à comunicação todo o espaço que ela merece. É, de fato, pela troca e a discussão entre seres humanos autônomos e capazes de raciocinar que nós poderemos editar normas que serão aceitas por todos sem constrangimentos. De certo modo, retomamos, assim, o ideal democrático que é constitutivo do projeto ocidental desde a Grécia antiga. [...] As empresas, como as outras instituições, não poderão subtrair-se desse tipo de posicionamento por muito tempo. (CHANLAT, 1999, p. 77)

Após traçar um breve panorama da evolução das organizações e discutir, a partir das idéias de Chanlat, de Maturana, de Damásio e de Capra, a necessidade do

resgate das dimensões humanas, cabe apresentar o entendimento de sujeito, que fundamenta este estudo.

## 4.2 A constituição do sujeito complexo

A compreensão da noção de sujeito, com todos os seus paradoxos e contradições, só é possível, conforme Morin (1996b, p. 55), por meio “de um pensamento complexo, ou seja, um pensamento capaz de unir conceitos que se rechaçam entre si e que são suprimidos e catalogados em compartimentos fechados”.

Para tentar dar conta do entendimento do sujeito, utiliza-se uma reconstrução conceitual em cadeia, apresentada pelo próprio Morin (1996b), no texto *A noção de sujeito*<sup>59</sup>. Esta reconstrução conceitual é composta por sete noções interpenetrantes, interdependentes, dialógicas e complementares, a partir das quais se torna possível “fundamentar científica, e não metafisicamente, a noção de sujeito e de propor uma definição [...] ‘biológica’, mas não nos sentidos das disciplinas biológicas atuais. [...] biológica, que corresponde à lógica própria do ser vivo” (ibidem, p. 46).

---

<sup>59</sup> Este texto detalha idéias já apresentadas por Morin (1999) no Capítulo 9 (*Computo ergo sum – A noção de sujeito*) de seu livro *Ciência com consciência*.

A primeira noção refere-se à **autonomia**, que está intimamente ligada à noção de dependência, a qual, por sua vez, é inseparável da noção de auto-organização. O sistema vivo precisa extrair energia do exterior. Isto significa que, para ser autônomo, ele necessita depender do mundo externo. E esta dependência não é só energética, mas também informativa (porque se constata que o sistema vivo extrai informações do mundo exterior para poder organizar o seu comportamento) e organizativa (porque o ser vivo carrega na sua estrutura as mesmas marcas organizativas que ele percebe no exterior). Devido à grande dependência do processo auto-organizativo dos seres vivos, Morin (1996b, p. 47) enfatiza o uso do termo “auto-eco-organização” e chama a atenção para a capacidade de auto-regeneração ou organização recursiva, isto é, “uma organização na qual os efeitos e os produtos são necessários para a sua própria causa e sua própria produção, uma organização em forma de anel”.

Esta visão circular, ou circularidade autoprodutiva, permeia a condição humana e é a base para a segunda noção, que é a de **indivíduo**. De forma similar ao paradoxo da Física, a partir do qual uma mesma partícula pode ser observada como corpúsculo ou como onda, dependendo das condições da observação, ele concebe a relação indivíduo-espécie como um processo recursivo:

O indivíduo é, evidentemente, um produto; é o produto, como ocorre com todos os seres sexuados, do encontro entre um espermatozóide e um óvulo, ou seja, de um processo de reprodução. Mas esse produto é, ele mesmo, produtor do processo que concerne a sua progenitura; somos produtos e produtores, num ciclo rotativo da vida. Desse modo, a sociedade é, sem dúvida, o produto de interações entre indivíduos. Essas interações, por sua vez, criam uma organização que tem qualidades próprias, em particular a linguagem e a cultura. E essas mesmas qualidades retroatuam sobre os indivíduos desde que vêm ao mundo, dando-lhes linguagem, cultura, etc. Isso significa que os indivíduos produzem a sociedade, que produz os indivíduos. (MORIN, 1996b, p. 47)

Estas duas noções permitem pensar, na perspectiva do sujeito ou do sujeito-indivíduo, a noção de **computo ou computação**, entendida como o processo cognitivo dos seres vivos. O ser vivo é computante porque é “um ser que se ocupa de signos, de índices, de dados: algo a que podemos chamar de ‘informação’” (ibidem, p. 48). Mais que isso, ao constituir-se como computante, o ser vivo estabelece cognitivamente os parâmetros egocêntricos da sua existência, ou seja, coloca-se no centro do seu mundo: um mundo que conhece e que trata, considera, observa, apreende e no qual interage com a finalidade de sobreviver.

No entanto, para ser possível a computação, faz-se necessário considerar uma quarta noção: a de **identidade**. Ela pode ser entendida como uma subjetividade auto-organizadora, ou seja, é o eu mesmo ou a objetivação do indivíduo sujeito que remete a si mesmo, à entidade corporal. É este princípio complexo de identidade que possibilita, ao ser vivo, ações objetivas orientadas com finalidade subjetiva e permite, também, a auto-referência. Todavia, do mesmo modo que a auto-organização é auto-eco-organização, a auto-referência é, conforme Morin (ibidem, p. 49), “a auto-exo-referência, ou seja, para referir-se a si mesmo, é preciso referir-se ao mundo externo”.

Na seqüência desta lógica, surge a quinta noção que se refere a dois princípios subjetivos associados: **a exclusão e a inclusão**. Na mesma medida em que o ser vivo tem a capacidade egocêntrica de concentrar-se apenas em si mesmo, excluindo os demais, ele também é capaz do movimento contrário de inclusão que o faz integrar em sua subjetividade, outros diferentes dele. Estes dois estados pressupõem a existência de um terceiro princípio, a intercomunicação, que possibilita a comunicação entre os sujeitos.



Assim, fica cada vez mais evidente que o entendimento do sujeito é, de acordo com Morin (1996b, p. 52), “uma realidade que compreende um entrelaçamento de múltiplos componentes” e que apresenta também um caráter existencial, suscitando a reflexão sobre a **consciência e a alma humanas**, que integram a sexta noção que funda a subjetividade.

Nesta perspectiva, cognição e emoção são indissociáveis, isto é:

O sistema neurocerebral forma tanto o conhecimento quanto o comportamento, entrelaçando a ambos. [...] Ou seja, temos um sujeito cerebral que é um sujeito no ato mesmo da percepção, da representação, da decisão, do comportamento. E [...] a afetividade se desenvolve ao mesmo tempo que o sistema cerebral. [...] O desenvolvimento da afetividade está ligado ao desenvolvimento superior do sujeito [...] e não contraria nem inibe o desenvolvimento da inteligência. Ambos estão estreitamente unidos um ao outro. (ibidem, p. 53)

Importante destacar que a concepção de Morin é corroborada pelas mais recentes pesquisas das Ciências Cognitivas. Conforme Damásio (1996), a essência de um sentimento, isto é, o processo de viver uma emoção, não se constitui numa qualidade mental ilusória associada a um objeto. É, antes de tudo, a percepção direta de uma paisagem específica, qual seja, a paisagem do corpo. Em sua perspectiva, emoções e sentimentos funcionam como sensores para a aproximação entre a natureza e as circunstâncias. Além de serem guias internos, eles auxiliam o ser humano no sentido de comunicar, a outros seres humanos, sinais que também possam guiá-los. E ele é ainda mais ousado ao afirmar que as emoções e os sentimentos formam a base daquilo que a humanidade tem conceituado, desde os tempos mais remotos, como “alma ou espírito humano”.

Para este pesquisador:

A trama de nossa mente e de nosso comportamento é tecida ao redor de ciclos sucessivos de emoções seguidas por sentimentos que se tomam

conhecidos e geram novas emoções, numa polifonia contínua que sublinha e pontua pensamentos específicos em nossa mente e ações em nosso comportamento. [...] é possível que os sentimentos se situem exatamente no limiar que separa o ser do conhecer e, portanto, é possível que tenham ligação privilegiada com a consciência. (DAMÁSIO, 2000, p. 64)

As pesquisas de Damásio apontam para o fato de que a emoção e o mecanismo biológico que lhe dá sustentação são inseparáveis do comportamento (consciente ou inconsciente) do homem. Sendo assim, algum nível de emoção perpassa obrigatoriamente os pensamentos que alguém elabora sobre si mesmo ou sobre aquilo que está ao seu redor<sup>60</sup>.

Desse modo, a partir do sistema cerebral, imerso no mundo da cultura e da linguagem, emerge outra condição da subjetividade humana: a tomada de consciência de si. Por meio da linguagem, enquanto instrumento de objetivação, surgem a consciência de ser consciente e a consciência de si, inseparáveis da auto-referência e da reflexividade, ou, pelas palavras de Morin (1996b, p. 53), “é na consciência que nos objetivamos nós mesmos para ressubjetivarmos num anel recursivo incessante”.

Finalmente, associada a todas as anteriores, manifesta-se a sétima noção fundadora do sujeito, que se relaciona ao princípio de **incerteza**. Explicando melhor:

quando falo, ao mesmo tempo que eu, falamos ‘nós’; nós, a comunidade cálida da qual somos parte. Mas não há somente o ‘nós’; no ‘eu falo’ também está o ‘se fala’. Fala-se, algo anônimo, que é a coletividade fria. Em cada ‘eu’ humano há algo do ‘nós’ e do ‘se’. Pois o eu não é puro e não está só, nem é único. Se não existisse o se, o eu não poderia falar.

E logo, certamente, está o ele que fala. *Das es*. Que é esse ele? É uma máquina biológica, algo organizacional, do jeito de uma máquina, ainda mais anônimo que o ‘se’. Cada vez que ‘eu’ falo, ‘se’ fala e ‘ele’ fala [...]. O pensamento unidimensional só vê o ‘se’ e anula o ‘eu’. Pelo contrário, os

---

<sup>60</sup> Para mais informações, consultar RECH, Jane. *Ciberespaço: um ambiente de significações da consciência*. São Leopoldo: Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Dissertação de Mestrado), março de 2002.

que não vêem mais que o 'eu' anulam o 'se' e o 'ele', enquanto que a concepção complexa do sujeito nos permite enlaçar indissolivelmente o 'eu' a nós, ao 'se' e a 'isto'. (ibidem, p. 54)

Essa condição instaura o princípio da incerteza, uma vez que se torna difícil afirmar, com certeza, quem é que fala quando o "eu" fala.

Na presente pesquisa, estas sete noções, amalgamadas pelo pensamento complexo, no sentido original de "tecido conjuntamente", constituem-se numa das bases teóricas que fornecerão subsídios para compreender como o Sujeito articula Conhecimento, Cultura e Comunicação.

Mais que isso, estas noções são intimamente implicadas pelo segundo princípio da Complexidade, o hologramático que postula, também no âmbito dos sistemas vivos, que cada ponto contém a quase totalidade da informação do todo ao qual pertence. De acordo com Dychtwald (1995, p.107),

Se olhássemos bem de perto um ser humano, notaríamos imediatamente que ele é um holograma único em si mesmo, contido em si mesmo, gerador de si mesmo e conhecedor de si mesmo. Todavia, se tivéssemos de remover este ser de seu contexto planetário, rapidamente compreenderíamos que a forma humana não é diferente de uma mandala ou de um poema simbólico, porque no âmbito de sua forma e de seu fluxo residem informações abrangentes sobre vários contextos físicos, sociais, psicológicos e evolutivos dentro dos quais ele foi criado.

Neste sentido, parece ser promissora a tentativa de se pensar na noção de sujeito hologramático, aqui entendida como a possibilidade de se ter acesso ao conhecimento do todo (organização), a partir da compreensão dos sujeitos.

Por outro lado, na perspectiva deste estudo, a organização e os sujeitos estão indissociavelmente unidos na/pela cultura, que passamos a discutir a seguir.

### 4.3 Cultura organizacional

Discutir as concepções das organizações leva obrigatoriamente a refletir sobre a cultura e suas implicações.

Para tanto, num primeiro momento, recorre-se às visões mais amplas de cultura, conforme Morin (1998), Maturana (2004) e Capra (2002) e, a seguir, tentando manter uma coerência teórica, apresentam-se as visões de autores que trabalham na perspectiva da cultura organizacional.

Cultura e conhecimento implicam-se mutuamente. Isto significa dizer que as sociedades só podem existir e as culturas só podem se formar, conservar, transmitir e desenvolver por meio das interações cerebrais/espirituais entre os indivíduos. Para Morin (1998, p. 23), a cultura “é organizada/organizadora via o veículo cognitivo da linguagem, a partir do capital cognitivo coletivo dos conhecimentos adquiridos, das competências aprendidas, das experiências vividas, da memória histórica, das crenças míticas de uma sociedade.” A partir de seu acervo cognitivo, a cultura contém as regras, as normas que organizam a sociedade e regem os comportamentos dos sujeitos. Por sua vez, estas regras e normas culturais fazem surgir processos sociais e reconstituem a complexidade social adquirida por essa mesma cultura. Desse modo, cultura e sociedade estabelecem entre si uma relação geradora mútua, onde ganham destaque as interações entre os sujeitos (concebidos como portadores e transmissores de cultura), que regeneram a sociedade e que, por sua vez, regeneram a própria cultura. É por isso que Morin afirma que a cultura abrange o saber coletivo acumulado na memória social, a linguagem e o mito, sendo

portadora de princípios, modelos e esquemas de conhecimento e gerando visões de mundo, o que lhe confere, além da dimensão cognitiva, a dimensão da práxis, que abre e fecha as potencialidades bioantropológicas do conhecimento. Por suas próprias palavras, “a cultura é co-produtora da realidade que cada um percebe e concebe” (MORIN, 1998, p. 29).

Na perspectiva de Maturana, a cultura encontra-se entrelaçada com a linguagem e as emoções (que ele chama de conversar). Desse modo,

uma cultura é uma rede fechada de conversações [...] as mudanças culturais acontecem como modificações das conversações nas redes coloquiais em que vivem as comunidades que se modificam. Tais mudanças comunitárias surgem, sustentam-se e se mantêm mediante alterações no emocional dos membros da comunidade, a qual também se modifica. (MATURANA, 2004, p. 12)

Capra defende que a capacidade dos sujeitos formarem imagens mentais e associá-las ao futuro permite que identifiquem metas e objetivos, desenvolvam planos e estratégias, habilitando-os a escolher entre diversas alternativas e a formular valores e regras sociais de comportamento. Segundo ele:

Todos esses fenômenos sociais são gerados por redes de comunicações em virtude da natureza dual da comunicação humana. Por um lado, a rede continuamente gera imagens mentais, pensamentos e significados; por outro, coordena continuamente o comportamento de seus membros. É da dinâmica e da complexa interdependência desses processos que nasce (*emerges*) o sistema integrado de valores, crenças e regras de conduta que associamos ao fenômeno da cultura. (CAPRA, 2002, p. 97)

Partindo dessa definição antropológica de cultura, ele atribui a criação da cultura a uma rede social composta por múltiplos elos de realimentação através dos quais os sistemas de valores são continuamente comunicados, modificados e preservados. Emergindo da rede de comunicações entre indivíduos, a cultura impõe limites e possibilidades às ações desses mesmos indivíduos. Dito de outro modo, as

estruturas sociais ou as regras de comportamento, que definem as ações dos indivíduos, são produzidas e constantemente reforçadas e renegociadas por meio da sua própria rede de comunicações.

Para este mesmo autor, a cultura, enquanto sistema de valores compartilhados, na maior parte do tempo, de modo inconsciente, gera a noção de identidade entre os integrantes da rede social; uma identidade baseada na sensação de pertencer a um grupo maior e que estabelece limites (de significados e de exigências) para a inclusão de novos membros.

Na paisagem contemporânea, permeada pelas tecnologias de informação e de comunicação, Capra (2002) propõe a análise a partir da concepção das organizações como sistemas vivos, aqui focalizadas a partir do caráter de “comunidades de prática”, que ele toma emprestado de Wenger (1998), teórico da comunicação.

As redes vivas e, portanto, autogeradoras, produzem um contexto comum de significados, um corpo comum de conhecimentos, regras de conduta, limites e uma identidade coletiva, que podemos chamar de cultura. É neste cenário que o termo ‘comunidades de prática’ passa a designar essas “redes sociais autogeradoras, numa referência não ao padrão de *organização* através do qual os significados são gerados, mas ao próprio contexto comum de significados” (ibidem, p. 119). Isso implica que os sujeitos, à medida que trabalham juntos, ao longo do tempo, desenvolvem práticas comuns, ou maneiras específicas de fazer as coisas e de se relacionarem entre si, que possibilita que atinjam objetivos comuns. Estas práticas comuns, com o passar do tempo, podem ser claramente percebidas como elos que ligam de maneira evidente os sujeitos envolvidos, numa perspectiva de cultura.

Para Wenger (1998, citado por CAPRA, 2002, p. 119), as comunidades de prática apresentam “três traços principais: um compromisso mútuo assumido entre os membros, um empreendimento comum e, com o tempo, um ‘repertório’ comum de rotinas, conhecimentos e regras tácitas de conduta”.

A geração de um contexto compartilhado de significados, de um corpo comum de conhecimentos e de regras de conduta são aspectos que Capra (2002) chama de dinâmica da cultura. Esta dinâmica inclui, especificamente, a criação de um limite feito de significados e, em consequência, de uma identidade entre os integrantes da rede social, sustentada pela sensação de fazer parte de um grupo, que é a característica que define a comunidade.

Por esta perspectiva, afirma que “a vida da organização reside em suas comunidades de prática” (ibidem, p. 121) e defende que as organizações comportam várias comunidades de prática ligadas entre si. Também sustenta que quanto maior for o número dessas comunidades e quanto mais desenvolvidas e sofisticadas forem as próprias redes, mais as organizações serão capazes de aprender, de agir e reagir, com criatividade, a circunstâncias novas, de mudar e de se desenvolver.

Este panorama amplo da cultura requer, no contexto deste estudo, que se discutam concepções de cultura organizacional, uma vez que ela é assumida como indissociável da constituição da subjetividade, da comunicação, do aprendizado, enfim, da vida organizacional.

Devido a sua importância, no âmbito das organizações, vários são os autores que se dedicam a estudá-la.

Schein (2001, p. 35) entende cultura organizacional como “valores, crenças e certezas aprendidos em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à

medida que a organização continua a ter sucesso. [...] eles resultam de um processo de aprendizado em conjunto”. Alertando para o perigo de simplificar a influência da cultura na organização, reduzindo-a a aspectos de sua manifestação, este autor a concebe em três níveis, com diferentes graus de visibilidade, a saber: o dos artefatos (composto por estruturas e processos organizacionais visíveis); o dos valores casados (que se refere aos valores, estratégias, objetivos e filosofias que governam o comportamento dos sujeitos na organização); e certezas tácitas compartilhadas (entendido como o conjunto de pressupostos inconscientes, ou seja, crenças, percepções e sentimentos). A concepção de Schein revela a necessidade de compreender a cultura organizacional para além das simples manifestações concretas.

Preocupando-se com a investigação da dimensão simbólica da cultura organizacional, Srour (1998, p. 174) afirma que ela “dirige-se a toda a atividade humana cognitiva, afetiva, motora, sensorial, uma vez que todo comportamento humano é simbólico” e que “a cultura é aprendida, transmitida e partilhada [...] resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada”. Sendo mais específico, argumenta que a cultura “impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações” (ibidem, p. 175). Ela funcionaria como um “cimento” com vistas a unir todos os integrantes da organização na busca dos mesmos objetivos e a adotar formas de ação idênticas. Por esta visão, a cultura manifesta a identidade da organização.

Trompenaars (1994, p. 21), ao declarar que “a interação social, ou comunicação significativa, pressupõe formas comuns de processar informações



entre as pessoas que interagem”, reconhece o caráter homogeneizante da cultura, mas também lembra que nem todas as pessoas integrantes de uma cultura possuem conjuntos idênticos de artefatos, normas, valores e premissas.

Partindo da perspectiva psicanalítica, Freitas<sup>61</sup> entende a cultura organizacional

Primeiro como instrumento de poder; segundo como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tomando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. Assim, através da cultura organizacional se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriadas de pensar e agir em relação aos ambientes internos e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal, etc. (FREITAS, 2002, p. 97)

Numa perspectiva semelhante, Enriquez salienta que as organizações têm levado em conta a vida psíquica e o imaginário dos sujeitos, “na medida que lhes propuseram uma representação delas mesmas (um imaginário social), que eles deveriam mais ou menos interiorizar se quisessem continuar sendo membros da organização” (ENRIQUEZ, 2000, p. 11).

Trabalhando com base nos estudos de Geertz (1989), para quem a noção de cultura é entendida como rede simbólica, Motta (1996, p. 198) oferece sua contribuição ao estudo da cultura afirmando que “os homens vivem num universo de significados que decodificam sem cessar. Dessa forma, não apenas as palavras, mas as expressões, as posturas, as ações de toda natureza [...] conferem um sentido aos outros homens”.

---

<sup>61</sup> A mesma autora também apresenta, na obra *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto* (1991), um importante estudo que mapeia as várias vertentes da cultura organizacional.

Longe de serem universais, esses significados se ligam a “uma espécie de linguagem particular”.

Nesse sentido é que o autor afirma que “a cultura é antes de mais nada linguagem, código” ou um referencial que permite aos homens atribuir um sentido ao mundo no qual vivem e às suas próprias ações” (MOTTA, 1996, p. 198).

Já Kreps (1995) destaca a singularidade de cada sujeito e os distintos significados que eles podem criar em resposta aos mesmos fenômenos. A criação dos significados e a percepção da realidade são processos muito pessoais, uma vez que derivam das experiências que cada sujeito vive.

Esta paisagem chama a atenção para a necessidade de compreender, conforme Scroferneker (2000, p. 73), “como essas formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas, quer do ponto de vista do sujeito-emissor, quer do ponto de vista do sujeito-receptor. A cultura organizacional revela-se e é revelada pela comunicação.” Especificando melhor, segundo a autora, admitir que comunicação é cultura e cultura é comunicação, e que comunicação baseia-se na interação, nas trocas simbólicas, implica na necessidade de efetuar a “leitura” e conhecimento adequado do comportamento das pessoas, bem como suas formas de agir e de se expressar.

Assim, neste estudo, a cultura organizacional é assumida como uma força inseparável da cognição e da comunicação, que envolve a interação simbólica e comportamental dos sujeitos, sustentando a vida da organização.

## 4.4 Conhecimento e aprendizado

Ao mesmo tempo em que se percebe, no ambiente organizacional, mudanças, adaptabilidade e criatividade contínuas, também se torna evidente uma grande incapacidade para a realização de mudanças. As causas desse paradoxo residem, de acordo com Capra (2002), na natureza dual das organizações humanas.

Assim, é quase impossível obter mudanças quantificáveis e previsíveis, uma vez que, segundo Capra (2002, p. 111), “a estrutura projetada sempre interage com os indivíduos e comunidades vivas da organização, cuja mudança não pode ser projetada.” O autor afirma que as pessoas, no âmbito das organizações, não resistem à mudança diretamente, mas sim a uma mudança que lhes é imposta. Reconhecendo a imprevisibilidade da condição humana, admite-se que, na medida em que estão vivos, os indivíduos e as comunidades são concomitantemente estáveis e sujeitos à mudança e ao desenvolvimento. Todavia, seus processos naturais de mudança são muito diferentes das mudanças organizativas propostas por especialistas em “reengenharia” ou determinadas pelas chefias e/ou direção.

Desse modo, para lidar com a questão da mudança das organizações faz-se necessário primeiramente compreender os processos naturais de cognição<sup>62</sup> e mudança que caracterizam os sistemas vivos. Ou seja, “munidos dessa compreensão, poderemos começar a projetar, de acordo com ela, os processos de

---

<sup>62</sup> Neste estudo, entende-se por cognição as várias formas/instâncias de construção do conhecimento por um sujeito psicossócio-histórico e cultural.

mudança organizativa, e a criar organizações humanas que reflitam a versatilidade, a diversidade e a criatividade da vida” (ibidem, p. 112).

Na perspectiva da compreensão sistêmica da vida, aceita-se que os sistemas vivos criam-se e/ou recriam-se continuamente mediante a transformação ou a substituição dos seus componentes, sofrendo mudanças estruturais contínuas, ao mesmo tempo em que preservam seus padrões de *organização* em teia. É provável que “a concepção das organizações como sistemas vivos, ou seja, como redes não-lineares complexas, nos dê novas idéias sobre a natureza da complexidade e nos ajude assim a lidar com as complicações do ambiente empresarial de hoje em dia” (ibidem, p. 112).

A visão sistêmica da vida permite planejar organizações, em especial empresas, ecologicamente sustentáveis, pois os princípios de constituição e operação dos ecossistemas, que dão suporte à sustentabilidade, são semelhantes aos princípios organizativos dos sistemas vivos. Por isso, afirma que “a concepção e a compreensão das organizações humanas, como sistemas vivos, é um dos maiores desafios da nossa época” (ibidem, p. 113).

Outro motivo que torna relevante a compreensão sistêmica da vida diz respeito ao modelo econômico vigente, determinado de modo decisivo pelas tecnologias da informática e da comunicação. Na atual ordem econômica, o processamento de informações e a criação de conhecimentos científicos e técnicos despontam como as mais importantes fontes de produtividade. De acordo com a teoria econômica clássica, as fontes de riqueza eram os recursos naturais (em especial a terra), o capital e o trabalho, sendo a produtividade o resultado da combinação eficaz dessas três fontes, por meio da administração e da tecnologia.

Todavia, na economia contemporânea, tanto a administração quanto a tecnologia são indissociáveis da criação de conhecimento. Esta situação faz com que os aumentos de produtividade não estejam ligados diretamente ao trabalho, mas sim à capacidade de otimizá-lo, com novas habilidades baseadas em novos conhecimentos. Concorde-se com Capra (2002, p. 113) quando ele afirma que “a ‘administração do conhecimento’, ‘o capital intelectual’ e o ‘aprendizado das organizações’ tornaram-se conceitos importantes e novos da teoria da administração”.

Esta introdução faz-se importante porque, sob a lente da compreensão sistêmica da vida, o surgimento espontâneo da ordem e a dinâmica da acoplagem estrutural (responsável pelas mudanças estruturais contínuas que caracterizam os sistemas vivos) constituem os dois fenômenos básicos que determinam o processo de aprendizado. Mais que isso:

a criação do conhecimento nas redes sociais é uma das características fundamentais da dinâmica da cultura. A associação dessas duas idéias e a sua aplicação ao ‘aprendizado das organizações’ (*organizational learning*) nos habilitará a conhecer claramente as condições sob as quais o aprendizado e a criação de conhecimento efetivamente ocorrem e a formular importantes diretrizes para a administração das organizações humanas de hoje em dia, que são fundamentalmente orientadas para a criação de conhecimentos. (ibidem, p. 114)

Então, passa-se a apresentar os três últimos aspectos, já enunciados, por meio dos quais as organizações podem ser concebidas como vivas e que se relacionam diretamente com a geração de conhecimento ou aprendizagem organizacional.

O primeiro deles refere-se ao aprendizado através de perturbações significativas. A rede viva responde às perturbações externas com mudanças

estruturais. É ela mesma que escolhe quais as perturbações às quais vai dedicar atenção e também o modo como vai reagir (ou não) a cada uma delas. Espelhando essa constatação para a paisagem organizacional, pode-se considerar que “as coisas a que as pessoas prestam atenção são determinadas pelo que essas pessoas são enquanto indivíduos e pelas características culturais de suas comunidades de prática” (ibidem, p. 123). Em se tratando da comunicação, isto implica que o fator que vai determinar, se uma mensagem é ou não percebida pelos sujeitos, é o fato da mensagem ser ou não significativa para eles e não a sua intensidade ou freqüência. Em termos de gestão, estas constatações apontam para o fato de que, diferentemente da máquina, que pode ser controlada, o sujeito só pode ser perturbado. Sendo assim, os sujeitos (e, portanto, as organizações) não podem ser controlados através de intervenções diretas ou instruções, mas podem ser mobilizados por meio de impulsos significativos. Quando se trata de processos inerentes ao ser vivo, não é preciso gastar energia excessiva para movimentar a organização. Nesta situação, “não há necessidade de empurrá-la, puxá-la ou forçá-la a mudar. O ponto central não é nem força, nem energia: é o significado. Perturbações significativas podem chamar a atenção da organização e desencadear mudanças estruturais” (ibidem, p. 123).

Por esta concepção, ao modificarem as instruções que recebem no cotidiano organizacional, os sujeitos estão respondendo criativamente a uma perturbação, pois esta é uma característica essencial dos seres vivos. Nas palavras de Capra (2002, p. 124): “com suas respostas criativas, as redes vivas dentro das organizações geram e comunicam significados, afirmando a sua liberdade de recriar-se continuamente”.

Outro fator que caracteriza a vida é a tendência dos seres vivos para associar-se, estabelecer vínculos, cooperar uns com os outros e entrar em relacionamentos simbióticos. Na paisagem organizacional, caso se pense em termos de controle, poder, mudança, envolvimento, participação e aprendizagem, pode-se considerar que a perspectiva da gestão se transforma. Isto é, faz-se necessário encontrar meios para que o processo de mudança seja significativo para os sujeitos, desde o início, para que se assegure a sua participação e para que se crie um ambiente favorável ao florescimento da sua criatividade. Se os gestores oferecerem aos sujeitos impulsos e princípios orientadores, podem ocorrer mudanças significativas nas relações de poder e estas passam, de relações de controle e domínio, para relações de cooperação e parceria.

O segundo aspecto faz referência ao fato do aprendizado constituir-se como um fenômeno individual, mas com uma dimensão coletiva que o potencializa, amplia e expande. A importância crítica que ganha a informática, no ambiente organizacional contemporâneo, faz com que as áreas de administração e comunicação somem esforços no sentido de compreender em que medida e como é possível gerir positivamente o conhecimento e o aprendizado das organizações.

Assim, merece destaque a obra de Nonaka e Takeuchi (1997), que trata da criação de conhecimento na empresa, e com a qual também Capra dialoga. Para eles:

Em termos restritos, o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A organização apoia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contextos para a criação do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplia 'organizacionalmente' o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma 'comunidade de interação'. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65)

No núcleo da noção de criação de conhecimento, os autores fazem uma distinção, de acordo com o filósofo Michael Polanyi (1997), entre conhecimento explícito (aquele que pode ser comunicado e documentado através da linguagem) e conhecimento tácito (aquele adquirido pela experiência e nem sempre expresso formalmente). É esta distinção que permite afirmar, como o fazem os autores que, embora o conhecimento seja sempre criado pelos indivíduos, ele pode ser trazido à luz e amplificado pela organização, por meio do fomento das interações sociais, no decorrer das quais o conhecimento tácito se transforma em explícito. Dessa forma, mesmo sendo a criação do conhecimento um processo individual, a sua amplificação e expansão se constituem em processos sociais que ocorrem entre os indivíduos.

Tendo por suporte estas idéias, Capra (2002, p. 126) afirma:

O conhecimento tácito é criado pela dinâmica cultural que resulta de uma rede de comunicações (verbais e não-verbais) dentro de uma comunidade de prática. Isto quer dizer que o aprendizado das organizações (*organizational learning*) é um fenômeno social, pois o conhecimento tácito em que se baseia todo conhecimento explícito é gerado coletivamente. Além disso, os estudiosos da cognição perceberam que até mesmo a criação do conhecimento explícito tem uma dimensão social, em virtude da natureza intrinsecamente social da consciência reflexiva. A compreensão sistêmica da vida e da cognição demonstra de maneira bem clara que o aprendizado das organizações tem aspectos individuais e sociais.

Nesta perspectiva, a noção de que o conhecimento é algo que pode ser reproduzido, transferido, quantificado e comercializado, ainda muito presente nas esferas diretivas e gerenciais das organizações, mostra-se prejudicial ao aprendizado das organizações. Ao contrário, o meio mais efetivo de intensificar o potencial de aprendizado de uma organização é apoiar as suas comunidades de prática, uma vez que, “numa organização viva, a criação do conhecimento é natural,



e a partilha dos conhecimentos adquiridos com os amigos e colegas é uma experiência satisfatória do ponto de vista humano” (ibidem, p. 127).

O terceiro aspecto importante para esta discussão, aqui apresentado conforme Capra, mas em estreita ligação com os conceitos de Morin e Maturana, é a emergência, entendida como o surgimento espontâneo de uma nova ordem, a partir de um processo não-linear que envolve múltiplos anéis de realimentação.

Acolhendo esta noção, admite-se que, dos sistemas considerados vivos, emanam novas formas de manifestação, muitas vezes qualitativamente diferentes dos fenômenos a partir dos quais surgiram. Mais que isso, recorre-se a essa explicação para compreender como o aprendizado, a criatividade, a mudança e a evolução se manifestam nas redes e comunidades vivas da organização, considerando-as a sede da vida da organização.

O processo de emergência engloba vários estágios distintos, como perturbação; ativação da rede de comunicações; instabilidade; colapso ou rompimento de barreira; e novidade/criatividade.

O fato que desencadeia, no âmbito organizacional, a emergência “pode ser um comentário informal, que, muito embora não pareça importante para quem o fez, pode ser significativo para algumas pessoas dentro de uma comunidade de prática” (CAPRA, 2002, p. 128). Sendo significativo para os sujeitos, eles se perturbam, o que dá início a uma rápida circulação da informação pelas redes da organização. Neste processo, a informação circula por diversos anéis e elos de retroalimentação (isto é, ela vai sendo transformada pelo contato com as redes informais da organização) e se amplifica e expande, a tal ponto de, em alguns casos, não poder ser absorvida pela organização em seu atual momento. Este é o núcleo da

instabilidade, ou seja, a incapacidade de integrar a nova informação à ordem atual força a organização a abandonar algumas de suas estruturas, crenças ou comportamentos, gerando um estado de caos, confusão, incerteza e dúvida. É, então, no contexto desse estado caótico<sup>63</sup> que “nasce uma nova forma de ordem, organizada em torno de um novo significado. A nova ordem não é inventada por nenhum indivíduo em particular, mas surge espontaneamente em decorrência da criatividade coletiva da organização” (ibidem, p. 128).

Acredita-se que as idéias a respeito da constituição do aprendizado, até aqui explanadas, são relevantes, porque justificam a necessidade de aprofundar a compreensão da dinâmica organizacional pelo viés da comunicação, entendida enquanto estratégia, interação e como elemento necessário à gestão do saber, no contexto da midiatização. Para tanto, recorre-se aos estudos de Fayard (2000, p. 53), em convergência com as concepções da Complexidade e da Autopoiese, buscando complementar a discussão, a partir da noção de estratégia ou “arte do encontro”.

---

<sup>63</sup> Este é também o processo de elaboração de uma tese, ou seja, o esforço intelectual e emocional que faz nascer profundas intuições sobre a natureza do sistema foco do estudo e, com elas, novas visões, proposições, perspectivas. É uma experiência de tensão e crise e de encontro com o novo, com uma ampla gama de intensidades que vão desde pequenas intuições momentâneas até as transformações mais dolorosas e gratificantes. Há uma sensação incômoda de incerteza e de perda do controle que, quando incorporada, dá nascimento ao novo, de um modo que pode parecer mágico. É um processo não-linear que envolve múltiplos anéis de realimentação, todos emaranhados e em constante devir: autores; artigos; livros; idéias; conversas com colegas; disciplinas (cursadas e ministradas); encontros de orientação; encontros e contatos com o objeto; questões e experiências pessoais e profissionais.

Ele chama a atenção para o fato de que a relação entre informação, comunicação e estratégia acompanha o desenvolvimento de todas as áreas da humanidade e, na atualidade, em face dos recursos tecnológicos disponíveis, torna-se crucial. Nas organizações, o privilégio do tempo em detrimento do espaço decorre da multiplicação dos meios de comunicação, sejam eles físicos ou imateriais:

Da possibilidade de agir de maneira específica somente onde e quando é necessário, resulta uma formidável aceleração da necessidade estratégica. As máquinas, os processos e as organizações tornam-se mais inteligentes conforme sua aptidão em se adaptar de maneira autônoma em função das informações que identificam e de que tratam. Nessa evolução, os dispositivos de comunicação combinam – estrategicamente e a distância – conjuntos compostos de elementos dispersos, religados pela continuidade de um verdadeiro influxo organizacional. O espaço físico perde valor em proveito da velocidade e da capacidade de mobilizar recursos dispersos, mas estrategicamente articulados em redes. [...] O conhecimento, o ritmo e o enquadramento das redes impõem-se [...] A privação dos meios de informação e comunicação torna os recursos físicos impotentes, incapazes de efeito coordenado, de reação e de precisão. A estratégia entra na era da precisão de multiplicadora de efeito quando o conhecimento precede a ação. (ibidem, p. 24)

Isto implica em grandes transformações no cenário organizacional. A principal delas talvez seja, para ele, a individualização midiática, que possibilita a um sujeito, fisicamente isolado, porém conectado via rede, “estruturar ao seu redor sua paisagem info-comunicacional”, tornando-se capaz de captar e tratar localmente uma imensa quantidade de informação e de expandir, também via rede, o produto desse processo, numa proporção nunca antes imaginada por parte de um único sujeito. Intimamente relacionada a esta, outra transformação é que as redes de comunicação eletrônica proporcionam elevados ganhos de tempo. Fazem isso “mobilizando componentes heterogêneos espacialmente dispersos, mas agrupados virtualmente num metassistema orientado” (ibidem, p. 32). Constantemente preocupadas com o mercado (seu posicionamento, seus concorrentes, seus desafios), as organizações

não podem prescindir ou descuidar-se de seus canais de comunicação e do tratamento constante da informação. Neste cenário, o conhecimento, a liberdade de ação e a otimização dos meios se condicionam e implicam mutuamente. Então, Fayard defende que:

Se a informação e a comunicação são por natureza estratégicas, a generalização do acesso às novas tecnologias de informação deveria ser acompanhada de uma difusão também tão abrangente do ensino da estratégia. Quanto mais o número de conectados cresce e a realidade reticular contamina os lares, as culturas, as empresas e as nações, mais a estratégia deveria impor-se como uma escola da arte do encontro com o outro, da distância de si mesmo para dominar a dialética da interação das vontades e assegurar as condições permanentes da aprendizagem e da criatividade. A interconexão dos sistemas de comunicação eletrônica em nível planetário, o baixo custo do *ticket* de entrada, a saber, um microcomputador conectado a uma linha telefônica, o alto potencial de contaminação sem verdadeiros limites espaciais e o poder multiplicador da máquina telepresencial geram uma nova dimensão na estratégia. (ibidem, p. 35)

Para fundamentar sua discussão, recorre, em seus trabalhos mais recentes, à sabedoria milenar oriental e, pelo estudo do clássico *A arte da guerra*, de Sun Tzu, busca aprofundar o conhecimento a respeito da noção de estratégia, uma vez que a rede, o fluxo, a troca e a transformação progressiva encontram-se no centro da cultura estratégica chinesa, assim como no da sociedade do conhecimento em escala mundial. Inspirado em Tzu, ele mostra claramente que é a qualidade dos laços, das relações entre seus integrantes que garante a invencibilidade de uma organização, seja ela um exército, um time de futebol, uma família ou uma empresa. De acordo com Fayard (2006, p. 11), “a qualidade das comunicações constitui a força real, seu contrário engendra a fraqueza” e “a fluidez das relações e a circulação das energias animam e asseguram a manutenção e a saúde do coletivo considerado como um organismo vivo”.

A filosofia oriental do *yin* e do *yang* vê o mundo como uma incessante transformação e revela que é da interação perpétua desses dois princípios opostos e complementares que emergem mudanças constantes que podem (e devem) ser percebidas desde as suas primeiras manifestações com vistas à adaptação. Neste sentido, “a compreensão do real, conhecimento íntimo das mutações em curso, permite gerir e agir com discernimento, antecipando e deixando-se levar pelas dinâmicas transformadoras e provedoras de vigor ou enfraquecimento” (ibidem, p.12). Mais que isso, defende que, do mesmo modo que a água conserva sua natureza adaptando-se permanentemente, as organizações só se perpetuam se souberem se adaptar às circunstâncias. Assim, dialogando com Nonaka e Takeuchi, para Fayard (2002, p. 133):

Na empresa japonesa, o princípio *yang* encontra-se nas bases do conhecimento enquanto que o princípio *yin* se manifesta na intranet. A arquitetura de uma intranet é altamente estratégica em sua capacidade de pôr em ordem tensões, espaços de relações favoráveis à fecundação e ao parto do futuro. A horizontalização da empresa procede dessa lógica, pois ela multiplica ocasiões de encontros entre os indivíduos destacando diferentes setores da empresa e subculturas também diferentes. Favorecendo a comunicação entre diferentes aspectos profissionais no seio de um mesmo interesse global polarizante, a criatividade do conjunto é favorecida. Da relação resulta a informação, a interação, cujas tecnologias favorecem o aparecimento e o enriquecimento do conhecimento.

Em seu estudo da estratégia nas empresas orientais, destaca que, para elas, o desafio maior não é a gestão do conhecimento, mas sim a sua criação, que emerge “do inexprimível, do tácito, do invisível, do não-manifesto por intermédio das múltiplas traduções do princípio *yin*, a serviço do qual se coloca a arquitetura da organização” (ibidem, p. 135). Essa criação pode se revelar na arte da tensão, da organização dos espaços vazios e dos fluxos, sendo “por essa razão que as tecnologias da interação são mobilizadas”.

Nesta perspectiva, adota o conceito de *ba*, entendido como “lugar, espaço dividido, campo magnético que é possível traduzir por círculo de convivência, ou, ainda, por comunidades de prática” (ibidem, p. 135) e, no contexto desse estudo, passa a dialogar com as idéias de Capra (2002), ao afirmar que *ba* “manifesta este espaço que engloba e é orientado pela interação dos protagonistas com seu meio ambiente útil. Visto que o *ba* é bom, fluído, gerador de confiança e de amor... ele é fecundo em criação”<sup>64</sup> (ibidem, p. 135).

É, pois, nesta paisagem que, “uma intensa comunicação interna através de uma capilaridade aumentada (intranet)” (ibidem, p. 136) passa a constituir-se numa importante estratégia. Dito em outras palavras, “em função do que cada um é (natureza) e do que ele sabe (competência) todos entram no ambiente (*ba*) e mobilizam sua sensibilidade e habilidade tácitas em uma presença total” (ibidem, p. 135).

Estas considerações colocam em relevo a indissociabilidade e a importância das dimensões propostas por esta pesquisa para a compreensão do macro-sistema comunicação organizacional midiaticizada, que é discutida no próximo tópico.

---

<sup>64</sup> Considerando que *ba* define um espaço de interação, um campo de associação, do qual resulta uma produção de saber a partir da sistematização de meios, de competências e de conhecimentos muitas vezes heterogêneos, o autor cita o caso da empresa japonesa NTTDoCoMo. Todos os seus empregados “são chamados a gerar suas próprias *home pages* a partir de um modelo inicial livre de evolução em função dos gostos e das necessidades de cada um. A apreensão dos dados engloba [...] as formações iniciais e/ou contínuas, os percursos profissionais, os papéis atuais na sociedade, as competências adquiridas, os programas e projetos nos quais cada um trabalha, as agendas respectivas... e também os *hobbies*, a família, as viagens... Essas informações acessíveis na intranet de DoCoMo, podem ser mobilizadas a partir de palavras-chave, com eficácia bem superior àquela que poderia ter um serviço central, com a responsabilidade da coleta desses dados e de sua atualização! Uma vez iniciado esse movimento, mantido e apoiado em uma logística intranet eficaz, os instrumentos *software* de processamento desse capital estão em condição de valorizar os conhecimentos esparsos, articulando-os de acordo com suas necessidades.” (FAYARD, 2002, p. 137)

## 2.5 Comunicação organizacional

Sempre em consonância com a perspectiva ampla da comunicação, neste estudo fundamentada em Morin (1999a) e Maturana (1997a), faz-se necessário compreender, no recorte da comunicação organizacional<sup>65</sup>, a interação que existe entre as estruturas formais e explícitas da organização e suas redes informais e autogeradoras. Para tanto, busca-se novamente suporte na abordagem de Capra (2002). Na paisagem organizacional, as estruturas formais dizem respeito aos conjuntos de regras e regulamentos que definem as relações entre as pessoas e as tarefas e determinam a distribuição de poder. Acordos contratuais que constituem subsistemas (departamentos) e funções bem definidas estabelecem os limites. As estruturas formais materializam-se nos documentos oficiais da organização (organogramas, estatutos, manuais, orçamentos), que estabelecem suas políticas formais, estratégias e procedimentos.

Ocorre que, no interior das estruturas formais da organização, nascem e se perpetuam diversas comunidades de prática ou redes informais, compostas por alianças e amizades, canais informais de comunicação (boatos, comentários) e outras redes emaranhadas de relacionamentos.

As estruturas informais são redes de comunicação fluidas e oscilantes, ou seja, são “redes de comunicações que geram continuamente a si mesmas, ou seja, comunidades de prática” (ibidem, p. 280). Essas comunicações podem se

---

<sup>65</sup> As diferentes abordagens da comunicação organizacional são apresentadas e discutidas detalhadamente, por Scrofermeker (2006), no artigo *Trajétórias teórico-conceituais da comunicação organizacional*.

manifestar, inclusive, em formas não-verbais de participação num empreendimento conjunto, por meio das quais são trocadas habilidades e é gerado um conhecimento tácito. Isto porque a prática comum possui limites flexíveis de significado, os quais nem sempre são expressos verbalmente. A distinção entre quem pertence ou não a uma determinada rede ou comunidade pode ser percebida pela capacidade de entender (ou não) determinadas conversas ou pelo simples fato de estar sabendo (ou não) da última fofoca do departamento. Uma vez que as redes informais de comunicação ganham materialidade nos sujeitos envolvidos numa prática comum, quando novos sujeitos passam a integrar a organização (ou saem dela), a rede inteira pode mudar, reconfigurar-se ou até deixar de existir. Ao contrário, na organização formal, as funções e as relações de poder tornam-se mais importantes que os sujeitos, e permanecem inalteradas ao longo do tempo, independente da entrada ou saída dos sujeitos.

Redes informais e estruturas formais entrelaçam-se em toda organização, permitindo que as políticas e procedimentos formais sejam sempre filtrados e alterados pelas redes informais. É esta condição que possibilita que os sujeitos, diante de situações novas ou inesperadas, possam usar a criatividade. Então, para Capra (2002, p. 122), “o ideal é que a organização formal reconheça e apoie as suas redes informais de relacionamentos e incorpore as inovações destas às suas estruturas”. Indo além, ele afirma que, ao apoiar e fortalecer as suas comunidades de prática, a organização potencializa sua criatividade e aprendizado.



E isso só se torna possível, na medida em que as lideranças da organização abrem o espaço social necessário para que se desenvolvam as comunicações informais, presencial ou virtualmente. Para tanto:

Há empresas que promovem encontros especiais na lanchonete para encorajar as reuniões informais; outras fazem uso de quadros de aviso, do jornal da empresa, de uma biblioteca especial, de salas virtuais de bate-papo ou de retiros feitos em outros lugares para atingir a mesma finalidade. Quando são amplamente divulgadas dentro da empresa, de modo a deixar claro que são apoiadas pela administração, essas atividades liberam as energias das pessoas, estimulam a criatividade e desencadeiam os processos de mudança. (ibidem, p. 122)

Deste ponto de vista, as idéias até agora apresentadas são relevantes porque estão em consonância com a posição que se assume neste estudo, considerando a indissociabilidade entre cultura e comunicação. Assim sendo, toma-se por referência os estudos de Goldhaber (1991, p. 19), que parte do pressuposto de que a organização é “um sistema vivo e aberto conectado pelo fluxo de informações entre as pessoas que ocupam diferentes posições e representam diferentes papéis”. Por esta perspectiva, ele aborda a comunicação organizacional como sendo o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes. Esta concepção integra quatro noções que precisam ser levadas em consideração, quando se investiga a comunicação organizacional, a saber: mensagens, rede, relações e interdependência. As mensagens referem-se às informações significativas a respeito de pessoas, ações e objetos criados no conjunto das interações humanas; elas estão ligadas às informações recebidas pelos sujeitos e para as quais eles atribuem significado. Por sua vez, as mensagens, ou informações significativas, fluem por meio de redes de comunicação, as quais são conectadas às pessoas e estabelecem

diferentes graus de relações entre elas. Mais que isso, enquanto sistema vivo, estas relações implicam em vários níveis de interdependência que modificam o sistema organizacional como um todo, isto é, a coexistência de subsistemas faz com que eles afetem e sejam afetados mutuamente.

Tendo por base a perspectiva de Maturana (1997a), que considera a comunicação como uma coordenação de comportamentos entre organismos vivos, por meio da acoplagem estrutural mútua, descortina-se e apresenta-se o ponto que, talvez, seja a mais preciosa conexão da teia que se busca construir: assumir a comunicação como elemento central das redes sociais, aqui focalizadas nas empresas pesquisadas. Para tanto, toma-se como inspiração a noção de “autopoiese social”, do sociólogo Niklas Luhmann (1990, citado por CAPRA, 2002). A proposição central de Luhmann pressupõe que os sistemas sociais servem-se da comunicação como seu modo particular de reprodução autopoietica. Seus elementos são comunicações produzidas e reproduzidas de modo recorrente (*recursively*) por meio de uma rede de comunicações, que não podem existir fora de tal rede. Essas redes de comunicação geram a si mesmas, ou seja, cada comunicação cria pensamentos e um significado que dão origem a outras comunicações. Dessa forma, a totalidade da rede se regenera, sendo, portanto, autopoietica. Uma vez que as comunicações acontecem de forma recorrente, em múltiplos anéis de realimentação (*feedback loops*), elas geram um sistema comum de crenças, de explicações e de valores, isto é, uma cultura, que se expressa por meio de um sistema comum de significado, o qual, por sua vez, é continuamente alimentado por novas comunicações.

Importa perceber este contexto comum de significado, no âmbito deste estudo entendido como cultura, possibilita que cada indivíduo construa a sua identidade

como membro da rede social (neste caso, as empresas pesquisadas) e, deste modo a empresa gera o seu próprio limite externo. Este não é um limite físico, mas “fronteiras sutis” compostas por pressupostos, valores, intimidade, lealdade e sempre sendo conservadas e renegociadas pela rede, como um todo.

Conceber sistemas sociais/empresas pela perspectiva das redes de comunicações, requer considerar que, por sua natureza, elas geram tanto idéias e contextos de significados, quanto regras de comportamento.

#### **4.5.1 A dimensão tecnológica: do ciberespaço à Intranet**

O século XVIII é marcado por um grande avanço da humanidade: o início da relação entre a ciência e a técnica. Técnica aqui entendida enquanto *tekhné*, o conceito grego de atividade prática humana, ou um saber fazer humano que se diferencia da criação operada pelos processos da natureza.

No século XIX, ciência e técnica continuam a evolução conjunta. Mas é o século XX que se caracteriza pela integração definitiva destes dois pólos, dando origem ao que se convencionou chamar de ciências tecnológicas. Stiegler (1994) aponta para a crescente diminuição do período de tempo que decorre entre uma descoberta científica e sua conseqüente aplicação como invenção técnica. Ele cita exemplos que mostram a aceleração do tempo necessário para a tecnologia apropriar-se do conhecimento científico: cem anos para a fotografia, 56 para o

telefone, 35 para o rádio, 12 para a televisão, 14 para o radar, 6 para a bomba de urânio e apenas 5 para o transistor.

Constata-se, então, que o desenvolvimento tecnológico, se comparado aos milhões de anos que durou a evolução biológica na Terra, tem sido muito rápido. E agora a humanidade está diante de um novo e impactante avanço: a tecnologia digital.

Para Cebrián (1999), o processo digital consiste na transmissão de informações, quer sejam elas imagens ou sons, por meio de um código de números, ou seja, dígitos. Para que estes números possam ser compreendidos pelos computadores eles são expressos em base binária, o que significa que se utilizam apenas de “zeros” e “uns”. As unidades mínimas de informação, organizadas na linguagem binária dos bits, foram a base tecnológica de criação do que se convencionou chamar de ciberespaço. Ainda conforme o autor, seu surgimento coincide com o 25º aniversário de criação do primeiro microprocessador de dados. Neste curto período de tempo, os pequenos *chips* multiplicaram vertiginosamente sua capacidade. As dimensões da aceleração, possibilitada pela tecnologia digital, podem ser melhor percebidas nesta declaração do vice-presidente de tecnologia da Microsoft: “Dentro de vinte anos, um PC realizará em trinta segundos as tarefas para as quais hoje (1994) necessita de doze meses. E em quarenta anos, levará a cabo em trinta segundos aquilo para o que hoje precisaria de um milhão de anos” (MYRVAL, citado por CEBRIÁN, 1999, p. 37).

A velocidade deste processo é explicada pelo fato da humanidade estar diante de uma tecnologia de integração. Entendida como o resultado da convergência de várias tecnologias que, ao invés de simplesmente produzirem um passo a mais na

evolução do sistema, passam a ser geradoras de modificações substanciais no seu conjunto. Como se vê, ela é muito diferente das chamadas tecnologias de substituição, com as quais o homem estava historicamente acostumado. Estas, caracterizam-se por serem técnicas que se sucedem umas às outras, de modo linear, no decorrer do tempo: o automóvel substituiu a diligência; o fax tomou o lugar do telex e do correio.

A digitalização acelera drasticamente o processo de desenvolvimento tecnológico e apresenta, ao homem, o mundo da realidade virtual. Para além da simples simulação informática do espaço tridimensional, ela torna possível a vida no ciberespaço. Ultrapassando os limites de existência, demarcados pela imaginação humana (compreendida como a significação do mundo enquanto um modelo mental do real, constituído por imagens ou conceitos expressos em signos lingüísticos), ela permite integrar, definitivamente, o imaginário<sup>66</sup> ao real. Transportando informações com a velocidade da luz, ela elimina as distâncias físicas e temporais entre o imaginário e o real. Como seria de se esperar, a digitalização inaugura novas formas de viver, de conhecer, de produzir significações, de estabelecer e manter relacionamentos, originadas na experiência em um novo lugar: o ambiente digital.

Embora o termo ciberespaço seja bastante utilizado, ele ainda se constitui num conceito de difícil definição e entendimento. Uma das concepções mais comuns é aquela que o compreende como o conjunto de redes de telecomunicações surgidas a partir do processo de digitalização das informações.

---

<sup>66</sup> Adota-se, neste estudo, o conceito de imaginário de Gilbert Durand (1997, p. 18): “o conjunto das imagens e relações de imagens que constitui o capital pensado do *homo sapiens*”.

A origem do nome ciberespaço é atribuída a Willian Gibson, o escritor *cyberpunk* de ficção científica que, em 1984, lançou *Neuromancien*. Nesta obra, Gibson o concebe como um espaço não-físico ou territorial, composto por um conjunto de redes de computadores, através das quais circulam todas as informações, em suas várias formas. E mais: o homem estaria ligado ao ciberespaço por meio de *chips* implantados no cérebro.

Distante da ficção de Gibson, porém reconhecendo o avanço do processo, Lemos (2002) propõe que o ciberespaço representa uma fronteira pela qual a sociedade redefine noções de espaço e tempo, de natural e de artificial, de real e de virtual. O ciberespaço constitui-se como um espaço mágico, uma rede de inteligências coletivas, tendo vinculada sua evolução à idéia de rizoma, que vai se compor como uma entidade complexa (um cibionte<sup>67</sup>), auto-organizante e quase orgânico.

Embora ainda se esteja distante da ligação neuronal direta com o ciberespaço, ele se expande geometricamente, assumindo um caráter de fenômeno de massa: “toda a economia, a cultura, o saber, a política do século XXI, vão passar (e já estão passando) por um processo de negociação, distorção, apropriação, a partir da nova dimensão espaço-temporal de comunicação e informação planetárias que é o ciberespaço” (ibidem, p. 136).

---

<sup>67</sup> Termo usado por de Rosnay (1997) para definir um cérebro planetário formado pelo conjunto dos cérebros humanos e de redes conectadas por computadores. Segundo o autor, o cibionte, este organismo planetário único, integra a tendência pós-orgânica da civilização contemporânea, que sinaliza para a fusão de homens e máquinas. O cibionte constitui-se sob a forma daquilo que Deleuze e Guattari (1995) denominam de rizoma. Para eles, uma estrutura rizomática é um sistema múltiplo, bifurcado à maneira do rizoma, ou seja, uma extensão multi-ramificada em todos os sentidos e sem centro.

Mesmo não sendo uma entidade física concreta, ele se configura como uma entidade real e como parte vital da cibercultura<sup>68</sup> planetária. Lemos (2002, p. 137) propõe que o ciberespaço “aumenta a realidade já que supre o espaço físico em três dimensões de uma nova camada eletrônica. No lugar de um espaço fechado, desligado do mundo real, o ciberespaço colabora para a criação de uma ‘realidade aumentada’”.

Por sua vez, Lévy (1998) trabalha com a hipótese de que o ciberespaço<sup>69</sup> é o receptáculo de uma “inteligência coletiva”. Isto significa que as novas tecnologias do ciberespaço podem criar uma modalidade coletiva de circulação do saber.

Lévy faz uma análise sobre os quatro possíveis espaços antropológicos, não excludentes entre si e com interação via camadas comunicantes, nos quais o homem se insere.

O primeiro deles é a terra, o espaço do mito e do rito, caracterizado por uma ligação completa do homem com o cosmos. O segundo é o território, que tem sua origem na revolução neolítica e se prolifera por meio da agricultura, das primeiras cidades, da escrita e do Estado.

---

<sup>68</sup> De acordo com Lévy (1999, p. 17), o “neologismo ‘cibercultura’ especifica aqui o conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço”.

<sup>69</sup> Para Lévy (1999, p. 17), “O ciberespaço (que também chamarei de ‘rede’) é o novo meio de comunicação que surge da interconexão mundial dos computadores. O termo especifica não apenas a infra-estrutura material de comunicação digital, mas também o universo oceânico de informações que ele abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam esse universo”.

O terceiro é o mercado, entendido como espaço do trabalho e da velocidade, inaugurado no século XVI com as conquistas marítimas e atingindo seu apogeu a partir da globalização dos mercados com intensos fluxos de matéria-prima, mão-de-obra e capital. Finalmente, o ciberespaço seria a gênese de um quarto espaço, o do saber. Esta instância tornou-se possível a partir da expansão dos meios de comunicação e dos meios de transporte modernos, sendo impulsionada pela nova economia, baseada na aceleração de trocas e na abolição de limites geográficos e, também, pelo surgimento do chamado tempo real. Sob o ponto de vista de Lévy, é possível que este quarto espaço antropológico, o do saber, dê origem a uma verdadeira inteligência coletiva, distribuída em todas as direções, recebendo uma crescente valorização, coordenada em tempo real e que pode conduzir a uma ampliação e mobilização efetiva de competências. Por esta perspectiva, o ciberespaço pode vir a ser um meio pluralista de discussões, que reforce competências e laços comunitários específicos.

Também compartilhando esta visão, para Lemos (2002, p. 137), ele se configura como:

um espaço transnacional onde o corpo é suspenso pela abolição do espaço e pelas *personas* que entram em jogo nos mais diversos meios de sociabilização como os *BBS*, os *MUDs*, ou o Minitel francês<sup>70</sup>. Assim sendo, o ciberespaço é um 'não-lugar', uma 'u-topia' onde devemos repensar a significação sensorial de nossa civilização baseada em informações digitais, coletivas e imediatas.

Estas colocações são importantes porque podem corroborar com a possibilidade da pertinência de se considerar este ambiente como inaugurador de

---

<sup>70</sup> BBS (*Bulletin Board Systems*); MUDs (*Multi Users Dungeons*); Minitel (sistema videotexto francês).



novas formas de comunicação, de interação e de construção e gestão do conhecimento.

Ao assumir-se a concepção da Intranet como ambiente midiático faz-se referência a Kerchove (1997, p. 193), quando afirma que o ciberespaço possibilita “ver através”. Isto é, no momento em que determinada tecnologia possibilita, ao sujeito, acesso físico ou mental a um lugar na “Terra ou no espaço profundo”, indo além de limites anteriores, a mente deste sujeito se desloca para o tempo/espaço proposto pela tecnologia.

Um dos aspectos relevantes das suas pesquisas diz respeito ao entendimento do sujeito que se constitui no contexto da “súbita expansão da consciência que está encolhendo o Planeta” (ibidem, p. 238), numa clara alusão às potencialidades integrativas e propriedades emergentes da Internet. Ele chama a atenção para a necessidade de

repensar o sentido das extensões tecnológicas, não como meros auxiliares de transporte de sinais, mas como formas, padrões e configurações das relações. Potencialmente, todas as tecnologias são interativas, estabelecem constantes e íntimas trocas de energia e de dados entre nossos corpos e mentes e o ambiente global. (ibidem, p. 248)

Assim, à luz destas colocações, e com a sustentação do segundo princípio da complexidade – o hologramático – espelhamos estas mesmas potencialidades e propriedades na Intranet.

Então, importa estabelecer a discussão teórica a respeito da Intranet a partir da perspectiva de que ela se apresenta como um novo espaço midiático, no interior do qual também se processa o conhecimento, e sobre o qual, ainda pouco se sabe. Nesse espaço, as mudanças ocorrem num ritmo cada vez mais intenso, muito acima da nossa capacidade de refletir sobre suas características, seu alcance, sua

profundidade e os efeitos que produz na constituição dos sujeitos e em suas vidas, especialmente no que se refere à dimensão do trabalho.

Segundo Germain (1998), o surgimento da Intranet ocorreu em 1995, nos Estados Unidos, mas ela se expandiu rápida e vertiginosamente, ao ponto de, em 2005, para cada dez sites criados no mundo, um era Internet e nove eram sites Intranet.

Em sua primeira geração, as Intranets eram espaços pouco estruturados. Todavia, a evolução tecnológica e a crescente aceitação deste sistema de comunicação, sobretudo pelas organizações empresariais, sinaliza, segundo Humeau (2005, p. 9), que, de três em três anos, surge uma nova geração de Intranets.

Na atualidade, “a intranet é chamada a constituir a pedra angular da integração sócio-organizacional das tecnologias da informação e da comunicação e, por conseqüência, o braço armado da e-transformação”<sup>71</sup> (ibidem, p. 9). Dito em outras palavras, a crescente difusão das tecnologias de informação e comunicação introduz novos lugares de expressão e novas possibilidades de ação para os sujeitos em situação profissional. O que Humeau chama de *e-transformação* constitui-se num processo que visa a instituir o que Seletzky denomina de “a empresa orgaNETizada”<sup>72</sup>:

“a empresa que, para maximizar a eficácia de seus recursos humanos, faz convergir o uso das tecnologias da informação – particularmente aquela da Net (internet e intranet) – na direção de uma organização do trabalho

---

<sup>71</sup> Tradução da autora. Em original, no francês: “l’intranet est appelé à constituer la pierre angulaire de l’integration sócio-organisationnelle des TIC et, par conséquent, le bras armé de l’e-transformation”.

<sup>72</sup> Em francês, no original: “l’entreprise orgaNETisée.”

renovada e de comportamentos individuais e coletivos modificados”.  
(SELETZKY, 2002, p. 2)<sup>73</sup>

Nesse contexto, conforme Humeau (ibidem, p. 10), novos desafios se apresentam para a gestão empresarial. Por um lado, a empresa precisa aprender a conhecer e a gerir sua Intranet numa lógica de retorno sobre o investimento, tendo em vista objetivos precisos, como a preservação do capital imaterial de seus conhecimentos e competências, a formação de novos usuários e a otimização do processo. Por outro, após esta dimensão ter sido bem incorporada pelo conjunto da organização, torna-se possível “administrar por meio da Intranet”, empregando-a como difusora de ações da gestão em suas diferentes fases, como, por exemplo, para melhor compreender a organização antes da tomada de decisões, para melhor comunicar estas decisões e traduzi-las de modo mais eficiente em termos de operacionalidade do trabalho.

Isso significa, ainda segundo Humeau (ibidem, p. 10), que “administrar por meio da Intranet” possibilita, à gestão, beneficiar-se do conjunto de técnicas e ferramentas da Intranet com o objetivo de qualificar e agir sobre suas próprias práticas de administração.

Dito isso, e reafirmando a relevância da Intranet como sistema (novo e desafiador) de pesquisa, empreende-se, no próximo capítulo, o fazer compreensivo deste estudo.

---

<sup>73</sup> Tradução da autora. No original, em francês: “l’entreprise qui, pour maximiser l’efficacité de ses ressources humaines, fait converger l’usage des technologies de l’information – notamment celles du Net (Internet et intranet) – vers une organisation du travail renouvelée et des comportements individuels et collectifs modifiés”.

## 5 EM BUSCA DA COMPREENSÃO COMPLEXA NAS MANIFESTAÇÕES DOS SUJEITOS DAS ORGANIZAÇÕES

Inicialmente, cabe destacar que o fazer compreensivo deste estudo ampara-se no método, em especial no primeiro e segundo princípios da Complexidade (o sistêmico e o hologramático), que permitem o movimento todo-parte/separação-religação. Por esta perspectiva, e tendo consciência que outras escolhas também seriam possíveis, opta-se por realizar, neste estudo, dois movimentos interpretativos que, ao se complementarem, buscaram evidenciar as particularidades de cada empresa pesquisada e contribuir, assim, para a compreensão do **processo de constituição da Intranet como elemento da rede autopoietica da organização complexa**. O Primeiro Movimento Interpretativo busca evidenciar **como as dimensões da Autopoiese (Autonomia, Circularidade e Auto-referência) se constituem e são expressas**. O Segundo Movimento Interpretativo, por sua vez, pretendeu contribuir para o entendimento de **como as dimensões da Complexidade (Conhecimento, Cultura e Comunicação) se constituem e são expressas**.

Ao destacar algumas manifestações expressas pelos sujeitos-funcionários da Empresa Brasileira e da Empresa Francesa, sobre o uso e apropriação da Intranet, pretende-se desvelar um pouco da complexidade que envolve este processo constitutivo singular, tanto do ponto de vista do sujeito e da empresa, quanto das próprias possibilidades e limitações desta mídia. Recupera-se aqui a afirmação de Freitas (1999) a respeito da necessidade de realizar opções, que revelam o

movimento pesquisador/sistema-pesquisado. Dito isso, explica-se que os Movimentos Interpretativos e suas expressões e interpretações foram, por opção, neste capítulo, apresentados em separado. Porém, tendo clareza que eles são complementares e interdependentes, procede-se, nas considerações finais, à religação dos mesmos, primeiramente em relação a cada uma das empresas participantes deste estudo (partes) e, a seguir, numa fala geral sobre a Intranet das duas empresas (todo).

Faz-se necessário, ainda, frisar que a construção e a escolha dos extratos de falas foram inspiradas no quarto ciclo constitutivo<sup>74</sup> do processo de análise textual qualitativa, proposto por Moraes (2003). Destaca-se, ainda, que a seleção dos extratos de falas e, sobretudo, a interpretação, são marcadas pela relação entre a “leitura” e a significação. Dito de outra forma, tem-se consciência que todo texto possibilita uma ampla multiplicidade de leituras/interpretações, que se desenvolvem a partir dos referenciais teóricos dos pesquisadores. Além disso, a atribuição de sentidos e significados a um mesmo conjunto de dados, por um mesmo referencial teórico, efetuado por diferentes pesquisadores, certamente apresentaria distintas interpretações, diferentes olhares que, pela perspectiva do Paradigma da Complexidade, podem ser, por vezes, contraditórios e antagônicos, mas sempre complementares.

Por fim, deve-se esclarecer que alguns extratos, pela multidimensionalidade de interpretações que oferecem, são apresentados mais de uma vez, ao longo do texto. Além disso, optou-se, com vistas a preservar a riqueza contextual dos dados,

---

<sup>74</sup> O qual Moraes (2003) denomina de “auto-organizado”, conforme apresentado no item 3.1.

por apresentar, quando se considerou necessário, extratos mais longos, em detrimento de extratos, com os quais se teria um grande risco de “mutilação” das falas/contextos e, portanto, comprometimento da qualidade da interpretação.

### **5.1 Primeiro Movimento Interpretativo: em busca da Autopoiese nas manifestações dos Sujeitos das organizações**

O Primeiro Movimento Interpretativo, reafirma-se, foi construído buscando a compreensão para uma das questões propostas nesta tese, a saber:

**- Como as dimensões da Autopoiese (Autonomia, Circularidade e Auto-referência) se constituem e são expressas?**

Para responder a essa questão, inicialmente as falas de cada sujeito entrevistado foram constituídas, no decorrer de várias leituras gerais, enquanto um texto-síntese organizado pela pesquisadora. A partir desse texto-síntese, selecionaram-se os trechos mais significativos, evitando a redundância da linguagem oral. Pela perspectiva teórica desta pesquisa, as falas são entendidas como uma expressão/manifestação do viver dos sujeitos nas organizações onde trabalham e também expressões da “vida da/na organização”.

Para fins de interpretação, para este Primeiro Movimento, selecionaram-se trechos à luz das dimensões da Autopoiese, propostas neste estudo: Autonomia,

---

Circularidade e Auto-referência. Cabe, aqui, esclarecer que a opção por eleger a o pensamento de Maturana como “fio condutor” deste Primeiro Movimento, não significa desconsiderar que estas dimensões encontram-se também contempladas nos sete princípios da Complexidade, propostos por Morin (1996b).

As manifestações da Autonomia se referem a falas que expressam:

- capacidade de auto-organização de cada sujeito, que especifica que tipo de interações admite para si;
- capacidade de fazer escolhas e tomar decisões, na relativa dependência com o meio;
- capacidade de busca de informações e recursos para suprir sua autonomia.

A Circularidade diz respeito a manifestações que se referem a:

- modificações congruentes do sujeito em relação a seu meio, mais especificamente, a empresa onde trabalha;
- mudanças nas estruturas do sujeito que geram mudanças na empresa.

Por sua vez, a Auto-referência envolve manifestações que dizem respeito a:

- representações que os sujeitos fazem de si e da empresa;
- relatos de comportamentos e concepções orientados pelas representações que os sujeitos fazem de si.

Ao longo do processo de seleção dos extratos, buscou-se apreender o significado das falas, bem como suas contradições, emoções, expectativas, frustrações. Ao proceder-se às leituras dos textos-síntese, alguns pressupostos teóricos foram reforçados e iluminados, como por exemplo, o poder de amálgama da noção de Autopoiese, o que explica a ênfase no pensamento de Maturana na tessitura da interpretação. Outros, como por exemplo, aspectos relacionados à tecnologia, perderam força e foram redimensionados no contexto da pesquisa.

Para proceder à interpretação, no Primeiro Movimento Interpretativo, busca-se compreender/explicar as falas na perspectiva da Autopoiese, tendo por base a análise textual qualitativa. O movimento interpretativo é enriquecido e complementado com idéias dos autores convidados a dialogar, concordando ou contrapondo, com as noções que compõem a trama teórica deste estudo. Ele também é inspirado no terceiro princípio da Complexidade, o anel retroativo, que rompe com a idéia de causalidade e organização (inclusive textual) linear.

Cabe, no entanto, reconhecer que, devido ao caráter subjetivo das falas, bem como às peculiaridades das teorias orientadoras deste estudo, as quais têm por concepção ontológica a noção de um contínuo que “funde” sujeito e objeto, as interpretações a seguir apresentadas são apenas uma possibilidade, sem a pretensão de serem as únicas (ou mesmo as melhores) possíveis. Elas são, antes de mais nada, um “exercício” (cuja analogia de “procurar uma agulha num palheiro” ilustra muito bem) para melhor compreender as potencialidades, forças, riquezas e também os limites e franquezas da proposição teórica aqui apresentada.

Necessário também é reconhecer que, tanto pelo olhar da Complexidade, quanto pelo olhar da Autopoiese, em se tratando de tentativas de compreensão de



sistemas, com frequência faz-se necessário interromper a busca de padrões de relação circulares. Isto porque, analogamente à imagem de caixas chinesas, os sistemas constituem-se como conjuntos dentro de conjuntos.

A seguir, as falas são interpretadas em separado, por empresa, com vistas a ressaltar as “singularidades autopoieticas” de cada uma delas.

### **5.1.1 Empresa Brasileira**

A busca pela compreensão da dimensão Autopoietica da Empresa Brasileira parte do fazer interpretativo tendo por base os textos-síntese elaborados a partir da reconstrução da transcrição das entrevistas realizadas com quatro funcionários, aqui designados B1, B2, B3 e B4.

B1 trabalha na empresa há mais de sete anos. Neste período ele sempre foi funcionário da área de Comunicação Interna, ligada ao Departamento de Recursos Humanos, sendo também responsável pela Intranet da Empresa Brasileira.

Os demais sujeitos – B2, B3 e B4 - foram apontados, por meio de levantamentos estatísticos realizados pela área de Tecnologia da Informação, como usuários assíduos, isto é, eles estão colocados dentro do grupo de 10 funcionários da empresa que mais acessam a Intranet.

B2 trabalha na Empresa Brasileira há mais de 15 anos, tendo passado por diversos setores. Atualmente, ela exerce a atividade de auxiliar administrativa em um departamento ligado à produção.

B3 é funcionário da área de Administração de Vendas. Mas, ao longo dos mais de nove anos em que trabalha na empresa, exerceu suas atividades em diversos setores. Ele se qualifica como alguém que conhece bem a organização/*organização*: ‘Eu trabalhei a minha vida inteira na Empresa Brasileira. Eu não conheço outra empresa. Eu entrei aqui como estagiário com 15, 16 anos e estou aqui até hoje, por isso eu consigo explicar bem o desenvolvimento dela nesses anos’. Para Maturana (1997a, p. 44), isso acontece porque, enquanto seres humanos, “pertencemos a uma história, na qual se conservou esse viver”.

B4 trabalha há mais de 10 anos na Empresa Brasileira. Ele é funcionário de um setor ligado ao Departamento Comercial, chamado “Casa do Cliente”, que se dedica ao atendimento dos clientes e/ou seus representantes que vêm até a empresa para efetuar a retirada dos produtos adquiridos. No contexto da Empresa Brasileira, a Casa do Cliente articula a relação vendas/cliente/fabricação.

Para iniciar a interpretação das dimensões Autopoiéticas expressas no discurso da Empresa Brasileira, parte-se da apresentação da Intranet efetuada pelo Sujeito B1, responsável pela sua produção e atualização:

A Intranet está à disposição de todos, desde que eles tenham acesso a um computador. Num primeiro momento, ela foi pensada mais no sentido de quem a utiliza mesmo como uma ferramenta de trabalho e, agregado a isso, disponibilizar todas as informações da empresa, a cultura, todos os programas que a gente tem, os princípios. Está tudo na Intranet porque as pessoas se utilizam daquilo em algum momento, ou para fazer um trabalho dentro da empresa, o seu próprio trabalho, ou para fazer, por exemplo, um relatório para alguma instituição, tipo PGQP, Instituto Ethos, etc. Na Intranet é onde a gente coloca todas as informações. É um portal de todas as informações, para que as pessoas possam consultar, conforme as suas necessidades. A Intranet é onde a gente condensa todas as informações da empresa. A idéia inclusive é melhorá-la cada vez mais para que as pessoas percebam que ela é, em primeiro lugar, um canal de comunicação. Ela é um dos canais, com a mesma cara, o mesmo formato, a mesma linguagem que a gente utiliza nos outros canais. [...] A gente tem que entender que a Intranet é um dos canais de comunicação. Ela está dentro dos níveis de informação que a gente trabalha no sentido de cercar o funcionário com a informação. Então, ele entra na Intranet, a informação está lá; ele vê o

mural, a informação está no mural; ele recebe um e-mail, a informação está no e-mail. Ele está almoçando e vai ouvir um programa de rádio falando sobre isso. Então, não tem como o funcionário dizer “eu não sabia disso”. É essa a nossa preocupação e a Intranet entra nesse escopo. E a Intranet e os e-mails, especialmente para os funcionários da área administrativa, passa a ser fundamental, porque são as duas ferramentas que a empresa usa para se comunicar direto com o funcionário. Porque esse público geralmente não lê mural: ele tem o computador na sua frente e está sempre acessando a Intranet. (B1)<sup>75</sup>

Embora estando “à disposição de todos” os funcionários, a Intranet da Empresa Brasileira destina-se “especialmente para os funcionários da área administrativa”. Sua identidade híbrida, enquanto “ferramenta de trabalho” e “canal de comunicação” é confirmada também pelos usuários pesquisados, quando afirmam “Eu acho que a Intranet é uma ferramenta fundamental para se trabalhar” (B2); “as informações disponíveis na Intranet [...] atendem muito bem às minhas necessidades de trabalho” (B2); “Eu busco muita informação na Intranet. É muita informação, muita coisa mesmo” (B3); “É muito difícil a gente não encontrar na Intranet o que se precisa. Eu acho que essa Intranet é feita mesmo para deixar o funcionário bem situado [...] no que ele quer fazer [...] que procurar. Ele vai encontrar tudo ali.” (B3); “uma vez eu tinha que ir buscar a informação. Hoje não. Hoje a informação vem até nós” (B3); “Hoje, através da Intranet, é só dar uma olhadinha e já dou a resposta pro cliente” (B4); “Pela Intranet eu tenho acesso a todas as informações do cliente e eu sei que elas estão certas” (B4).

Estas mesmas falas parecem confirmar também as expressões de B1 que, na condição de responsável pela comunicação interna, defende que, em termos de

---

<sup>75</sup> Por uma questão de clareza e padronização, opta-se por sempre indicar, ao final de cada extrato, a identificação do sujeito, mesmo que, em alguns casos, isso já tenha sido feito no parágrafo de apresentação.

informação, “está tudo na Intranet” e que o objetivo de “cercar o funcionário com a informação” está sendo atingido.

Enquanto “ferramenta de trabalho”, ela é percebida, por cada usuário entrevistado, a partir da atividade que exerce na empresa e também pelo seu modo particular de trabalhar, ou, nas palavras de Maturana (1997a, p. 58), pela sua estrutura, ou seja, pelos “componentes e as relações que constituem uma unidade particular”. Nos extratos abaixo, pode-se perceber estas diferenças, por vezes sutis. Assim, para B2, ela assume uma dimensão de organização coletiva do trabalho

A tecnologia ajuda a organizar melhor a equipe de auxiliares administrativos: os convites para as reuniões e o calendário dos encontros são enviados por e-mail. [...] Eu acho que a Intranet é uma ferramenta fundamental para se trabalhar, principalmente assim na hora de agendar a reunião... nossa! Ela é rápida e prática. A gente tem como saber se as pessoas estão disponíveis, tem um ícone para a gente olhar se a pessoa está livre naquele horário ou não. Então, assim, ela é fundamental, ela dá agilidade. Nossa, é rápido! (B2)

B2 reconhece a Intranet também como um instrumento de formação e, portanto, de qualificação profissional:

Há até curso um curso *online*, o Crescer *Online*, que é sobre atendimento ao cliente. Isso serve para o cliente interno e externo. [...] Eu até fiz questão de fazer o Crescer *Online*. Foi muito bom. [...] eu me inscrevi, via Intranet. [...] Esses cursos são feitos fora do horário de expediente, mas são muito úteis, nossa! (B2)

O uso da Intranet, relatado por B2, permite observar a interação desse sujeito, sob a perspectiva da noção de acoplamento estrutural:

A estrutura dos sistemas vivos e a estrutura do meio mudam juntas de forma congruente. Operacionalmente, o meio não pré-existe aos sistemas vivos que operam nele, mas surge com eles, e muda com eles em uma relação dinâmica de constante congruência estrutural, ou adaptação [isto é] de acoplamento estrutural. (MATURANA, 2002, p. 42)

B3 trabalha conectado à Intranet ininterruptamente: “O meu trabalho me leva a ter a Intranet no meu dia-a-dia. Das sete e doze às cinco da tarde, direto, eu estou com ela aberta totalmente, todo o dia. [...] Eu trabalho com os distribuidores em todo o Brasil.” Para a atividade que ele exerce na empresa, a Intranet é uma fonte de informações: “Eu consulto tudo pela Intranet. Tudo é consultado por ali, tanto informação interna, quanto alguma coisa externa”.

B4, que trabalha em contato direto com os clientes da Empresa Brasileira, tem na Intranet uma “ferramenta bem completa”, com “todas as informações dos produtos e dos clientes”:

É um monitoramento passo a passo, atualizado por cada área em que o produto passa instantaneamente. Antes, para poder dar essa informação para o cliente, eu tinha que fazer várias ligações. Hoje não. Hoje, através da Intranet, é só dar uma olhadinha e já dou a resposta para o cliente. (B4)

Para B4, “com essas ferramentas a empresa quer demonstrar para o cliente, a princípio, confiabilidade. Ela quer que o cliente tenha confiança não só no produto [...] mas quer também que ele confie nas informações”.

Estas falas parecem confirmar a perspectiva da empresa, dada por B1, a qual entende a Intranet também como um conjunto de ferramentas de apoio à gestão:

Quem mais usa a Intranet são as pessoas da área administrativa, em especial aquelas que trabalham com acompanhamento do produto na fábrica. Porque, pela Intranet, eles podem fazer todo o acompanhamento de como o produto está na fábrica. Então, a Intranet também contém ferramentas que eles se utilizam, para saber como está o produto. Ou seja, eles utilizam a Intranet como uma ferramenta de trabalho, como uma forma de acompanhar as situações de trabalho. (B1)

B1 chama atenção, nesta fala, para a possibilidade do surgimento do que Humeau (2005, p. 41) denomina de “cibervigilância”, uma vez que, sendo utilizada

para “acompanhar as situações de trabalho”, ela serve para controlar o andamento do produto na fábrica e, associado a isso, é claro, o ritmo de trabalho dos funcionários. Todavia, não é só na fábrica que isso acontece. Os funcionários da área administrativa, para os quais a Intranet é prioritariamente dirigida, também sofrem os efeitos da cibervigilância em várias situações, como, por exemplo, quando são impedidos de utilizar a rede para fins pessoais ou quando e-mails com anexos são barrados por dispositivos do próprio sistema.

Para além de perceber nas falas as representações construídas pelos funcionários em torno da Intranet, interessa para esse estudo compreender como esses sujeitos se apropriam dela no seu dia-a-dia, de modo a que a Intranet se integre ao sistema autopoietico da Empresa Brasileira. Para tanto, o fazer interpretativo dirige-se aos extratos relativos às dimensões que se referem à Autopoiese: Autonomia, Circularidade e Auto-referência. Desse modo, propomos que a Intranet possa ser entendida como um sistema que se modifica na interação, ou seja, um sistema que vive por meio dos sujeitos-usuários, que no curso de sua utilização, por sua vez, sofrem os acoplamentos estruturais e vivem o dia-a-dia da empresa.

#### **5.1.1.1 Autonomia**

A Autonomia é aqui concebida no sentido de que cada organismo regula e organiza a si mesmo, especificando que tipo de interação admite para si. Por organismo pode-se entender um único sujeito, um grupo de pessoas que compõem

um setor ou departamento, ou mesmo uma empresa. No sentido autopoiético, a autonomia não se reduz à individualidade de cada organismo, mas também aos acoplamentos estruturais, o dar conta das perturbações, conflitos e auto-organização do sistema.

Na Empresa Brasileira pode-se considerar que já existe a intenção de proporcionar essa autonomia em relação aos conteúdos e ferramentas da Intranet.

Segundo B1,

Quem faz a manutenção dos assuntos, quem tem autorização para fazer as alterações, é a própria área-fonte. A informação também passa por nós, mas mais a título de conhecimento. [...] Isso, com certeza, dá uma certa agilidade para o instrumento. E dá também, autonomia para as áreas, pois eles mesmos vão se organizando. A gente pensou nesta forma porque é bem como a gente trabalha todos os outros canais de comunicação. (B1)

Na perspectiva da produção da Intranet, esta autonomia se manifesta como: uma forma de responsabilizar cada área da empresa pelos conteúdos referentes a ela; um trabalho conjunto entre a área de comunicação interna e as demais áreas; uma forma de fazer circular a informação; uma estratégia para “capilarizar” a Intranet no “corpo” da empresa:

Eu diria que a parte mais de conteúdo da Intranet é de responsabilidade da área-fonte, que é quem dita o que vai e o que não vai ser divulgado. É claro que essa informação também sempre passa pela gente, mas o entendimento do que vai ser informado, do que tem que ser informado é da área-fonte, mas a forma como vai ser comunicado é da responsabilidade da comunicação. É um trabalho conjunto. O trabalho da comunicação é tornar a informação mais acessível, garantir que a comunicação chegue, fazê-la circular. E como a responsabilidade fica para a área-fonte, esta é uma forma de capilarizar, de espalhar, de esparramar a Intranet de forma a que todos participem. Assim, por exemplo, o pessoal de Compras pode se reunir e definir o que precisa falar. E eles realmente fazem isso, mas se eles precisarem de algum assessoramento de como isso será comunicado, aí a nós da comunicação nos envolvemos. O conteúdo, o que vai ser informado

na Intranet, são eles que determinam. Porque a gente não está lá no dia-a-dia, a gente não sabe quem é o cliente de Compras. A mesma coisa acontece com Marketing, Vendas etc. Então, a gente procura estabelecer essa parceria com as áreas. E isso tem funcionado. (B1)

Cabe destacar que a estratégia citada por B1, também é apontada por Fayard (2002, p. 136). Para este autor, a Intranet é assumida como uma “capilaridade aumentada” com vistas a gerar “uma intensa comunicação interna”. Com base em estudos de empresas japonesas, Fayard destaca a importância da Intranet no contexto empresarial, em especial no sentido de facilitar o diálogo e a reunião dos saberes de cada funcionário/usuário, “em função do que cada um é (natureza) e do que ele sabe (competência)”. Ao acessar e interagir no ambiente da Intranet, cada usuário mobiliza sua “sensibilidade e habilidade tácitas” para benefício do trabalho coletivo e, portanto, da empresa.

As colocações de B1 são confirmadas por B3 e B4, quando eles falam a respeito da Intranet e da criação conjunta de ferramentas de trabalho disponíveis na Intranet:

Cada área envolvida é chamada para opinar sobre a Intranet e as ferramentas. Por exemplo, na CAP, em que a área de vendas é envolvida, a gente formou uma equipe que trabalhou junto com a Tecnologia da Informação, para montar essa ferramenta. (B3)

A elaboração da ferramenta da Intranet que eu mais uso para o trabalho hoje foi criada por uma equipe aqui do nosso setor. O Sujeito K, da Tecnologia da Informação nos ajudou na formatação. Essa ferramenta que eu mais uso é bem completa, tem todas as informações dos produtos e dos clientes, tem tudo o que eu preciso. (B4)

B3 complementa, fazendo uma reflexão, a respeito das mudanças ocorridas no modo de trabalhar no cotidiano da Empresa Brasileira:



O trabalho também mudou. Há anos atrás eu acho que era mais mecânico. Hoje [...] você consegue trabalhar mais à vontade [...] A gente não tem mais toda aquela pressão. A gente tem mais autonomia. Uma vez não. Uma vez você tinha que fazer o que o chefe mandava. Hoje você pode aperfeiçoar, mudar, dar idéias. Hoje você tem liberdade para isso, permanentemente. A chefia até lhe orienta [...] a buscar a inovação, a trazer idéias, a mudar. [...] A cultura da empresa está mais flexível, vamos dizer assim. Ela mudou. Ela não é tão rígida [...] E, em consequência disso, vem a comunicação, que está mais forte, mais presente no nosso dia-a-dia. As próprias ferramentas Intranet, Internet, e-mail, contribuem para isso. Elas dão agilidade. A Intranet é instantânea e é uma ferramenta que o funcionário tem ali para realmente ajudar. Para ajudar no dia-a-dia e no trabalho, tanto no sentido pessoal como no profissional. (B3)

As falas de B1, B3 e B4 sinalizam também o embricamento entre comunicação organizacional, cultura e tecnologia. Na medida em que os avanços tecnológicos permitem oferecer, aos sujeitos, ferramentas de comunicação e de trabalho que lhes possibilitem mais autonomia na realização das suas atividades, também acontecem mudanças na cultura da empresa, que acaba, por força da interação desses sujeitos, tornando-se mais “flexível”.

A Autonomia parece também ser uma capacidade atribuída por B1 aos líderes de fábrica quando eles repassam, a seus funcionários, informações contidas na Intranet, traduzindo-as de tal modo que eles as entendam:

Eu mesmo já tive a incumbência de passar de encontro em encontro para ver de que forma essa comunicação estava sendo feita. E é super-bacana, porque eu percebi que, principalmente os coordenadores de fábrica, conseguem pegar esse material, que é disponibilizado na Intranet para eles fazerem a reunião e eles conseguem traduzir de tal forma que o funcionário de chão de fábrica entenda. Então, o ‘cara’ entende, por exemplo, o que impacta a eficiência; porquê a empresa está apostando na educação do funcionário; porquê determinada ação impacta naquele índice, etc. Os líderes dão essas diretrizes e o pessoal não se perde. (B1)

Para Maturana (1997a, p. 114):

o operar de nosso sistema nervoso como animais que existimos na linguagem é tal que dá origem a correlações senso-efetoras que fazem sentido na linguagem, porque nosso sistema nervoso e seu operar se

transformaram, durante o nosso viver, de uma maneira congruente com nosso viver na linguagem.

A partir da afirmação de Maturana, pode-se compreender que os coordenadores de fábrica constroem, no dia-a-dia, durante a convivência com seus subordinados, uma linguagem comum que faz sentido para aquele grupo de pessoas. Por meio desse sistema comum de linguagem, coordenadores e funcionários vão gerando acoplamentos estruturais e se auto-organizando de modo a trabalharem juntos. Por outras palavras, eles vão se transformando na convivência. Desse modo, é possível inferir que a Empresa Brasileira poder ser considerada um sistema composto de microssistemas autopoieticos. Isso significa que cada setor configura-se como um microssistema autopoietico, que se estrutura a partir das conversações entre seus integrantes. A Autopoiese aqui pode ser entendida como autoprodução de relações intersubjetivas que constituem o “trabalhar juntos”. As trocas comunicativas entre os sujeitos, alimentam o próprio setor e as trocas seguintes (conversações) vão gerando sempre novos rumos para a interação. A indicação que os líderes de fábrica “conseguem traduzir de tal forma que o funcionário de chão de fábrica entenda” sugere que

À medida que nos desenvolvemos como membros de uma cultura, crescemos numa rede de conversações, participando com os outros membros dela em uma contínua transformação consensual, que nos submerge numa maneira de viver que nos faz e nos parece espontaneamente natural. (MATURANA, 2004, p. 42)

Por outro lado, pelas brechas da mesma afirmação anterior de B1, pode-se perceber nuances de controle (“eu mesmo já tive a incumbência de passar de encontro em encontro para ver de que forma essa comunicação estava sendo feita”),

ao menos em relação à forma como as informações são levadas pelos líderes até os funcionários. Chama também atenção, o fato de que os líderes tenham que “traduzir [as informações ‘disponibilizadas’ na Intranet] de tal forma que o funcionário de chão de fábrica entenda”. Isso pode levar a crer que a linguagem usada na Intranet – assumidamente dirigida aos funcionários da área administrativa - não seria compreendida pelos funcionários da fábrica.

De todo modo, B1, enquanto responsável pela comunicação interna da Empresa Brasileira, parece estar consciente da necessidade de compreender o público interno, mesmo que de modo indireto, ou seja, por intermédio das chefias.

eu procuro estar mais em contato com os líderes de fábrica, para poder definir quais situações temos e o que falta, qual o esforço de comunicação que a gente vai usar nesta situação. Por exemplo, definir se a ação deve ser mais em nível informativo ou mais em nível motivacional. A gente procura muito trabalhar em parceria com os líderes, ou seja, a formatação da comunicação em si é feita junto com a coordenadoria – que é o pessoal que está diretamente ligado com os funcionários. (B1)

B1 também sinaliza que a empresa espera que o funcionário seja pró-ativo na busca da informação, o que não deixa de ser uma forma, ainda que bastante frágil, de Autonomia:

Na Integração, que é o primeiro contato do novo funcionário com a empresa, eu sempre procuro colocar para eles que o mural está ali, a Intranet está ali, os canais de comunicação estão ali. Eu sempre digo “A área de comunicação tem como dever disponibilizar a informação para vocês, mas tem que haver a contrapartida, vocês têm que procurar a informação também. (B1)

Do ponto de vista do usuário da Intranet, a fala de B2 mostra que Autonomia significa também a possibilidade de realizar as suas tarefas de modo rápido e com relativo poder de decisão:

A tecnologia ajuda a organizar melhor a equipe de auxiliares administrativos: os convites para as reuniões e o calendário dos encontros

são enviados por e-mail. [...] Eu acho que a Intranet é uma ferramenta fundamental para se trabalhar, principalmente assim na hora de agendar a reunião... nossa! Ela é rápida e prática. A gente tem como saber se as pessoas estão disponíveis, tem um ícone para a gente olhar se a pessoa está livre naquele horário ou não. Então, assim, ela é fundamental, ela dá agilidade. [...] em poucos minutos a gente passa a informação ou documento (a ata da reunião, por exemplo) para 15 pessoas. Já pensou, se deslocar do setor e entregar uma ata para cada um? [...] Ou talvez ter de esperar vários dias para poder a pessoa ter a ata em mãos? Então, ela é ágil e rápida. Eu não me imagino trabalhando sem ela. [...] Hoje as informações disponíveis na Intranet da Empresa Brasileira atendem muito bem às minhas necessidades de trabalho. (B2)

Este extrato expressa uma situação em que o Sujeito é livre em suas escolhas (no caso marcar uma data de reunião). Ou seja, ele é relativamente autônomo na sua tomada de decisão, mas ele depende das informações do ambiente – que neste caso são obtidas via Intranet – para o exercício da sua Autonomia.

Porém, a Autonomia desse mesmo Sujeito fica comprometida no momento em que ela usa a comunicação midiaticada por e-mail para, de certo modo, “garantir” que seu chefe saiba que ela realmente realizou determinada tarefa, mesmo sob a alegação de que assim ele possa ‘acompanhar’ o seu trabalho:

Tem informações que eu costumo muito passar uma cópia para o meu chefe, para ele ver que foi feito. Para que ele saiba que, da minha parte, digamos assim, foi feito, está OK. Então o e-mail tem também essa função do meu chefe poder acompanhar o meu trabalho. Ele não me pede isso, eu faço espontaneamente. Não faço isso sempre, porque tem coisas que não precisa, mas tem coisas que... assim ... um assunto mais sério, aí eu mando com cópia. (B2)

Essa é a forma como ainda se organizam as relações na empresa e também reflete a forma de interação e o acoplamento estrutural de B2. Aparece ainda uma interdependência dos sistemas, o chefe depende do funcionário e o funcionário depende do chefe.

Observa-se, desse modo, que, no contexto da comunicação organizacional midiaticizada, o e-mail ganha o status de documento:

Eu uso o e-mail e não o telefone [...] É mais prático porque ele é mais rápido; a informação até fica registrada por alguns dias e vira um documento. [...] No meu dia-a-dia, a Intranet é útil, muito útil. Antes, quando a comunicação era por telefone ou escrito, o assunto não ficava assim registrado como por e-mail, que é um documento. Sem contar que a comunicação era mais demorada. [...] Quando a gente digita e encaminha um e-mail, está seguro que a informação chega certa, conforme você mandou. [...] o que você escreveu, você registrou, a pessoa recebe. Por telefone ela pode entender errado ou se enganar ao anotar. Por e-mail, é bem certinho. (B2)

Cabe salientar que B3 e B4 dão sinais de que adotam o mesmo procedimento:

Tudo vai via e-mail. Telefone é só mesmo quando é muito necessário. Mesmo porque você pode imprimir aquilo que a pessoa escreveu. Imprime e pronto: é um documento. A gente pode também enviar cópias. [...] Hoje, com o e-mail, a informação é rápida e segura. (B3)

O e-mail é útil, porque a informação fica registrada. Se o pessoal passa para você uma informação via telefone, você pode se enganar. [...] Você pode imprimir o e-mail e guardar, ou deixar armazenado. É um documento [...] Eu tenho uma prova da informação [...] Então, para mim, trabalhar com os meus colegas via e-mail é muito mais prático, mesmo que seja só passar as informações que a gente tem no dia-a-dia [...] Então eu não vou ter desgaste com eles. Às vezes, você pede prioridade em um setor para um cliente [...] Se eu falar por telefone é uma coisa. Agora, se eu passar um e-mail e colocar com cópia para o meu supervisor: "ah!... mas então..." [...] Eu garanto que ele vai agilizar mais se eu passar um e-mail. Não tem como ele dizer "tu não me cobrou isso". [...] Então, o pessoal dá muito mais importância para as informações feitas através de e-mail. Isso é bom também porque eu fico bem mais tranquilo para trabalhar porque eu tenho uma certa "segurança" nas informações, tanto nas que eu passo para as pessoas, quanto nas que eu recebo. (B4)

Autonomia implica em assumir responsabilidade. Cada Sujeito regula e organiza a si mesmo, especificando que tipo de interação admite para si. Porém, no

competitivo ambiente empresarial, há que se exercer a autonomia, mas há também que se resguardar.

Autonomia também implica, no contexto da Empresa Brasileira, estar consciente do lugar que o Sujeito ocupa na equipe de trabalho e estar disposto a cooperar. É claro que este convite à cooperação, que a cultura da empresa estimula, vai depender da estrutura de cada Sujeito:

Quando eu digo educar, eu digo que nós fizemos MDE (Modelo de Desenvolvimento de Equipes), que ensina como trabalhar em equipe. [...] é aprender como se comportar no ambiente de trabalho, como eu devo cooperar com o meu colega. Eu acho isso muito importante, porque hoje não se trabalha individualmente: “eu faço isso, isso é o meu trabalho”. A gente trabalha numa equipe. Digamos que eu tenha muito trabalho para fazer. [...] Aí eu tenho a minha colega e ela me ajuda. A gente deve perceber “Bah! A minha colega está com muito trabalho! Vou ajudar.” A gente não tem assim “bom ela faz isso e eu não posso ajudar”. É uma equipe, a gente se ajuda. Eu acho que, no trabalho, a comunicação é tudo. A gente tem que se manter bem informados, sempre procurar comunicar o colega sobre o que está acontecendo. Como nós somos uma equipe, quando está acontecendo alguma coisa todo mundo tem que estar bem informado. Então, a comunicação é fundamental. (B2)

Se B2 parece dar sinais de que a interação com os colegas de trabalho é fundamental, B3 tem uma experiência diferente, que lhe significa sentimentos:

Eu acho é que nós talvez tenhamos nos tornado pessoas mais fechadas. Eu não estou conversando tanto com o meu colega porque tenho a informação ali na mão. Não sei... mas é isso que eu estou sentindo. Talvez eu seja assim, outro não seja, mas enfim. Eu sinto que, como eu tenho a informação ali disponível e à mão, eu talvez não esteja interagindo com os colegas. Claro, trabalho é uma equipe, existe conversa claro. Mas em relação à informação, a gente está tão bem assessorado que a gente acaba não pedindo para o colega. Está tudo na mão. (B3)

Apesar disso, B3, contraditoriamente, em outro momento da entrevista, reconhece que

A empresa passou por uma reestruturação geral para levá-la a trabalhar em equipes. Até alguns anos atrás a gente tinha uma estrutura do tipo “cada

um por si, Deus por todos”. Aí foi feito um trabalho [...] trabalho forte de desenvolvimento de equipes com nós já há anos. [...] num primeiro momento a gente trabalhou com pessoas que a gente não tinha contato e depois, num segundo momento, pessoas que a gente tinha contato diário. [...] era cada um por si e aí foi feito um trabalho para um pensar no outro, olhar para o outro, conversar com o outro. E essa é a tendência hoje. [...] Se você não trabalhar em equipe, se você não olhar para o colega, se você não enxergar o que o outro faz, você não vai crescer. Isso sempre foi trabalhado legal pela Empresa Brasileira. A empresa sempre está bem aberta. O lucro que ela tem a gente sabe. Deu problema lá naquela empresa (do grupo) a gente sabe. Então, na minha visão, a comunicação na Empresa Brasileira hoje é bem estruturada, bem forte. A comunicação é muito melhor hoje. (B3)

Maturana (1997a, p. 146) ajuda a compreender, do ponto de vista da Autopoiese, o que acontece com os sujeitos que trabalham juntos, afirmando que “quando dois ou mais organismos interagem recursivamente como sistemas estruturalmente plásticos, cada um deles vindo a ser um meio para a realização da autopoiese do outro, o resultado é um acoplamento estrutural ontogênico mútuo”.

B3 admite que

A Intranet também melhorou as relações de trabalho, porque ela nos dá mais agilidade, mais rapidez. A gente confia mais nas informações. Comparando com o meu trabalho antes e depois da implantação da CAP, não tem nem comparação. Era assim totalmente vago, impreciso. Eu não sabia se era certo, se não era, dava muita confusão em relação à montagem e entrega dos produtos, que no nosso caso são quase personalizados. [...] não era confiável. [...] Hoje, com essa ferramenta na Intranet, o trabalho é mais padronizado, mais certinho, mais confiável, com certeza. A Intranet hoje é uma ferramenta formidável. [...] A Intranet melhorou o sistema de trabalho, eu não tenho dúvida nenhuma. (B3)

B4 dá sinais de que concorda que a convivência no ambiente de trabalho ganhou qualidade – tornando-se “mais agradável” – com a utilização da Intranet:

O contato com os meus colegas ficou um contato muito mais agradável (com o uso da Intranet). Até assim no sentido de convivência, porque não existe mais a cobrança. Eu não vivo cobrando deles, ou pedindo informações. Essas informações eu já tenho. Então, às vezes, a gente conversa por outros detalhes, outros assuntos, mas não por motivo de cobrança ou de querer alguma informação. [...] agora a gente pode passar a informação sabendo que ela é correta; não vai ter problema. Caso tenha algum problema com o produto, vai aparecer uma observação lá, um campo que vai me dizer qual é o problema. Então, até o ambiente de trabalho fica muito melhor para trabalhar. (B4)

Desse modo, os três usuários parecem concordar que o trabalho em equipe é um dos valores da Empresa Brasileira e que a comunicação (presencial e mediatizada) tem um importante papel para o seu desenvolvimento. Todavia, é possível perceber que B2 e B4, cada qual a seu modo, sentem-se mais à vontade com os colegas, enquanto que, para B3, as pessoas pareçam ter se tornado mais fechadas. Maturana (2002, p. 21) explica estas diferenças afirmando que os seres humanos são seres sociais, ou seja, vivem seu “ser cotidiano” em “contínua embricação com os outros”. Ao mesmo tempo, os seres humanos são indivíduos e, assim, vivem seu “ser cotidiano como contínuo devir de experiências individuais e intransferíveis”.

B4 oferece um depoimento de como o trabalho em sua equipe atinge uma integração “auto-organizativa”, na qual a substituição de um colega também revela a capacidade de autonomia dos Sujeitos:

A Intranet ajuda a gente a ter uma boa relação com os colegas, porque não tem nenhum desgaste com a comunicação no telefone. A equipe é muito, muito unida. Porque as pessoas, ao trabalharem sempre juntas, elas vão fazendo muita amizade, um clima bom para se conviver. Nós trabalhamos, aqui na Casa do Cliente, em cinco pessoas. Então, cada uma tem uma função diferente, mas se caso a gente [perceba que alguém precisa de ajuda] a gente sabe fazer todas as funções aqui dentro. [...] Então, a gente pode se trocar [e se ajudar]. Às vezes, a gente até se troca para que um tenha conhecimento do trabalho do outro, para que a gente possa se substituir numa possível fêria ou alguma coisa assim. [mesmo que alguém não compareça] O trabalho segue normal [...] Um pode cobrir o outro e assim por diante. Então, a equipe já se conhece e se organiza. Às vezes, quando um conjunto fechado de pessoas trabalham em equipe, elas já sabem o que significa um olhar, um gesto, alguma coisa assim. (B4)

A afirmação de B4, que “a equipe é muito, muito unida. Porque as pessoas, ao trabalharem sempre juntas, elas vão fazendo muita amizade, um clima bom para se



conviver”, confirma as idéias de Maturana (1997a, p. 43) a respeito da indissociabilidade entre o individual e o social: “os indivíduos em suas interações constituem o social, mas o social é o meio em que esses indivíduos se realizam como indivíduos. Em sentido estrito, portanto, não há contradição entre o individual e o social, porque são mutuamente gerativos”. Mais que isso, ele argumenta que a dinâmica de constituição do indivíduo e a dinâmica de constituição do social são interdependentes, para além do sentido de que um depende do outro, “mas de que são ‘interconstituintes’ O ponto é que se é indivíduo na medida em que se é social, e o social surge na medida em que seus componentes são indivíduos” (ibidem, p, 43).

B4 fala de sua experiência de dar e receber ajuda em seu ambiente de trabalho e da boa relação com seus colegas de trabalho, favorecida pelo uso da Intranet. Para Maturana, esse sentimento pode ser explicado pelo fato de que

No momento em que a gente se dá conta da responsabilidade [...] se dá conta de que o mundo que vivemos tem a ver com a gente, com o indivíduo – esse é um momento comovente e libertador. É comovente porque resulta que o que fazemos não é trivial. E libertador porque dá sentido ao viver. Não lhe dá um sentido transcendental, mas um sentido imediato, todo o tempo. (ibidem, p. 44)

Outro aspecto da Autonomia, que aparece na fala de B4 refere-se à possibilidade de qualificar seu trabalho em função das informações disponibilizadas na Intranet:

Agora é muito mais prático, eu não fico ligando para eles (colegas de outros setores de trabalho) o tempo todo. Eles achavam que eu estava cobrando deles, mas na verdade eu queria uma informação. Também a confiabilidade da informação que eu passo para os clientes é muito importante, porque se eu dou uma informação e essa informação não é correta, eles não vão mais confiar no que eu estou falando para eles. Então a confiança que os clientes têm agora é maior. (B4)

Ter segurança nas informações que recebe e nas que fornece é outro aspecto muito valorizado: “Pela Intranet eu tenho acesso a todas as informações do cliente e eu sei que elas estão certas” (B4).

A dimensão Autonomia permite perceber que a forma como cada sujeito reage à/interage na/com a Intranet depende de seu acoplamento estrutural, isto é, da forma como vai modificando a sua estrutura no decorrer das experiências que vai vivenciando em seu ambiente de trabalho, numa mudança constante de modo a continuar fazendo parte da empresa.

### 5.1.1.2 Circularidade

Compreender a Circularidade implica em admitir que o Sujeito e o ambiente onde ele está inserido - no caso deste estudo, o ambiente no qual ele trabalha - modificam-se de forma congruente. Dito de outro modo, o ambiente da empresa produz mudanças na estrutura do Sujeito que, por sua vez, agem sobre ele, alterando-o, numa relação circular.

Em se tratando da Intranet, a Circularidade se expressa pela constante necessidade de reformulações para atender às demandas da organização do trabalho, como mostra a fala de B1:

Nós acabamos de passar por um processo de reformulação da Intranet. [...] A gente fez todo esse trabalho de reestruturar o que é corporativo e o que é de cada empresa do grupo. [...] E aí, em cima disso, foi feito esse trabalho e agora, em cima disso, com certeza, logo, logo, a gente vai estar se organizando para reestruturar a Intranet novamente. [...] A gente já comenta que logo teremos que nos reunir para ver como melhorar mais a Intranet. (B1)

Este movimento de Circularidade acontece também por meio de outros canais de comunicação, além da Intranet. Isso pode ser percebido quando B1 comenta a respeito dos “encontros mensais de comunicação”:

Esse é o momento que o funcionário tem para ouvir o seu líder falar e saber das informações gerais da empresa, das informações específicas da área, do acompanhamento do planejamento estratégico, etc. Então, o funcionário fica sabendo se a empresa atingiu os resultados que ela esperava atingir e se não atingiu, o que ela vai fazer pra atingir, o que está sendo mobilizado, o que está sendo feito para se atingir. A gente procura utilizar essa situação dos encontros justamente para trabalhar todas as ações de comunicação. Quando se tem um bom rendimento se parabeniza, se faz uma situação para reconhecer. Quando não está tão bom, então, se sensibiliza para dizer o porquê está daquela forma, ou seja, a transparência, a clareza, a objetividade; tudo é colocado para o funcionário. (B1)

B1 relata o “dilema” da Empresa Brasileira no sentido de “abrir” a Intranet para a participação direta dos funcionários. Ele é franco ao admitir a unilateralidade da Intranet:

Hoje [...] ainda é, como todo o sistema de comunicação da empresa, um canal que leva a informação de cima pra baixo. Mas já existem projetos para fazer a comunicação vir de baixo para cima. Mas não adianta a gente criar uma ouvidoria se depois a gente não tem como dar suporte, não tem um sistema que a sustente. (B1)

Ele parece ter consciência da necessidade de flexibilizar a Intranet, no entanto, admite também que a empresa ainda não está culturalmente “madura” para isso:

Quando a gente lançou a Intranet, a gente tinha a idéia de colocar um canal onde as pessoas pudessem votar “sim”, “não”, “às vezes”, uma espécie de enquete. Na época, a gente até sugeriu isso, mas essa idéia não vingou porque a gente não sabia o que poderia ser perguntado ali. Acho que a empresa também não estava muito madura para a gente poder colocar a enquete. Quando se disponibiliza um canal desses, temos que ter a retaguarda, ou seja, precisamos saber o que vai ser feito com aquela informação. Enfim, a gente viu que era todo um trabalho de lançar um assunto lá e tu não teria uma resposta imediata para passar para as pessoas e aí a própria ferramenta poderia cair em descrédito. E aí, geraria

um problema e não uma solução. Por isso, a gente resolveu deixar a idéia em *stand by*. (B1)

Nas palavras de B1, que, torna-se a enfatizar, é o responsável pela comunicação interna da Empresa Brasileira, surge a demanda do público interno da empresa em relação à implantação de canais de comunicação que atuem no sentido ascendente, isto é, funcionário-empresa:

Outra situação que apareceu forte no diagnóstico [realizado poucos meses antes da concessão da entrevista], e que é uma preocupação minha, é justamente que hoje a Empresa Brasileira não tem um sistema formal de ouvidoria, de ouvir o funcionário. Ou seja, a informação vem de cima para baixo, mas ela dificilmente vem de baixo para cima. [...] ela vem de baixo para cima, mas não através de um canal formal. Então, a gente já tem até um projeto de trabalho, para esse ano ainda, de ter uma canal onde a gente possa realmente ouvir, do funcionário, o que está ou o que não está bacana. O que trouxe muita força a este projeto foi o próprio diagnóstico que foi feito, porque os funcionários se aproveitaram daquela situação para poder falar, pois eles não tinham outros canais. O pessoal falou da alimentação, do descontentamento com algumas situações, dos problemas de Recursos Humanos, principalmente. Com isso, a gente percebeu que é preciso uma ferramenta formal. É preciso que as pessoas conheçam essa ferramenta e saibam como ela acontece para poder trazer a informação de baixo, jogar isso para cima, para as áreas responsáveis poderem processar isso e a gente poder dar um *feedback* para eles. Hoje as informações e reclamações dos funcionários vêm geralmente através dos coordenadores de fábrica, que são com quem eles mais têm contato. (B1)

A dimensão de Circularidade que emerge da fala de B1, pode ser melhor compreendida quando Maturana (1997a) assinala que os seres vivos constroem seu mundo durante o seu próprio trajeto, junto com os outros, momento a momento, no fluir de suas interações na linguagem.

Por parte dos usuários, a deficiência no fluxo de comunicação da Empresa Brasileira é confirmada. Nas palavras contundentes de B3: “É claro que ela [a Intranet] ainda pode melhorar. [...] Eu acho que seria bem interessante ter *chats*, fóruns na Intranet. [...] talvez a empresa não tenha implantado isso ainda por não querer ouvir certas coisas.” B4 também tem uma opinião bastante clara a esse

respeito: “Eu acredito que deveria haver na Intranet um canal entre funcionário-diretoria, funcionário e gerência”.

A Circularidade é também manifesta quando da reestruturação da Intranet, a qual reuniu “funcionários que representaram os setores”. Destaca-se que esta situação é um nó, no qual entrecruza-se a Circularidade (porque os Sujeitos retroagem sobre seu ambiente) e a Autonomia (porque os Sujeitos participam – de forma mais ou menos intensa - da criação do instrumento e, no decorrer deste processo, vão selecionando quais interações admitem para si e/ou estão dispostos a realizar). O relato que B1 faz sobre a reestruturação da Intranet expressa esse duplo movimento:

Naquela equipe que participou da reestruturação da Intranet, houveram também funcionários que representaram os setores, no caso as pessoas mais envolvidas com o processo de trabalho. Então, um funcionário de Compras veio representar a área. A mesma coisa aconteceu com Vendas, Marketing, etc. Então, o pessoal da comunicação se preocupou mais em formatar e ver quais as informações e ver o que ia para um lugar, o que ia para outro, criar layout, digamos assim, do que propriamente a parte mais de conteúdo. [...] É um trabalho conjunto. O trabalho da comunicação é tornar a informação mais acessível, garantir que a comunicação chegue, fazê-la circular. E como a responsabilidade [pelo conteúdo] fica para a área-fonte, esta é uma forma de capilarizar, de espalhar, de esparramar a Intranet de forma a que todos participem. [...] Então, a gente procura estabelecer essa parceria com as áreas. E isso tem funcionado. (B1)

Para Maturana (1997a, p. 203), “tendo em vista que é a conduta individual de seus membros o que define um sistema social enquanto uma sociedade particular, as características de uma sociedade só podem mudar se mudar a conduta de seus membros”. Outro exemplo da dinâmica circular entre os funcionários – neste caso, mais especificamente os que trabalham na fábrica – e a Intranet é manifesta na fala de B1, quando ele se refere às “queixas” destes funcionários sobre a “defasagem de

informação” que eles percebem em relação aos seus colegas que trabalham na área administrativa da empresa:

Especificamente falando de Intranet, a principal queixa que se teve [no diagnóstico realizado] foi que realmente os funcionários de chão de fábrica não têm acesso à Intranet [...] Na cabeça deles, a informação primeiro é dada para o funcionário que tem e-mail e Intranet. E, depois, é disponibilizada para quem não tem. E eles não deixam de ter razão [...] O que acontece é que primeiro a gente dispara a informação via e-mail e depois já imprime aquela informação para colocar nos murais. Só que a informação via e-mail é dada imediatamente, quando surge. E os murais são atualizados três vezes por semana. Então, eles têm uma certa defasagem de informação. Eles têm uma certa razão de estar colocando isso. A gente está criando todo um sistema em cima disso, para agilizar o envio de informações para a fábrica. E quando a gente fala da questão, não tem como falar de comunicação interna sem falar em cultura organizacional. Eu acho que a empresa tem que estar preparada para se comunicar com o seu público interno. E hoje isso está muito dentro da cultura da empresa. (B1)

Neste extrato B1 admite que as “queixas” dos funcionários, acabam (mais cedo ou mais tarde) gerando mudanças na estrutura de comunicação da empresa e que essas são mudanças culturais:

E esta é uma mudança de cultura mesmo! O comunicar para dentro tem que vir antes do comunicar para fora. Então, a gente está tendo forte este trabalho junto com a área de Marketing, junto com outras áreas da empresa, para poder realmente disponibilizar a informação primeiro para o funcionário. E informar todos os objetivos que gente tem dentro da empresa e, com isso, jogar esses conceitos para fora – traduzindo isso através dos produtos, dos serviços que são levados para fora. E a Empresa Brasileira está pronta, ela está preocupada com isso, ela está madura. Ela já tem um percurso. (B1)

Este traço cultural da Empresa Brasileira que busca privilegiar o público interno, quando se trata de divulgar informações referentes à empresa, é ratificado nas falas dos usuários da Intranet:

Hoje a Empresa Brasileira se preocupa muito, e cada vez mais, com a comunicação com os seus funcionários, com a divulgação de metas e objetivos. [...] A empresa sempre deixa o funcionário a par e bem informado de tudo. Do meu ponto de vista, as informações divulgadas têm credibilidade sim. Todas as informações que são passadas é o que realmente está acontecendo. [...]

As informações chegam em primeira mão para os funcionários. A gente é bem informado mesmo. E isso, com certeza, dá muita tranquilidade para a gente trabalhar. [...]

O funcionário é sempre informado antes. Na Empresa Brasileira é tudo divulgado antes [para o funcionário]. (B2)

A Empresa Brasileira é transparente com seus funcionários, desde os seus números financeiros até a informação final. [...]

A informação [dirigida aos funcionários] é rápida aqui. [...]

A comunicação na Empresa Brasileira hoje é bem estruturada, bem forte. (B3)

Eu acho que a comunicação da Empresa Brasileira, em termos gerais, é muito boa, porque tudo o que é resolvido dentro da empresa é passado, via e-mail ou pela Intranet, para nós. [...]

A empresa tem uma preocupação de sempre antes informar ao funcionário sobre o lançamento de novos produtos. (B4)

A Circularidade pode ainda ser inferida como uma forma de “cumprimento” às normas da empresa. Este parece ser o caso, quando B2 comenta a respeito do uso “estritamente para assuntos de trabalho” que faz da Intranet e e-mails:

Aqui nós fomos orientados a usar a Intranet e a gente usa para fins de trabalho, para assuntos que envolvem a empresa. Até nós fomos orientados a não usar para assuntos particulares, digamos enviar e-mail que não tem nada a ver com a empresa. Eu concordo com essa orientação porque nós estamos aqui para trabalhar e eu acho que atrapalha outro tipo de mensagem, até porque tem dado problema de vírus e coisa assim. Então, nós passamos e-mails e usamos a Intranet só estritamente para assuntos de trabalho. (B2)

O extrato abaixo revela que a Circularidade também pode emergir como uma forma de adaptação aos novos procedimentos de trabalho adotados na Empresa Brasileira:

Conserto, por exemplo. Problema no microcomputador, eu não faço por telefone, aliás eles nem aceitam pedido de conserto por telefone. É por e-mail. A gente faz um e-mail e envia para a Tecnologia da Informação. Daí eu especifico: o que está acontecendo? Digamos: solicito conserto de tal problema, eu coloco o motivo, porque aconteceu. Eu envio, eles recebem e aí fica na fila de espera e eles vão atendendo. É uma maneira deles

atenderem. Não adianta pedir nada por telefone, porque eles não te atendem, só por solicitação. E eu acho que isso é muito, muito prático. (B2)

Pela perspectiva da Circularidade, a conduta adequada é uma forma do Sujeito expressar seu conhecimento e tem relação com a história do Sujeito. Para Maturana (1997a, p. 21): “conhecer é viver e viver é conhecer”. Esta experiência é relatada por B3, quando fala a respeito de sua “vida profissional”:

Eu trabalho há mais de nove anos na empresa. Eu entrei em 96 como estagiário. [...] Eu entrei para trabalhar na Sociedade Esportiva e Recreativa da Empresa Brasileira, que trabalha com toda a área de esporte da empresa. Eu fiquei mais ou menos uns cinco meses lá. Eu fazia o estágio e nisso, conforme foi andando o trabalho, eu fui convidado a trabalhar na Cooperativa dos empregados. Ela fornece empréstimos, aplicações, para os funcionários. Eu entrei, daí, como efetivado. Aí fui efetivado, carteira assinada, direitinho. Aí, depois disso, eu fiquei uns três anos aí, aprendendo, conhecendo, me entrosando na empresa e fui para RH. Aí trabalhei lá na área de Administração de Pessoal, mais ou menos dois anos e meio, a três, não sei bem certo. Daí o gerente da área comercial me convidou para trabalhar na área comercial, onde eu estou até hoje na Administração de Vendas e, com certeza, trabalhamos bastante com Intranet, Internet, sistema ligado a distribuidor. [...]

A gente conhece tanto as informações e conhece tanto os setores e a forma de cada setor trabalhar, que eu sei [...] eu sei, porque eu trabalhei em Recursos Humanos e lá existia um setor de comunicação e eu sabia como funcionava. [...] Então, eu sei que se uma informação foi divulgada é porque é uma coisa séria, é seguro. [...]

Como eu já trabalhei na Empresa Brasileira em vários setores, eu sei muito bem que existem diferentes perfis de líderes. [...]

Eu trabalhei a minha vida inteira na Empresa Brasileira. [...] Eu entrei aqui como estagiário com 15, 16 anos e estou aqui até hoje, por isso eu consigo explicar bem o desenvolvimento dela nesses anos. E, com certeza, ela melhorou muito em comunicação. [...]

O trabalho também mudou. Há anos atrás eu acho que era mais mecânico. Hoje [...] você consegue trabalhar mais à vontade [...] A gente não tem mais toda aquela pressão. A gente tem mais autonomia. (B3)

O relato de que “conforme foi andando o trabalho”, o Sujeito B3 foi passando por vários setores e “aprendendo, conhecendo, se entrosando na empresa”, permite dizer que ele foi se construindo durante a sua trajetória, junto com os outros (pois foi “convidado” a mudar de setor duas vezes) no ambiente da Empresa Brasileira,



transformando-se de estagiário em um administrador de vendas “que consegue explicar bem o desenvolvimento” da Empresa Brasileira, ao longo da última década. Para Maturana (1997a, p. 34), “o fenômeno do conhecer é um fenômeno do operar do ser vivo em congruência com sua circunstância e, portanto, é um comentário do observador sobre este operar”.

Ao referir-se enfaticamente ao fato de que seu conhecimento da Empresa Brasileira deve-se a seu percurso profissional, passando por vários setores e atividades, B3 revela a constatação de Maturana (ibidem, p. 38), para quem “as experiências de uma pessoa são o fundamento do que ela usa para suas explicações”. Mais que isso:

No que se refere ao devir estrutural de um ser vivo [...] não existe interação ou experiência trivial. Para um ser vivo todas as suas interações são fundamentais porque sua seqüência aparece *a posteriori* selecionando o curso de suas estruturas em um processo que, por seu caráter acumulativo, ao dar-se cada mudança como modificação do estado prévio, tem um caráter histórico e irreversível. (MATURANA, 2002, p. 98)

Isto significa que “nenhum ser vivo está, onde está, por acidente”. Cada sujeito está onde está “como resultado de uma certa história de interações”:

Portanto, se todo ser vivo existe em sua ontogenia com conservação de organização e de adaptação, e está onde está sempre como resultado de uma história, sua conduta em um domínio de existência, ou seja, o que o observador vê em suas interações com o meio, com conservação de sua identidade, será necessariamente sempre congruente com seu nicho. Em outras palavras, enquanto o ser vivo se move em seu nicho, terá a conduta adequada desde a perspectiva de seu ser vivo. (ibidem, p. 97)

A história das interações de B3, na Empresa Brasileira, mostra como ele conseguiu conservar, ao longo desse tempo, sua “conduta em um domínio de existência”.

### 5.1.1.3 Auto-referência

A Auto-referência diz respeito ao modo como o comportamento do ser vivo (que, no caso deste estudo, tanto pode ser o Sujeito, quanto a empresa) é orientado pela representação que ele tem de si, ou seja, por aquilo que ele acredita ser a sua singularidade e por aquilo que o distingue dos outros.

Ao referir-se à Intranet corporativa e às Intranets de cada empresa do grupo, ao qual pertence a Empresa Brasileira, B1 expressa a Auto-referência ao afirmar que cada Intranet contém os *links* e programas específicos de cada empresa, os quais “espelham” ou auto-referenciam suas respectivas “formas de trabalhar”:

Tudo que eles julgam importante para que os seus funcionários busquem na Intranet, inclusive os programas específicos da empresa, estão todos aqui; tá tudo aqui. Há os programas e *links* corporativos e há também programas e *links* específicos de cada empresa do grupo, pois cada empresa tem a sua forma de trabalhar. (B1)

B1 também vale-se da dimensão Auto-referencial para descrever a sua função de responsável pela comunicação interna da Empresa Brasileira que, para ele, significa, “fomentar a comunicação, as relações”. Ao mesmo tempo ele auto-referencia o papel da comunicação no contexto da empresa, a qual, por sua vez, está intimamente relacionada à cultura e a auto-imagem da empresa:

O profissional da comunicação não pode tomar a decisão, porque isso cabe à gestão. Mas ele deve fomentar a comunicação, as relações; ele deve se relacionar com os diversos públicos e fomentar o que está circulando na fábrica e trazer para os de cima decidirem. Este é o papel do profissional da comunicação. E a cultura da EB está aberta para isso. Os gestores ouvem muito o que a gente leva. Eu percebo avanços com o passar dos anos. Na época que eu entrei, talvez por não me conhecerem, eu percebia que eles tinham uma certa restrição, justamente porque era um processo de conhecimento. Mas hoje existe mais abertura, eles me ouvem, já tem credibilidade. Por exemplo, eu digo “ olha pessoal tem que ser dito detalhadamente como é feito o cálculo do PPR. Em algum momento a

gente vai ter que falar”. E, agora, este momento está apontando justamente para que isso seja dito. [...]  
 Eu fui para a reunião de gerência e disse “olha pessoal, a coisa está pipocando na fábrica. O pessoal está querendo informações, está querendo saber porquê. Olhando o diagnóstico de comunicação foi visto que eles não sabem como se faz o cálculo de PPR. (B1)

Esta fala torna evidente que a Auto-referência relaciona-se com a Autonomia pois, na medida em que os anos passam, ele sente que vai ganhando mais credibilidade junto à direção (“eles me ouvem”) e, assim, a “cultura da Empresa Brasileira” vai se abrindo. Neste “nó da rede” autopoietica da empresa está implicada também a Circularidade na medida que B1 e a empresa mudam de forma congruente.

Considerando a atividade que B1 exerce, seu depoimento pode ser entendido, de certo modo, como uma “fala” em nome da Empresa Brasileira, auto-referenciando a sua “transparência”:

O ‘bacana’ de trabalhar na Empresa Brasileira é essa transparência. Ela se propõe a ser muito clara, muito transparente, muito objetiva com as situações que acontecem na empresa. O funcionário sabe se ela está bem ou se não está; se vai bem, se não vai; se vai demitir ou não; ele sabe que esse é um dos últimos recursos que se tem, porque se procura fazer todo esse trâmite interno para evitar demissões. Isso tudo o funcionário sabe. (B1)

Pelas seguintes afirmações dos usuários B3 e B4, pode-se concluir que eles concordam com o discurso de transparência proferido por B1:

A Empresa Brasileira é transparente com os funcionários, desde os seus números financeiros até a informação final. (B3)

Eu acredito que a informação da Empresa Brasileira, via sistema, via Intranet, enfim, é segura. E ela é bem transparente. Ela não é uma fachada. Porque as pessoas que conhecem bem a estrutura da empresa, o funcionamento, vão perceber se aquilo não é verdade ou se aquilo não funciona, que não é aquilo. Então, eles não têm porque mentir ou esconder. (B3)

A comunicação é muito clara. Inclusive os números, que muitas empresa escondem de seus funcionários. A Empresa Brasileira não. Ela é muito transparente. Ela passa para nós todas as informações. (B4)

A Auto-referência aponta também para aquilo que ainda não é aceito pela Empresa Brasileira, por exemplo, em termos de flexibilização da Intranet por meio da disponibilização de fóruns e *chats*:

Na Intranet nós também não temos fóruns, chats, e isso entra na questão de cultura, no sentido de “quem vai ser o pai da criança?”. Alguém vai ter que largar o assunto ali e vai ter que monitorar o assunto que está ali. E quando tu abre um canal desses para as pessoas se manifestarem, tem que estar preparado para receber tudo e responder adequadamente. Hoje a área de comunicação é enxuta. Então, provavelmente para lançar um veículo como esses, a gente vai ter que colocar alguém só para monitorar o que está circulando por ali. Talvez o maior impacto para não implantar esses veículos é abrir uma ferramenta dessas, onde todo mundo pode ter acesso e de repente correr o risco de ouvir aquilo que não se quer ouvir. Eu acho que tem um pouco dessa preocupação. E outra é abrir um canal desses, onde as pessoas inclusive se manifestam sem saber qual é “a real” do que está acontecendo. (B1)

Muito embora a cultura da Empresa Brasileira, em termos de comunicação para com seus funcionários, tenha dado sinais de “amadurecimento” ao longo dos últimos anos e apregoe a transparência como um valor, ainda se restringem os fluxos de comunicação ascendente de modo a não “correr o risco de ouvir aquilo que não se quer ouvir”.

A Empresa Brasileira é auto-referenciada com entusiasmo por B2. Oportunidade de crescimento, seriedade, preocupação com o funcionário e com a qualidade e sucesso atribuído ao trabalho em equipe são alguns dos atributos reconhecidos. Aliás, reconhecidos também externamente através dos “troféus” que são “uma conquista do todo”:

Eu gosto muito de trabalhar aqui na EB. Bastante! (risos) Nossa! Aqui é a minha casa! (risos) Eu gosto das pessoas, dos benefícios, nós estamos sempre bem informados, a gente tem uma visão ampla da empresa, é uma empresa grande, é também uma empresa que dá oportunidade de

crescimento. [...] é uma empresa correta, sempre o pagamento é no dia certo, é uma empresa boa pra se trabalhar, preocupada com o funcionário. É uma empresa séria em todos os sentidos ... preocupada com a qualidade. É uma empresa muito séria, tanto que eles recebem muitos troféus, troféus de qualidade. E, para mim, estes troféus são uma conquista do todo. Cada um trabalhando, fazendo a sua parte, a gente conquista o todo. Eu sinto que todos os funcionários gostam de trabalhar aqui. (B2)

Os prêmios de “responsabilidade social” conquistados pela Empresa Brasileira são referidos também por B3

E ela também tem responsabilidade social. Ela já ganhou muitos prêmios. Hoje as empresas fazem essa parte. Algumas por fachada, para dizer que têm, “já ganharam prêmio disso”, mas têm por ter. A Empresa Brasileira não. Pelo próprio conceito do nosso presidente. Ele leva isso muito a sério e faz isso acontecer. Então, a gente vê que não é uma coisa assim por fazer. Eles não fazem por fazer. Eles fazem acontecer mesmo e funciona. Isso vem de cima e já faz parte da cultura da empresa. (B3)

Por sua vez, a fala de B2 distingue a Empresa Brasileira como um espaço no qual se sente “tranqüila para trabalhar” devido a sua cultura que, para este Sujeito, privilegia a informação e a formação do funcionário:

As informações chegam em primeira mão para os funcionários. A gente é bem informado mesmo. E isso, com certeza, dá muita tranqüilidade para a gente trabalhar. Nós estamos sempre a par do que está acontecendo, do dia-a-dia. Então, eu acho que os funcionários que trabalham aqui estão bastante satisfeitos. E sempre é divulgado tudo. Isso é da cultura da empresa: informar, educar, dar treinamentos, cursos. (B2)

B3 compartilha do entusiasmo de B2 (“Aqui é a minha casa!”) declarando, conforme os extratos abaixo, que tem orgulho de pertencer ao quadro funcional da empresa, onde, aliás, sente-se “acolhido”, em “família”, em “liberdade” e com possibilidade de crescimento:

Eu gosto de trabalhar aqui. Eu acho legal. Eu tenho orgulho de falar que eu trabalho aqui. É uma empresa legal. Todo mundo gosta da Empresa Brasileira. [...] Isso aqui para mim é uma família. Eu criei amizades, eu criei vínculos, eu gerei expectativas de crescimento [...] eu acho que ela dá muita oportunidade de crescimento. Claro, você não pode ficar parado

porque aí você não vai crescer. Você vai ter que estudar, você vai ter que buscar, tanto no nível pessoal, quanto no profissional; ir atrás; correr atrás; estudar. E eu gosto da empresa porque ela dá liberdade para a gente fazer o que acha certo, dentro dos limites e com responsabilidade. (B3)

A Empresa Brasileira é uma empresa familiar. Ela vem de cima, de família. O presidente trabalha, os filhos dele trabalham, a filha trabalha. Então, a direção já vem com esse pensamento, que é levado para toda a empresa. Por isso ela é uma empresa boa. [...] Aqui é uma cultura que vem de anos e ela vai passando. Você se sente acolhido aqui. Mas isso não quer dizer paternalismo. Você vai crescer aqui dentro se você for um bom profissional e se estiver preparado, senão você não cresce. O importante é você estar preparado, estar buscando sempre desenvolver o seu lado humano, profissional, que a oportunidade, ela está aí. Você só vai crescer se for um profissional bem preparado e se for um profissional legal. (B3)

B4 faz referência à “facilidade” que é trabalhar na Empresa Brasileira, em especial no sentido de oferecer recursos tecnológicos como apoio ao desenvolvimento das atividades funcionais:

Eu trabalho na Empresa Brasileira há dez anos e é muito bom, por causa da facilidade que a gente tem de trabalho hoje e, de repente, daqui há alguns anos seja melhor ainda, porque as coisas vão evoluindo. Então, eu acho que a gente passou por processos de implantar, de desenvolver, vários fatores, desde a ISO 9000, a Intranet, etc. Hoje, com o sistema que a gente tem, nossa!, um passo muito grande, um passo importante. A gente tem facilidade. A empresa se preocupa em dar melhorias ao nosso trabalho. Então, facilita para a gente trabalhar. A gente vê que, com essa preocupação de ter um melhor ambiente de trabalho, de ter uma ferramenta de trabalho melhor, a gente consegue trabalhar mais calmo, dar mais atenção aos colegas e aos clientes. A gente tem um bom ambiente de trabalho com todas essas ferramentas e facilidades. (B4)

No contexto da Autopoiese, as interpretações elaboradas pelos Sujeitos, em relação a seu ambiente de trabalho e à própria empresa, acabam dando origem a padrões de variação e de significado ao “mundo” no qual trabalham. Desse modo, essas interpretações podem ser consideradas como partes importantes do processo auto-referente, através do qual a empresa tenta concretizar e reproduzir, pela perspectiva autopoietica, a sua identidade. Ao interpretar um ambiente, o Sujeito está

tentando buscar a adaptação necessária para que ele continue “vivendo” na empresa. Por sua vez, a noção de Auto-referência é válida também, para a empresa, em relação ao seu ambiente externo, por exemplo. Ao interpretar o ambiente, a organização busca um “acoplamento” que é necessário para que ela se perpetue de forma congruente com a sua auto-imagem.

Ao sustentar que sistemas vivos (sujeito/empresa) caracterizam-se pela Autonomia, Circularidade e Auto-referência, Maturana (1997a) lhes confere a capacidade de se autocriarem ou de se auto-renovarem. Maturana cunhou o termo Autopoiese para se referir a esta habilidade de auto-reprodução através de um sistema fechado de relações. Ele sustenta que o objetivo de tais sistemas é reproduzirem-se a si próprios. Assim, sua organização e identidades próprias são os seus produtos mais importantes: os sistemas vivos se esforçam para manter uma identidade, subordinando todas as mudanças à manutenção de sua própria organização, como sendo um conjunto de relações. Eles fazem isso estabelecendo padrões circulares de interação, nos quais mudanças em um elemento do sistema encontram-se ligadas com mudanças em todas as outras partes do sistema, estabelecendo, desse modo, padrões contínuos de interação que são sempre auto-referentes. Eles são auto-referentes, pois um sistema não pode entrar em interações que não estejam especificadas dentro do padrão de relações que definem a sua organização. Isto significa que a interação de um sistema com o seu ambiente é, na realidade, um reflexo e parte da sua própria organização. O sistema interage com seu ambiente de um modo que sua própria auto-reprodução seja favorecida e

facilitada. Visto sob esta perspectiva, pode-se considerar que o ambiente é uma parte do sistema vivo.

### 5.1.2 Empresa Francesa

A busca pela compreensão da dimensão Autopoiética da Empresa Francesa parte do fazer interpretativo, tendo por base os textos-síntese elaborados a partir da reconstrução da transcrição das entrevistas realizadas com quatro funcionários, aqui designados F1, F2, F3 e F4.

F1 trabalha na empresa há mais de 15 anos, sempre ligada à área da comunicação, tendo também trabalhado na implantação da *home page* da Empresa Francesa. Coordenou, durante mais de um ano e meio, a reestruturação da Intranet realizando, como ela mesma descreve, “um longo e difícil trabalho de vistoria, de revisão, de pesquisa e de enquete”. Ela é a atual coordenadora da Intranet.

Os demais sujeitos entrevistados foram apontados, por F1, como usuários assíduos da Intranet da Empresa Francesa.

F2 também trabalha na Empresa Francesa há mais de 15 anos, tendo trabalhado em vários setores da área comercial. Atualmente trabalha na Direção de Distribuição, onde possui, como uma de suas atribuições, a responsabilidade de gerir a extranet dirigida à rede de distribuidores.

F3 é funcionária da Empresa Francesa há mais de 35 anos, tendo exercido sua atividade profissional em vários setores e departamentos administrativos. Atualmente, trabalha em um setor ligado ao Departamento de Recursos Humanos,



que se chama Kioske e que faz acompanhamento individual a funcionários para orientação profissional.

F4 trabalha há mais de 15 anos na Empresa Francesa. Atualmente, ligado ao Departamento Cliente e Marketing, ele é encarregado do acompanhamento de comunidades de prática e de projetos de “lugares colaborativos”.

A interpretação das dimensões Autopoiéticas expressas no discurso da Empresa Francesa, parte da apresentação da Intranet efetuada pelo Sujeito F1, responsável pela sua produção e atualização:

Nossas ferramentas são muito baseadas na web, toda a nossa comunicação passa pela web e há muita utilização de e-mails. Nós percebemos que muitas pessoas utilizavam muito os e-mails e nós decidimos fazer da Intranet uma [...] verdadeira ferramenta de trabalho. No começo foi uma pequena Intranet e pouco a pouco ela foi sendo enriquecida [com o passar do tempo] ela tornou-se um tanto caótica em termos de organização, em termos de hierarquia, pois cada um queria colocar as suas informações, seus saberes, mas eles não sabiam como e cada qual acabava cercado em seus muros. [...] Então, eu tive um grande trabalho, que durou um ano e meio, de planificar tudo o que estava *online*, pois eram muitas páginas. Foi um longo e difícil trabalho de vistoria, de revisão, de pesquisa e de enquete para saber o que existia, quem fazia o quê. Fizemos também uma enquete com os usuários, para saber o que deveríamos fazer. Enfim, foi uma profunda reflexão sobre as nossas necessidades [...] uma colhida às necessidades e percepções dos usuários para após poder reconstruir conforme as suas necessidades. Mas o novo formato deveria quebrar os muros existentes, pois cada setor tinha o seu site. [...] nós fizemos uma enquete e nós percebemos que era necessário entrar por mercado [...] Atrás de cada mercado há pessoas que possuem funções, e isso é uma grande riqueza, com informações diferentes que era necessário reestruturar. Então, nós fizemos uma pesquisa, um inventário, e, a partir disso, saíram as rubricas, com temas que nós fizemos validar por um gestor. E depois nós fizemos a validação também pelas pessoas de campo e assim nós construímos nossa Intranet. Quando eu digo que havia “muros” é que cada um queria o seu espaço, é porque não havia, em termos de Intranet, ainda, uma visão de pertencimento à empresa e no sentido de trabalho em conjunto. E o trabalho de reestruturação da Intranet foi no sentido de fazer as pessoas pensarem sobre isso. [...]

Na Intranet também há espaços de troca. Há ferramentas colaborativas e comunidades por funções que trabalham juntas à distância. Isso porque, hoje, a Empresa Francesa deseja introduzir fortemente, no seu modo de funcionamento, essa noção de gestão do conhecimento, de trabalho em comunidade e, portanto, disso que nós chamamos de trabalho colaborativo, de comunidades de prática.

Hoje, através da Intranet, você tem a materialização do espírito Empresa Francesa. Para mim, os sites da Intranet refletem a cultura da empresa. Por exemplo, aqui (mostrando na tela): responsabilidade social,

desenvolvimento sustentável, valorização dos recursos humanos; estes são todos os valores da empresa. E ligado a isso a nós vamos ter os valores partilhados pelos empregados da empresa, que dão o sentido de pertencimento ao grupo. São os valores encontrados no interior da empresa: assumir riscos, respeito às pessoas, comprometimento com o cliente, orientação para a excelência, trabalho em equipe. [...] Então, em termos gerais, hoje o patrimônio Intranet da Empresa Francesa se estrutura desta forma. (F1)

Para F1, a Intranet da Empresa Francesa é muito importante, porque “toda a nossa comunicação passa pela *web*”. Todavia, F2 faz um forte contraponto a esta declaração, ao afirmar que: “Aconteceu também das pessoas não terem percebido o interesse de divulgar através da Intranet. Elas continuavam a dialogar utilizando outros canais e, assim, quando elas utilizam outros canais, empobrecem este canal. Então, isso não virou ‘padrão’”. Nota-se que apesar do esforço efetuado por parte da empresa, no sentido de instituir o uso da Intranet, sua utilização pelos funcionários não acontece de modo automático. Ao contrário, o que se constata é a necessidade de uma mudança no comportamento dos sujeitos para que eles incorporem essa ferramenta a suas práticas comunicacionais e laborais. Pelo olhar da Autopoiese, esta situação é uma indicação de que:

A maneira de conviver, conservada geração após geração, desde a constituição de uma cultura como linhagem – ou como um sistema de linhagens nas quais é mantido um certo modo de convivência -, é fundamentalmente definida pela configuração do emocionar. Este, por sua vez, determina a rede de conversações que é vivida como o domínio específico de coordenação de coordenações de ações e emoções, que constitui essa cultura como modo de convivência [...] uma nova cultura surge por meio de uma dinâmica sistêmica, na qual a rede de conversações em que a comunidade em processo de mudança cultural vive, modifica-se, guiada e demarcada precisamente pela nova configuração do emocionar. (MATURANA, 2004, p. 14)

O que esta situação divergente, em relação ao uso e apropriação da Intranet pelos funcionários da Empresa Francesa, revela, é que a disponibilização da

ferramenta, por si só, não basta para que ela seja aceita no cotidiano do trabalho. Segundo Maturana, esta aceitação passa por uma mudança na maneira dos sujeitos conviverem que, por sua vez, é “definida pela configuração do emocionar”. O emocionar, neste caso, constituído como “aceitação da Intranet”, modifica a rede de conversações que ocorrem na empresa.

O depoimento de F1 a respeito do processo empreendido para a reformulação deste veículo, na Empresa Francesa, ilustra a metáfora de “nascimento do universo”, proposta por Humeau, para pensar a Intranet:

Este processo de nascimento e evolução de uma Intranet assemelha-se àquele [do nascimento] de um universo. Como um universo, uma Intranet possui ‘amontoados’ (as categorias de funcionalidade ou ‘serviços’), no seio dos quais os planetas (sites) vivem e morrem. Historicamente, após o *big bag* inicial (expansão do volume de sites), houve a contração (reagrupamento dentro de uma lógica de portal), às vezes fusão. Assim, a alternância expansão (mais ou menos controlada)/contração (mais ou menos sofrida) parece marcar o ritmo natural das Intranets do mesmo modo que o do nosso universo”. (HUMEAU, 2005, p. 12)<sup>76</sup>

Para F1, a Intranet é considerada uma “verdadeira ferramenta de trabalho”. Devido a esta valorização, a empresa investiu na sua reformulação, promovendo “uma profunda reflexão” sobre as necessidades dos usuários. Ciente de que apenas os recursos tecnológicos não são suficientes para garantir a funcionalidade do

---

<sup>76</sup> Tradução da autora. Em francês, no original: “Ce processus de naissance et d’évolution d’un Intranet ressemble à celui d’un univers. Comme un univers, un Intranet possède des amas (les catégories de fonctionnalités ou ‘services’), au sein desquels des planètes (sites) vivent et meurent. Historiquement, après le big bang initial (foisonnement de sites), il y a eu contraction (regroupement dans une logique de portail), parfois fusion. Ainsi, l’alternance expansion (plus ou moins contrôlée)/contraction (plus ou moins subie) semble marquer le rythme naturel des Intranets tout autant que celui de notre univers!”

instrumento, este processo envolveu “uma acolhida às necessidades e percepções dos usuários”.

Uma vez que “a Empresa Francesa deseja introduzir fortemente, no seu modo de funcionamento, [a] noção de gestão do conhecimento, de trabalho em comunidade [...] trabalho colaborativo, comunidade de prática”, a Intranet foi “re(construída)” para também disponibilizar “espaços de troca [...] ferramentas colaborativas e comunidades por funções que trabalham junto à distância”.

A Empresa Francesa adota o sistema de comunidades de prática que se configuram como grupos de funcionários (embora eventualmente possam fazer parte delas clientes e/ou distribuidores) que trabalham juntos (presencialmente ou à distância) em um determinado projeto, como, por exemplo o aperfeiçoamento ou o lançamento de um novo produto ou na melhoria de processos de produção. F4 e outro colega de empresa fizeram a formação com Wenger, criador da metodologia de comunidades prática, e estão incumbidos da responsabilidade de realizar a implantação. Para Wenger (1998, citado por CAPRA, 2002), as comunidades de prática são criadas em torno de três eixos: o compromisso mútuo assumido pelas pessoas que a integram; um empreendimento/tarefa/projeto comum e um repertório compartilhado de rotinas, conhecimentos e regras tácitas de conduta. Segundo F4,

Na Empresa Francesa, as comunidades de prática são, primeiro, reconhecidas enquanto tais como modo de organização. Reconhecê-las como modo de organização quer dizer que, de fato, isso se torna uma técnica de gestão para a empresa. Segundo, o fato é que as novas tecnologias da informação permitem finalmente outras formas de comunicação favorecendo a criação de comunidades de prática dispersas. (F4)

As colocações de F1 e F4 sugerem que a Intranet é um elemento importante para que as comunidades de prática tenham êxito. Conforme Humeau (2005, p. 164), a Intranet pode se configurar, pelas possibilidades de interação que suas ferramentas e recursos oferecem, como um espaço privilegiado para o “cultivo” de comunidades de prática.

A Intranet possibilita, do ponto de vista de F1, “quebrar os muros”, o que no contexto da Empresa Francesa, significa, fomentar “uma visão de pertencimento à empresa e no sentido do trabalho conjunto”.

Assim, F1 atribui um valor significativo à Intranet. Ela é contundente ao afirmar que “hoje, através da Intranet, você tem a materialização do espírito Empresa Francesa”. Ao que tudo indica, e ainda na avaliação de F1, em sua atual configuração “os sites da Intranet refletem a cultura da empresa”.

É por tudo isso que F1 se refere ao “patrimônio Intranet da Empresa Francesa”. Declara que todo o processo recente de reestruturação da mesma teve a “validação pelos gestores e pelas pessoas do campo”. Este procedimento é confirmado por F2 que, além de usuário assíduo, colabora na elaboração da Intranet:

Hoje, eu cuido de toda a comunicação feita via extranet e também contribuo com uma parte da Intranet, que F1 coloca em funcionamento. Eu sou um dos contribuidores. [...]

Eu tenho uma visão muito clara sobre o assunto (estratégias para os sites web). Eu conheço as nossas forças e fraquezas, enquanto usuário e também porque eu conheço a história da empresa e também da Intranet. [...]

Em relação à Intranet, eu sou um utilizador mais experiente, eu conheço bem essas ferramentas, porque eu também ajudo como contribuidor e também porque é um assunto que me apaixona. (F2)

F2, que se auto-declara um bom e experiente conhecedor das “forças e fraquezas” da comunicação midiaticizada da Empresa Francesa, dá testemunho das melhorias realizadas na Intranet, corroborando a posição de F1:

As ferramentas mudaram muito nos últimos anos. As ferramentas se tornaram mais “maduras”. Isso quer dizer que hoje, nas ferramentas, na perspectiva da arborescência dos sites, nós temos uma visão mais clara, o que não era o caso no início, em questão de lógica e coerência. Hoje a estrutura da Intranet é bem mais clara e ela continua sempre muito, muito rica. (F1)

Por outro lado, F2 também reconhece que ainda há necessidade de melhorias: “Às vezes é difícil distinguir o que é corporativo do que é da Empresa Francesa. Portanto, a informação não é sempre bem percebida. E há uma riqueza muito grande e há tantas informações que se gera um paradoxo: muita informação – pouca informação”.

Enquanto usuário “experiente”, F2 expressa uma forte crítica:

Eu sei localizar, em função das minhas necessidades, os diferentes sites [...] ao olhar o que há na Intranet da Empresa Francesa, vejo que eles juntos são bem completos. A maior dificuldade da Intranet da Empresa Francesa é saber se encontrar no amplo conjunto de sites. Eu sei que muitas pessoas não são capazes de ter esta mobilidade na Intranet, ou mesmo não são capazes de fazer esta arborescência como eu faço. Há verdadeiramente sites que são caixas de ferramentas [...] Para oferecer uma Intranet na qual os usuários tivessem alta mobilidade, seria necessário um verdadeiro estudo do comportamento e das expectativas dos usuários. Mas eu não estou certo que isso tenha sido feito, ou seja, eu tenho a impressão que os atores não foram suficientemente implicados nestes procedimentos. Eu tenho a impressão que isso foi criado pela comunicação para fazer comunicação. (F2)

Portanto, F2 questiona o nível de profundidade, a “implicação dos atores” no processo de reestruturação da Intranet, que aconteceu sob a coordenação de F1. Para ele, para obter-se a plena utilização do potencial desse instrumento, em termos de oferecer “mobilidade”, “seria necessário um verdadeiro estudo do comportamento e das expectativas dos usuários”. Embora F2 reconheça que o “amplo conjunto de sites” da Intranet da Empresa Francesa é “bem completo”, ele admite que muitos profissionais:

possuem uma maturidade que é bastante fraca em relação às ferramentas. Isso quer dizer que eles “não pensam Intranet”. Eles “pensam telefone”,

eles “pensam e-mail”, eles “pensam não-sei-o-quê” ... mas “não pensam Intranet” ... não têm a lógica, a cultura da Intranet. (F2)

F3, apesar de ter sido apontada como usuária assídua, também deixa claro seu desconforto em relação ao uso da Intranet: “eu acho que a Intranet é invasiva, ela não respeita o tempo das pessoas, tudo é muito rápido. Investida de uma experiência de mais de 35 anos como funcionária da EF, ela toma posse de uma grande franqueza quando se trata de pensar a Intranet, a interação das pessoas por meio dela e o modo como ela experiencia, na atualidade, o seu ambiente de trabalho:

eu posso dizer a diferença entre antes e depois da Intranet. Antes eu acho que as relações eram muito mais conviviais, porque a comunicação, as informações, tudo nos chegava, seja por escrito, seja oralmente, ou seja pelas reuniões de trabalho. [...]

Bem... o que muda hoje é que nós não temos mais reuniões de trabalho. Hoje, é necessário ir em busca da informação na Intranet, senão nós não temos informações sobre a empresa. Então, hoje, eu, todos os dias, várias vezes ao dia, porque a empresa muda tão seguidamente que quem quer saber onde se encontram as pessoas, onde estão os serviços, descobrir um novo produto... enfim, se eu quero saber seja lá o que for, eu tenho que procurar na Intranet, porque nenhuma informação me vem de outra forma que não seja através da Intranet. Eu hoje uso a Intranet para tudo [...]

Se nós temos tempo para procurar as informações na Intranet ... tudo bem, encontramos tudo na Intranet. Mas também precisamos saber onde procurá-las. E isso nem todas as pessoas sabem ou conseguem. Isso é um grande estresse, pois as pessoas estão cada vez mais sobrecarregadas, com cada vez mais tarefas a realizar, trabalhamos cada vez mais [...] e aí não temos tempo, nem para nos relacionarmos. Parece que o trabalho não tem mais alma. Num trabalho com alma as pessoas conversam pessoalmente, face a face, olham nos rostos umas das outras e vêem como seu modo de expressão afeta os outros. Por e-mail, a gente não sabe como as pessoas reagiram ao receber determinada mensagem. Eu gosto de olhar o rosto das pessoas, ver como elas reagem. Isso melhora a comunicação, pois há mais interação. E, para mim, a riqueza da comunicação está na interação, na troca, na forma como a pessoa se expressa. Enfim, na interação se constroem as relações, se valoriza o outro, se respeita o outro. Para isso, é importante também deixa-lo falar, falar com calma e ver se fomos bem entendidos, ver se há necessidade de complementar o que foi dito. Mas está claro que não é isso o que a empresa pede atualmente. Ela pede que façamos tudo rápido, cada vez mais rápido e que o façamos bem. Isto é dito pelas chefias. E isso não faz bem. (F3)

F3 desqualifica a comunicação midiaticizada, afirmando que prefere “olhar o rosto das pessoas, ver como elas reagem”. Para ela, o “trabalho não tem mais alma”. Ela define um trabalho com alma aquele em que “as pessoas conversam pessoalmente, [...] olham nos rostos umas das outras e vêem como seu modo de expressão afeta os outros”. Na experiência de F3, “por e-mail, a gente não sabe como as pessoas reagiram”. A fala de F3 revela quanto as emoções que emergem nas relações e interações presenciais são importantes para que este sujeito realize o seu acoplamento estrutural no ambiente de trabalho. A respeito disso, Maturana (2001, p. 15) afirma que “vivemos numa cultura que desvaloriza as emoções, e não vemos o entrelaçamento cotidiano entre razão e emoção, que constitui nosso viver humano e não nos damos conta de que todo sistema racional tem um fundamento emocional”.

### 5.1.2.1 Autonomia

De modo semelhante ao que acontece na Empresa Brasileira, em relação à Intranet da Empresa Francesa fica evidente que a Autonomia é estimulada desde a esfera da produção. F1 explica que a tecnologia utilizada

é uma tecnologia que faz apelo aos contribuidores. Isto é, aquela pessoa que detém a informação a coloca *online*. Então, eu criei uma rede de contribuidores, são mais de 30, e são eles que vão alimentar cada uma das rubricas da Intranet. Eu tenho um chefe de rubrica e atrás eu tenho contribuidores que vão alimentar o site [com] publicação/informação e colocação de documentos. (F1)



F2 é um desses contribuidores. Quando ele fala do desenvolvimento de suas atividades, dá sinais de que possui uma significativa habilidade de Autonomia. Isto acontece, em especial, no que se refere ao seu trabalho com Extranet e Intranet:

Hoje, eu cuido de toda a comunicação feita via extranet e também contribuo com uma parte da Intranet que Sujeito 1 coloca em funcionamento. Eu sou um dos contribuidores. Hoje, eu faço muitas coisas na minha atividade. Há tudo o que gira em torno da comunicação, através da extranet para os distribuidores e também através de sites. Eu trabalho com assuntos como qualidade, satisfação de clientes, contribuição com a Intranet [...]

Eu tenho uma visão muito clara sobre o assunto. Eu conheço as nossas forças e as nossas fraquezas, enquanto utilizador e também porque eu conheço a história da empresa e também da Intranet.

Em relação à Intranet, eu sou um usuário mais experiente, eu conheço bem estas ferramentas, porque eu também ajudo como contribuidor e também porque é um assunto que me apaixona. Então, eu, através da minha experiência antecedente, sou capaz de procurar as informações na Intranet, especialmente no que se refere a atividades, a mercado e a produtos. (F2)

Ao declarar-se como “usuário experiente”, F2 justifica que isso ocorre pois ele “ajuda” como contribuidor, ele é “apaixonado” por Intranet, ele conhece “a história da empresa e também da Intranet”. Em síntese, sua “experiência antecedente” vem, ao longo do tempo, constituindo-o como um usuário “híbrido” e, portanto, como uma fonte singular de informações, porque ele “vive” tanto a dimensão da produção, quanto a da recepção da Intranet. Da fala de F2 emerge o valor da experiência, do vivido como modo de constituição do sujeito. Maturana (1997a, p. 62) explica que a história de vida de todo sujeito, enquanto sistema vivo, “é uma história de mudanças estruturais coerente com a história de mudanças estruturais do meio em que ele existe”, que, no caso deste estudo, é a empresa na qual trabalha. A congruência entre funcionário e empresa é “realizada através da contínua e mútua seleção das respectivas mudanças estruturais. A congruência entre o organismo e seu meio, então, é sempre o resultado de sua história”. No caso do sujeito F2, pode-se admitir

que ele foi se adaptando às contínuas mudanças que aconteceram no ambiente de trabalho da Empresa Francesa, por conta da introdução das tecnologias da comunicação e da informação.

Todavia, cabe observar, pela perspectiva da Autopoiese, que o fato de F2 ser “apaixonado pela Intranet” ilustra a afirmação de Maturana (2004, p. 32) que defende que “a emoção define a ação”. Para ele, pela perspectiva biológica, as emoções são “distintas disposições corporais dinâmicas que especificam, a cada instante” o tipo de conduta do ser vivo. Desse modo, pode-se pensar que a “paixão” de F2 pela Intranet facilita que ele tenha uma conduta de adaptação em relação ao uso dessa ferramenta, quer seja na condição de usuário, quer seja enquanto contribuidor.

Na Empresa Francesa, a Autonomia que se espera dos contribuidores, de forma a que “eles mesmos gerenciem a informação” disponibilizada na Intranet, passa por um processo de formação dos funcionários. Ou seja, a empresa lhes “explica em detalhes o que é preciso fazer”. Do ponto de vista da produção da Intranet, F1 declara que:

nós revisamos a Intranet [...] uma vez feito esse trabalho foi necessário ver as pessoas para que elas colocassem as novidades; foi necessário formá-las. Nós fizemos um guia de formação [...] este guia explica em detalhes o que é preciso fazer. Esta é uma forma que nós encontramos para dar mais autonomia aos contribuidores. Eles mesmos gerenciam a informação. Porque a nossa política é que aquele que detém a informação é que a coloca *online*. Não sou eu que vou colocar, é a pessoa que tem a informação. (F1)

Nota-se que a Autonomia não está livre da orientação dada pela empresa. Mais uma vez, constata-se que Autonomia e dependência possuem limites muito sutis.

Para além da Autonomia, em termos de construção da Intranet, por meio da colocação *online* de informações, para F1, a Intranet também se constitui como uma possibilidade de melhorar as condições de trabalho de determinados grupos de profissionais: “por exemplo, este (mostrando na tela) é um site Intranet orientado aos vendedores, com tudo o que eles têm necessidade para trabalhar com a informação”. No contexto da Autopoiese, Maturana (1997a, p. 70) argumenta que, quanto mais informados estiverem os sujeitos em relação ao seu ambiente, melhores serão as condições para a tomada de decisões e, portanto, para a realização de suas atividades, neste caso, atividades profissionais. No âmbito deste estudo, isto indica que os funcionários dependem dos fluxos informativos e nutridores que circulam no ambiente (neste caso via Intranet), para exercerem sua Autonomia. A fala de F3 corrobora esta percepção: “é necessário ir em busca da informação, na Intranet [...] hoje, eu, todos os dias, várias vezes ao dia [...] se eu quero saber seja lá o que for, eu tenho que procurar na Intranet [...] Eu hoje uso a Intranet para tudo”.

Falar da Intranet por meio da metáfora de “caminho” é outra forma de significação empregada por F1:

Hoje, as pessoas chegam às informações [da Intranet] por onde elas querem. Elas escolhem o caminho. Há pessoas que preferem chegar/entrar pela Swebi [Intranet corporativa do grupo], para ter uma visão global. Há outras que vão chegar pela Europa para ter depois a visão por países. Mas, a maior parte das pessoas preferem chegar diretamente à nossa Intranet. Eles marcam essa página como favorita. [...]  
 É dado aos usuários um caminho. Então, eles têm isso, é dado isso, mas depois cabe a eles alimentarem com o que eles têm necessidade. Isso para algumas pessoas foi um pouco difícil. [...]  
 A Intranet é dirigida a todos, mas cada um vai fazer a sua caminhada e vai procurar aquilo que tem necessidade. (F1)

No âmbito da Autopoiese, bem como pela perspectiva da Complexidade, o caminho é uma co-construção do caminhante ou do sujeito. Ou seja, as interações

do funcionário com a Intranet é que vão compor um caminho, que é definido e redefinido constantemente na medida em que acontecem as trocas comunicativas e informacionais entre o sujeito e as ferramentas da Intranet e também entre os próprios sujeitos, funcionários da empresa.

Recursivamente, cada nova troca gera novos rumos para a interação. Esse movimento de auto-organização e construção das interações (no qual, pelas palavras de F1, “cada um vai fazer a sua caminhada”), opera como um sistema autônomo que constitui a sua própria identidade a partir das trocas que realiza (para F1 cada um deve se “alimentar” com a informação de que necessita). No entanto, essa Autonomia também pressupõe interdependência, pois há uma relação recíproca entre escolhas dos usuários e as possibilidades oferecidas pela Intranet.

Nos extratos das falas de F4 também aparecem marcas dessa habilidade de “fazer a sua caminhada”: “hoje nós devemos ser capazes de trabalhar tendo um conhecimento imperfeito do lugar onde devemos ir e eventualmente das interfaces com as quais nós nos deslocamos”.

A Autonomia também pode ser pensada na relação Intranet-Internet, aqui articuladas pela “experiência” de F1. Este sujeito, antes de ser responsável pela produção e gestão da Intranet, foi responsável pela Internet da Empresa Francesa. F1 declara que sua experiência anterior, trabalhando com a Internet, habilita-o a compreender melhor a forma de colocação das informações na Intranet e, mais que isso, permite fazer uma reflexão a respeito do conteúdo e da forma das informações nela oferecidas:

E eu compreendo bem isso [a forma de colocação de informações na Intranet frente às expectativas dos usuários] graças à experiência que eu tive, anos atrás, trabalhando com a Internet. Eu quero dizer que nós podemos trazer mais da Internet para a atual Intranet e que é preciso repensar sobre o que nós oferecemos como informação. (F1)

A fala de F1 pode ser compreendida como uma forma de consciência que, conforme Maturana (1997a, 232), “é vivenciada como uma experiência na auto-consciência e é vivenciada apenas enquanto existe a operacionalidade que a faz surgir como uma [...] recursão no linguajar”. Dito em outras palavras, na medida em que, ao viver enquanto ser vivo em seu ambiente de trabalho, F1 realiza seu acoplamento estrutural e constrói seu conhecimento.

Ainda valendo-se de sua experiência passada, como produtora da Internet, F1 faz convites à reflexão, que não deixam de ser estímulos à Autonomia. Esta é outra estratégia que ela utiliza com seus colegas de empresa, em especial em relação àqueles que lhe solicitam a criação de novos sites a serem integrados à Intranet:

Mas, o que eu desejo fazer, para além das ferramentas, é desafiar um pouco as pessoas, como nós fizemos com a Internet: “porque você quer fazer um site? Como você o estrutura? Você se perguntou quem é a pessoa que vai olhar o site e o que ela deseja? (F1)

No momento em que F1 estabelece este tipo de conversação com seus colegas de empresa, pode-se admitir que ela está realizando um movimento que Maturana (2001, p. 91) denomina de co-inspiração ontológica. Pelas suas próprias palavras: “nossa única possibilidade de viver o mundo que queremos viver é submergirmos nas conversações que o constituem, como uma prática social cotidiana, numa contínua co-inspiração ontológica que o traz ao presente”. Isto significa, no ambiente empresarial, que as práticas de trabalho, neste caso a

construção de um novo site para a Intranet, são uma co-criação, entre a produção e a recepção ou usuário, que se dá por meio da linguagem, da conversação.

Para F2, a Autonomia passa por conhecer a história da empresa e também de sua Intranet. Este conhecimento lhe possibilita ter clareza a respeito de quais são as “forças e fraquezas” da comunicação midiaticizada da Empresa Francesa:

Eu participo, como especialista também do projeto ‘estrela’, que é um projeto que reúne as estratégias para os sites web na França, como por exemplo, quais os objetivos, qual a clientela, qual a organização precisamos colocar em funcionamento para atender a isso e, se não o fizermos, quais conseqüências poderemos ter. Então, o objetivo é verdadeiramente definir estratégias em termos de profundidade e abrangência dos sites para as diferentes clientelas, de modo a termos uma visão ampla dos sites, o que nós não temos hoje. Para isso, nós seremos ajudados por uma consultoria externa. Este trabalho vai envolver especialistas da empresa, a consultoria externa, a consulta a clientes e também *benchmarking* na concorrência. Tudo isso ai permitir que nos posicionemos diante do que vamos fazer e quais as etapas para fazê-lo. Eu tenho uma visão muito clara sobre o assunto. Eu conheço as nossas forças e as nossas fraquezas, enquanto utilizador e também porque eu conheço a história da empresa e também da Intranet. (F2)

Todavia, em sua fala, aparecem também marcas que indicam que a Autonomia, além de depender dos fluxos informativos (“qual organização precisamos colocar em funcionamento”; “se não o fizermos, quais conseqüências poderemos ter”) depende ainda da “ajuda de uma consultoria externa”, da “consulta a clientes” e de “*benchmarking* na concorrência”. A partir da ótica da Autopoiese, de acordo com Maturana (1997a, p. 35), um sistema vivo – que neste caso tanto pode ser o sujeito, quanto a empresa – é, ao mesmo tempo, aberto e fechado. Ele é estruturalmente aberto, mas organizacionalmente fechado. Matéria, energia e informação fluem continuamente através dele, mas o sistema mantém uma forma estável, e o faz de maneira autônoma, por meio da dinâmica da auto-organização. Na situação mencionada por F2, a Empresa Francesa modifica sua estrutura *web* a partir das informações obtidas com o desenvolvimento do projeto “estrela”. No entanto, é seu

modo particular de organização que vai definir em que medida estas informações vão perturbar sua estrutura e que modificações serão aceitas como válidas e/ou de utilidade no seu contexto.

F2 faz um paralelo entre uma ferramenta da Intranet, cuja implantação ele acompanhou de perto, e a própria Intranet que ilustra a interdependência funcionário-chefia:

Nós sabemos bem que a ferramenta não é suficiente, é preciso ainda fazer as pessoas 'entrarem' na ferramenta, fazê-las utilizar a ferramenta. E, para fazê-las utilizar a ferramenta, é necessário mostrá-la e também é preciso que os gestores sirvam de modelo para as pessoas. Então, a chefia não estava pronta em relação a essa ferramenta e é a mesma coisa em relação à Intranet: as chefias têm que divulgar e dar o exemplo. E esta é uma mudança cultural. (F2)

Esta relação pode ser melhor compreendida, quando se admite que

Embora o domínio das interações e relações de um sistema como uma totalidade seja determinado por sua organização, suas interações e relações efetivas se dão através de seus componentes. As conseqüências dessa situação são duas: uma é que, como o sistema interage como uma totalidade, sua estrutura passa por mudanças desencadeadas por suas interações, mas não especificadas por tais interações; a outra é que, como a estrutura do sistema muda, quer como resultado de sua própria dinâmica ou como resultado das interações do sistema como uma totalidade, o domínio de interações e relações do sistema como uma totalidade também muda. (MATURANA, 1997a, p. 216)

Dito de um modo mais simples, no cotidiano da empresa, as interações entre funcionários e chefias afetam-se e são afetadas mutuamente. Na situação referida por F2, o uso da Intranet é estimulado, junto aos funcionários, a partir do "exemplo" dado pelas chefias.

Diferentemente do que seria de se esperar, em especial em se tratando de uma usuária assídua da Intranet, F3 relata uma experiência vivida que evidencia que a Autonomia depende da estrutura do Sujeito:

Há anos atrás eu tive um problema. Eu fui transferida de função e, para exercê-la, eu precisava usar um programa específico. Para isso, eu precisei seguir uma formação, um treinamento, que era a distância, sem a presença de um instrutor, professor. Mas eu não consegui. Eu não consegui me adaptar ao curso exclusivamente a distância. Então, felizmente na época, eu tinha um chefe muito compreensivo e eu expliquei a ele o que estava sentindo; que eu não estava conseguindo me adaptar e que, devido a isso, eu não iria conseguir desempenhar bem a função que estavam me atribuindo. Eu estava zangada e se não parasse o treinamento eu iria explodir. Na verdade, eu não consegui, na época, me adaptar a um curso de formação sem a presença de um professor. O início foi muito complicado para mim, eu realmente não conseguia me adaptar, eu achei que estava muito velha e que eu era muito lenta. Mas, no fundo, o problema é que o que eu queria mesmo, o que eu desejava era ter alguém a minha frente, um professor, uma pessoa, que estivesse ali e com quem eu pudesse conversar, trocar. Alguém com quem eu pudesse falar, perguntar e essa pessoa me respondesse. Aí eu consegui trocar de modalidade de curso, onde esta minha necessidade pudesse ser satisfeita. (F3)

Maturana argumenta que o que acontece com o sistema vivo, neste caso o Sujeito F3, depende da sua estrutura e, desse modo, cada sujeito desenvolve uma dinâmica de auto-organização, a qual é determinante na especificação do tipo de interação que admite para si. Segundo ele:

Toda interação implica num encontro estrutural entre os que interagem, e todo encontro estrutural resulta num [...] desencadeamento de mudanças estruturais entre os participantes do encontro. O resultado disso é que, cada vez que encontros recorrentes acontecem, ocorrem mudanças estruturais que seguem um curso contingente com o curso desses. Isso acontece conosco no viver cotidiano, de tal modo que, apesar de estarmos, como seres vivos, em contínua mudança estrutural espontânea e reativa, o curso de nossa mudança estrutural e reativa se faz de maneira contingente com a história de nossas interações. (MATURANA, 2001, p. 59)

Desse modo, a explicação de Maturana permite pensar que, num primeiro momento, a interação de F3 com a Intranet não foi assimilada pela sua estrutura, que sentia necessidade de, em uma situação de treinamento, estabelecer contato presencial com um instrutor ou professor. Nesse momento, a estrutura de F3 “desejava” ter alguém a sua frente para interagir presencialmente, enfim alguém com quem ela “pudesse conversar, trocar. Alguém com quem pudesse falar, perguntar e



essa pessoa respondesse”. Pode-se pensar, ainda, que a emoção predominante naquele momento, ou seja, a emoção de inadequação (“eu achei que estava muito velha e que eu era muito lenta”) determinou que ela não conseguisse se adaptar ao treinamento a distância. Por outro lado, o fato dela ser, hoje, uma usuária assídua, revela que, de algum modo, ela conseguiu, ao longo de sua experiência, realizar um “encontro estrutural” com a Intranet.

F3 dá a entender que o desenvolvimento de Autonomia, no sentido de mobilidade na Intranet, não é fácil para todos os funcionários da Empresa Francesa.

Ela afirma que:

Se nós temos tempo para procurar as informações na Intranet... tudo bem, encontramos tudo na Intranet. Mas também precisamos saber onde procurá-las. E isso nem todas as pessoas sabem ou conseguem. Isso é um grande estresse, pois as pessoas estão cada vez mais sobrecarregadas, com cada vez mais tarefas a realizar. Trabalhamos cada vez mais durante o dia e aí não temos tempo, nem para nos relacionarmos. (F3)

Esta constatação, de certo modo, é confirmada por parte da produção da Intranet. Segundo F1, antes da reformulação da Intranet, os usuários alegavam não estar “contentes porque diziam que não compreendiam nada, que não conseguiam se encontrar na Intranet, não conseguiam encontrar as informações que precisavam”. Todavia, após a reformulação:

Agora (risos) [...] eles dizem que não encontram mais a informação, porque nós a mudamos de lugar. [...] eu hoje digo: “Agora que eu tenho tudo bem organizado eu solicito simplesmente que vocês pensem. Quando vocês têm que procurar uma informação, vocês se perguntem o que é esta informação, o que tem essa informação, ela é destinada a quem? Pensem um pouco e vocês vão encontrá-la na Intranet num primeiro olhar.” Simplesmente as pessoas não pensam. Elas me ligam: “Alô, Sujeito F1!” (risos) Eu sou uma central de informações. Eu diria que aqui nós ainda estamos num estado de apropriação, pois a reformulação é recente. Nós já temos um certo sucesso, mas há sempre a necessidade das pessoas se apropriarem. É necessário que eles saibam onde está a informação, porque ela foi disposta de forma diferente que antes. (F1)

Assim, pela perspectiva da produção, os usuários não desenvolvem Autonomia em relação ao uso da Intranet porque “não pensam”. Estes dois extratos de falas ilustram a tensão autonomia-dependência. Conforme Maturana (1997a, p. 92), diferentes tipos de organismos (neste caso, Sujeitos) apresentam diferentes tipos de estruturas e, conforme sua história, “experimentam diferentes danças internas”. No contexto dessa pesquisa, são essas diferenças que, apesar da força exercida pela empresa para a utilização da Intranet, vão determinar, como e quando, cada sujeito vai (ou não) apropriar-se dessa ferramenta.

### 5.1.2.2 Circularidade

Pela perspectiva da Autopoiese, a Circularidade significa que Sujeito e ambiente (empresa ou setor/departamento) modificam-se de forma congruente, numa relação de recursividade.

Pelas palavras de Maturana (1997a, p. 226):

Os sistemas vivos presentes são, como resultado da história evolutiva que lhes deu origem, sistemas especializados (*expert systems*) em viver, cada um do seu jeito. Isto é, cada sistema vivo se desenvolve normalmente com uma estrutura própria, no local próprio para realizar o seu modo de vida.

A responsável pela produção da Intranet da Empresa Francesa faz referência a uma situação que evidencia marcas da Circularidade, em uma tentativa de implantação do chamado “portal do funcionário”<sup>77</sup>:

Durante dois anos nós tentamos trabalhar sobre a noção de “portal do funcionário”. Nós não tivemos êxito [...] nós nos demos conta de que era muito cedo, que nós não estávamos suficientemente prontos na Empresa Francesa [...] para passar da nossa cultura de Intranet para a noção de portal do funcionário. Nós precisamos nos reorganizar, porque nós nos demos conta de que esse programa não estava avançando. Porque eu penso que nós tomamos as coisas ao inverso. Nós tínhamos uma tecnologia, que se chama “portal de empresa estendido”, e quisemos desenvolver essa tecnologia antes de dizer “mas, finalmente, na Empresa Francesa, quais são as necessidades dos funcionários?” E, em seguida: “o que eu posso oferecer? O que eu tenho como tecnologia para responder a estas necessidades?” Pois quando nós começamos esse programa não havia verdadeiramente uma análise das necessidades de ferramental e quando nós oferecemos aos nossos interlocutores esse conceito eles não compreendiam o que nós queríamos oferecer. [...] É preciso equipes bem maiores que as nossas. É uma criação conjunta com os empregados. E, para isso, é preciso tempo, pessoas; é preciso muita ‘troca’ e encontrar as pessoas. (F1)

Este relato evidencia um recuo da empresa, diante da dificuldade de assimilação, por parte dos usuários da Intranet, da ferramenta “portal do funcionário”. Ao dar-se conta de que “nós não estávamos suficientemente prontos na Empresa Francesa”, F1 revela que as mudanças acontecem na medida em que são aceitas pelos funcionários. E esta aceitação passa pela conversação: “Nós [...] quisemos desenvolver essa tecnologia antes de dizer ‘na Empresa Francesa, quais são as necessidades dos funcionários?’ E, em seguida: ‘o que eu posso oferecer [...] para responder a estas necessidades?’”. Passa também, conforme ela sinaliza, por uma mudança de cultura. No contexto da Autopoiese, cultura e conversação implicam-se mutuamente, uma vez que “as mudanças culturais só acontecem quando ocorre uma

---

<sup>77</sup> Pelas próprias palavras de F1, o portal do empregado constitui-se, no contexto da Empresa Francesa, como uma configuração de Intranet, na qual existe “um ponto único de entrada para todas as informações e ferramentas que dizem respeito ao funcionário”.

modificação no emocional, que assegure a conservação da nova rede de conversações que constitui a nova cultura” (MATURANA, 2004, p. 23).

No caso da Empresa Francesa, a Circularidade, em se tratando de melhorias na Intranet, além de aspectos culturais, envolve aspectos ligados às possibilidades e limitações das tecnologias disponíveis. Neste sentido, F2 declara que

Há a cultura, mas também há a história de construção das ferramentas que influencia fortemente e que precisa ser levada em consideração. Por exemplo, na Empresa Francesa, o programa BIS, que permite agregar Intranet e Extranet e é bem avançado, permitiu dar uma tendência para os futuros projetos. Ele agregava muitos sites, extranet, muitas ferramentas que foram colocadas lado a lado, não necessariamente muito embricadas, mas um pouco como um patchwork (feito de retalhos), mas nós conseguimos a partir dessa base avançar, construir o que nós temos hoje. (F2)

F3 expressa sua dificuldade em realizar seu acoplamento estrutural, devido às transformações ocorridas no ambiente de trabalho da Empresa Francesa:

Eu, hoje, bem... eu venho ao trabalho, eu faço o meu trabalho tão bem quanto eu posso, mas eu sei que eu não devo esperar reconhecimento. Eu tenho a impressão que me pedem para trabalhar cada vez mais e mais e cada vez com menos contato com as pessoas. Antes nós tínhamos reuniões uma vez por semana, depois de 15 em 15 dias e agora somente uma vez por mês. É necessário responder a tudo o que é solicitado, cada vez mais rápido, temos que saber utilizar todos os programas, temos que saber de todas as coisas. (F3)

Embora afirme sua dificuldade de adaptação, constata-se que a Circularidade ainda ocorre na relação do Sujeito com a empresa. Se ela não estivesse ocorrendo, pela perspectiva da Autopoiese, o Sujeito não estaria mais trabalhando ali. Neste extrato, pode-se perceber também a expressão da dimensão Auto-referência. Ao afirmar “eu sei que não devo esperar reconhecimento”, F3 justifica sua conduta de apenas vir ao trabalho e trabalhar tão bem quanto possa, nas condições que ela não considera exigentes, na medida em que afirma que “é necessário responder a tudo o que é solicitado, cada vez mais rápido”. Esta fala ilustra o que Maturana (2004, p. 29)

chama de “reflexão sobre a espécie de mundo em que vivemos”, a partir da análise dos fundamentos emocionais do nosso viver. Segundo ele, “a vida humana, como toda vida animal, é vivida no fluxo emocional que constitui, a cada instante, o cenário básico a partir do qual surgem nossas ações” e mais: “são nossas emoções (desejos, preferências, medos, ambições...) – e não a razão – que determinam, a cada momento, o que fazemos ou deixamos de fazer”. F3 segue sua reflexão sobre o modo de vida configurado no ambiente de trabalho da Empresa Francesa:

Então, para mim, esses programas [de recolocação e de incentivo à aposentadoria] são um modo da empresa dizer que as pessoas, entre parêntesis, “diferentes” não servem mais para a empresa. Se nós somos mais lentos, mais velhos, se somos um pouco mais sensíveis, a empresa não nos quer mais. E se essas pessoas querem ficar na empresa, se elas são obrigadas a trabalhar para ganhar a vida, elas devem mudar. Essas coisas me tocam, pois eu percebo o sofrimento que elas causam. Muitas pessoas precisam tomar medicamentos. Mesmo entre os gestores e cargos de chefia há sofrimento. Eles sofrem, pois não têm mais a mesma... como dizer ... a mesma liberdade que antes e também porque são fortemente julgados, avaliados, se não correspondem em nível de produtividade. No ano passado [2005], um dos critérios dos gerentes, que garantiria o alcance das metas, era demitir o maior número de pessoas possível. E isso causou um grande mal-estar. [...] É aí que a gente vê as reais intenções da empresa. Então, eu fico no meu canto, eu faço o meu trabalho, eu amo as pessoas e é isso. (F3)

A fala de F1, que pode ser admitida como a fala da empresa, corrobora a percepção de F3:

A apropriação e uso que algumas pessoas fazem da Intranet, às vezes é um pouco lenta. Nós temos uma parte da população de funcionários que era um pouco “idosa”, isto é, de uma certa idade. Vou dar o exemplo do departamento de Vendas. Nós tínhamos pessoas que, no início, há 10 anos, não sabiam o que era um PC, não sabiam trabalhar com um PC, quem fazia tudo por eles eram as assistentes de vendas. Então, nós tínhamos pessoas de 40 a 50 anos e nós dissemos: “Agora vocês têm tudo no PC. Não contem mais com as assistentes de vendas, pois nós suprimimos os postos de assistentes”. De alguma forma nós obrigamos as pessoas a trabalharem com os PCs, a ter autonomia, senão eles teriam que mudar de função [...] nós continuamos a ter esse papel de educar as pessoas sobre o uso das novas tecnologias, porque isso representa uma mudança cultural. [...] ‘Se vocês não têm essa nova tecnologia, vocês não podem mais ficar aqui, vocês serão ultrapassados. Vocês não conseguirão.

[...] a função de assistente de vendas evoluiu, mudou. Portanto, agora vocês devem ser mais autônomos, são vocês que vão preencher seus relatórios de visitas, são vocês que vão fazer suas solicitações de deslocamento, etc.'. Então, foi necessário acompanhar essas pessoas. Por exemplo, para o preenchimento de relatórios de visitas há ferramentas específicas na Intranet, mas eles devem procurar as informações. (F1)

A insatisfação de F3 é explícita. Ela afirma de modo contundente que já não possui “ilusões” sobre a sua importância para a empresa e que sente que a Empresa Francesa, contrariamente a seu discurso, não valoriza seus funcionários:

A direção tem um programa de empresa que se chama New2, no qual tenta dizer ... (risos)... sim ... tenta dizer que os funcionários são importantes. Mas o que se percebe é que a direção está em constante contradição entre o que ela diz, o que ela divulga como valor e o que ela pratica. Para mim, fica claro que, para a empresa, os funcionários não são importantes. É claro que eu me sinto de certo modo privilegiada [...] por ter um emprego hoje, mas eu já não tenho mais ilusões sobre a minha importância para a empresa. Eu sinto que as pessoas, hoje, mesmo as que estão em altos postos, não se sentem valorizadas pela empresa. Quando eu digo “tenta”, eu quero dizer que ela comunica isso, mas as pessoas sentem que isso não é verdade. Eu percebo muito isso no meu trabalho, pois aqui eu recebo pessoas que querem se orientar quanto ao seu futuro profissional e que muitas vezes estão em situações muito problemáticas e que me contam da sua tristeza do dia em que Recursos Humanos lhes disse que a empresa não precisa mais de pessoas com o seu perfil. E elas não conseguem entender porque o seu perfil não corresponde mais ao que a empresa quer. E eles me perguntam ‘Porque? Porque?’ e aí é difícil responder, porque as pessoas são fiéis à empresa, mas tudo o que a empresa quer é colocá-las para fora. E isso é muito duro, porque são pessoas que trabalham há mais de 15 anos, há mais de 20 anos na Empresa Francesa. [...] Então, até agora, essas pessoas podiam trabalhar, serviam para a empresa e, de repente, não servem mais. (F3)

Nas manifestações de F1 e F3 percebe-se elementos marcantes da vida laboral contemporânea, que Chanlat (1999, p. 49) chama de “a lógica da técnica”, a qual concebe o mundo humano como “um conjunto de processos objetiváveis que se procuram conhecer e controlar”. Neste caso, o funcionário é “obrigado” a dar conta de adaptar-se às exigências da empresa, quer seja em termos da adoção das novas tecnologias da comunicação e da informação, quer seja acelerando o ritmo de trabalho ou, ainda, impondo orientações de gestão que elevam os índices de

estresse e, pelas palavras de F3, “sofrimento” no ambiente de trabalho. Pela perspectiva da Autopoiese, o mundo é co-construído nas interações e conversações cotidianas, ou pelas palavras de Maturana (2000, p. 9): “fazemos o mundo que vivemos em nosso viver”. Assim sendo, esse autor tece considerações sobre o viver humano na sociedade contemporânea, partindo do olhar da Biologia, que podem ser úteis para se pensar o mundo do trabalho. Ele considera que:

Habitualmente atuamos, de modo consciente ou inconsciente, segundo nossos desejos. Mas como nem sempre somos responsáveis por eles, geramos nos outros e em nós mesmos um sofrimento nem sempre desejado. Portanto, se quisermos atuar de modo diverso, se quisermos viver num mundo diferente, devemos mudar nossos desejos. Para isso precisamos modificar nossas conversações. Mas temos de fazê-lo totalmente conscientes do que queremos para corrigir nossas ações, se estas nos levam a uma direção não desejada. Como humanidade, nossas dificuldades atuais não se devem a que nossos conhecimentos sejam insuficientes ou a que não disponhamos das habilidades técnicas necessárias. Elas se originam de nossa perda de sensibilidade, dignidade individual e social, auto-respeito e respeito pelo outro. E, de um modo mais geral, originam-se da perda do respeito por nossa própria existência, na qual submergimos levados pelas conversações de apropriação, poder e controle da vida e da natureza, próprias de nossa cultura [...] a única saída para essa situação é a recuperação de nossa consciência de responsabilidade individual por nossos atos, ao percebermos de novo que o mundo em que vivemos é configurado por nosso fazer. (MATURANA, 2004, p. 113)

Estas reflexões, se dirigidas ao contexto empresarial, permitem considerar que os funcionários de determinada empresa (quer sejam eles chefes ou não), de modo consciente ou inconsciente, contribuem para a manutenção do *status quo* vigente neste ambiente. Mesmo que eles aleguem submeter-se às exigências da empresa por necessidade financeira, sendo “obrigados a trabalhar para ganhar a vida”, tornam-se responsáveis pela forma como a vida é vivida no cotidiano da empresa. Propõe-se que as idéias de Maturana podem gerar um convite, tanto a funcionários, quanto a gestores, no sentido de se questionarem a respeito de que tipos de mundos

querem viver. Para tanto, faz-se necessário avaliar de modo consciente o que se deseja, modificar as conversações e fazer emergir novas formas de ação. Em síntese, caso se queira mudar o modo de viver, no trabalho ou em qualquer outra dimensão da vida, enquanto seres humanos, pela compreensão da Autopoiese, é preciso desenvolver a “consciência da responsabilidade individual por nossos atos”.

No contexto da Empresa Francesa, a dinâmica circular entre os funcionários e a Intranet, ganha evidência na fala de F1, quando ela afirma que: “Nós percebemos que muitas pessoas utilizavam muito os e-mails e nós decidimos fazer da Intranet uma ferramenta de trabalho, uma verdadeira ferramenta de trabalho”. A “dança” funcionário-empresa, na situação de implantação da Intranet é descrita por F1: “No começo foi uma pequena Intranet e pouco a pouco ela foi sendo enriquecida e ela tornou-se um tanto caótica em termos de organização [...] pois cada um queria colocar as suas informações, seus saberes, mas eles não sabiam como e cada qual acabava cercado em seus muros”. A situação de constantes melhorias que a Intranet demanda, também revela que este é um duplo movimento em que os funcionários são necessariamente implicados: “Fizemos também uma enquete com os usuários, para saber o que deveríamos fazer. Enfim, foi uma profunda reflexão sobre as nossas necessidades”. Maturana (1997a, p. 65), explica essa dança funcionário-empresa utilizando a noção de acoplamento estrutural: “a adaptação [...] é uma coerência estrutural, significando que a estrutura pode ser descrita como possuidora de uma correspondência mútua de uma maneira dinâmica”. Dito isso, pode-se pensar que numa dinâmica de mudança, na qual a Intranet se modifica a partir das necessidades e novas práticas profissionais dos funcionários, que, por sua vez, aceitam ou não as novas ferramentas tecnológicas, na medida em que suas



estruturas o permitem e que sofrem modificações em suas estruturas e, portanto, em sua forma de trabalhar. Os extratos abaixo ilustram esta dinâmica de mudança:

Havia um site para colocar a informação, mas eles [os funcionários] o contornavam, enviando por outro lugar [ou] também enviando para as bibliotecas separadas da Intranet. Então, à medida que nós suprimimos estas bibliotecas, eles passaram a entrar na Intranet. Porque nós queremos tentar ter um só caminho. Nós não queremos que as pessoas busquem muitos caminhos para procurar a informação. (F1)

Há também o fórum, mas ele não funciona. Não funciona porque freqüentemente as pessoas colocam as questões, mas ninguém responde. Eu vivi isso, no início, quando eu coloquei um fórum para a Direção Comercial França, mas eu estava sempre ligando para as pessoas e dizendo 'vocês não podem responder?' [...] E aí nós o abandonamos porque não funcionava bem; as pessoas não respondiam. [...] porque as pessoas não têm ainda essa cultura, enfim, porque elas não têm tempo. (F1)

Curiosa e contraditoriamente a fala de F3, apontada como usuária assídua da comunicação midiaticizada, traz marcas da dificuldade de aceitação e/ou da dificuldade de aceitação do uso do e-mail:

Por e-mail, a gente não sabe como as pessoas reagiram ao receber determinada mensagem. Eu gosto de olhar o rosto das pessoas, ver como elas reagem. Isso melhora a comunicação, pois há mais interação. E, para mim, a riqueza da comunicação está na interação, na troca, na forma como a pessoa se expressa. Enfim, na interação se constroem as relações, se valoriza o outro, se respeita o outro. Para isso, é importante também deixá-lo falar, falar com calma e ver se fomos bem entendidos, ver se há necessidade de complementar o que foi dito. Mas está claro que não é isso o que a empresa pede atualmente. Ela pede que façamos tudo rápido, cada vez mais rápido e que o façamos bem. Isto é dito pelas chefias. E isso não faz bem. (F3)

Este tipo de situação, em que o Sujeito busca respeitar o outro na interação, pode ser melhor compreendida pela lente autopoiética:

O amor é a emoção que constitui o domínio de condutas em que se dá a operacionalidade da aceitação do outro como legítimo outro na convivência, e é esse modo de convivência que conotamos quando falamos do social. Por isso, digo que o amor é a emoção que funda o social. Sem a aceitação do outro na convivência, não há fenômeno social. Em outras palavras, digo que só são sociais as relações que se fundam na aceitação do outro como um legítimo outro na convivência, e que tal aceitação é que constitui uma conduta de respeito. (MATURANA, 2001, p. 23)

Por este ponto de vista, as relações que se desenvolvem no ambiente de trabalho, para serem consideradas sociais, deveriam ter como emoção de base o amor, compreendido como “a aceitação do outro como legítimo outro na convivência”.

### 5.1.2.3 Auto-referência

A representação que o sistema vivo faz de si próprio orienta o seu fazer. O modo como esta dinâmica se desenvolve, no âmbito da Autopoiese, é concebida por meio da noção de Auto-referência.

No caso da Empresa Francesa, segundo F1,

A Intranet é acessível a todo mundo. Mas é claro que há sites exclusivos de algumas funções, por exemplo, a com@agenci, que não é aberta a todos. É preciso ter uma senha para acessá-la.[...] Porque, neste caso, se quis fazer uma comunicação somente para os responsáveis pela comunicação. [...] Mas, no geral, a nossa escolha, é que a Intranet seja visível a todo mundo. Eu creio que é necessário ser visto por todo o mundo, senão a Intranet não serve para nada. É preciso se fazer conhecer. É preciso que as pessoas saibam o que cada departamento faz. Por outro lado, há assuntos e informações que são confidenciais. Então, nós temos espaços privados, onde, por exemplo, somente os gestores, as chefias é que têm o direito de acessar. (F1)

Embora se declare que a intenção de ampla acessibilidade da Intranet (“é necessário ser visto por todo o mundo, senão a Intranet não serve para nada”), o que de fato acontece é que ainda existem espaços privados nesta rede.

Embora o foco das entrevistas tenha sido a comunicação e interações que ocorrem via Intranet, não há como esconder que, na Empresa Francesa, a Auto-referência relaciona-se também à importância atribuída aos encontros presenciais em espaços informais:

Na Empresa Francesa, os espaços de café, as pausas para o café, são muito importantes, pois é nestes espaços que as pessoas se encontram e

conversam. Se nós não temos espaços de troca, não funciona. Portanto, os espaços de troca são muito importantes para misturar as culturas e para as pessoas se conhecerem e trocarem conhecimentos, informações, experiências. (F1)

No contexto da Empresa Francesa, a Auto-referência emerge, na comunicação organizacional midiaticizada, expressa como uma preocupação com a imagem do grupo e com a constante mudança para garantir o domínio do mercado:

Existe uma preocupação também, tanto na Internet, quanto na Intranet e extranet, de sermos coerentes em termos de imagem, isto é, para além das necessidades técnicas, nós temos que mutualizar o máximo de coisas e, portanto, garantir que as soluções preservem a imagem do grupo. Este é um desafio, porque, hoje, na Empresa Francesa, a organização de um setor ou de serviços dura de 18 a 24 meses, não mais que isso. Tudo muda e é necessário reagir. O mercado onde estamos pede que sejamos muito reativos e, portanto, nós temos, sob a perspectiva de tentar dominar, a necessidade de se colocar em marcha regularmente para se adaptar e para continuar o negócio. (F1)

Por intermédio da fala de F1, a Auto-referência da empresa é espelhada através da Intranet, na medida em que ela é apresentada como “a materialização do espírito Empresa Francesa”:

Hoje, através da Intranet, você tem a materialização do espírito Empresa Francesa. Para mim, os sites da Intranet refletem a cultura da empresa. Por exemplo, aqui (mostrando na tela): responsabilidade social, desenvolvimento sustentável, valorização dos recursos humanos; estes são todos os valores da empresa. E ligado a isso a nós vamos ter os valores partilhados pelos empregados da empresa, que dão o sentido de pertencimento ao grupo. São os valores encontrados no interior da empresa: assumir riscos, respeito às pessoas, comprometimento com o cliente, orientação para a excelência, trabalho em equipe. Nós somos desafiados para isso! [...] O que é divulgado na Intranet (e também para além da Intranet) é o que realmente encontramos no ambiente de trabalho na Empresa Francesa. Divulgar coisas e não encontrá-las não é uma atitude séria; não é aconselhável! Se não houver essa coerência, isso será chocante! (F1)

Na fala de F3, a Empresa Francesa é auto-referida como uma empresa para a qual, o principal valor não são os funcionários, mas sim os acionistas:

Atualmente, eu penso que a direção pensa que o principal valor da empresa não são os seus funcionários, mas sim os seus acionistas. Portanto, evidentemente, isso muda todas as relações, isso muda tudo... Em todo caso, para mim, eu não me sinto mais pertencendo à Empresa Francesa como eu me sentia pertencendo antes. Porque a empresa está em constante evolução, re-estruturação; tudo muda o tempo todo. Não há mais um diálogo do tipo “O que vamos fazer?” e eu me sinto como alguém que foi colocado em algum lugar e eu não me sinto reconhecida como eu era antes. E estes valores não são escondidos, eles são expressos abertamente pela direção. Eles dizem: “É necessário absolutamente satisfazer os acionistas; é necessário que o valor das ações seja alto”. (F3)

Esta expressão da Auto-referência significada por F3 a leva a sentir-se não mais pertencendo à empresa e não tendo mais “ilusões” sobre a sua importância para a organização.

De certo modo, esta percepção é corroborada por F4, quando ele afirma que:

O desenvolvimento organizacional não é exatamente a preocupação primeira de nossos dirigentes. Eu diria mesmo que, no limite, é... bom... infelizmente... mas esse é um problema de cultura... nós não podemos esperar mais que isso. A maior parte das atividades dos diretores é dirigida a certos objetivos de curto prazo. [...] ser capaz, ao mesmo tempo, de suportar a pressão da bolsa sobre a empresa e de gerar o desenvolvimento durável da empresa. Isso é algo difícil. Então, é preciso reconhecer que eles são homens e... (risos) bom... uma vez que eles optaram por um determinado caminho, eles ficam todo o tempo sobre ele e depois eles não têm muito tempo para o resto. Então, o aspecto de design organizacional, etc., é alguma coisa que é muito desgastante para as empresas. (F4)

Ao propor a noção de Autopoiese, Maturana (1997a) sustenta que sistemas vivos (sujeito/empresa) caracterizam-se pela Autonomia, Circularidade e Auto-referência. São estas três características que, entretidas, possibilitam o surgimento da capacidade de autocriação ou de auto-renovação.

Desse modo, cada sistema vivo opera no contexto de um sistema fechado de relações, as quais, ao se realizarem, contínua e recursivamente, permitem a própria reprodução do sistema. Dito isso, pode-se admitir que identidade da Empresa Francesa, constituída como uma das referências da indústria da França, vem sendo produzida e reproduzida. Pode-se admitir, também, que todas as mudanças estruturais sofridas por ela, ao longo de seus 171 anos de existência, aconteceram de modo a preservar sua forma de organização e, portanto, garantindo a sua sobrevivência.

## **5.2 Segundo Movimento Interpretativo: em busca da Complexidade nas manifestações dos Sujeitos das organizações**

O Segundo Movimento Interpretativo foi construído buscando a compreensão para uma das questões propostas nesta tese, a saber:

**- Como as dimensões da Complexidade (Comunicação, Cultura e Conhecimento) se constituem e são expressas?**

Para fins de interpretação, para este Segundo Movimento, selecionaram-se trechos à luz das dimensões da Complexidade, propostas neste estudo: Comunicação, Cultura e Conhecimento.

As manifestações da Comunicação se referem a falas que expressam:

- fluxos de informações na empresa, quer sejam eles formais, informais, presenciais ou midiaticizadas;
- mensagens significativas recebidas/enviadas pela rede de comunicação;
- modo de organização da rede de comunicação, em especial a Intranet;
- a comunicação constituindo-se como fluxo nutridor da dinâmica empresarial, com múltiplos anéis de realimentação.

A Cultura diz respeito a manifestações que se referem à percepção, pelos sujeitos, dos valores, crenças e significados comuns no contexto da empresa.

Por sua vez, a dimensão Conhecimento abrange manifestações referetes à geração de conhecimento no ambiente organizacional, no sentido de:

- perturbações significativas que geram aprendizado para os sujeitos;
- conhecimentos e práticas que são assimiladas por força da convivência e do coletivo;
- emergência de novas ordens/práticas no cotidiano da empresa.

No processo de seleção dos extratos buscou-se apreender o significado das falas, incluindo suas contradições, emoções, expectativas e frustrações.

Para proceder à interpretação, no Segundo Movimento Interpretativo, busca-se compreender/explicar as falas na perspectiva da Complexidade, por meio da análise textual qualitativa, conforme anteriormente explicitado. Também compõem o

movimento interpretativo, idéias dos autores convidados a dialogar, concordando ou contrapondo, com as noções que compõem a tessitura teórica desta pesquisa. Ele também é inspirado no terceiro princípio da Complexidade, o anel retroativo, que rompe com a idéia de causalidade e organização (inclusive textual) linear.

Assim como no fazer do Primeiro Movimento, admite-se que, em decorrência do caráter subjetivo das falas, bem como das peculiaridades das teorias orientadoras deste estudo, as quais têm por concepção ontológica a noção de um contínuo que “funde” sujeito e objeto, as interpretações a seguir apresentadas são apenas uma possibilidade, sem a pretensão de serem as únicas (ou mesmo as melhores) possíveis. Mais uma vez, o que se propõe é um “exercício” que contribua para a compreensão das potencialidades, forças, riquezas e também os limites e franquezas da proposição teórica aqui apresentada.

Cabe, ainda, uma referência a respeito do lugar do Sujeito – funcionários da organização – neste fazer interpretativo. Pela perspectiva do paradigma orientador deste estudo, a noção de Sujeito (apresentada no item 2.2), em torno da qual se constituem, articulam e expressam as dimensões da Complexidade, “compreende um entrelaçamento de múltiplos componentes” (MORIN, 1996b, p. 52). Para dar conta de compreender a complexidade da noção de Sujeito, Morin defende o uso de sete noções que integram de modo interpenetrante, interdependente, dialógico e complementar.

A primeira delas é a autonomia-dependência e destaca a auto-eco-organização do Sujeito. Neste estudo, ela pode ser pensada, ao focalizar-se a relação paradoxal que os funcionários constroem com seus colegas, com suas chefias e com a própria empresa onde trabalham. Ao mesmo tempo em que eles são

autônomos, eles dependem, em termos materiais e informativos, destas outras instâncias para realizarem o seu trabalho e, mais que isso, continuar na empresa.

Intimamente ligado a isso, pode-se também considerar que eles recebem os efeitos dessas relações, sendo “produzidos” pelo ambiente empresarial. Concomitantemente, os funcionários, no desenvolvimento de suas atividades cotidianas, retroagem sobre estas mesmas instâncias e ambiente, produzindo-os e/ou reproduzindo-os/modificando-os. Esta perspectiva é compreendida pela segunda noção, a de indivíduo, a partir da qual é possível conceber a empresa como o produto das interações entre os indivíduos que a constituem. Essas interações geram um modo de *organização* que tem qualidades próprias, de modo particular, a linguagem e a cultura – neste caso, a cultura da empresa. São estas mesmas qualidades que retroatuam sobre os funcionários e que lhes dão uma linguagem própria do jargão particular de cada empresa e também lhes proporciona uma cultura a partir da qual é possível que se constituam como membros integrantes da empresa ou não (no caso do sujeito não conseguir se adaptar, o que resulta em demissão ou pedido de demissão). Nessas interações, ganha força a terceira noção, que é a de computo, no sentido da emergência dos processos cognitivos que são mobilizados pelos sujeitos no seu dia-a-dia profissional.

Aliás, são as singularidades desses processos cognitivos que geram a quarta noção de Sujeito, conforme Morin, a saber, a identidade. Ela diz respeito ao modo particular como cada sujeito constitui-se como um “eu” dentro da empresa (“eu” funcionário do setor de Administração de Vendas; “eu” responsável pela produção da Intranet; “eu” integrante da equipe de vendedores). Todavia, essa auto-referência é sempre realizada em relação ao outro e ao mundo externo. Seguindo esta lógica,



surge a quinta noção, que é a de exclusão/inclusão. Transpondo-a para o ambiente empresarial, admite-se que, quando o funcionário se constitui como um “eu” singular, isso somente pode ser feito por ele mesmo, o que faz emergir a exclusão. Por outro lado, conforme Morin (1996b, p. 51): o “princípio de exclusão é inseparável de um princípio de inclusão que faz com que possamos integrar, em nossa subjetividade, outros diferentes de nós, outros sujeitos. Podemos integrar nossa subjetividade pessoal numa subjetividade mais coletiva: ‘nós’”. No ambiente empresarial, foco deste estudo, este é caso quando o funcionário experimenta uma forte sensação de pertencimento à empresa e/ou ao seu grupo de trabalho, muitas vezes revelada na expressão “nós somos como uma família”.

A sexta noção relaciona-se à tomada de consciência de si e de seu lugar no mundo. Ele diz respeito, ainda, à peculiaridade do sujeito humano que entrelaça o racional e o emocional. Dessa condição singular, emerge o que Morin (1996b, p.53) denomina de “liberdade”, ou seja, “a possibilidade de escolha entre diversas alternativas [que] supõe duas condições”. A primeira, trata-se de “uma condição interna, a capacidade cerebral, mental, intelectual necessária para considerar uma situação e poder estabelecer suas escolhas, suas apostas”. Já a segunda são as “condições externas nas quais essas escolhas são possíveis”. No âmbito empresarial, pode-se pensar que os funcionários têm suas opiniões próprias a respeito de como deveriam ser geridos os mais diversos assuntos ou que eles têm relativa mobilidade e/ou possibilidade de escolha para exercer determinada atividade e transferir-se de setor. Porém, eles efetivamente não podem decidir sobre a macrogestão da empresa, por exemplo. Constatase, desse modo, que há “diferentes tipos, diferentes graus de liberdade, segundo tenhamos possibilidades de escolha mais ou

menos amplas e mais ou menos básicas, que permitam gozar de maior grau de liberdade”.

A sétima noção evoca o princípio de incerteza no sentido de que, quando o “eu” fala expressa-se também o “nós” (da comunidade à qual pertencemos), o “se fala” (relativo a uma dimensão coletiva anônima) e, ainda, ao “isto” (ao que “ele” – o sujeito – fala). Na esfera empresarial, este princípio de incerteza pode ser útil para compreender que, quando o funcionário fala, sua subjetividade encontra-se atravessada pelo “nós” do discurso cultural particular da empresa, pelo “se fala” e pelo “isto” do discurso empresarial econômico-mercadológico mais amplo e “anônimo” (ambos expressos por suas falas sobre “qualidade”, “eficiência”, “excelência”, “inovação”, “sustentabilidade”, “responsabilidade social”).

Pela perspectiva do pensamento complexo, o desafio consiste em investigar “quem fala quando o funcionário fala” ou “quem fala através do funcionário”, admitindo que as respostas a essas questões remetem ao funcionário, na singularidade de sua experiência vivida no ambiente empresarial, porém tentando compreendê-lo e/ou apreendê-lo sem dissociá-lo de seu contexto. Então, do mesmo modo que no Primeiro Movimento Interpretativo, é esse sujeito complexo que articula, no Segundo Movimento Interpretativo, as dimensões Comunicação, Cultura e Conhecimento.

Por fim, cabe esclarecer que, em virtude da atuação dos sujeitos B1 e F1, enquanto responsáveis pela comunicação interna e pela Intranet das respectivas empresas (e, portanto, tendo uma visão mais amplas desse processo), são deles maioria dos extratos de falas selecionados para proceder ao Segundo Movimento Interpretativo.

### 5.2.1 As dimensões Comunicação, Cultura e Conhecimento nas falas dos Sujeitos da Empresa Brasileira

Segundo B1, responsável pela produção da Intranet, Comunicação e Cultura são duas dimensões que se interpenetram e, no caso desta empresa, esta relação aparece como “uma convicção” “dentro da cultura”, a saber, a convicção de que o “comunicar para dentro tem que vir antes do comunicar para fora”:

Não tem como falar de comunicação interna sem falar em cultura organizacional. Eu acho que a empresa tem que estar preparada para se comunicar com o seu público interno. E hoje isso está muito dentro da cultura da empresa. A Empresa Brasileira já tem essa convicção, lógico que ela tem uma, entre aspas, vamos dizer... não vamos dizer uma “preocupação”, mas assim: “o que se deve informar?”. Então, estamos caminhando para isso: para decidir qual é o nível de detalhamento que deve ser dado a cada informação. Mas eu te digo, como quem vem acompanhando a área há anos, eu vejo que há uma abertura grande da empresa, com relação à comunicação. E esta é uma mudança de cultura mesmo! O comunicar para dentro tem que vir antes do comunicar para fora. Então, a gente está tendo forte este trabalho junto com a área de Marketing, junto com outras áreas da empresa, para poder realmente disponibilizar a informação primeiro para o funcionário. E informar todos os objetivos que gente tem dentro da empresa e, com isso, jogar esses conceitos para fora – traduzindo isso através dos produtos, dos serviços que são levados para fora. E a Empresa Brasileira está pronta, ela está preocupada com isso, ela está madura. Ela já tem um percurso. (B1)

A dinâmica Comunicação-Cultura pode ser pensada pela lente da Complexidade, uma vez que

A relação entre os espíritos individuais e a cultura não é indistinta, mas sim hologramática e recursiva. Hologramática: a cultura está nos espíritos individuais, que estão na cultura. Recursiva: assim como os seres vivos

tiram sua possibilidade de vida de seu ecossistema, o qual só existe a partir de inter-retroações entre esses seres vivos, os indivíduos só podem formar e desenvolver seu conhecimento no seio de uma cultura, a qual só ganha vida a partir das inter-retroações cognitivas entre os indivíduos: as interações cognitivas dos indivíduos regeneram a cultura que as regenera. (MORIN, 1998, p. 28)

Espelhando essas considerações para o ambiente empresarial, aqui recortado na Empresa Brasileira, pode-se admitir que B1, enquanto Sujeito responsável pela produção da Intranet, tem consciência da importância e necessidade de “informar” prioritariamente o funcionário. Mesmo porque se espera, e há o interesse, que essas “informações”, integradas ao caldo da cultura organizacional da Empresa Brasileira, convertam-se em “conceitos” que possam ser jogados “para fora”, traduzindo “objetivos” em produtos e serviços ao cliente. B1 também pondera que este é “trabalho conjunto” da área de Comunicação Interna, do setor de Marketing e de outras áreas da empresa. De acordo com Capra (2002), os fenômenos sociais, neste caso ligados ao mundo do trabalho, são gerados por redes de comunicações, num duplo movimento. Por um lado, as redes fazem surgir de modo constante imagens mentais, pensamentos e significados. Por outro lado, as redes orientam e/ou coordenam o comportamento dos funcionários que integram a empresa. Assim sendo, a dinâmica e complexa interdependência desses processos é que gera o sistema integrado de valores, crenças e regras de conduta que são amalgamados na cultura organizacional.

Ao afirmar que “não tem como falar de comunicação interna sem falar em cultura organizacional”, B1 ilustra a concepção de Capra (2002), que atribui a criação da cultura a uma rede social composta por múltiplos elos de realimentação, através

dos quais o conjunto de valores da empresa são comunicados, modificados e preservados, constantemente. Uma vez que a cultura organizacional emerge e é sustentada pelas redes de comunicação que se estabelecem entre os funcionários, no cotidiano empresarial, ela acaba impondo limites e possibilidades às ações desses funcionários. Por esta perspectiva, as estruturas sociais da empresa e as regras de comportamento que definem as ações dos funcionários são produzidas e ininterruptamente reforçadas e renegociadas por meio das próprias redes de comunicação que interpenetram a empresa.

Já o aspecto holográfico a que Morin se refere, no sentido de que os sujeitos-funcionários estão na cultura organizacional e a cultura organizacional está nos sujeitos-funcionários, parece ser confirmado pela fala de B2, que, por sua vez, também corrobora o discurso “da empresa”, proferido por B1:

Hoje a Empresa Brasileira se preocupa muito, e cada vez mais, com a comunicação com os seus funcionários, com a divulgação de metas e objetivos. [...] nós temos os encontros mensais de comunicação. Cada mês é colocado para os funcionários o que está acontecendo; é prazo de entrega, são informações assim que os funcionários estão bem informados mesmo. A gente tem também o Empresa Brasileira Informa (boletim interno). [...] Do meu ponto de vista, as informações divulgadas têm credibilidade sim. Todas as informações que são passadas é o que realmente está acontecendo. [...] As informações chegam em primeira mão para os funcionários. A gente é bem informado mesmo. E isso, com certeza, dá muita tranquilidade para a gente trabalhar. Nós estamos sempre a par do que está acontecendo, do dia-a-dia. Então, eu acho que os funcionários que trabalham aqui estão bastante satisfeitos. E sempre é divulgado tudo. Isso é da cultura da empresa: informar, educar, dar treinamentos, cursos.  
(B2)

A afirmação de B2 de que, pelo fato dos funcionários estarem bem informados, eles têm “tranqüilidade para [...] trabalhar” pode ilustrar a dinâmica recursiva assinalada por Morin: assim como os funcionários tiram sua possibilidade de existência do contexto empresarial, o qual só existe a partir de inter-retroações entre esses funcionários, os funcionários só podem formar e desenvolver seu conhecimento quando imersos em uma cultura (neste caso, a cultura organizacional). Esta, por sua vez, só ganha vida a partir das inter-retroações cognitivas entre os funcionários. Dito de outro modo, pela abordagem da Complexidade: as interações cognitivas dos funcionários regeneram a cultura empresarial que as regenera.

Todavia, cabe perguntar que “Comunicação” é essa a que B1 se refere? Mesmo em se tratando de uma entrevista a respeito da Intranet, ele deixa claro que muito da comunicação organizacional ainda se sustenta nos “encontros mensais de comunicação”, que todos os líderes (tanto da área administrativa, quanto os dos setores ligados à fábrica) realizam regulamente com seus subordinados. Na opinião de B1, estes encontros são considerados:

O canal mais importante de comunicação interna. Porque, não adianta, a gente sempre comenta: a comunicação passa muito pelo relacionamento, pelo *tête-a-tête*, não é simplesmente colocar a informação na Intranet, numa revista ou colocar a informação num mural. O que a gente sempre comenta sobre a comunicação interna é que nós precisamos cercar o funcionário com a informação. (B1)

Num primeiro momento de sua fala, B1 parece demonstrar que, enquanto profissional responsável pela comunicação com o público interno da Empresa Brasileira, ele possui consciência da importância da construção de relacionamentos (muito mais que a simples colocação de informações nos canais) para que a

comunicação com este público possa ser bem sucedida. Para Goldhaber (1991), a empresa é concebida como um sistema vivo e a conexão entre seus componentes acontece pelo constante fluxo de mensagens e ou informações, constituído e mantido no interior de uma rede de relações interdependentes. Para este autor, as mensagens ou informações significativas fluem por intermédio da dinâmica das redes de comunicação da empresa, as quais são conectadas aos funcionários e estabelecem distintos níveis de relações entre eles. Sempre considerando a empresa como um sistema vivo, isso implica que estas relações geram diferentes graus de interdependência que modificam o sistema organizacional como um todo.

Porém, logo em seguida, B1, contraditoriamente, afirma que a empresa precisa “cercar o funcionário com a informação”. Neste ponto, ele revela a intenção da empresa no sentido de “transmitir” informações para seus funcionários, de cima para baixo, “cercando-os” de modo a que eles não possam dizer que as desconhecia:

A Intranet é um dos canais de comunicação. Ela está dentro dos níveis de informação que a gente trabalha no sentido de cercar o funcionário com a informação. Então, ele entra no Intranet, a informação tá lá; ele vê o mural, a informação está no mural; ele recebe um e-mail, a informação está no e-mail. Ele está almoçando e vai ouvir um programa de rádio falando sobre isso. Então, *não tem como o funcionário dizer “eu não sabia disso”*. É essa a nossa preocupação e a Intranet entra nesse escopo. (B1)

Segundo este depoimento, a conduta comunicacional da organização já é anunciada logo que o funcionário é admitido na empresa:

Na Integração, que é o primeiro contato do novo funcionário com a empresa, eu sempre procuro colocar para eles que o mural está ali, a

Intranet está ali, os canais de comunicação estão ali. Eu sempre digo: “A área de comunicação tem como dever disponibilizar a informação para vocês, mas tem que haver a contrapartida. Vocês têm que procurar a informação também”. (B1)

As falas de B1 revelam que, apesar do discurso institucional vigente na Empresa Brasileira, no sentido da “transparência” da comunicação interna, o que se percebe é que, na prática, a comunicação organizacional ainda é fortemente hierárquica e unidirecional. Todavia, este modo de conceber e conduzir a comunicação está na contramão das concepções contemporâneas da comunicação interna, que requerem que este seja um “processo de duas vias”. Conforme Argenti (2006, p. 170), as pessoas que hoje compõem os quadros funcionais das empresas “cada vez mais exigem participação nos processos que estão impulsionando a mudança organizacional.” Essa participação é defendida por ele como “vital para manter os funcionários em todos os níveis da organização – independente da função ou responsabilidade – conectados, alimentando um senso mais genuíno de comunidade em empresas de todos os tamanhos”. Assim sendo, Argenti (2006, p. 171) defende que “a comunicação deve ser um processo de duas vias. Os funcionários hoje esperam que, quando suas opiniões são solicitadas e quando se empenham em dar retorno, a gerência os escute e aja para atendê-los”.

B1 até chega a comentar três situações a respeito de tentativas para bidirecionar os fluxos de comunicação:

Quando a gente lançou a Intranet, a gente tinha a idéia de colocar um canal onde as pessoas pudessem votar “sim”, “não”, “às vezes”, uma espécie de enquete [...] mas essa idéia não vingou porque a gente não sabia o que poderia ser perguntado ali. Acho que a empresa também não estava muito madura para [...] colocar a enquete. Quando se disponibiliza um canal



desses, temos que ter a retaguarda, ou seja, precisamos saber o que vai ser feito com aquela informação. Enfim, a gente viu que era todo um trabalho de lançar um assunto lá e não se teria uma resposta imediata para passar para as pessoas e aí a própria ferramenta poderia cair em descrédito. E aí, geraria um problema e não uma solução. Por isso, a gente resolveu deixar a idéia em “stand by”. (B1)

Outra situação que apareceu forte no diagnóstico [sobre a comunicação interna, realizado poucos meses antes] [...] é que hoje a Empresa Brasileira não tem um sistema formal de ouvidoria, de ouvir o funcionário. Ou seja, a informação vem de cima para baixo, mas ela dificilmente vem de baixo para cima. Eu diria assim, ela vem de baixo para cima, mas não através de um canal formal. Então, a gente já tem até um projeto de trabalho, para esse ano ainda, de ter uma canal onde a gente possa realmente ouvir, do funcionário, o que está ou o que não está bacana. [...] É preciso que as pessoas conheçam essa ferramenta e saibam como ela funciona para poder trazer a informação de baixo, jogar isso para cima, para as áreas responsáveis poderem processar isso e a gente poder dar um *feedback* para eles. (B1)

Na Intranet nós também não temos fóruns, *chats*, e isso entra na questão de cultura, no sentido de “quem vai ser o pai da criança?”. Alguém vai ter que largar o assunto ali e vai ter que monitorar o assunto que está ali. E quando se abre um canal desses para as pessoas se manifestarem, tem que estar preparado para receber tudo e responder adequadamente. [...] Talvez o maior impacto para não implantar esses veículos é abrir uma ferramenta dessas, onde todo mundo pode ter acesso e de repente correr o risco de ouvir aquilo que não se quer ouvir. Eu acho que tem um pouco dessa preocupação. (B1)

B1 esclarece que, atualmente, as informações e reclamações dos funcionários para a empresa chegam “através dos coordenadores de fábrica, que é com quem eles [os funcionários] mais têm contato. Por isso, eu procuro [...] muito trabalhar em parceria com os líderes [...] ou seja, a formatação da comunicação em si é feita junto

com a coordenadoria”. Se esta conduta profissional de B1 tem o mérito de empreender a tentativa de buscar saber quais são as opiniões dos funcionários, por outro lado, o modo como ela acontece, ou seja, pela mediação das chefias, pode denunciar, de antemão, um forte comprometimento em relação à credibilidade dessas informações. As perguntas que surgem são: em que medida os funcionários da Empresa Brasileira estão realmente à vontade para expressar, de forma direta para as suas chefias imediatas, tudo o que pensam, sentem e sabem?, em que medida as informações recebidas dos funcionários são filtradas pelas chefias e/ou realmente repassadas para os níveis hierárquicos superiores e/ou para a pessoa responsável pela comunicação interna?

Como o próprio B1 admite, “a idéia de colocar [na Intranet] um canal onde as pessoas pudessem votar [...] uma espécie de enquete” “não vingou” porque a empresa “não sabia o que poderia ser perguntado ali”, ou, dito de outro modo, a empresa “não estava muito madura” para “disponibilizar um canal” desse tipo. Afinal, B1 argumenta que, “quando se disponibiliza um canal desses, temos que ter a retaguarda, ou seja, precisamos saber o que vai ser feito com aquela informação”. Assim, no contexto da Empresa Brasileira, a implantação de um canal na Intranet onde os funcionários pudessem expressar suas opiniões, “geraria um problema e não uma solução”.

B1 também anuncia a criação de um serviço de ouvidoria dirigido aos funcionários da Empresa Brasileira, de modo a que a informação possa vir “de baixo para cima” e que a empresa “possa realmente ouvir, do funcionário, o que está ou o que não está ‘bacana’”, enfim, uma ferramenta que possibilite “trazer a informação de baixo, jogar isso para cima, para as áreas responsáveis poderem processar isso” e

para que a empresa possa dar um *feedback* para os funcionários. No momento da concessão da entrevista, em julho de 2005, B1 tinha a intenção de efetuar a implantação do sistema de ouvidoria “para esse ano ainda”. Porém, até a conclusão desta pesquisa, em março de 2007, o mesmo ainda não estava em funcionamento. Considerando a simplicidade operacional para a implantação de uma ouvidoria em uma empresa de aproximadamente 1700 funcionários, pode-se inferir que a não-implantação se deve às características culturais da Empresa Brasileira que ainda não estaria realmente preparada para ouvir o seu funcionário e, conseqüentemente, responder às suas reivindicações. A justificativa que B1 fornece para a não-implantação de fóruns e *chats* na Intranet da empresa, pode servir também para explicar a não-implantação da ouvidoria. B1 esclarece que “talvez o maior impacto para não implantar esses veículos é abrir uma ferramenta dessas, onde todo mundo pode ter acesso e de repente correr o risco de ouvir aquilo que não se quer ouvir. Eu acho que tem um pouco dessa preocupação”. Ao argumentar que “isso entra na questão da cultura”, mais uma vez a fala de B1 reforça, no plano empírico, uma das proposições teóricas defendidas neste estudo, a saber, a indissociabilidade das dimensões Comunicação e Cultura.

Assim, embora sustentada pelo sucesso mercadológico e reconhecida como uma das “melhores empresas para se trabalhar”, a Empresa Brasileira ainda dá sinais de desconsiderar que é a qualidade dos laços e relações construídas entre seus funcionários, que determina se ela será ou não bem sucedida e se e por quanto tempo sobreviverá no mercado. De acordo com Fayard (2006), a comunicação é determinante para sobrevivência e sucesso da empresa, uma vez que a boa qualidade das comunicações faz a força real de uma organização e, no sentido

inverso, a má qualidade das mesmas é fonte geradora de fraquezas. Ele defende que “a fluidez das relações e a circulação da energia permitem viver e assegurar a manutenção da saúde do coletivo” (ibidem, p.12). Levando-se em consideração as falas de B1, pode-se deduzir que a Empresa Brasileira ainda resiste a pôr em marcha a “fluidez” a que Fayard se refere.

Se por um lado, nota-se a dificuldade de Empresa Brasileira gerar esta “fluidez”, por outro, a partir da fala de B1 também se pode observar o início ainda incipiente deste movimento:

Eu mesmo já tive a incumbência de passar de encontro em encontro [referindo-se aos encontros mensais de comunicação] para ver de que forma essa comunicação estava sendo feita. E é ‘super-bacana’, porque eu percebi que, principalmente os coordenadores de fábrica, conseguem pegar esse material, que é disponibilizado na Intranet para eles fazerem a reunião e eles conseguem traduzir de tal forma que o funcionário de chão de fábrica entenda. Então, o ‘cara’ entende, por exemplo, o que impacta a eficiência; porquê a empresa está apostando na educação do funcionário; porquê determinada ação impacta naquele índice, etc. Os líderes dão essas diretrizes e o pessoal não se perde. Então, aqui neste link da Intranet, a gente prepara e coloca toda a informação que vai ser passada. (B1)

A fala de B1 parece revelar o que Fayard (2002, p. 137) descreve como uma dinâmica de fluxo articulada pelas médias lideranças: “o pessoal intermediário representa o papel central de verdadeiros [...] centro de comunicação, de aceleradores e misturadores de fluxos que representam as condições da criação do saber”. Nota-se que, mesmo dispondo da comunicação mediatizada e dizendo acreditar e investir nela, a Comunicação da Empresa Brasileira é ainda fortemente

marcada e estruturada pela modalidade presencial, especialmente no que se refere aos trabalhadores que exercem sua atividade na fábrica.

Percebe-se, ainda, por intermédio desta fala, que há um duplo movimento. Por um lado se incentiva e se elogia os líderes, especialmente os de fábrica, pela sua capacidade de utilizarem o “material que é disponibilizado na Intranet para fazerem a reunião” e por conseguirem “traduzir” estas informações “de tal forma que o funcionário de chão de fábrica [as] entenda”. Por outro lado, ao declarar que “eu mesmo já tive a incumbência de passar de encontro em encontro para ver de que forma essa comunicação estava sendo feita”, B1 denuncia o controle que a Empresa Brasileira exerce em relação aos processos comunicacionais que se desenvolvem em seu ambiente interno.

No extrato de fala acima, é possível perceber marcas do entrelaçamento das dimensões Comunicação e Conhecimento, ou seja, da utilização da Comunicação como uma forma gerar Conhecimento, no sentido de práticas laborais. Morin (1999c, p. 64) explica que o Conhecimento é “tradução em signos/símbolos e em sistemas de signos/símbolos” e é também “construção”, no sentido de que é um processo de “tradução construtora” com base em princípios e/ou regras que possibilitam a estruturação de sistemas cognitivos que articulem informações/signos e símbolos. Assim, no contexto da Empresa Brasileira, são os líderes que, ao facilitarem o fluxo de Comunicação com seus subordinados, geram a construção de um Conhecimento que é concebido como “diretrizes” para o desenvolvimento das atividades produtivas.

As dimensões Comunicação, Cultura e Conhecimento são expressas quando B1 apresenta a Intranet da Empresa Brasileira:

Quem mais usa a Intranet são as pessoas da área administrativa. [...] Porque, pela Intranet, eles podem fazer todo o acompanhamento de como o produto está na fábrica. [...] Ou seja, eles utilizam a Intranet como uma ferramenta de trabalho.

Ela foi pensada mais no sentido de quem a utiliza mesmo como uma ferramenta de trabalho e, agregado a isso, disponibilizar todas as informações da empresa, a cultura, todos os programas que a gente tem, os princípios. Está tudo na Intranet [...] Na Intranet é onde a gente coloca todas as informações [...] para que as pessoas possam consultar, conforme as suas necessidades. A Intranet é onde a gente condensa todas as informações da empresa. A idéia inclusive é melhorá-la cada vez mais para que as pessoas percebam que ela é, em primeiro lugar, um canal de comunicação.

Eu diria que, como instrumento de comunicação e também como um instrumento para agilizar os processos de trabalho, ela tem funcionado bem. [...] Eu diria que ela está quase completa. [...] Ou seja, ali é local. “Procura que está na Intranet”. É só procurar mesmo. A área de comunicação, por exemplo, está toda na Intranet [...] está tudo ali.

Quem faz a manutenção dos assuntos, quem tem autorização para fazer as alterações, é a própria área-fonte. [...] Isso, com certeza, dá uma certa agilidade para o instrumento. E dá também, autonomia para as áreas, pois eles mesmos vão se organizando. [...] É um trabalho conjunto. O trabalho da comunicação é tornar a informação mais acessível, garantir que a comunicação chegue, fazê-la circular. E como a responsabilidade fica para a área-fonte, esta é uma forma de capilarizar, de espalhar, de esparramar a Intranet de forma a que todos participem. [...] Então, a gente procura estabelecer essa parceria com as áreas. E isso tem funcionado. (B1)

Os extratos da fala de B1 permitem pensar que a Intranet articula, na rede social da empresa:

- Comunicação: “a Intranet é, em primeiro lugar, um canal de comunicação”, onde são “disponibilizadas”, “colocadas”, “condensadas” “todas as informações da empresa”, ou seja, “procura que está na Intranet”;
- Cultura: nela também se “disponibiliza a cultura, os programas, os princípios”; “quem mais usa são as pessoas da área administrativa”; “quem faz a manutenção dos assuntos, quem tem autorização para fazer as alterações, é a própria área-fonte”, “isso dá agilidade para o instrumento” e proporciona “autonomia para as áreas”; a manutenção e atualização da Intranet é “um trabalho conjunto” entre a área de comunicação e todas as outras áreas; e
- Conhecimento: “as pessoas da área administrativa podem fazer todo o acompanhamento de como o produto está na fábrica”; elas “utilizam a Intranet como uma ferramenta de trabalho” e “como um instrumento para agilizar os processos de trabalho”; “como a responsabilidade [pela manutenção e alterações] fica para a área-fonte” e este “é um trabalho conjunto [...] de parceria”, onde as áreas “vão se organizando” com “autonomia”, “esta é uma forma de capilarizar, de espalhar, de esparramar a Intranet de forma a que todos participem”.

Assim sendo, e vista através das lentes da Complexidade, a Intranet se constitui, a partir de um modo não-linear de organização, como um espaço de emergência de Comunicação, de Cultura e de geração de Conhecimento, com múltiplos anéis de retro-alimentação.

## 5.2.2 As dimensões Comunicação, Cultura e Conhecimento nas falas dos Sujeitos da Empresa Francesa

No contexto da Empresa Francesa, a Intranet é apresentada, por F1, responsável pela comunicação interna, como sinônimo de Comunicação:

Nossas ferramentas são muito baseadas na *web*, toda a nossa comunicação passa pela *web*. [...]

A comunicação impressa diminuiu muito, muito, por causa da Intranet, mas ainda há um pouquinho. [...]

As ferramentas que nós propomos, o tipo de organização que oferecemos e o acompanhamento que damos visam a favorecer a comunicação, isto é, beneficiar o maior número possível de pessoas, cuidar para que o conteúdo seja coerente, seja bem distribuído, que todos os funcionários que tenham necessidade desse conteúdo realmente o recebam, tenham acesso a ele. (F1)

Estes extratos revelam uma forte significação da Intranet enquanto ferramenta de comunicação midiaticizada. Pode-se considerar que a ênfase ocorre na transmissão de mensagens, ou seja, ainda com uma forte unidirecionalidade. Porém, como bem ressalta Goldhaber (1991), as “mensagens”, compreendidas como as informações recebidas pelos sujeitos e para as quais eles atribuem significado, não estão isoladas no contexto empresarial. As mensagens, ou informações significativas, integram um fluxo dentro de uma rede de relações interdependentes. Pode-se, então, considerar que não basta apenas “ferramentas” que “visam a favorecer a comunicação” ou que “o conteúdo seja coerente, seja bem distribuído, que todos os funcionários que tenham necessidade desse conteúdo realmente o recebam, tenham acesso a ele”. Pela perspectiva de Goldhaber, que parte do pressuposto que a organização é um sistema vivo, para que a comunicação



organizacional aconteça de modo eficiente, mais do que canais e/ou ferramentas, as mensagens ou informações significativas, precisam fluir por meio das redes de comunicação. Estas redes de comunicação são conectadas aos funcionários (e os conectam entre si) de modo a estabelecer, entre eles, distintas formas e intensidades de relações. As relações que se estabelecem entre os integrantes de uma determinada empresa, geram múltiplos níveis de interdependência que, no cotidiano do trabalho, vão gerando modificações no macro-sistema da empresa em sua totalidade.

Essas modificações são, de certo modo, inevitáveis no contexto empresarial.

Elas são relatadas por F1:

Enfim, foi uma profunda reflexão sobre as nossas necessidades. Foi toda uma coleta de necessidades, uma colhida às necessidades e percepções dos usuários para após poder reconstruir conforme as suas necessidades. Mas o novo formato deveria quebrar os muros existentes, pois cada setor tinha o seu site.

Quando eu digo que havia “muros” e que cada um queria o seu espaço, é porque não havia, em termos de Intranet, ainda, uma visão de pertencimento à empresa e no sentido de trabalho em conjunto. E o trabalho de reestruturação da Intranet foi no sentido de fazer as pessoas pensarem sobre isso. (F1)

As falas de F1 apontam para a necessidade que as ferramentas, neste caso, de comunicação, estejam em sintonia com as “necessidades e percepções dos usuários”. A responsável pela Intranet da Empresa Francesa admite que, antes da reformulação desse veículo, a Intranet era compartimentada por “muros”, no sentido de não haver “uma visão de pertencimento à empresa” e nem uma sensibilização para o “trabalho em conjunto”.

Pela perspectiva da Complexidade, há que se considerar que a crítica que Morin faz ao “mito da comunicação”:

Diz-se que estamos na “sociedade da informação”, na “sociedade da comunicação” ou na “sociedade do conhecimento”. Refuto. Estamos em sociedades de informação, de comunicação e de conhecimento [...] a informação, mesmo no sentido jornalístico da palavra, não é conhecimento, pois o conhecimento é o resultado da organização da informação. Ora, na atualidade, temos excesso de informação e insuficiência de organização, logo carência de conhecimento. (MORIN, 2003c, p. 8)

Assim sendo, pode-se considerar que, no ambiente empresarial, a simples transmissão e/ou disponibilização de informações não garante que a Comunicação aconteça. Na Empresa Francesa, a concepção da Intranet como veículo de comunicação unilateral coexiste com a aspiração de que ela venha a funcionar como um “instrumento de duas mãos”:

Porque o objetivo da Intranet não é só facilitar o acesso à informação, mas facilitar a comunicação ao nível das comunidades em vários níveis: corporativo, por empresa, por função, por país. Então, nós temos informações que descem no sentido da corporação em direção dos países, às empresas, mas elas não sobem nunca. Tudo o que é ‘capitalizado’ no cotidiano pelas empresas e pessoas, que estão no operacional, todas essas informações não sobem ao nível corporativo. E essas são informações muito ricas. Por isso, hoje, há o interesse de colocar em funcionamento uma Intranet que favoreça as trocas entre eles: o corporativo, as empresas e os países. Nós trabalhamos na construção de ferramentas que façam esse diálogo: que o nível corporativo se enriqueça com as informações da realidade do mercado, do campo e que as pessoas do campo resgatem facilmente tudo o que foi capitalizado pelo nível corporativo, por exemplo, por função, para facilitar seu trabalho cotidiano. Então, haveria realmente uma troca que permitiria o enriquecimento mútuo do global e do local, facilitando a comunicação entre estes dois pontos. (F1)

Ao falar em nome da Empresa Francesa, F1 revela a vontade de utilizar a Intranet para “facilitar a comunicação ao nível das comunidades”, de modo a que as informações, além de efetuarem o trajeto descendente, possam “subir” do nível operacional até o nível corporativo. Reconhecendo que as informações que os funcionários percebem, constataam, reúnem e constroem no cotidiano, no contato

com o mercado, “são informações muito ricas”, surge a intenção de “capitalizá-las” no nível corporativo. Daí emerge a necessidade e, mais que isso, “o interesse” de que a Intranet se torne um instrumento “de diálogo”, “que favoreça as trocas” entre o operacional e o corporativo, com vistas a “facilitar o trabalho cotidiano” e a um “enriquecimento mútuo do global e do local”. Este extrato permite perceber uma marca cultural da Empresa Francesa, que, pelo que se pode deduzir do discurso de F1, valoriza muito a geração de Conhecimento no decorrer das práticas laborais, ou, como propõe o paradigma da Complexidade, deixa transparecer que Cultura e Conhecimento implicam-se mutuamente (MORIN, 1998).

Se, conforme declara F1, “a tecnologia ajuda as pessoas a trabalharem juntas. É isso que a empresa quer”, a Intranet apresenta-se, devido às múltiplas possibilidades de interação que oferece, como um espaço que pode dar conta de contribuir com esta expectativa da empresa, especialmente quando se trata de colocar em diálogo pessoas e/ou comunidades de trabalhadores que operam a distância:

Na Intranet também há espaços de troca. Há ferramentas colaborativas e comunidades por funções que trabalham juntas à distância. Isso porque, hoje, a Empresa Francesa deseja introduzir fortemente, no seu modo de funcionamento, essa noção de gestão do conhecimento, de trabalho em comunidade e, portanto, disso que nós chamamos de trabalho colaborativo, de comunidades de prática. (F1)

De acordo com Capra (2002), a existência de comunidades de prática, constituídas como redes autogeradoras, é um dos aspectos que permitem considerar uma empresa como um sistema vivo. De acordo com este autor, são estas redes que dão origem a um contexto comum de significados, geram um conjunto comum de conhecimentos e instituem regras de conduta particulares deste sistema-empresa.

São também as redes autogeradoras que estabelecem “as fronteiras” da empresa, que demarcam quem e o que pertence ou não a ela. Por fim, são todas estas configurações que possibilitam a emergência de uma identidade coletiva, assumida, em maior ou menor grau por todas as pessoas que trabalham na empresa. Fica, assim, evidente a indissociabilidade do modo de operação dessas redes e da dimensão de cultura organizacional. Em sua proposição, Capra (2002) adota a noção de comunidade de prática cunhada por Wenger, a qual pressupõe a existência de um compromisso comum assumido pelas pessoas que de dela fazem parte, um empreendimento comum, além de um conjunto de rotinas, procedimentos, conhecimentos e condutas.

Muito embora a existência de redes seja baseada no contato presencial das pessoas, neste caso, dos trabalhadores, não se pode deixar de considerar que, na paisagem empresarial contemporânea, fortemente marcada pelo uso e apropriação das tecnologias da informação e da comunicação, esta modalidade de organização é crescentemente potencializada e valorizada.

A metodologia proposta por Wenger (1996) para o desenvolvimento de comunidades de práticas é adotada pela Empresa Francesa. F3, um dos sujeitos-funcionários entrevistados para este estudo, é responsável pela implantação e acompanhamento das comunidades e de projetos de “lugares colaborativos”. Extratos de seu depoimento permitem observar, no plano empírico, a fusão a fusão das dimensões Comunicação, Cultura e Conhecimento:

O projeto [de criação de comunidades de prática] também está completamente ligado à cultura da empresa. Significa que é necessária a apropriação, de fato, pela empresa, de técnicas de gestão e de novas

técnicas de comunicação que estão a nossa disposição e que se tomam muito importantes [...]. Antes nós estávamos muito mais baseados sobre o local. E agora nós dizemos que é este global que se torna local. A tecnologia permite que o global se tome local. (F3)

Neste contexto, as técnicas de organização são necessariamente diferentes. Mas toda essa mudança representa um trabalho considerável. Não é algo que se transforma de hoje para amanhã. [...] esta é uma forte mudança na empresa. [...] mas, para isso, é preciso também compreender como funciona [...] a comunicação dentro de múltiplos grupos dentro da empresa. Há vários níveis de comunicação. [...] isso é muito importante, uma compreensão da comunicação, que deve ser cultivada [...] no sentido de forjar opiniões, de forjar a cultura da empresa. [...] este é um dos elementos para poder formar a cultura. Você tem, por exemplo, aspectos ligados à aprendizagem organizacional. [...] Você vai ter elementos de cultura que vão servir a múltiplas trocas que podem ser no nível do grupo ou do time ou da equipe. (F3)

É necessário encontrar formas de organização que permitam de fato fazer duas coisas: de uma parte, bem controlar a nossa alocação de recursos [...] e, de outra parte, de sermos capazes de fazer circular o conhecimento. [É] primordial ser capaz de encontrar novos métodos de organização que permitem melhorar a comunicação, pois o papel da comunicação é mobilizar energias nos diferentes níveis da empresa. [...] Se nós trabalhamos só no nível de métodos organizacionais e se não os colocamos em prática, criando fluxos e pontes entre setores e pessoas, nós ficaremos certamente para trás. [...] Nesse contexto, a comunicação tem certamente um papel muito importante: estabelecer conexões. [...] A Intranet e as ferramentas colaborativas permitem trazer toda a forma de melhoria à comunicação, em todos os níveis. Mas o mais importante não são as soluções [ferramentas] que nós propomos, mas, sobretudo, o processo. [...] Pois quando falamos de troca, a Intranet não responde obrigatoriamente a isso. E, portanto, hoje, essas novas tecnologias estão aqui justamente para acompanhar a mudança de cultura. (F3)

Para mim, isto [a implantação e manutenção de comunidades de prática] é mais uma coisa que se inscreve na duração, é mais um fenômeno de sociedade e de cultura da empresa, que se traduz através de ações, pois só palavras não resolvem. [...] é um método que primeiro, é coletivo e que só pode trazer frutos a partir do momento em que é compartilhado por um certo número de indivíduos da empresa. [...] isso é um movimento orgânico perfeitamente ligado à empresa que o cultiva, uma comunidade de prática na Empresa Francesa vai ser bem diferente de uma comunidade de prática na Empresa X e ambas serão diferentes da Empresa Y. Ela é completamente “encarnada” pelos homens que vão puxá-la. [...] Há círculos concêntricos de indivíduos que são mais ou menos participativos, com uma participação periférica que não devemos negligenciar. É uma espécie de *continuum*, é algo não-exclusivo. (F3)

Atribuindo um caráter “orgânico” e “completamente encarnado” às comunidades de prática, a fala de F3 corrobora a perspectiva de Capra (2002) que, de modo contundente, declara que a vida da empresa baseia nelas a sua sustentação. Mais que isso, este autor defende que, quanto mais numerosas e quanto mais desenvolvidas e sofisticadas forem estas redes, maior torna-se a capacidade das empresas aprenderem, agirem e regirem com criatividade frente a novas circunstâncias, mais amplas serão suas habilidades de mudança e de desenvolvimento. O discurso de F3 (“a implantação de comunidades de prática [...] é um fenômeno de sociedade e de cultura da empresa”, “ligados à aprendizagem organizacional você vai ter elementos de cultura que vão servir a múltiplas trocas”) revela o que Srour (1998) aponta como a dimensão simbólica da cultura organizacional, na qual ela é apreendida, transmitida e partilhada gerando um processo de aprendizagem socialmente condicionado, que perpassa o conjunto de práticas laborais.

É possível também reconhecer, ao longo da fala de F3, marcas do que Capra (2002, p. 113) aponta como uma das características fundamentais da dinâmica da cultura, a saber, a criação do conhecimento nas redes sociais.

Ao reconhecer a importância da Comunicação na criação de “fluxos e pontes entre setores e pessoas” e no estabelecimento de “conexões”, a fala de F3 ilustra o que Fayard (2000) denomina de natureza estratégica da comunicação. Todavia, F3 também alerta que, embora as novas tecnologias também estejam a serviço de “acompanhar a mudança de cultura”, o importante não são só as ferramentas (“a Intranet não responde obrigatoriamente a isso”), mas, sim, o processo, ou, melhor

dizendo, os processos: comunicacionais, culturais e de geração de conhecimento na empresa.

Neste sentido, as falas de F3 e F1 convergem:

As ferramentas de espaços colaborativos são ferramentas que permitem facilitar o trabalho da comunicação. Porém, o mais importante é que mais de 80% do sucesso desses projetos depende e envolve uma conduta de mudança, no sentido de que as pessoas que pertencem a essas comunidades devem estar conscientes da importância de participar ativamente e de alimentar essas comunidades com informações. Ou seja, elas mesmas são responsáveis por alimentar a comunidade com informações, por trazer conteúdos novos, por enriquecê-la. O responsável pela animação de espaços colaborativos não tem um papel de técnico do projeto, mas tem o papel de acompanhar, de sensibilizar, de animar, e ajudar as pessoas a utilizar com consciência esses espaços e a estimular as pessoas a participarem voluntariamente, se engajarem, enriquecendo o espaço com informações. Isso significa que, nesses espaços, não há hierarquia. Eles são espaços de uso comum, voluntário e se essa participação espontânea não acontece, estes espaços não servem para nada. Se não há uma animação cotidiana desses espaços eles vão morrer e não vão servir para nada porque as ferramentas sozinhas não resolvem o problema. Cabe às pessoas que pertencem a esses espaços, a essas comunidades, dar vida a eles. Isso é o que vai determinar se o espaço terá sucesso ou não, porque esses projetos não são projetos tecnológicos; são projetos de organização, de funções, de atividades, de mudança de conduta, antes de tudo. Seguramente eles repousam sobre ferramentas que permitem facilitar o trabalho, mas em nenhum desses casos as ferramentas substituem as pessoas. Nestas soluções, o aspecto tecnologia/ferramenta representa 10% do sucesso total do projeto. O restante depende verdadeiramente dos homens, da organização, da mudança de conduta, do processo de comunicação, da atualização das informações, do enriquecimento com informações de todos, das trocas. (F1)

O contraponto do discurso que enaltece o uso da Intranet e das novas tecnologias e que chama a atenção para o papel que elas têm para a mudança cultural, no contexto da Empresa Francesa, aparece forte na fala de F1, sob a aparência de uma ameaça: ou os funcionários desenvolvem autonomia, dominam a Intranet e outras ferramentas *online* necessárias à execução de suas atividades profissionais ou eles são dispensados da empresa. O “recado” da empresa, que emerge no discurso de F1, não poderia ser mais claro:

Ainda hoje meu papel é acompanhar as pessoas; nós continuamos a ter esse papel de educar as pessoas sobre o uso das novas tecnologias,

porque isso representa uma mudança cultural. Pois, na época, e mesmo hoje, quando nós nos comunicamos com as pessoas, a mensagem é “Se vocês não têm essa nova tecnologia, vocês não podem mais ficar aqui, vocês serão ultrapassados. Vocês não conseguirão. Hoje ou nós suprimimos postos ou mudamos as pessoas de função. Por exemplo, a função de assistente de vendas evoluiu, mudou. Portanto, agora vocês devem ser mais autônomos, são vocês que vão preencher seus relatórios de visitas, são vocês que vão fazer suas solicitações de deslocamento, etc.”. Então, foi necessário acompanhar essas pessoas. Por exemplo, para o preenchimento de relatórios de visitas há ferramentas específicas na Intranet, mas eles devem procurar as informações. (F1)

Então, diante da difícil tarefa a que se propõe este estudo, ou seja, compreender a Intranet a partir das falas dos funcionários das empresas pesquisadas, vale lembrar o valor da contradição na perspectiva do paradigma da Complexidade:

O surgimento da contradição determina a abertura de uma cratera no discurso, sob o impulso das camadas profundas do real. Ela constitui ao mesmo tempo o desvendamento do desconhecido no conhecido, a irrupção de uma dimensão escondida, a emergência de uma realidade mais rica e revela os limites da lógica e a complexidade do real. (MORIN, 1998, p. 228)

Ao declarar que “hoje, através da Intranet, você tem a materialização do espírito Empresa Francesa [...] os sites da Intranet refletem a cultura da empresa” e que “ligado a isso a nós vamos ter os valores partilhados pelos empregados da empresa, que dão o sentido de pertencimento ao grupo”, F1 não exclui a participação dos funcionários neste processo:

Contribuição é a produção. São as pessoas que vão participar, que vão nos ajudar a construir a Intranet. [...] E a idéia é alargar a rede de contribuidores. Hoje, se a informação está só com alguém, ela é menos rica do que se ela é disponibilizada para muitos. A informação se enriquece se ela é alargada para um número maior de pessoas, que tenham cada uma delas outras partes da informação e que poderão enriquecer ainda mais o conjunto dessa informação. A idéia é colocar em funcionamento um processo automatizado, que permita facilitar a contribuição e que permita a um grande número de pessoas enriquecerem este espaço do usuário. Podemos dizer que é uma capilarização da informação, pois isso permite que muito mais pessoas tenham acesso à informação. E esta é uma grande mudança na Empresa Francesa [...]. Por isso, é importante que a informação seja gerenciada e por isso são importantes as ferramentas de



organização da informação. A qualidade da informação é dada pelos contribuidores, porque o que se quer é que a informação seja cada vez mais útil, cada vez mais pertinente, facilmente localizável, imediatamente disponível, e não só descendo do nível corporativo, mas também sendo enriquecida em nível de empresa/país/função e também voltando/subindo enriquecida para o nível corporativo. (F1)

Assim sendo, no contexto da Empresa Francesa, o sistema de comunicação, informação e formação interna, que se propõe constituir-se a Intranet, pretende gerar o capital material e imaterial da empresa. Para tanto, seu funcionamento organiza-se em dois eixos: o vertical, mais dedicado a projetos e a usos específicos a serviço das funções/departamentos/projetos e o horizontal, pelo qual, ela é “capilarizada” para estar a serviço de todos os funcionários da empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É chegado o momento de fazer uma breve pausa para apreciar o caminho percorrido ao longo da trajetória desta pesquisa. Quando do ingresso no Doutorado, tudo o que havia era a vontade firme de empreender a viagem, além de muitas dúvidas, a respeito de qual (ou quais) caminho escolher/seguir, diante das quase infinitas possibilidades.

Havia, também, uma forte intuição que sinalizava um caminho e que se expressava sob a forma de duas (ou quatro) noções-chave: Complexidade (leia-se também Morin) e Autopoiese (leia-se também Maturana). Duas paixões que não cessaram de tomar conta do universo cognitivo da pesquisadora, o que não significa, obviamente, a maestria, o domínio desses saberes. Este, agora se tem clareza, é um empreendimento para toda uma vida de estudo e pesquisa e, mais que isso, para toda uma vida a ser vivida. Afinal, não é à toa que Morin (1999c, p. 57) afirma que “o conhecimento da vida introduz-nos na vida do conhecimento” e que Maturana declara que “conhecer é viver e viver é conhecer” (1997a, p. 21).

Aos poucos, os primeiros passos foram trilhados. As possibilidades foram pensadas. As viabilidades de execução foram avaliadas. Definiram-se objetivos. Estudaram-se referenciais teóricos. Tomaram-se decisões a respeito do sistema a ser pesquisado.

Tentando não perder de vista o “guia” dos sete princípios do pensamento complexo, elegeram-se metodologias e conduziu-se a coleta, o tratamento e a interpretação dos dados.

Durante todo o percurso, buscou-se construir, de modo concomitante, o arcabouço teórico orientador do estudo e os elementos empíricos, num incessante movimento de ir e vir, de construção/desconstrução/reconstrução. Sendo assim, mais uma vez, a pesquisa submeteu-se ao método, e o resultado, assume-se, é “uma escrita e um pensar que incorporam a errância e o risco da reflexão” (MORIN; CIURANA; MOTTA, 2003a, p. 23).

Enfim, esse depoimento remete ao que Morin (ibidem, p. 22) chama de “revolução da aprendizagem”. Segundo ele: “o retorno (ao início do caminho) não poderá ser um círculo completo, pois isso é impossível, uma vez que, para o homem, qualquer método traz consigo a antigüíssima experiência da viagem”. Isso significa que, empreender “esse retorno nos ensina a sabedoria que se depreende dos mitos, das tradições e das religiões”, uma vez que “sempre retornamos modificados; quem retorna é outro”.

Por esta perspectiva, a “aprendizagem” opera uma “transfiguração”. Considerando-se o caminho como “uma trajetória em espiral, o método, agora consciente de si, descobre e nos descobre diferentes. Um retorno ao início [...] revela precisamente o quanto esse início encontra-se longínquo no presente. Essa é a revolução da aprendizagem” (ibidem, p. 22).

As mudanças vividas durante este período, pela pesquisadora, também revelam sua inseparatividade (ou seu inter-ser<sup>78</sup>) do processo de pesquisa, que, por

---

<sup>78</sup> Termo cunhado por Tchi Nhat Hanh (2000, 2003), professor e poeta budista, para designar a interexistência e a interpenetração.

sua vez, não é separado da vida. Porque, como afirma Maturana (2000, p. 35), ao mudar nosso viver, “na mudança de nossa corporalidade, muda nosso teorizar e a temporalidade de nossa existência, não como meros aspectos de nossa subjetividade em relação com um mundo que existe com independência de nós, mas na concretude do mundo que criamos no viver”.

Cabe retomar que se partiu da pressuposição que a Intranet, mais do que apenas se constituir em um simples instrumento, a serviço das organizações e da *organização*, apresenta um caráter de emergência que permite avançar a esfera estritamente instrumental e tecnológica. Desse modo, enquanto objeto de investigação científica, ela estimula a buscar o aprofundamento de sua compreensão. Assim, tendo como foco as relações que se estabelecem (ou não) no ambiente empresarial, em face do uso da Intranet, o presente estudo possibilitou chegar-se a alguns resultados que, pela própria opção metodológica, não têm o propósito de serem generalizados e, reconhecendo a impossibilidade de isenção da pesquisadora, ensejam a ampliação do entendimento das práticas dos sujeitos - produtores e usuários da Intranet - para além da dimensão comunicacional, reconhecendo, apesar das inevitáveis contradições, o seu potencial como lugar de criação, manutenção e renovação da cultura e do conhecimento no ambiente empresarial.

Vale também destacar a noção de sujeito, a partir da qual e em torno da qual se constitui e articula a Intranet, nas dimensões comunicacional, cultural, de geração de conhecimento e de Autopoiese, no âmbito desse estudo. Trata-se da concepção

---

de sujeito complexo proposta por Morin, assumindo a sua multidimensionalidade. Este sujeito é autônomo/dependente do meio: autônomo porque se auto-organiza e dependente porque precisa da energia (matéria e informação) para manter sua autonomia e realizar a sua auto-organização. Embora submetido à força da cultura que nele se inscreve e, por vezes, determina, este sujeito assume também um papel ativo em seu processo constitutivo, construindo, nas interações recorrentes que estabelece, a si próprio e o seu ambiente material e cultural. Ao articular diferentes níveis de autonomia/dependência, consciência/inconsciência, coerência/incoerência-contradição, este sujeito se institui como construtor dos contextos nos quais vive e das culturas onde se insere.

Para discutir a constituição da Intranet, no âmbito da comunicação organizacional midiaticizada, assumida enquanto elemento da rede autopoietica da organização complexa, realizou-se uma pesquisa qualitativa (BAUER; GASKELL, 2002), utilizando a estratégia de estudo de caso (YIN, 2001) e uma adaptação da análise textual qualitativa proposta por Moraes (2003). Cabe, aqui, lembrar que a escolha dos extratos de falas e, sobretudo, a interpretação são marcadas pela relação entre a “leitura” e a significação. Dito de outra forma, tem-se consciência que todo texto possibilita uma ampla multiplicidade de leituras/interpretações, que se desenvolvem a partir dos referenciais teóricos dos pesquisadores. Além disso, a atribuição de sentidos e significados a um mesmo conjunto de dados, por um mesmo referencial teórico, efetuado por diferentes pesquisadores, certamente apresentaria distintas interpretações, diferentes olhares que, pela perspectiva do Paradigma da Complexidade, podem ser, por vezes, contraditórios e antagônicos, mas sempre complementares.

Nesse estudo, realizaram-se dois movimentos interpretativos que, ao se complementarem, buscaram evidenciar as particularidades de cada empresa pesquisada e contribuir, assim, para a compreensão do **processo de constituição da Intranet como elemento da rede autopoiética da organização complexa**. O Primeiro Movimento Interpretativo buscou evidenciar **como as dimensões da Autopoiese (Autonomia, Circularidade e Auto-referência) se constituem e são expressas**. O Segundo Movimento Interpretativo, por sua vez, pretendeu contribuir para o entendimento de **como as dimensões da Complexidade (Conhecimento, Cultura e Comunicação) se constituem e são expressas**.

Ao destacar algumas manifestações expressas pelos sujeitos-funcionários da Empresa Brasileira e da Empresa Francesa, sobre o uso e apropriação da Intranet, pretendeu-se desvelar um pouco da complexidade que envolve este processo constitutivo, tanto do ponto de vista do sujeito e da empresa, quanto das próprias possibilidades e limitações desta mídia. No Capítulo 5 os movimentos e suas expressões e interpretações foram, por opção, apresentados em separado. Neste momento, em que se faz um sobrevôo no caminho percorrido, reafirma-se que eles são complementares e interdependentes e procede-se à religação dos mesmos, primeiramente em relação a cada uma das empresas participantes deste estudo (partes) e, a seguir, numa fala geral sobre a Intranet das duas empresas (todo).

Assim, no contexto da Empresa Brasileira, a Intranet configura-se de modo híbrido, a saber, como ferramenta de trabalho e como canal de comunicação.

Na primeira perspectiva, ela é utilizada para acompanhar situações de trabalho, em especial para acompanhar o produto na fábrica, de certo modo

controlando a produção/montagem e, pela perspectiva dos usuários entrevistados, facilitando o trabalho.

Na segunda, ela se constitui como o lugar onde são “disponibilizadas/colocadas/condensadas” todas as informações da organização. Nesse sentido, a afirmação “procura que está na Intranet” é enfática e reveladora. De um modo em geral, percebe-se que a ênfase da produção está no “fazer circular a informação”, capilarizando a Intranet em todos os setores/departamentos, especialmente os da área administrativa, com forte preocupação em relação à “transparência”. Porém, a contradição existe e é percebida nas falas a respeito da unilateralidade deste (e, aliás, também dos demais) canal de comunicação. A não-disponibilização de ambientes como fóruns e *chats*, são reveladores da dificuldade da empresa para flexibilizar seus fluxos informacionais e comunicativos. Mais que isso, conforme dito pelo próprio responsável pela comunicação interna, a Empresa Brasileira ainda não está suficientemente “madura/preparada” para “ouvir” seu público interno, devido ao fato, culturalmente marcado, de “não querer ouvir certas coisas”.

Todavia, alguns funcionários são chamados a colaborar com a Intranet, assumindo assim uma posição menos passiva em relação à mesma. Eles participam do trabalho de criação/avaliação/reformulação conjunta de ferramentas laborais integradas à Intranet. Eles também se responsabilizam pelos conteúdos, relativos as suas áreas, que são ali divulgados e atualizados.

A Empresa Brasileira é fortemente marcada pela cultura de reuniões presenciais e de trabalho em equipe, o qual é facilitado e agilizado pelo uso da Intranet e que justifica, na visão dos funcionários entrevistados, o crescimento e

sucesso da empresa. De modo recursivo, por força da utilização desse veículo, que possibilita mais autonomia na realização das atividades profissionais, a cultura organizacional é percebida em processo de mudança, ao longo dos últimos anos, sendo considerada “mais flexível”.

A melhora na qualidade do trabalho desenvolvido cotidianamente é também atribuída à Intranet. Pelo fato das informações divulgadas serem consideradas confiáveis, os funcionários sentem-se mais “seguros” para trabalhar, tanto quando precisam responder e tomar decisões/providências no âmbito interno, como quando necessitam repassar informações ao público externo, em especial aos clientes.

Outro aspecto que emerge das falas é uma sensação de melhora do ambiente de trabalho (que se torna “mais agradável”) e das relações com os colegas que, mediadas pela Intranet, deixam-nos mais à vontade. Agregado a isso, tem-se a emergência de movimentos de auto-organização das equipes.

Cabe destacar a atuação marcante das médias chefias na comunicação interna da empresa, como “transmissoras” das informações que vêm do nível corporativo e de informações disponibilizada na Intranet. Elas também atuam como fonte privilegiada de consulta do responsável pela comunicação interna para a tomada de decisões a respeito da melhor forma de abordagem comunicacional a ser usada para tratar dos assuntos que mobilizam os trabalhadores, especialmente os da fábrica. Importante considerar que esta “intermediação” das chefias tem, no mínimo, um duplo efeito. No nível descendente, da empresa para o funcionário, pode “pessoalizar” as informações divulgadas. Ao mesmo tempo, no nível ascendente, do funcionário para a empresa, é marcada pelas relações de poder e pelas distorções implícitas na preservação deste poder, por parte das chefias.



Na Empresa Brasileira, a necessidade de informar antes o público interno é expressa, pelo responsável pela comunicação, como um compromisso que, na opinião dos usuários da Intranet entrevistados, é honrado pela organização. Porém, cabe revelar o conflito que existe entre a intenção de viabilizar a comunicação, e por extensão a Intranet, como instrumento para a construção de relações e a prática de fazer da comunicação organizacional um modo de “cercar o funcionário com a informação”.

Já, no contexto da Empresa Francesa, a Intranet também se apresenta multifacetada. Ela se configura, ao mesmo tempo, como veículo de comunicação, ferramenta de trabalho e com ênfase como instrumento para geração e gestão do conhecimento e espaço privilegiado para o cultivo (criação e desenvolvimento) de comunidades de prática.

Na condição de veículo, “toda a comunicação passa pela *web*”. Isto, porém, não impede que ocorram desvios para outros canais, o que a enfraquece. No aspecto comunicacional percebe-se a forte preocupação que o conteúdo seja coerente e bem distribuído e que os caminhos de acesso às informações, na Intranet, estejam claros para os usuários. A empresa espera que os funcionários façam os seus caminhos e que dêem vida aos espaços da Intranet.

Em relação ao desenvolvimento das atividades profissionais e entendendo que “a tecnologia ajuda as pessoas a trabalharem juntas”, a Empresa Francesa quer que a Intranet seja uma “verdadeira ferramenta de trabalho”, mesmo que, para isso, as pessoas sejam praticamente obrigadas a aderir ao seu uso, sob pena de serem demitidas.

A cultura organizacional desta empresa tem buscado enfatizar a importância do uso das tecnologias da informação e da comunicação como instrumentos para a geração e a gestão do conhecimento e como espaço privilegiado para o cultivo (criação e desenvolvimento) de comunidades de prática. A intenção é “fazer as pessoas trabalhar juntas” e “quebrar os muros” entre setores. Assim, visando dar suporte às comunidades de prática, a Intranet tem sido objeto de constantes e profundas reformulações no sentido de incorporar ao seu escopo uma infra-estrutura que favoreça as trocas por meio da criação de “espaços de troca, ferramentas colaborativas e comunidades por funções que trabalham juntas a distância”. Contudo, e apesar do grande esforço empreendido para formar os usuários e implantar uma cultura *web* na empresa, há a consciência que “a tecnologia por si só não basta para que as pessoas se apropriem da Intranet” e que ainda há muita imaturidade e inexperiência dos usuários em relação às possibilidades das ferramentas.

Este contexto de mudança e exigência requer constantes aprimoramentos da Intranet, os quais são realizados, segundo a fala da responsável pelo veículo, a partir da preocupação com o “ouvir” os usuários, conhecer suas percepções e o comprometimento com a acolhida a suas necessidades. Eles também são chamados a participar na condição de “contribuidores”, de modo a fazer com que os próprios setores/departamentos gerenciem a informação. Além disso, e reconhecendo que os fluxos de comunicação, na Empresa Francesa, são unidirecionais, as reformulações da Intranet pretendem favorecer as trocas, a “capilarização” da informação, o diálogo entre o nível corporativo e o nível operacional, de modo a que se gere “o enriquecimento mútuo do global e do local”.

Assim, apesar das resistências e do ritmo de apropriação dos usuários (por vezes considerado lento), a Intranet manifesta “a materialização do espírito Empresa Francesa” e, mais que isso, possui o *status* de “patrimônio”.

Dito isso, observa-se que a Intranet se constitui num elemento que busca a constante acoplagem dos sujeitos-funcionários ao contexto no qual vivem seu cotidiano na empresa. Tem-se, então, duas dinâmicas em constante mudança, a do funcionário e a da empresa, as quais estabelecem uma relação de congruência, isto é, a estrutura do funcionário “se movimenta” com a estrutura da empresa e conserva, neste movimento, uma congruência, mediada pela Intranet que, ao mesmo tempo em que é perpetuada, perpetua a cultura organizacional. Nesse contexto é importante destacar que a linguagem usada pelo funcionário espelha a empresa onde ele trabalha. Pelas perspectivas da Complexidade e da Autopoiese, a empresa penetra e está presente, pela linguagem, no “ser” do funcionário. Para que ele continue a fazer parte dessa empresa, é imprescindível que ele desenvolva e expresse um modo de falar, um discurso, uma conduta lingüística compatível com o discurso da empresa. O funcionário reproduz e reconstrói o “mundo empresarial” ao qual ele pertence, por meio da recursividade da linguagem. É pela linguagem - verbal ou não-verbal; presencial ou midiática - que emerge, no fluxo de interações recorrentes que o funcionário vive no cotidiano do ambiente da empresa, a descrição de si mesmo e do ambiente no qual trabalha, numa (re)construção ininterrupta. A instantaneidade e constante penetrabilidade da Intranet no ambiente empresarial, potencializa essa (re)construção. Assim, este “movimento do vir-a-ser” é coreografado, momento a momento, no constante fluxo de interações do funcionário – agora potencializadas pela Intranet - com o ambiente empresarial, conforme as circunstâncias se

apresentam. Por esta perspectiva, sujeito-funcionário e empresa constituem uma unidade espontaneamente congruente. É a história das interações recorrentes entre o funcionário e empresa (parte e todo) que explica como e porque cada qual é o que é agora. Importante reforçar que cada um destes sistemas determina o fluxo de sua história desde seu interior e não desde seu exterior. O que acontece no exterior mobiliza, com mais ou menos intensidade, o que está configurado no interior, mas não pode jamais exercer controle sobre o sujeito. Ou por outras palavras, o controle que a empresa exerce sobre o funcionário é aceito ou não pela capacidade de mudança estrutural deste funcionário.

Neste cenário, a comunicação, entendida enquanto fluxo nutridor, é que possibilita, em maior ou menor intensidade, a capacidade da empresa e dos funcionários se auto-organizarem, sempre a partir “de dentro”. Estes elementos teóricos, corroborados pelas falas dos sujeitos que participaram da presente pesquisa, revelam que o fenômeno estudado, o viver dos funcionários na empresa, mediados pela intranet, possui um caráter individual e intransferível e que existe uma relação recursiva indissolúvel entre funcionário-empresa. Os funcionários produzem a empresa que, pela retroação da cultura, da comunicação, dos valores, produz os funcionários. Isso equivale a dizer que a empresa usa a linguagem, as conversações ou os processos comunicacionais para realizar a sua contínua reconstrução autopoietica. Mais do que abstração e simbolismo, a comunicação no âmbito empresarial refere-se à coordenação de ações, que unem as instâncias emocionais e cognitivas dos sujeitos. Assim sendo, admite-se que a “capilarização” da Intranet (entendida como espaço de geração e circulação de comunicação, cultura e conhecimento) pelo “corpo” da empresa, e a apropriação e uso que os funcionários

fazem dela, geram relações de co-criação ou “a contínua reconstrução autopoietica” do ambiente empresarial.

Finalmente, observa-se que não há um único modo de uso e apropriação da Intranet. Ao contrário, isso vai depender do que cada empresa quer que ela seja, no seu contexto, isto é, desde simplesmente uma maneira de melhorar a comunicação interna, até um espaço mais amplo de troca de informações, gestão dos processos de trabalho e gestão da criação do conhecimento da/na empresa.

As considerações até aqui apresentadas levam à concepção da Intranet como um ambiente midiático constituído por espaços de comunicação e conhecimento emergentes, contínuos, em fluxo, não-lineares, que se (re)organizam segundo os objetivos ou contextos nos quais estão implicados e no interior dos quais cada sujeito ocupa uma posição única e em constante transformação.

Este momento é também uma oportunidade para refletir a respeito da metodologia, sendo necessárias algumas considerações, com vistas à constante demanda de qualificação do percurso e dos resultados obtidos. Embora se reconheça a legitimidade das falas, como expressão da vida do sujeito-funcionário na organização, entende-se como muito importante, em futuras pesquisas, incorporar, sempre que possível ou sempre que as empresas permitirem – a observação direta dos sujeitos no ambiente de trabalho. A partir disso, descortinam-se novas perspectivas de compreensão da vida organizacional, sobretudo aquelas que acontecem “no calor” das interações entre os sujeitos e com a Intranet, sem o tempo da racionalização que quase naturalmente acontece na situação de entrevista. Aponta-se, ainda, para a possibilidade de integrar à metodologia outras ferramentas

para o tratamento dos dados<sup>79</sup>. Isso é fundamental, caso se queira para dar suporte a avaliações e investigações de aspectos ainda mais específicos, tanto do ambiente virtual da Intranet, quando do seu uso e apropriação por parte dos sujeitos.

E, assim, fazendo a *conclusão provisória* desta pesquisa, é importante reiterar que se acredita que as teorias aqui postas em diálogo revelaram-se tão ricas e complexas no fornecimento de subsídios/perspectivas para a interpretação do *corpus*, a ponto de deixar a certeza de que é necessário realizar novos, e cada vez mais profundos, estudos, deste e de outros sistemas a ele relacionados. Reafirma-se que não se tem aqui a pretensão de ter esgotado as alternativas possíveis para a compreensão do *corpus*, bem como a utilização plena do instrumental teórico. Admite-se que seriam possíveis, a partir das idéias destes mesmos autores, muitas outras dimensões para o fazer compreensivo, as quais se pretende explorar em futuros estudos. Cita-se, por exemplo, a busca por uma compreensão das relações e interações que ocorrem nos chamados “espaços colaborativos” da Intranet e, ainda, a investigação da Intranet como instrumento de gestão e a gestão por meio da Intranet.

A busca empreendida para a construção de respostas para as questões de pesquisa, pretendeu oferecer uma contribuição para o estudo da comunicação organizacional, a partir da compreensão, na complexidade dos ambientes

---

<sup>79</sup> Uma alternativa, conforme D'Agord (2000) e Valentini (2003), é realizar uma análise estatística por meio da utilização do *software* CHIC, que faz o tratamento das informações, valendo-se do método multidimensional, ou seja, associando as variáveis simultaneamente e possibilitando uma análise qualitativa. Para tratamento pelo CHIC, os dados precisam ser organizados em variáveis do tipo freqüencial, podendo-se ainda definir variáveis suplementares. Os tratamentos indicam a contribuição das variáveis suplementares nas categorias, ou seja, nas variáveis principais. Os tratamentos efetuados a partir do CHIC possibilitam realizar operações como análise das similaridades, análise das implicações e árvore coesitiva.

organizacionais, da comunicação midiaticizada pela Intranet, através da produção de sentido, sob a perspectiva da Complexidade e da Autopoiese.

Assim sendo, acredita-se que as idéias aqui apresentadas são úteis para se pensar a gestão do trabalho e da comunicação, no âmbito organizacional. Conceber a empresa como ser vivo e estrategicamente fomentar a criação e fortalecimento de relações de respeito mútuo entre seus integrantes pode ser decisivo para a sua sobrevivência. Propõe-se que a convivência em ambientes empresariais possa trazer inovações para o processo social, quando esta avançar para a concepção de que a vida da/na empresa, para ser sustentável, precisa possibilitar o surgimento de espaços de convivência, em que se respeita e se aceita o outro como um legítimo outro, da mesma forma que se aceita e se respeita a si mesmo, ou seja, relações fundadas no respeito mútuo. Considera-se que isso aumenta a flexibilidade, a criatividade e o potencial de aprendizado das empresas e também aumenta a dignidade e a humanidade dos sujeitos que compõem a organização, os quais vão despertando essas qualidades em si mesmos. Considera-se que este cenário só pode ser possível num sistema econômico diferente do que está hoje em vigência e a partir de um novo tecido social, que pense e construa as suas instituições numa nova concepção, a qual leva em conta os princípios de organização que sustentam a teia da vida. O núcleo gerador desse poder transformador está presente no âmago de cada sujeito e, para que esse poder floresça, o sujeito precisa transpor o “eu” e passar a operar em um “nós” comprometido e responsável com a evolução biopsicosocial do homem nesse planeta. Para atingir a materialização dessa massa crítica, precisa-se de tempo, perseverança e compaixão e se reconhece a importância dos espaços empresariais nesta transformação. Assim, na medida em

que os sujeitos, independente de seus papéis sociais, comecem a vivenciar essas experiências, em diferentes instituições sociais, eles passarão a ser, em suas respectivas esferas de atuação, divulgadores, potencializadores e materializadores desse novo modo de viver ou dessa nova sociedade.

Assim, a pesquisadora (re)inicia sua caminhada. O primeiro passo não é firme, nem tem uma direção fixa ou segura. Tem, por outro lado, integrado ao espírito do movimento, uma intenção, uma vontade inspirada em Morin (2005, p. 40), um dos pensadores que mais desafia a mente e mais toca o coração desta pesquisadora vivente/caminhante. Trata-se, então, de dar o primeiro passo da caminhada, que aqui/agora se inicia, à luz da “lição ética essencial: incorporar nossas idéias em nossa vida”, buscando integrar “a experiência vivida em nosso espírito”.



## REFERÊNCIAS

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

BARBIER, René. *La recherche action*. Paris: Economica, 1996.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

BOHM, David. *A totalidade e a ordem implicada*. São Paulo: Cultrix, 2001.

\_\_\_\_\_. *Diálogo: comunicação e redes de convivência*. São Paulo: Palas Athena, 2005

BREMMER, Lyann M.; IASI, Antony F.; SERVATI, A. *A bíblia da intranet: tudo o que você precisa aprender sobre intranets*. São Paulo: Makron Books, 1998.

BURNS, Tom; STALKER, G. M. *The management of innovation*. Londres: Tavistock Publications, 1968)

CAPRA, Fritjof. *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 2000.

\_\_\_\_\_. *A teia da vida*. São Paulo: Cultrix, 2001.

\_\_\_\_\_. *As conexões ocultas*. São Paulo: Cultrix, 2002.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura*. V.1 São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CEBRIÁN, Juan Luis. *A rede*. São Paulo: Summus, 1999.

CHANLAT, Jean-François. *Por uma antropologia da condição humana nas organizações*. In CHANLAT, Jean-François. (coordenador) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 1999.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (organizadores) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

D'AGORD, Marta. *Processos inconscientes em situações construtivistas de "aprendizagem por projetos" enriquecidas com as Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTICs)*. Tese de Doutorado. Porto Alegre: UFRGS, Instituto de Psicologia, 2000.

DAMÁSIO, António. *O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

\_\_\_\_\_. *O mistério da consciência: do corpo e das emoções ao conhecimento de si*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

DAVEL, Eduardo; VASCONCELLOS, João. *"Recursos" humanos e subjetividade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. *Mil platôs – capitalismo e esquizofrenia*. RJ: Ed. 34, 1995.

DE ROSNAY, Joel. *O homem simbiótico – perspectivas para o terceiro milênio*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

DURAND, Gilbert. *As estruturas antropológicas do imaginário*. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

DYCHTOWALT, Ken. *Reflexões sobre o paradigma holográfico*. In WILBER, Ken (Org.) *O paradigma holográfico e outros paradoxos*. São Paulo: Cultrix, 1995.

ENRIQUEZ, Eugène. *Vida psíquica e organização*. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester (Org.) *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

ETZIONI, Amitai. *Organizações complexas: estudos das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas, 1981.

FAYARD, Pierre. *O jogo da interação: informação e comunicação em estratégia*. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

\_\_\_\_\_. *A cultura da estratégia na via japonesa da criação do saber*. Revista Conexão – Comunicação e Cultura. Universidade de Caxias do Sul – V.1, n. 2 – p. 127-142. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.

\_\_\_\_\_. *Compreender e aplicar o Sun Tzu: o pensamento estratégico chinês: uma sabedoria em ação*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

FAYOL, Henry. *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod, 1947.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, 1991.

\_\_\_\_\_. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro, Editora FGV, 2002.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

GERMAIN, Michel. *L'Intranet*. Paris: Econômica, 1998.

GEUS, Arie de. *A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

GIBSON, Willian. *Neuromancien*. Paris: J'ai Lu, 1985.

GILBRETH, Lillian e Frank. *The wrritting of the Gilbreths*. Homewood: Richard Irwing, 1953.

GOLDEMBERG, Mirian. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GOLDHABER, Gerald M. *Comunicación organizacional*. México: Editorial Diana, 1991.

GREIMAS, Algirdas Julien. *Del'Imperction*. Périgueux: Ed. Pierre Fanlac, 1987.

GREIMAS, Algirdas Julien; FONTANILLE, Jacques. *Semiótica das paixões*. São Paulo: Ática, 1993.

GROF, Stanislav. *Além do cérebro: nascimento, morte e transcendência em psicoterapia*. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

GULICK, L.; URWICK, L. *Papers on the Science of Administration*. Nova Iorque: Institute of Public Administration, 1937.

HANH, Thich Nhat. *O coração da compreensão*. Porto Alegre: Bodigaya, 2000.

\_\_\_\_\_. *Transformações na consciência*. São Paulo: Pensamento, 2003.

HANDY, Charles B. *Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*. São Paulo: Saraiva, 1994.

HUMEAU, Nicolas. *Intranet-mangement*. Paris: Economica, 2005.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

KERCKHOVE, Derrick de. *A pele da cultura: uma investigação sobre a nova realidade eletrônica*. Lisboa: Relógio D'Água Editores, 1997.

KREPS, Gary L. *La comunicación en las organizaciones*. 2ª ed. Wilmington, Delaware, USA: Addison – Wesley Ibero Americana, 1995.

LEMKOV, Anna. *O princípio da totalidade*. São Paulo: Aquariana, 1992.

LEMOS, André. *Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea*. Porto Alegre: Sulina, 2002.

LÉVY, Pierre. *A inteligência coletiva. Por uma antropologia do ciberespaço*. São Paulo: Loyola, 1998.

\_\_\_\_\_. *Cibercultura*. São Paulo: Ed. 34, 1999.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Organizations*. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1958.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco G. *A árvore do conhecimento: as bases biológicas do entendimento humano*. São Paulo: Editorial Psy II, 1995.

MATURANA, Humberto. *A ontologia da realidade*. Humberto Maturana; Cristina Magro; Miriam Graciano e Nelson Vaz (org.). Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1997a.

MATURANA; Humberto; VARELA, Francisco G. *De máquinas e seres vivos – autopoiese: a organização do vivo*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997b.

MATURANA, Humberto; REZEPKA, Sima Nissis de. *Formação humana e capacitação*. Petrópolis (RJ): Vozes, 2000.

MATURANA; Humberto. *Emoções e linguagem na educação e na política*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001.

MATURANA, Humberto. *Transformación en la convivencia*. Santiago (Chile): Dólmen, 2002.

MATURANA; Humberto; VERDEN-ZÖLLER, Gerda. *Amar e brincar: fundamentos esquecidos do humano*. São Paulo: Palas Athena, 2004.

MAYO, Elton G. *The human problems of an industrial civilization*. Nova Iorque: Viking Compass Edition, 1968.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

MORAES, Roque. *Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva*. Ciência e Educação: Bauru, SP, v9, n2, p.191-210, 2003.

MORAIS, João Luiz de. *R. meio século de trabalho – 1949-1999: da prática à teoria, lições de história, economia e administração, com acertos e erros na cultura empresarial brasileira*. Porto Alegre: Edições EST, 1999.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2000, 2006.

MORIN, Edgar. *O método 2 – A vida da vida*. Lisboa: Europa-América, 1980.

\_\_\_\_\_. *Para sair do século XX*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

\_\_\_\_\_. *O método 1*. Lisboa: Europa-América, 1996a.

\_\_\_\_\_. *Epistemologia da Complexidade*. In: SCHNITMAN, Dora Fried. *Novos Paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996b.

\_\_\_\_\_. *O método 4 – as idéias – habitat, vida, costumes, organização*. Porto Alegre: Sulina, 1998.

\_\_\_\_\_. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1999a.

\_\_\_\_\_. “*Da necessidade de um pensamento complexo*”. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da. (org.) *Para navegar no século XXI – Tecnologias do imaginário e cibercultura*. Porto Alegre: Sulina/Edipucrs, 1999b.

\_\_\_\_\_. *O método 3 – o conhecimento do conhecimento*. Porto Alegre: Sulina, 1999c.

\_\_\_\_\_. *A cabeça bem feita*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

MORIN, Edgar. LE MOIGNE, Jean-Louis. *A inteligência da complexidade*. São Paulo: Peirópolis, 2000a.

MORIN, Edgar. KERN, Anne-Brigitte. *Terra-Pátria*. Porto Alegre: Sulina, 2002.

MORIN, Edgar; CIURANA, Emílio-Roger; MOTTA, Rúl Domingo. *Educar na era planetária: o pensamento complexo como Método de aprendizagem no erro e na incerteza humana*. São Paulo: Cortex, 2003a.

MORIN, Edgar. *Meus demônios*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003b.

\_\_\_\_\_. A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação). Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia. Porto Alegre: EDIPUCRS, nº 20, abril 2003, p. 7-12.

\_\_\_\_\_. *O método 6: ética*. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Cultura nacional e cultura organizacional*. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELLOS, João. “*Recursos*” humanos e subjetividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

\_\_\_\_\_. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PETRAGLIA, Izabel Cristina. *Edgar Morin: a educação e a complexidade do ser e do saber*. Petrópolis: Vozes, 1995.

POLANYI, Michael. The Tacit Dimension. In: Laurence Prusak (ed.) *Knowledge in organizations*. Betterwort-Heinemann, Newton, MA, 1997.

QUINN, James Brian; ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney. *Novas formas de organização*. In: MINTZBERG, Henry. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

R. – *Balanço social 2003 – 2004*.

R. – *Relatório anual dos administradores, 2005*.

R. – *Memorial R.*, 2005.

RECH, Jane. *Ciberespaço: um ambiente de significações da consciência*. São Leopoldo: Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Dissertação de Mestrado), março de 2002.

S. *L'essentiel*, 2004.

S. *Boletim história da Empresa Francesa*, 2005.

S. *Documento interno*, 2005.

SCHEIN, Edgar H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. *Os (des)caminhos da comunicação na implantação do Programa de Qualidade Total na universidade brasileira*. São Paulo: Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo (Tese de Doutorado), abril de 2000.

\_\_\_\_\_. *Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional*. Revista



FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia. Porto Alegre: EDIPUCRS, nº 31, Dezembro 2006, p. 47-58.

SELETZKY, Serge. *L'entreprise orgaNETisée*. Paris: Dunod, 2002.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best-Seller/Círculo do Livro, 1998.

SILVA, Marco. *Sala de aula interativa*. Rio de Janeiro: Quartet, 2002.

\_\_\_\_\_. *Educação online*. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

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

STIEGLER, Bernard. *La technique et le temps*. Paris: Galilée/Cité des Sciences et de l'Industrie, 1994.

SULER, J.R. *Intensive Case Studies in Cyberspace and the Evolution of Digital Life Forms, 2000*. Disponível em: <http://www.rider.edu/users/suler/psycyber/casestudy.html>> Acessado em: 17/12/2006.

TAYLOR, Frederik W. *Scientific management*. Nova Iorque: Harper, 1947.

TROMPENAARS, Fons. *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educator, 1994.

TURKLE, Sherry. *La vida en la pantalla: la construcción de la identidad en la era de internet*. Barcelona: Paidós, 1997.

VALENTINI, Carla Beatriz. *Tecendo e aprendendo: redes sociocognitivas e autopoiéticas em ambientes virtuais de aprendizagem*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Tese de Doutorado), 2003.

WENGER, Etienne. *Communities of practice*. Healthcare Fórum Journal, julho/agosto de 1996.

WOODWARD, Joan. *Industrial organizations: theory and practice*. Londres: Oxford University Press, 1968.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICES**

APÊNDICE A – Texto-síntese das falas dos funcionários da Empresa Brasileira

APÊNDICE B – Texto-síntese das falas dos funcionários da Empresa Francesa

## APÊNDICE A

### SUJEITO B1

Eu trabalho na empresa há mais de sete anos, na área de Recursos Humanos, e sou responsável pela comunicação interna. Nós acabamos de passar por um processo de reformulação da intranet. Antes os funcionários das Empresas do Grupo entravam aqui (mostrando na tela) e abriam já direto a página da sua empresa. Aí, o que acontece? Todas as situações que são corporativas, que a gente chama assim porque dizem respeito a todas as unidades, elas tinham que se repetir sete vezes, porque são sete as empresas do grupo. Então, o que a gente fez? Num primeiro momento, a gente abre numa página corporativa, com todos os assuntos que são de utilidade, as consultas de telefones, o que é realmente corporativo, os sites da intranet mais acessados, etc. Temos estas informações a partir da pesquisa que o pessoal da Tecnologia da Informação realiza. O pessoal pode acessar, por exemplo, do site do Jornal da Cidade. Aqui, são os principais programas que a gente tem relacionados a Recursos Humanos. Aqui, tem toda a política, toda a metodologia dos programas. Aqui o pessoal pode entrar no site de cada empresa, com os links mais utilizados que são solicitados pela própria empresa. Aqui, temos alguma coisa de extranet. Algumas empresas do grupo trabalham com extranet, com programas específicos para compras, programas específicos para fornecedores. Então, eles podem acessar inclusive por aqui (pela intranet). O próprio pessoal do Marketing, por exemplo, faz toda a divulgação com a rede (de distribuidores), todo o trabalho com a rede. Toda a comunicação com a rede é feita via extranet. Então, já é um sistema que se tem aqui e se tem lá e que consegue se comunicar através desse sistema. [...] E aqui a pessoa entra, por exemplo, na página da Empresa Brasileira Consórcio. Então, tudo que eles julgam importante para que os seus funcionários busquem na intranet, inclusive os programas específicos da empresa, estão todos aqui; tá tudo aqui. Há os programas e links corporativos e há também programas e links específicos de cada empresa do grupo, pois cada empresa tem a sua forma de trabalhar. [...] A gente fez esse re-estudo da intranet e trabalhamos todos os assuntos corporativos. Quem faz a manutenção dos assuntos, quem tem autorização para fazer as alterações, é a própria área-fonte. A informação também passa por nós, mas mais a título de conhecimento. Porque na intranet, na realidade, o que a gente concentra é a divulgação da política, o porquê existe, como é feito, etc. Isso, com certeza, dá uma certa agilidade para o instrumento. E dá também, autonomia para as áreas, pois eles mesmos vão se organizando. A gente pensou nesta forma porque é bem como a gente trabalha todos os outros canais de comunicação, ou seja, a área-fonte nos manda o insumo; a área de comunicação formata a informação, aprova com a área-fonte e, a partir disso, ela dispara, coloca nos canais (...) Por exemplo, a informação sobre um prêmio que tenha sido conquistado, tem que passar pela mão de quem? Então, vem a solicitação, a gente trabalha a informação aqui e replica para a área que nos solicitou,

por exemplo o Marketing. Então, o responsável pela informação sempre é a área-fonte. A gente só se utiliza dos canais, do conhecimento, digamos assim, para formatar a informação, mas o conteúdo é sempre de responsabilidade da área-fonte. [...]

Na época da reformulação, a agência de propaganda se envolveu com a parte de lay-out e houve uma assessoria em nível de tecnologia da informação, que envolvia toda a tramitação de como eles iam amarrar uma coisa na outra, que formatou toda a ferramenta da intranet para a gente trabalhar. E até isso foi o que nos engessou um pouco, porque essa ferramenta não possibilita muitas alternativas. A gente queria colocar mais cores e tal, mas ela não dá essa possibilidade. Hoje eu já sei que existe uma nova versão desse programa que eles utilizaram, que a gente já pode deixar ela mais atrativa, digamos mais atraente visualmente. A gente fez todo esse trabalho de reestruturar o que é corporativo e o que é de cada empresa do grupo. Nós separamos e trabalhamos alguma coisa em nível de lay-out. Por exemplo, esse laranja, que é uma cor inerente às empresas. Esta é uma questão que a gente sempre tem na lembrança, especialmente no sentido de não usar uma cor que interfira nas cores das empresas, para não predominar só a cor da Empresa Brasileira ou de alguma outra do grupo. Então, a gente colocou uma cor “neutra” para todas e quente, que é para estimular a comunicação. E aí, em cima disso, foi feito esse trabalho e agora, em cima disso, com certeza, logo, logo, a gente vai estar se organizando para reestruturar a intranet novamente. Daí a intranet vai ter a mesma cara que vai ser dada para os outros canais de comunicação interna: o mesmo lay-out, a mesma postura, a mesma logomarca que a gente utiliza para a comunicação interna. Por exemplo, o uso dessa cor laranja já é uma mudança. Essa cor nós utilizamos na intranet, mas os canais de comunicação hoje ainda se utilizam muito da cor azul, que é o azul da Empresa Brasileira. Assim, a tendência é que os outros canais incorporem a ‘cara’ da intranet. Neste sentido, a intranet está na frente, está influenciando os outros veículos de comunicação, com certeza. Nós aproveitamos o que ficou bacana na intranet.

Então, aqui na intranet da Empresa Brasileira, a gente tem as informações que são gerais, como acompanhamento de produtos, pedidos, o calendário anual de eventos 2005, o encontro mensal de comunicação, etc., que são informações utilizadas por vários públicos. Este encontro acontece sempre na terceira semana de cada mês. Como a Empresa Brasileira tem 2.500 funcionários, no primeiro dia, na segunda-feira, a gente faz esse encontro com os líderes<sup>80</sup>. É uma reunião grande e nela a gente dissecou toda a informação e depois, na terça, quarta, quinta e sexta, cada líder pega a sua equipe, vai para a sala de reuniões e passa aquela mesma informação, porém, em uma hora. O líder é quem repassa a informação para o seu funcionário. A gente fez um diagnóstico agora no início desse ano e o encontro de comunicação foi apontado como o melhor canal de comunicação. Porque ali, na realidade, é o momento que o funcionário tem para se relacionar com o seu líder. Imagina que há líderes de fábrica que têm 150 pessoas abaixo dele.

---

<sup>80</sup> Funcionários com cargo de chefia que, no organograma da Empresa Brasileira, localizam-se abaixo dos gerentes.

Então, esse é o momento que o funcionário tem para ouvir o seu líder falar e saber das informações gerais da empresa, das informações específicas da área, do acompanhamento do planejamento estratégico, etc. Então, o funcionário fica sabendo se a empresa atingiu os resultados que ela esperava atingir e se não atingiu, o que ela vai fazer para atingir, o que está sendo mobilizado, o que está sendo feito para se atingir. A gente procura utilizar essa situação dos encontros justamente para trabalhar todas as ações de comunicação. Quando se tem um bom rendimento se parabeniza, se faz uma situação para reconhecer. Quando não está tão bom, então, se sensibiliza para dizer o porquê está daquela forma, ou seja, a transparência, a clareza, a objetividade; tudo é colocado para o funcionário. E este encontro foi apontado na pesquisa, no diagnóstico, como o melhor canal de comunicação da Empresa Brasileira. Mas todo o conteúdo deste encontro também está disponível na intranet, por exemplo, a gente disponibiliza o calendário, etc. Foi feito um trabalho bem forte, especialmente pelos Recursos Humanos, para que os líderes estejam preparados, tenham o know how de como passar essa informação. Eu mesmo já tive a incumbência de passar de encontro em encontro para ver de que forma essa comunicação estava sendo feita. E é super-bacana, porque eu percebi que, principalmente os coordenadores de fábrica, conseguem pegar esse material, que é disponibilizado na intranet para eles fazerem a reunião e eles conseguem traduzir de tal forma que o funcionário de chão de fábrica entenda. Então, o 'cara' entende, por exemplo, o que impacta a eficiência; porquê a empresa está apostando na educação do funcionário; porquê determinada ação impacta naquele índice, etc. Os líderes dão essas diretrizes e o pessoal não se perde.

Então, aqui neste link da intranet, a gente prepara e coloca toda a informação que vai ser passada. Aí, depois, a gente já entra numa campanha que está sendo feita, a campanha de benefícios, para lembrar quais são os benefícios que a gente tem ligados ao bem-estar. Então, aqui tem todas as informações. A campanha do álcool, que é um programa específico que a gente tem da área de bem-estar também. A gente pode acessar todas as informações. Então, naquele encontro com os líderes, é passado isso aqui para os funcionários. Aí, depois, em cima dessa apresentação, é feita uma outra apresentação com essas mesmas informações, porém de forma mais condensada, para os líderes passarem para os funcionários. A linha de montagem, ou o setor, pára toda durante uma hora. Todos vão para a sala de reuniões para ser dissecada a informação. E este é o canal mais importante, porque não adianta, a gente sempre comenta: a comunicação passa muito pelo relacionamento, pelo *tête-à-tête*, não é simplesmente colocar a informação na intranet, numa revista ou colocar a informação num mural. O que a gente sempre comenta sobre a comunicação interna é que nós precisamos cercar o funcionário com a informação. E o principal instrumento é este encontro, com certeza. Tudo que surge, como alguma situação estratégica, algum programa novo que vai ser lançado, um produto novo, tudo passa por aqui. Por exemplo, nesta semana, a gente está lançando um produto novo. Então, o lançamento oficial vai ser feito antes para os funcionários, para depois ser feito para os clientes. Então, a gente vai fazer o lançamento justamente no encontro de comunicação. O encontro de comunicação é o ponto de referência. Mas isso não era assim há alguns anos atrás. Eu acho que a gente vem crescendo numa constante. Eu acho que a própria área de comunicação

interna está ganhando mais espaço na empresa. Então, as pessoas estão começando a se preocupar em primeiro fazer a comunicação interna, fazer “toda faxina em casa”, como se diz, para depois se comunicar com o externo. E eu acho que a Empresa Brasileira atualmente tem uma grande preocupação com a comunicação interna. Preocupação que eu falo é no sentido da transparência, do informar sempre antes o funcionário, dele ficar sabendo das informações da empresa através dos canais formais da empresa e não fora dela. Há também a preocupação de procurar minimizar a “rádio-peão”, aquela coisa de comentários, de diz-que-diz, de “o que será que vai acontecer?”, “será que não vai acontecer?” Eu percebo que a Empresa Brasileira tem essa preocupação, de se cercar de canais de comunicação e de situações, eventos, para poder minimizar esses conflitos internos. [...] Mas o material completo dos encontros de comunicação está disponível na intranet só para os líderes. Existem algumas áreas da intranet que são entre aspas “protegidas”, digamos assim, só algumas pessoas têm acesso. No caso do material e informações sobre o encontro mensal de comunicação, é só o líder que tem acesso a ele. [...]

Na Integração, que é o primeiro contato do novo funcionário com a empresa, eu sempre procuro colocar para eles que o mural está ali, a intranet está ali, os canais de comunicação estão ali. Eu sempre digo “A área de comunicação tem como dever disponibilizar a informação para vocês, mas tem que haver a contrapartida, vocês têm que procurar a informação também. [...] Quem mais usa a intranet são as pessoas da área administrativa, em especial aquelas que trabalham com acompanhamento do produto na fábrica. Porque, pela intranet, eles podem fazer todo o acompanhamento de como o produto está na fábrica. Então, a intranet também contém ferramentas que eles se utilizam, para saber como está o produto. Ou seja, eles utilizam a intranet como uma ferramenta de trabalho, como uma forma de acompanhar as situações de trabalho. Já o e-mail é separado da intranet. A gente tem o outlook. Geralmente ele é, digamos, entre aspas “liberado”, porém, esse liberado é como eu disse, entre aspas, geralmente utilizado só para fins da empresa mesmo. Nem todos os funcionários da fábrica têm acesso a e-mails. O e-mail é só para quem realmente o utiliza como ferramenta de trabalho. E-mails particulares, jogos, coisas parecidas a gente não consegue mais acessar. É a política da empresa: o uso desses canais é só para o trabalho, porque havia muita gente que abusava. Se a gente recebe algum e-mail com material não-autorizado, só chega o e-mail para nós, mas o que estava em anexo não vem. Eles cortam. A própria internet é assim. Tu consegues entrar em algumas páginas, mas em alguns campos da página tu não consegues entrar, porque são áreas restritas só a quem precisa acessar para o seu trabalho. [...]

Os funcionários da fábrica em geral não têm acesso a e-mail, eles só têm acesso à intranet, através dos quiosques. Aqui (mostra na tela), entrando em Recursos Humanos, o funcionário tem um campo chamado Portal do Funcionário, que é aqui que ele consegue todas as informações sobre a avaliação que é feita dele, o demonstrativo do pagamento, os “pontos” que ele tem com a fundação, o histórico profissional dele, os cursos que ele já fez, por onde ele passou aqui na empresa, o próprio Programa de Participação nos Resultados, o saldo de horas. Ele tem todas estas informações disponíveis na Intranet. Ele tem uma senha para isso. Mas a busca de informações pessoalmente

ainda não diminuiu porque os quiosques e outros micros que acessam a intranet na fábrica ainda são poucos para o número de funcionários. Eu acho que para a área de produção esta mudança não foi muito significativa, mas foi muito significativa para os funcionários da área administrativa. Este é o público direto da intranet. As informações vão direto para eles. E eles estão sempre acessando a intranet. Ela melhorou muito desde que foi criada, em 1996. A Empresa Brasileira foi uma das pioneiras na implantação da intranet, porém, com todas limitações que existiam na época, mas ela já operava. [...]

A intranet foi projetada, eu me lembro, quando a gente participou do grupo que fez a montagem dela, ela foi projetada pensando em atender àquele funcionário que se utiliza dela como ferramenta de trabalho mesmo. E agregado a isso, então, a gente colocou informações como as políticas dos programas, as situações que estão acontecendo na empresa, etc. Porque quando se pensa na questão corporativa, por exemplo, essa informação é necessária. Como por exemplo, no “PGQP”, onde se precisa ter evidências de que é disseminada a cultura da empresa, como é disseminada, como é que as pessoas ficam sabendo dos programas internos da empresa. Então, tudo isso os funcionários conseguem contemplar, por exemplo, como uma evidência do “PGQP”, assim como os relatórios da Revista Exame. Então, a gente começou a mapear a intranet neste sentido, para que ela pudesse trazer todas as informações da empresa, para o funcionário. Praticamente o que consta ali é a política, os programas, é todo o material necessário para consulta. Por exemplo, quando se fala de uma homenagem por tempo de empresa, que é uma prática que a Empresa Brasileira tem para os funcionários que contemplam 25, 35 e 40 anos, está disponível na intranet toda a política de como é feito, desde o evento até o que é dado para o funcionário. Então, o funcionário que tem interesse em saber é só entrar lá dentro das “Práticas de Recursos Humanos”. Lá vai ter o *link* “Homenagens por tempo de empresa”, com todas as informações. [...]

Na pesquisa de clima, que a gente fez agora, a gente tem um diagnóstico que foi feito especificamente sobre a comunicação. Esse diagnóstico traz evidenciado tudo o que a gente tem que melhorar. Ele é hoje, o trabalho que está dando todo o norte para a área de comunicação. Então, foi feito esse trabalho para que gente pudesse mapear, junto aos funcionários, o que eles gostariam que fosse melhorado. Especificamente falando de intranet, a principal queixa que se teve foi que realmente os funcionários de chão de fábrica não têm acesso à intranet, justamente porque eles confundem muito intranet com e-mail. Na cabeça deles, a informação primeiro é dada para o funcionário que tem e-mail e intranet. E, depois, é disponibilizada para quem não tem. E eles não deixam de ter razão, porque é feito dessa forma mesmo. O que acontece é que primeiro a gente dispara a informação via e-mail e depois já imprime aquela informação para colocar nos murais. Só que a informação via e-mail é dada imediatamente, quando surge. E os murais são atualizados três vezes por semana. Então, eles têm uma certa defasagem de informação. Eles têm uma certa razão de estar colocando isso. A gente está criando todo um sistema em cima disso, para agilizar o envio de informações para a fábrica. E quando a gente fala da questão, não tem como falar de comunicação interna sem falar em cultura organizacional. Eu acho que a empresa tem que estar preparada para se



comunicar com o seu público interno. E hoje isso está muito dentro da cultura da empresa. A Empresa Brasileira já tem essa convicção, lógico que ela tem uma, entre aspas, vamos dizer... não vamos dizer uma “preocupação”, mas assim: “o que se deve informar?”. Então, estamos caminhando para isso: para decidir qual é o nível de detalhamento que deve ser dado a cada informação. Mas eu te digo, como quem vem acompanhando a área há anos, eu vejo que há uma abertura grande da empresa, com relação à comunicação. E esta é uma mudança de cultura mesmo! O comunicar para dentro tem que vir antes do comunicar para fora. Então, a gente está tendo forte este trabalho junto com a área de Marketing, junto com outras áreas da empresa, para poder realmente disponibilizar a informação primeiro para o funcionário. E informar todos os objetivos que gente tem dentro da empresa e, com isso, jogar esses conceitos para fora – traduzindo isso através dos produtos, dos serviços que são levados para fora. E a Empresa Brasileira está pronta, ela está preocupada com isso, ela está madura. Ela já tem um percurso. [...]

Mas lá no final do ano, são os próprios diretores da Empresa Brasileira que desmistificam, que desmembram o planejamento estratégico para o próximo ano. Então, o funcionário da Empresa Brasileira já sabe que em dezembro ela vai ficar sabendo qual é o planejamento da Empresa Brasileira para o ano seguinte. Com base nos cenários financeiros, econômicos mercadológicos, aquilo que o mercado estiver sinalizando, eles vão saber qual será a movimentação interna da empresa. Lá em dezembro o funcionário ficará sabendo disso. E tudo está disponibilizado na internet, para que todos possam consultar. [...]

Quando a gente lançou a Intranet, a gente tinha a idéia de colocar um canal onde as pessoas pudessem votar “sim”, “não”, “às vezes”, uma espécie de enquete. Na época, a gente até sugeriu isso, mas essa idéia não vingou porque a gente não sabia o que poderia ser perguntado ali. Acho que a empresa também não estava muito madura para a gente poder colocar a enquete. Quando se disponibiliza um canal desses, temos que ter a retaguarda, ou seja, precisamos saber o que vai ser feito com aquela informação.

Enfim, a gente viu que era todo um trabalho de lançar um assunto lá e tu não teria uma resposta imediata para passar para as pessoas e aí a própria ferramenta poderia cair em descrédito. E aí, geraria um problema e não uma solução. Por isso, a gente resolveu deixar a idéia em “stand by”.

Outra situação que apareceu forte no diagnóstico, e que é uma preocupação minha, é justamente que hoje a Empresa Brasileira não tem um sistema formal de ouvidoria, de ouvir o funcionário. Ou seja, a informação vem de cima para baixo, mas ela dificilmente vem de baixo para cima. Eu diria assim, ela vem de baixo para cima, mas não através de um canal formal. Então, a gente já tem até um projeto de trabalho, para esse ano ainda, de ter uma canal onde a gente possa realmente ouvir, do funcionário, o que está ou o que não está bacana. O que trouxe muita força a este projeto foi o próprio diagnóstico que foi feito, porque os funcionários se aproveitaram daquela situação para poder falar, pois eles não tinham outros canais. O pessoal falou da alimentação, do descontentamento com algumas situações, dos problemas de RH, principalmente. Com isso, a gente percebeu que é preciso uma ferramenta formal. É preciso que as pessoas conheçam essa ferramenta

e saibam como ela funciona para poder trazer a informação de baixo, jogar isso para cima, para as áreas responsáveis poderem processar isso e a gente poder dar um *feedback* para eles. Hoje as informações e reclamações dos funcionários vêm geralmente através dos coordenadores de fábrica, que são com quem eles mais têm contato. Por isso, eu procuro estar mais em contato com os líderes de fábrica, para poder definir quais situações temos e o que falta, qual o esforço de comunicação que a gente vai usar nesta situação. Por exemplo, definir se a ação deve ser mais em nível informativo ou mais em nível motivacional. A gente procura muito trabalhar em parceria com os líderes, ou seja, a formatação da comunicação em si é feita junto com a coordenadoria – que é o pessoal que está diretamente ligado com os funcionários. [...]

Naquela equipe que participou da reestruturação da Intranet, houveram também funcionários que representaram os setores, no caso as pessoas mais envolvidas com o processo de trabalho. Então, um funcionário de Compras veio representar a área. A mesma coisa aconteceu com Vendas, Marketing, etc. Então, o pessoal da comunicação se preocupou mais em formatar e ver quais as informações e ver o que ia para um lugar, o que ia para outro, criar layout, digamos assim, do que propriamente a parte mais de conteúdo. Eu diria que a parte mais de conteúdo da Intranet é de responsabilidade da área-fonte, que é quem dita o que vai e o que não vai ser divulgado. É claro que essa informação também sempre passa pela gente, mas o entendimento do que vai ser informado, do que tem que ser informado é da área-fonte, mas a forma como vai ser comunicado é da responsabilidade da comunicação. É um trabalho conjunto. O trabalho da comunicação é tornar a informação mais acessível, garantir que a comunicação chegue, fazê-la circular. E como a responsabilidade fica para a área-fonte, esta é uma forma de capilarizar, de espalhar, de esparramar a Intranet de forma a que todos participem. Assim, por exemplo, o pessoal de Compras pode se reunir e definir o que precisa falar. E eles realmente fazem isso, mas se eles precisarem de algum assessoramento de como isso será comunicado, aí a nós da comunicação nos envolvemos. O conteúdo, o que vai ser informado na intranet, são eles que determinam. Porque a gente não está lá no dia-a-dia, a gente não sabe quem é o cliente de Compras. A mesma coisa acontece com Marketing, Vendas etc. Então, a gente procura estabelecer essa parceria com as áreas. E isso tem funcionado. [...]

Eu diria que, como instrumento de comunicação e também como um instrumento para agilizar os processos de trabalho, ela tem funcionado bem. Lógico que tudo pode ser melhorado. A gente justamente fez toda a reestruturação da intranet, porque as pessoas tinham dificuldade de encontrar as informações. A gente procurou fazer separações entre o que é corporativo e o que é da área, procurou deixá-la o mais amigável, o mais acessível possível. A gente sabe que ainda hoje há situações que podem ser melhoradas. A gente já comenta que logo teremos que nos reunir para ver como melhorar mais a intranet. Há informações que o pessoal não consegue localizar na Intranet, mas que a gente sabe que estão lá, só que o acesso é ruim, porque tem que entrar em muitas janelas até chegar nelas. Então, essas coisas a gente vai procurar dar uma amenizada. Deixar o acesso às informações o mais direto possível. Até por uma questão de tempo mesmo. Porque se o profissional

tem uma máquina um pouco mais lenta, a gente sabe que demora um pouco mais para abrir uma janela. A nossa intranet, como material de consulta, é bem bacana, no sentido real. Eu diria que ela está quase completa. Eu falo agora mais especificamente da ferramenta que a gente tem de RH, por exemplo. Então, ela está quase completa. Se uma pessoa precisa de uma política de como utilizar o transporte, está lá. Se ela precisa de uma política de como é o evento de festa de Natal, está lá. Ou seja, ali é o local. Procura que está na Intranet. Por exemplo, se o cara vai formatar um relatório para o PGQP, as informações que ele precisa estão lá. Se precisar se informar sobre o programa “Viver De Bem com a Vida”, toda a descrição do programa está ali. Então, é só procurar mesmo. A área de comunicação, por exemplo, está toda na intranet. Todas as iniciativas da área de comunicação interna... está tudo ali. Quais são os canais que a gente utiliza para se comunicar, quais são as ações que a gente tem para se relacionar, quais são as ações que a gente tem para reconhecer os funcionários ... está tudo ali. A própria política de comunicação está na intranet. Citando um exemplo; acontece muito do pessoal da Empresa Brasileira querer divulgar formaturas, mas aí eu não posso abrir precedente... não adianta ... a comunicação interna meio que reprime. Estas situações estão previstas na política de comunicação. Ela é aberta. Ali está dito que as grandes ações de reconhecimento ao funcionário só serão feitas em datas muito significativas, como o dia do Trabalho, o aniversário do funcionário, dia das mães, dia da mulher, que engloba grandes grupos de profissionais. Imagina fazer uma ação individual para cada funcionário, precisaria de uma área só para isso. [...] A lista de funcionários aniversariantes consta na internet. A gente já tentou verificar para fazer alguma coisa no sentido de enviar via intranet uma mensagem para os funcionários aniversariantes, mas não dá, pois pelo sistema que a gente tem não é possível fazer isso. Por exemplo, a gente sugeriu de mandar e-mail direto para o funcionário com um *link* para a intranet, mas a gente não conseguiu fazer isso devido às limitações do sistema. Mas isso já foi solicitado, a princípio está em andamento. Existe até um trabalho novo que o pessoal está fazendo, que é enviar informações através do site da Empresa Brasileira na internet. As pessoas que se cadastrassem poderiam receber informações sobre a Empresa Brasileira. E aí a gente conseguiria englobar também todo o nosso público interno no mailling deste público. Este seria mais um canal para envio de informações. Então, eu vou conseguir fazer, inclusive, essas ações do tipo mandar uma mala direta, via e-mail, e fazer com que as pessoas consultem na Intranet, e as pessoas clicarem e caírem direto na Intranet, ou seja, a base de dados vai ser a Intranet. Isso com certeza agiliza a comunicação e principalmente valoriza a ferramenta e faz com que as pessoas também transitem na intranet e busquem mais informação. [...]

Na intranet nós também não temos fóruns, chats, e isso entra na questão de cultura, no sentido de “quem vai ser o pai da criança?”. Alguém vai ter que largar o assunto ali e vai ter que monitorar o assunto que está ali. E quando se abre um canal desses para as pessoas se manifestarem, tem que estar preparado para receber tudo e responder adequadamente. Hoje a área de comunicação é enxuta. Então, provavelmente para lançar um veículo como esses, a gente vai ter que colocar alguém só para monitorar o que está circulando por ali. Talvez o maior impacto para não implantar esses

veículos é abrir uma ferramenta dessas, onde todo mundo pode ter acesso e de repente correr o risco de ouvir aquilo que não se quer ouvir. Eu acho que tem um pouco dessa preocupação. E outra é abrir um canal desses, onde as pessoas inclusive se manifestam sem saber qual é “a real” do que está acontecendo. Porque a gente tem uma linha. Não adianta pegar o “trem andando” e querer sentar na janela. Então, se corre esse risco de querer criar uma ferramenta onde as pessoas possam entrar e dar as opinião delas, mas acontecer o oposto do que se gostaria que fosse. Aí se faz, entre aspas, um “anti- marketing” daquilo que se queria realmente gerar. Foi por este motivo que a gente cuidou um pouco disso. Tudo isso foi pensado como possibilidades e também para “chamarisco”, para as pessoas poderem consultar. Mas, na hora de decidir pela implantação, o que pesou foi isso: quem vai cuidar, quem vai monitorar, quem vai ser o “pai dessa criança”? E a empresa precisaria ouvir tanto as coisas boas quanto as coisas ruins. O que eu digo é que, tanto as coisas boas quanto as coisas ruins podem ser por uma falta de informação da pessoa que está escrevendo ali. Então, tu vai expor essa pessoa, vai expor essa prática da empresa para as demais pessoas? Foi por esse motivo que a gente procurou dar uma segurada. [...]

O PPR neste último semestre ainda não foi desvelado. Eu mesmo fui reunião de gerências e disse para eles: “olha, tem que informar porquê o PPR não foi bom. O quê que impactou? Foram práticas internas, foi o mercado, a questão do dólar? Impactou ou não impactou? As pessoas têm que saber no detalhe, porque elas receberam ‘x’ e porque não receberam ‘x’ e mais ‘y’”. É neste sentido que eu falo da transparência da Empresa Brasileira, porque a gente vai fazer agora o próximo encontro da comunicação, ele vai ser totalmente voltado para a entrega do PPR, para que as pessoas entendam porque que não foi feito, o porque que não foi bom. O que foi problema interno, para a gente poder melhorar e o que foi externo, mas que também influenciou diretamente. Porque, em termos de eficiência, uma linha de produto da Empresa Brasileira não teve a movimentação que se esperava, mas, para não demitir, as pessoas foram transferidas para outras linhas. E isso impacta negativamente na eficiência da produtividade, puxa este índice para baixo. Mas isso foi por uma justa causa e é isso que as pessoas têm que entender: que é preferível baixar a eficiência e ganhar menos do que ter que demitir essas pessoas. E é neste sentido a preocupação da empresa. Então, tudo isso vai ser feito agora, neste mês de julho, junto com a entrega do PPR. Ao contrário do que foi feito no ano passado. Nesta mesma época, a Empresa Brasileira marcou o melhor resultado de todos os tempos. Melhor resultado, melhor PPR, melhor de tudo. Aí sim, o esforço de comunicação foi todo voltado para a comemoração. Ou seja, para dizer ao funcionário: “você é dez, você é o máximo”, porque este é o momento que se tem para se dizer isso para as pessoas. E isso foi bacana naquela situação porque a gente teve isso na metade do ano. Então foi feito naquela situação e assim o próximo semestre já sinalizava que ia ser um semestre bom, um segundo semestre bacana, que a gente podia repetir o sucesso que havia tido no primero. Tanto que a gente fez todo o esforço de comunicação voltado para isso. E aí os funcionários ficaram sabendo o que seria o próximo semestre e foi tão bom que a gente marcou, no ano passado, o melhor ano de resultados da história da Empresa Brasileira. Mas agora a situação está ao contrário. Agora é o momento de se comunicar

para as pessoas o porquê não foi bom. Então, a comunicação é mais detalhada, é muito mais no detalhe mesmo. Eu fui para a reunião de gerência e disse “olha pessoal, a coisa está pipocando na fábrica. O pessoal está querendo informações, está querendo saber porquê. Olhando o diagnóstico de comunicação foi visto que eles não sabem como se faz o cálculo de PPR.” Então, o profissional da comunicação não pode tomar a decisão, porque isso cabe à gestão. Mas ele deve fomentar a comunicação, as relações; ele deve se relacionar com os diversos públicos e fomentar o que está circulando na fábrica e trazer para os de cima decidirem. Este é o papel do profissional da comunicação. E a cultura da Empresa Brasileira está aberta para isso. Os gestores ouvem muito o que a gente leva. Eu percebo avanços com o passar dos anos. Na época que eu entrei, talvez por não me conhecerem, eu percebia que eles tinham uma certa restrição, justamente porque era um processo de conhecimento. Mas hoje existe mais abertura, eles ouvem, já tem credibilidade. Por exemplo, eu digo “olha pessoal tem que ser dito detalhadamente como é feito o cálculo do PPR. Em algum momento a gente vai ter que falar”. E, agora, este momento está apontando justamente para que isso seja dito. A gente procura trabalhar a comunicação. O ano passado configurou uma situação. Agora, temos outra, onde a comunicação precisa ser muito mais detalhada. E é por isso que eu digo que não tem como a gente enxergar a comunicação separa da cultura. Uma das coisas que a gente anda pleiteando é que a área da comunicação tem que ser vista como uma área de destaque, ligada diretamente a quem decide e isto também está ligado à cultura da empresa. Hoje a comunicação interna está ligada a RH, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica estão em Marketing. Então, isso é uma coisa que a gente vem, aos poucos, gradativamente, tentando trazer para dentro da empresa: que a área da comunicação tem que, primeiro, estar toda ela junta e, segundo, ligada à diretoria, porque é ela quem dita as regras, quem diz o que vai ser dito para o público interno e para o público externo. Então, a área da comunicação tem que ter um contato maior com diretoria. A área de comunicação tem que estar, entre aspas, “subordinada” diretamente à diretoria. E nós temos tentado fomentar isso, até porque isso facilita o nosso trabalho. Este, hoje, é o maior impasse que a gente tem na áreas da comunicação: essa, entre aspas, “distância”, entre as áreas, nós da comunicação, nós da diretoria. Porque não é a comunicação que tem que decidir. A gente fomenta, traz as questões, mas quem tem que decidir é a gestão. Este é o papel da gestão. A gente sente que existe um distanciamento nesse sentido, mas eles não fecharam as portas para essa possibilidade. [...]

A intranet está à disposição de todos, desde que eles tenham acesso a um computador. Num primeiro momento, ela foi pensada mais no sentido de quem a utiliza mesmo como uma ferramenta de trabalho e, agregado a isso, disponibilizar todas as informações da empresa, a cultura, todos os programas que a gente tem, os princípios. Está tudo na intranet porque as pessoas se utilizam daquilo em algum momento, ou para fazer um trabalho dentro da empresa, o seu próprio trabalho, ou para fazer, por exemplo, um relatório para alguma instituição, tipo PGQP, Instituto Ethos, etc. Na intranet é onde a gente coloca todas as informações. É um portal de todas as informações, para que as pessoas possam consultar, conforme as suas necessidades. A intranet é onde a gente condensa todas as

informações da empresa. A idéia inclusive é melhorá-la cada vez mais para que as pessoas percebam que ela é, em primeiro lugar, um canal de comunicação, ela é um dos canais, com a mesma cara, o mesmo formato, a mesma linguagem que a gente utiliza nos outros canais. Mas hoje ela ainda é, como todo o sistema de comunicação da empresa, um canal que leva a informação de cima para baixo. Mas já existem projetos para fazer a comunicação vir de baixo para cima. Mas não adianta a gente criar uma ouvidoria se depois a gente não tem como dar suporte, não tem um sistema que a sustente. São vários os links mais consultados na intranet. Há várias informações, do tipo cardápio da GR, os novos colegas (e aí ela está sendo um instrumento de integração), essas informações mais diversas. E também os classificados, que fazem com que as pessoas acessem bastante, porque elas podem vender e comprar. Inclusive os funcionários do chão de fábrica têm a sua senha para isso e aí eles conseguem vender móveis, carros, utensílios, prestação de serviços que eles façam. Mas como eu falei, isso é monitorado. Mas as pessoas têm uma maturidade bacana. Teve o caso de um funcionário, dia desses, que colocou uma bobagem e aí a gente entra em contato. Eu mesmo ia ligar dizendo que essa ferramenta não era para esse fim mas, antes disso, o próprio funcionário ligou e pediu desculpas. Disse que não era essa a intenção: “a gente estava brincando aqui e eu cliquei enviar sem querer.” Neste caso, não houve nenhuma ‘penalidade’, mas já houveram nos casos em que envolviam pessoas. [...]

O bacana de trabalhar na Empresa Brasileira é essa transparência. Ela se propõe a ser muito clara, muito transparente, muito objetiva com as situações que acontecem na empresa. O funcionário sabe se ela está bem ou se não está; se vai bem, se não vai; se vai demitir ou não; ele sabe que esse é um dos últimos recursos que se tem, porque se procura fazer todo esse trâmite interno para evitar demissões. Isso tudo o funcionário sabe. [...]

Na realidade, como a intranet é mais um centro de apoio, que o funcionário pode entrar e saber de toda a política, então, não tem como as informações ali contidas não terem credibilidade... é a política, é oficial. Nada do que está ali foi inventado. É oficial, é o mandatário.

A gente se preocupa em identificar o funcionário com a empresa. A gente trabalha com a questão cultura. Como entrou muita gente nova, a gente tinha a idéia de trabalhar uma campanha até para introjetar os princípios da empresa. Trazer todos os princípios novamente, trabalhar cada um deles, mês a mês, para que as pessoas pudessem introjetar. Aí, na época, a diretoria entendeu que era muita coisa que precisa ser feita. Aí, toda ação que demanda grande esforço de comunicação, a gente assina com um princípio da Empresa Brasileira. Então: vamos fazer um vídeo motivacional - qual é o princípio que vai assinar?; vamos organizar um evento tipo “das melhores”, assinamos com “a Empresa Brasileira somos todos nós”; tipo uma situação dos homenageados que foram para o nordeste: “homem valorizado e respeitado”. Dependendo da situação que é trabalhada, a gente assina com um dos princípios da empresa. Isso em todos os canais de comunicação. [...]

A gente tem que entender que a intranet é um dos canais de comunicação. Ela está dentro dos níveis de informação que a gente trabalha no sentido de cercar o funcionário com a informação. Então, ele entra no intranet, a informação tá lá; ele vê o mural, a informação está no mural; ele recebe

um e-mail, a informação está no e-mail. Ele está almoçando e vai ouvir um programa de rádio falando sobre isso. Então, não tem como o funcionário dizer “eu não sabia disso”. É essa a nossa preocupação e a intranet entra nesse escopo. E a intranet e os e-mails, especialmente para os funcionários da área administrativa, passa a ser fundamental, porque são as duas ferramentas que a empresa usa para se comunicar direto com o funcionário. Porque esse público geralmente não lê mural: ele tem o computador na sua frente e está sempre acessando a intranet.

## SUJEITO B2

Eu trabalho na Empresa Brasileira há quinze anos, na função de auxiliar administrativo. A intranet é uma ferramenta muito útil no dia-a-dia. Eu acho que, depois que a gente se acostuma a trabalhar com ela, ela é quase que indispensável... porque ela tem acesso rápido. A gente até usa mais a intranet do que, digamos, o telefone. Ela é mais útil e mais fácil de usar do que o telefone. Já imaginou ligar para Recursos Humanos cada vez que der uma irregularidade no FPW<sup>81</sup>? Se der algum problema, aí eu faço um e-mail e envio [...] Eu costumo enviar e-mails. Eu uso o e-mail e não o telefone; é mais prático. É mais prático porque ele é mais rápido; a informação até fica registrada por alguns dias e vira um documento. [...] No meu dia-a-dia, a intranet é útil, muito útil. Antes, quando a comunicação era por telefone ou escrito, o assunto não ficava assim registrado como por e-mail, que é um documento. Sem contar que a comunicação era mais demorada. [...] A gente liga, digamos, para uma pessoa que não está no local de trabalho; envia um e-mail; assim que ela volta, ela lê o e-mail. Então, também neste sentido, é mais prático, muito mais fácil. Quando a gente digita e encaminha um e-mail, está seguro que a informação chega certa, conforme você mandou. Então, nesse sentido, também ele é útil: o que você escreveu, você registrou, a pessoa recebe. Por telefone ela pode entender errado ou se enganar ao anotar. Por e-mail, é bem certinho. A informação chega bem certa ao local. Tem informações que eu costumo muito passar uma cópia para o meu chefe, para ele ver que foi feito. Para que ele saiba que, da minha parte, digamos assim, foi feito, está OK. Então o e-mail tem também essa função do meu chefe poder acompanhar o meu trabalho. Ele não me pede isso, eu faço espontaneamente. Não faço isso sempre, porque tem coisas que não precisa, mas tem coisas que... assim ... um assunto mais sério, aí eu mando com cópia. A gente costuma muito também usar na equipe de MDE (Modelo de Desenvolvimento de Equipes). Aí eu faço, eu digito, as atas das reuniões. Aí eu mando. É bem prático. Mando para o fulano (líder), mando pro coordenador da área. Aí todo mundo lê e assim evita um monte de papel, eu não preciso imprimir dez cópias digamos e entregar uma para cada um. Manda um e-mail, a pessoa lê e é uma forma de economia também. A cada 15 dias nós temos também reunião com todos os auxiliares administrativos do departamento. Aí

também a gente redige ata, a gente manda uma para cada um. Nós somos mais ou menos em umas 15 pessoas. Então, economizamos 15 cópias. Não precisa imprimir, é só mandar a ata por e-mail. Nós nos reunimos para discutir assuntos dificuldades que a gente tenha. Por exemplo, se nós temos dificuldade com o setor de Informática; a gente acha que não está sendo bem atendido, ou que eles deveriam melhorar, ou para entender porque que tá assim... Então, a gente convida o líder da informática; a gente se reúne e vê o que tá acontecendo e porquê, para entender o trabalho, para a gente poder trabalhar melhor. [...]

A tecnologia ajuda a organizar melhor a equipe de auxiliares administrativos: os convites as reuniões e o calendário dos encontros são enviados por e-mail. [...] Eu acho que a intranet é uma ferramenta fundamental para se trabalhar, principalmente assim na hora de agendar a reunião... nossa! Ela é rápida e prática. A gente tem como saber se as pessoas estão disponíveis, tem um ícone para a gente olhar se a pessoa está livre naquele horário ou não. Então, assim, ela é fundamental, ela dá agilidade. Nossa, é rápido!! Digamos assim, em poucos minutos a gente passa a informação ou documento (a ata da reunião, por exemplo) para 15 pessoas. Já pensou, se deslocar do setor e entregar uma ata para cada um? E olha que o departamento é enorme! Ou talvez ter de esperar vários dias para poder a pessoa ter a ata em mãos? Então, ela é ágil e rápida. Eu não me imagino trabalhando sem ela. Ela é muito útil, muito ágil. Além da economia que a intranet traz para nós: economia de papel, de tinta, economia de tempo. Isso sem falar na qualidade do trabalho que é excelente, porque há agilidade. [...] Hoje as informações disponíveis na intranet da Empresa Brasileira atendem muito bem às minhas necessidades de trabalho. [...] Tem assuntos que é melhor resolver por telefone. Mas tem assuntos em que é bem mais rápido usar a intranet. Então, depende muito do que está se tratando. Por exemplo, se for uma coisinha bem rápida, a gente dá uma ligada, resolve e pronto. [...]

Aqui na Empresa Brasileira as pessoas têm o hábito de responder logo aos e-mails. Sempre tenho retorno; nunca tenho dificuldade. Aqui nós fomos orientados a usar a intranet e a gente usa para fins de trabalho, para assuntos que envolvem a empresa. Até nós fomos orientados a não usar para assuntos particulares, digamos enviar e-mail que não tem nada a ver com a empresa. Eu concordo com essa orientação porque nós estamos aqui para trabalhar e eu acho que atrapalha outro tipo de mensagem, até porque tem dado problema de vírus e coisa assim. Então, nós passamos e-mails e usamos a intranet só estritamente para assuntos de trabalho. Eu sou também responsável pela organização dos murais do departamento. E eu recebo o material para organizar os murais pela intranet. É a Sujeito C que tá mandando atualmente. A gente recebe as informações do Informa. E eu recebo os comunicados, eu imprimo e coloco no mural. Atualizo o mural. A gente recebe por e-mail os cartazes, eu imprimo e organizo o mural. Em algumas áreas eles distribuem os cartazes, mas em outras eles encaminham por e-mail. Daí tem os responsáveis pela atualização dos murais. Aqui sou eu que organizo o mural. Nós trabalhamos com formulários também: solicitação de materiais,

---

<sup>81</sup> Sistema que a usuária utilize para controle de cartão ponto dos funcionários do departamento.



comunicações internas. Eu envio e-mail para a Sujeito Fabiana, que é da Operação e Controle: “necessito, preciso de 1000 formulários”, daí eu coloco o código do formulário que eu preciso. Dentro de poucas horas ela responde: “tá pronto aqui; pode vir buscar”. Então, assim é prático. Esse tipo de informação detalhada não dá para ser por telefone, né? Aí, digamos, fica registrado para eles também. Conserto, por exemplo. Problema no computador, eu não faço por telefone, aliás eles nem aceitam pedido de conserto por telefone. É por e-mail. A gente faz um e-mail e envia para a Tecnologia da Informação). Daí eu especifico: o que está acontecendo? Digamos: solicito conserto de tal problema, eu coloco o motivo, porque aconteceu. Eu envio, eles recebem e aí fica na fila de espera e eles vão atendendo. É uma maneira deles atenderem. Não adianta pedir nada por telefone, porque eles não te atendem, só por solicitação. E eu acho que isso é muito, muito prático. É prático porque eles têm que atender todas as empresas do grupo. Já imaginou se fosse por telefone? Precisaria de uma pessoa que ficasse só no telefone atendendo. E assim eles recebem a solicitação automaticamente, fica na fila, eles dão o retorno de solicitação: “a tua solicitação é número tal”. É automático. Aí eu fico aguardando. Isso evita também desgaste nas relações com os colegas. E também é feita economia de papel. E por telefone a gente anota uma palavra e, às vezes, depois vai ler e não entende direito... (risos) ... e aí, como eu falei, por e-mail está registrado. A gente escreve, está legível, não tem erro. Neste sentido também é muito, muito útil. Há tanta coisa que a gente usa na intranet hoje que eu até nem lembro de tudo, mas é muita, muita coisa. Eu também uso muito a intranet para consultar informações de RH. Por exemplo, consultar folha de pagamento. Todos os funcionários da empresa, não só eu, têm acesso. Todos os funcionários têm uma senha, para entrar no portal. E todos podem consultar a folha de pagamento. E há mais coisas que a gente pode consultar no portal, como por exemplo desconto de farmácia, dentista, médico. Eu acho muito bom que todos tenham acesso. Às vezes, assim, a gente pode até esperar a folha de pagamento, mas às vezes tu precisa saber com antecedência quanto vai receber. Tu já sabe com antecedência. Mas não são muitos dias antes. Eu acho que são uns oito dias antes da folha. Mas a pessoa já vai se programando, porque às vezes tu pensa que vai receber um X, recebe menos ou mais, então tu pode ir te programando melhor, né. [...]

Hoje a Empresa Brasileira se preocupa muito, e cada vez mais, com a comunicação com os seus funcionários, com a divulgação de metas e objetivos. Quando eu entrei aqui, há 15 anos atrás, nossa! Eu não tinha a visão que eu tenho hoje da informação. A empresa se preocupa muito. Tanto que nós temos os encontros mensais de comunicação. Cada mês é colocado para os funcionários o que está acontecendo; é prazo de entrega, são informações assim que os funcionários estão bem, bem informados mesmo. A gente tem também o Empresa Brasileira Informa. A empresa sempre deixa o funcionário a par e bem informado de tudo. Do meu ponto de vista, as informações divulgadas têm credibilidade sim. Todas as informações que são passadas é o que realmente está acontecendo. Quando eu iniciei a trabalhar, não aqui, foi numa outra empresa, nós não tínhamos acesso às informações. Tudo era novidade. Tudo a gente ficava ... “Bah! O que vai acontecer?; o que está acontecendo? Como que vai acontecer?” Mas aqui na Empresa Brasileira, onde eu trabalho, nossa!

As informações chegam em primeira mão para os funcionários. A gente é bem informado mesmo. E isso, com certeza, dá muita tranquilidade para a gente trabalhar. Nós estamos sempre a par do que está acontecendo, do dia-a-dia. Então, eu acho que os funcionários que trabalham aqui estão bastante satisfeitos. E sempre é divulgado tudo. Isso é da cultura da empresa: informar, educar, dar treinamentos, cursos. Quando eu digo educar, eu digo que nós fizemos MDE (Modelo de Desenvolvimento de Equipes), que ensina como trabalhar em equipe. Então, a gente aprende um monte de coisa. Educar que eu digo, e até a gente poderia usar uma outra palavra, é aprender como se comportar no ambiente de trabalho, como eu devo cooperar com o meu colega. Eu acho isso muito importante, porque hoje não se trabalha individualmente: “eu faço isso, isso é o meu trabalho”. A gente trabalha numa equipe. Digamos que eu tenha muito trabalho para fazer. Bah! Eu não estou dando conta! Aí eu tenho a minha colega e ela me ajuda. A gente deve perceber “Bah! A minha colega está com muito trabalho! Vou ajudar.” A gente não tem assim “bom ela faz isso e eu não posso ajudar”. É uma equipe, a gente se ajuda.

Eu acho que, no trabalho, a comunicação é tudo. A gente tem que se manter bem informados, sempre procurar comunicar o colega sobre o que está acontecendo. Como nós somos uma equipe, quando está acontecendo alguma coisa todo mundo tem que estar bem informado. Então, a comunicação é fundamental. Nós até trabalhamos a comunicação no MDE (Modelo de Desenvolvimento de Equipes). E nós fazemos reuniões quinzenais e nós falamos, nós colocamos o que cada um está pensando, nós conversamos sobre o que poderia ser melhorado, se um colega não está muito bem a gente vê o que está acontecendo. Isso é muito importante no ambiente de trabalho. Até porque a gente fica mais tranqüila, já sabe se a equipe está te aceitando bem ou não. Porque é colocado, não é assim “não gosto de você, daí eu não falo”. Então, ali entra a comunicação, a gente conversa, vê o que está acontecendo, porquê, o que se pode fazer para melhorar. Então, nós trabalhamos assim e eu acho muito bom. [...]

Hoje, se tirassem a Intranet, eu acho que seria a mesma coisa que a gente em casa tirar a luz, à noite, porque ela é uma ferramenta muito, muito importante. Tudo o que eu uso na intranet é importante para o meu trabalho. Eu não descartaria nenhuma ferramenta ou link da intranet. Todas elas são importantes. Importantes na agilidade, na rapidez, na economia, tudo isso. [...]

Eu gosto muito de trabalhar aqui na Empresa Brasileira. Bastante! (risos) Nossa! Aqui é a minha casa! (risos) Eu gosto das pessoas, dos benefícios, nós estamos sempre bem informados, a gente tem uma visão ampla da empresa, é uma empresa grande, é também uma empresa que dá oportunidade de crescimento. Eu acho que as pessoas aqui são educadas. É uma equipe que trabalha unida, então a gente se sente bem no ambiente de trabalho. E, se sentindo bem no ambiente de trabalho, a gente nunca pensa em sair. É uma empresa que sempre, digamos assim, é uma empresa correta, sempre o pagamento é no dia certo, é uma empresa boa para se trabalhar, preocupada com o funcionário. É uma empresa séria em todos os sentidos ... preocupada com a qualidade. É uma empresa muito séria, tanto que eles recebem muitos troféus, troféus de qualidade. E, para mim, estes troféus são uma conquista do todo. Cada um trabalhando, fazendo a sua parte, a

gente conquista o todo. Eu sinto que todos os funcionários gostam de trabalhar aqui. A pessoa se sente satisfeita no ambiente de trabalho. Por exemplo, quando você entra na empresa e faz entrevista, a pessoa que faz entrevista lhe orienta, diz o que você vai fazer. Você não entra aqui pensando que vai ser uma coisa e fazer outra. O que é dito na entrevista, é realmente feito. É como eu falei: é uma empresa bastante séria. É dito, é falado o que a empresa espera de você e o que a empresa te oferece. Então, cada um fazendo a sua parte, só vai. [...]

É feita uma avaliação anual do nosso trabalho. O coordenador fala contigo e daí ele coloca como você está no ambiente de trabalho e aí você tem a oportunidade de falar para ele o que você espera também. Eu acho que nós temos oportunidade sim de dizer, de falar o que a gente pensa e espera da empresa. Eu não me sinto constrangida de falar com o meu chefe na avaliação, porque a avaliação é um diálogo aberto. Ele diz o que pensa de você, como você está. É um diálogo aberto, a gente está conversando, então não custa dizer o que você espera, perguntar. Só que, eu penso que não adianta você exigir da empresa. Eu acho que antes a gente tem que se preparar para o mercado de trabalho, trabalhar, fazer a nossa parte, para depois ter recompensa. Porque não adianta exigir, só exigir; a gente tem que contribuir também.

As pessoas, principalmente as pessoas que têm mais tempo de empresa e que estão quase com idade em que precisam sair da empresa, dizem assim “Bah! Eu gostaria de ficar mais uns anos na empresa. Bah! Eu gostaria de ficar mais uns anos, tomara que esqueçam de me mandar embora, que me deixem mais um pouquinho.” Então, eu acho que as pessoas vão adquirindo, dentro da empresa, familiaridade; vão se familiarizando e vão gostando do trabalho, se sentindo valorizadas. E tudo vai também do funcionário levar a sério o que está fazendo. Porque você tem que levar a sério o trabalho, fazer a tua obrigação, as tuas tarefas, procurar fazer sempre certinho. Não adianta só eu gostar de trabalhar na empresa, eu tenho que gostar e contribuir fazendo certinho as minhas tarefas. [...]

Nesta semana vai acontecer um lançamento de produto. Já estão divulgando com antecedência a informação de que vai ser lançado o produto. No início é feita uma surpresa, eles não divulgam exatamente o que vai ser lançado, mas é muito legal. Usam e-mail, intranet. Eles colocam na tela do computador que vai ser lançado um produto. Eles vão dando a notícia aos pouquinhos até que chega o dia e daí eles divulgam qual o produto que vai ser lançado. O funcionário é sempre informado antes, nós sempre recebemos essa informação. Eu lembro que quando foi lançado produto SP, eles nos reuniram explicaram como funciona o produto, disseram quantos produtos haviam sido vendidos, como estava o mercado em relação ao produto. Então, as informações chegam sempre em primeira mão. Sempre é informado, sempre. A gente nunca fica assim esperando: “Bah! O que vai acontecer?” A gente já sabe: se acontecer, a gente, com certeza, será informado. Como agora nós estamos na época do dissídio, por exemplo, em cada reunião é informado como está a negociação. É informado pela intranet também. E aí a gente coloca as informações também nos murais. Na Empresa Brasileira é tudo divulgado. O funcionário fica a par do que está acontecendo. O resultado do PPR,

por exemplo, sempre é o coordenador da área que é responsável por passar esta informação, mas é passada a informação. Se a previsão é boa, a gente fica informado. Se repente baixar um pouco, a gente é informado da mesma forma. A gente fica meio até que preocupado, mas a gente é informado. O encontro mensal de comunicação também são conversas abertas. A gente pode conversar, perguntar. No momento em que o coordenador está fazendo a apresentação, ele pergunta se nós temos dúvidas. A gente pode perguntar e pode ficar bem tranquilo. A gente pode também dar sugestões. A nossa equipe fala, pergunta. Se tiver dúvidas, eles falam, perguntam.

A comunicação é muito importante. Nós trabalhamos muito a comunicação dentro da empresa como equipe, como empresa. Ela é bastante importante. Até porque, por a empresa ser tão grande assim, nós dependemos dos outros; cada setor depende do outro para formar o todo, digamos assim. Então, tem que haver muita comunicação. Eu acho que ela é essencial porque se não houvesse a comunicação não sairia nenhum produto da empresa no final do dia. Porque Vendas se comunica com o PCP, o PCP se comunica com a fábrica, a fábrica com a expedição e assim por diante; é um ciclo. Tem que existir comunicação em todas as áreas para a gente poder produzir. Eu acho que ela é fundamental para o trabalho acontecer, porque nós precisamos ter um resultado. A comunicação é fundamental para obter o resultado que a gente está buscando. [...] Aqui na empresa em que nós trabalhamos, como todas as outras também, nós somos um sistema aberto. Então, num sistema aberto, se não houver a comunicação, acho que não tem como trabalhar. Um sistema aberto quer dizer que um setor depende do outro, um setor está ligado ao outro para nós podermos produzir, para obter um resultado. Então, sem comunicação não há resultado. Em todas as áreas que eu trabalho, que eu tenho contato, a comunicação funciona bem. Sempre a gente tem retorno quando busca informação. É bom trabalhar aqui por causa das pessoas. As pessoas são educadas. Sempre que a gente precisa, a gente tem um retorno. Nós temos treinamentos, cursos, que nos orientam também a fazer isso. Há até curso um curso on-line, o Crescer On Line, que é sobre atendimento ao cliente. Isso serve para o cliente interno e externo. Nós somos bem informados, no sentido da importância da comunicação e do trabalho em equipe. Eu acho que as pessoas já estão conscientes: “Bah! Eu estou aqui para trabalhar, eu preciso de informações, eu preciso repassar essas informações também”. Eu acho que é um ajudando o outro que a gente consegue trabalhar bem. Eu até fiz questão de fazer o Crescer On-line. Foi muito bom. Eu fiz porque quis. Eu liguei para a menina de RH, que trabalha com Treinamento. Depois eu me inscrevi, via intranet. Aí ela libera, via intranet, também, e eu faço o curso. No final, quando tá OK, ela vê que tá OK. Se eu quero fazer mais um curso eu só peço para ela “Oh, libera tal curso para eu fazer”. Esses cursos são feitos fora do horário de expediente, mas são muito úteis, nossa! Eu acesso o curso do meu computador aqui na empresa, mas fora do meu horário de expediente. Eu trabalho até às 17 horas, eu vou até lá embaixo, bato o meu cartão ponto; volto; faço o meu curso até 20 horas digamos. Aí eu não recebo como hora-extra; eu estou fazendo curso. Eu gosto de curso on-line, porque a gente fica mais à vontade e se eu tiver alguma dúvida, a Fulana está disponível para esclarecer. Eu gosto porque parece que a gente raciocina um pouco mais no que está fazendo, responde às perguntas. É bem interessante, bem legal, a gente entra e ele faz pensar no que

a gente está fazendo. Eu acho que quando o instrutor está sempre em cima a gente não tem muito espaço para pensar. [...]

Eu me sinto muito bem no ambiente de trabalho. Eu acho que faz muita diferença a tecnologia. E cada vez mais as condições estão melhorando mais e eu, do meu ponto de vista, eu acho bem legal de trabalhar com a intranet.

### SUJEITO B3

Eu trabalho há mais de nove anos na empresa. Eu entrei em 96 como estagiário. Acho que todo mundo entra como estagiário. Eu entrei para trabalhar na Sociedade Esportiva e Recreativa da Empresa Brasileira, que trabalha com toda a área de esporte da empresa. Eu fiquei mais ou menos uns cinco meses lá. Eu fazia o estágio e nisso, conforme foi andando o trabalho, eu fui convidado a trabalhar na Cooperativa dos empregados. Ela fornece empréstimos, aplicações, para os funcionários. Eu entrei, daí, como efetivado. Aí fui efetivado, carteira assinada, direitinho. Aí, depois disso, eu fiquei uns três anos aí, aprendendo, conhecendo, me entrosando na empresa e fui para RH. Aí trabalhei lá na área de Administração de Pessoal, mais ou menos dois anos e meio, a três, não sei bem certo. Daí o gerente da área comercial me convidou para trabalhar na área comercial, onde eu estou até hoje na Administração de Vendas e, com certeza, trabalhamos bastante com intranet, internet, sistema ligado a distribuidor.

Quando eu entrei aqui nem todos tinham computador. A informação era bem precária; era feita mais pelos murais da empresa. Era impresso o documento com a informação e posto nos murais. Aí, os tempos foram mudando, a necessidade de cada um ter um computador foi aumentando, de cada um ter um computador e aí, hoje, praticamente, vamos dizer assim, todo funcionário do grupo, inclusive chão de fábrica, tem acesso a um computador. Não sei se o Sujeito 1 comentou contigo que na fábrica existe um portal, que o funcionário tem a condição de ir lá, mexer, enfim acessar a internet, intranet, tudo. Então, hoje, praticamente todo mundo tem acesso à informação via sistema. Mas há pessoas que se interessam, mas existem pessoas que têm medo de mexer, não sabem mexer, até pela idade, pela cultura. Enfim, existem pessoas e pessoas. No meu caso, o meu trabalho me leva a ter a intranet no meu dia-a-dia. Das sete e doze da manhã às cinco da tarde, direto, eu estou com ela aberta totalmente, todo o dia. Só do meio-dia à uma que eu não utilizo, porque é horário do almoço. Por que acontece isso? Eu trabalho com os distribuidores em todo o Brasil. E esses distribuidores, o que eles fazem? Eles mandam um pedido para a Empresa Brasileira. Um pedido de vendas, por exemplo, o produto X ou o produto Y. Esse pedido vem via sistema, via intranet. Então, ele manda lá e automaticamente eu acesso aqui na intranet. Eu abro o pedido, imprimo, analiso, faço, aprovo. Isso serve também para alteração de pedidos. Por exemplo, ele mandou um pedido. Ele está aqui há uma semana sendo fabricado e o cliente quer mudar o pneu, quer mudar a cor, quer mudar a lona. A solicitação vem via intranet, pelo distribuidor. Até mais ou menos um ano e meio, dois atrás, todo esse

pedido, que vem hoje via intranet, via sistema, vinha via e-mail, porque não existia essa ferramenta. Então, pedido, alteração, qualquer coisa, era via e-mail. Então, o nosso trabalho era totalmente via e-mail, Outlook, enfim. E hoje não. Vamos dizer assim, ficou 60/70% via intranet e os outros 30/40% via e-mail. Ainda existem pedidos via e-mail, para aqueles produtos mais complexos. Porque a maior parte das linhas de produtos a gente configurou para receber via intranet. Os outros, mais complexos, não. São detalhes, o cliente quer muito detalhe e não tem como um configurador padrão desenvolver. Então, a gente teve que desenvolver alguma coisa padrão, para o distribuidor mandar, via sistema, e alguma coisa mais especial continua sendo mandada via e-mail. Então, o dia todo eu acesso a intranet. Claro que, fora o trabalho, existem algumas outras ferramentas que estão na intranet, como todo tipo de consulta à folha de pagamento. Ah, eu quero saber sobre um médico que eu preciso ir. Eu vou lá. Se eu quero consultar o telefone de um colega de trabalho lá da outra empresa do grupo, procuro na intranet. Eu uso também uma ferramenta tipo “*bussines intelligence*”, que está na intranet e que é o nosso orçamento matricial, que a gente faz aqui na empresa, que é um orçamento de contas que a gente tem que prestar, fazer relatórios todo mês e ver como ficou esse pacote. Por exemplo, despesas gerais é um pacote que envolve material de expediente; entra cafezinho, entra limpeza e ali tem todo um controle de quanto a gente gastou num mês, existe uma meta, existe um gasto e você tem que, todos os meses, entrar nesse relatório e fazer estudos e ver o que você pode melhorar, o que não pode melhorar, que custos dá para baixar, no setor. Cada setor tem isso. É claro que eu não sou o único responsável. Existem vários pacotes: despesas gerais, terceiros, pessoal (que envolve salários), enfim existem vários pacotes que cada pessoa controla. Cada pessoa é responsável. Então, existe primeiro nível, segundo nível e terceiro nível. Primeiro nível somos nós, analistas; segundo nível são os coordenadores e terceiro nível é o gerente. Então, o gerente tem que fazer a mesma coisa que eu faço e responder para o diretor: “porque essa conta ficou vermelha no fim?” Aqui eu estou entrando mais a fundo numa ferramenta. Nessa hora, o que eu vou responder para o meu coordenador, a minha gerência vai responder também para o diretor. Eu vou sentar numa sala com a minha coordenação. A minha coordenação vai sentar numa sala com a gerência e a gerência vai sentar na sala com a diretoria. Todos são níveis hierárquicos e de poder diferentes, mas com o mesmo objetivo. Então, o orçamento matricial é dividido por níveis. É como se fosse um sistema dentro de outro sistema, onde há um constante fluxo de informação e comunicação. [...]

Eu busco muita informação na intranet. É muita informação, muita coisa mesmo. Assim, para te dar uma visão geral, sinceramente, não defendendo a empresa, bem pelo contrário, dizendo o que é mesmo, a gente está bem assessorado e estruturado quanto à informação. É muito difícil a gente não encontrar na intranet o que se precisa. Eu acho que essa intranet é feita mesmo para deixar o funcionário bem situado no que ele quer, no que ele quer fazer, no que ele quer procurar. Ele vai encontrar tudo ali. A gente tem uma lista telefônica normal com os números dos ramais, mas eu nem uso. Eu consulto tudo pela intranet. Tudo é consultado por ali, tanto informação interna, quanto alguma coisa externa. Claro que eu não vou procurar qualquer bobagem. Não vai aparecer aí. Mas se

eu procurar hospitais, bombeiros, algumas lojas, até aparece. É tipo um tele-informações. Eu acho que isso é legal para nós.

Eu acredito que a intranet facilitou muito, tanto o meu trabalho, quanto a relação com a chefia e colegas, porque antes, quando ela iniciou, uma vez eu tinha que ir buscar a informação. Hoje não. Hoje a informação vem até nós. Um tempo atrás eu tinha que correr em busca da informação e mesmo assim, às vezes, eu não ficava sabendo. Porque eu passava pelo mural e eu não via a informação, enfim. Hoje não. Hoje ela vem até mim. Hoje vem e-mail. Vem bastante e-mail dizendo que “Empresa Brasileira informa...”. Às vezes, eu abro a intranet e está lá uma luzinha piscando: “Oh! Novidade!”. Eu vou lá e abro. Então, com certeza, hoje esta muito bom e eu acho que a tendência é melhorar mais. Eu não sei como é que vai ser daqui a um tempo. O micro vai colocar uma mão para fora e vai cutucar a gente: ... (risos) “Oh! Tem coisa nova aí” ... (risos). Mas com certeza, nos tempos hoje, é um absurdo como está a tecnologia e também os avanços tecnológicos. [...] Como eu vou te explicar isso? Talvez, não sei se é impressão minha, eu posso até estar errado, mas o que eu acho é que nós talvez tenhamos nos tornado pessoas mais fechadas. Eu não estou conversando tanto com o meu colega porque tenho a informação ali na mão. Não sei... mas é isso que eu estou sentindo. Talvez eu seja assim, outro não seja, mas enfim. Eu sinto que, como eu tenho a informação ali disponível e à mão, eu talvez não esteja interagindo com os colegas. Claro, trabalho é uma equipe, existe conversa, claro. Mas em relação à informação, a gente está tão bem assessorado que a gente acaba não pedindo para o colega. Está tudo na mão. Eu acho que as informações da intranet são confiáveis. Claro que existem as informações que geram comentários, sem dúvida. Por exemplo, uma informação do dissídio. É óbvio que a gente conversa com os colegas. Existem. Mas, na maioria das vezes, eu acho que não. Mas, claro, existem informações polêmicas, que geram polêmica na equipe, no teu trabalho. Elas geram polêmica, mas não porque se duvide da credibilidade. Não, porque na Empresa Brasileira, pelo menos nós, da área administrativa, a gente conhece tanto as informações e conhece tanto os setores e a forma de cada setor trabalhar, que eu sei muito bem que o Sujeito B1, que bota essas informações na intranet, ou outra pessoa que coloque informações lá, não é só ele que faz e coloca lá. Isso vai passar por uma gerência ler, para um supervisor ler, para várias pessoas, antes de divulgar a informação para o público. Então, até acontecer a divulgação existe todo esse processo. E eu sei, porque eu trabalhei em Recursos Humanos e lá existia um setor de comunicação e eu sabia como funcionava. A RR fazia o texto, mandava para MT, que era gerente, ela modificava tudo: “Não, não é assim”. E depois de reformular isso tinha que voltar para ela de novo. Então, eu sei que se uma informação foi divulgada é porque é uma coisa séria, é seguro. É seguro porque passa por várias pessoas, antes de chegar ao usuário final. Quando ela chega para o funcionário, ela já é digamos ‘oficial’. Porque essa informação vai para mais de 5.000 pessoas. Então, não dá para brincar. Houve uma pessoa que trabalhava com isso na época e que cometeu alguns erros, na própria digitação e forma de redigir, e que foi demitida em função disso. Então, eu acredito que é preciso muita responsabilidade e muito cuidado para trabalhar com isso, porque uma informação errada repercute mais que a certa. Mas a Empresa Brasileira é transparente com os funcionários, desde os

seus números financeiros até a informação final. O que o João sabe, o Pedro sabe. Não tem assim, eu Sujeito B3, do administrativo de vendas, não saber tanto quanto um funcionário de fábrica. Nós somos todos iguais, porque eu tenho uma reunião mensal, todo mês, que o João que trabalha lá da fábrica, que solda o produto, também tem. E ele vai saber a mesma coisa que eu. A mesma informação que ele vai ter, eu vou ter. Ele não tem acesso à intranet, ou tem menos acesso que eu, que estou ali com ela disponível e trabalhando no computador no dia-a-dia, mas ele também tem a informação. Os superiores levam a informação para ele, nessas reuniões mensais que existem. . Então, ali é uma forma também que eu acho de a informação ser levada para as pessoas que não têm muito acesso à intranet. Mas, assim, resumindo, num modo geral, para mim, eu acredito que a informação da Empresa Brasileira, via sistema, via intranet, enfim, é segura. E ela é bem transparente. Ela não é uma fachada. Porque as pessoas que conhecem bem a estrutura da empresa, o funcionamento, vão perceber se aquilo não é verdade ou se aquilo não funciona, que não é aquilo. Então, eles não têm porque mentir ou esconder.

Como aconteceu hoje de manhã. O nosso coordenador chegou, reuniu a nossa turma e disse “oh, a gente vai começar a fazer algumas paradas, pela baixa produção que estamos tendo; enfim vai ter o feriadão de sete de setembro”. No primeiro semestre, nos feriados da quinta a gente teve que ficar em casa na quinta e trabalhar na sexta. Então, agora eles disseram que, pela baixa da produção, a gente vai ter que parar. E ele foi sincero: “Olha, a gente está fazendo isso para não precisar demitir ninguém. Vamos fazer uma votação para isso”. Então, os líderes foram ontem para a reunião e hoje de manhã, cedinho, ele já passou para nós o que está acontecendo. Então, a informação é rápida aqui. Todos os líderes foram orientados a passarem a informação para os seus setores. E isso é geral. É claro que, como eu já trabalhei na Empresa Brasileira em vários setores, eu sei muito bem que existem diferentes perfis de líderes. Há líderes e líderes. Um é de um jeito, um é um outro. Cada um tem um jeito de gerenciar, de coordenar. Hoje, com o meu líder eu acho que não tem problema algum. A gente tem liberdade para se expressar, para conversar com ele, é tranquilo. Existem problemas? Existem. Mas eu acho que isso é em todo o lugar. Sentar com ele e conversar, sem problemas. Mas daí até aquilo que eu conversei acontecer são coisas bem distintas. Mas não tem problema nenhum. Mas eu tenho liberdade para conversar com ele com ele, é bem tranquilo. É só chegar lá, sentar e conversar, individualmente ou em grupo, sem problema nenhum.

A comunicação é muito melhor hoje. A empresa passou por uma reestruturação geral para levá-la a trabalhar em equipes. Até alguns anos atrás a gente tinha uma estrutura do tipo “cada um por si, Deus por todos”. Aí foi feito um trabalho, foi contratada uma empresa, a Pró-Ativa, que faz esse trabalho forte de desenvolvimento de equipes com nós já há anos. [...] A gente começou com o setor de treinamento e RH montando turmas com uma pessoa da produção, uma pessoa de Vendas, um líder de Compras, etc. Eram turmas de 20 ou 30 pessoas que ficaram por um ano todo trabalhando juntas neste desenvolvimento de equipes. Depois que passamos essa fase foi feito um trabalho com equipes do mesmo setor, da área, com colegas. Então, num primeiro momento a gente trabalhou com pessoas que a gente não tinha contato e depois, num segundo momento, pessoas que a gente tinha



contato diário. Então é como eu te disse, era cada um por si e aí foi feito um trabalho para um pensar no outro, olhar para o outro, conversar com o outro. E essa é a tendência hoje. Nas maiores empresas no Brasil hoje é assim que se trabalha. Se você não trabalhar em equipe, se você não olhar para o colega, se você não enxergar o que o outro faz, você não vai crescer. Isso sempre foi trabalhado legal pela Empresa Brasileira. A empresa sempre está bem aberta. O lucro que ela tem a gente sabe. Deu problema lá naquela empresa (do grupo) a gente sabe. Então, na minha visão, a comunicação na Empresa Brasileira hoje é bem estruturada, bem forte. Mas, houve pessoas que não evoluíram com esse desenvolvimento de equipes, que tinham um perfil de não mudar. Não existia a mudança. Elas não conseguiam mudar os paradigmas. Aí as pessoas tiveram que se afastar do grupo, sem dúvida nenhuma. Pessoas que não se integraram com o novo sistema não tiveram como permanecer na empresa. A comunicação tem uma importância muito grande no trabalho em equipe, porque se não há diálogo, não há conversa numa equipe, como é que ela vai andar; que ela vai fluir? Uma vez a gente fazia uma reunião por ano, modo de dizer, para conversar. Hoje não. Hoje o nosso coordenador leva nós para uma sala nem que seja para falar abobrinha, mas a gente fala, a gente conversa. A gente tem como falar: “pô, isso não está legal; aquilo está”. Hoje é totalmente diferente. Hoje, com esse trabalho que a Empresa Brasileira fez cada um conhece um pouco do outro, cada um sabe o que o outro gosta, o que o outro não gosta. A gente se conhece mais hoje.

Eu trabalhei a minha vida inteira na Empresa Brasileira. Eu não conheço outra empresa. Eu entrei aqui como estagiário, com 15,16 anos e estou aqui até hoje, por isso eu consigo explicar bem o desenvolvimento dela nesses anos. E, com certeza, ela melhorou muito em relação à comunicação. E ainda vai melhorar muito porque ela leva isso a sério, claro que sempre buscando o ser humano cada vez mais. Uma vez não. Uma vez faziam “gato e sapato” do ser humano e era só mostrar resultado e deu. Hoje não. Hoje ela está pensando, ela está olhando mais o lado humano. Por isso é que eu gosto de trabalhar aqui. Eu acho legal. Eu tenho orgulho de falar que eu trabalho aqui. É uma empresa legal. Todo mundo gosta da Empresa Brasileira. É claro que eu ou suspeito para falar, porque eu sempre trabalhei aqui. Então, isso aqui para mim é uma família. Eu criei amizades, eu criei vínculos, eu gerei expectativas de crescimento. Eu gosto de trabalhar aqui porque hoje, no meu setor e também na empresa inteira, eu acho que ela dá muita oportunidade de crescimento. Claro, você não vai poder ficar parado, porque aí você não vai crescer. Você vai ter que estudar, você vai ter que buscar, tanto no nível pessoal, quanto no profissional; ir atrás; correr atrás; estudar enfim. E eu também gosto da empresa porque ela dá liberdade para a gente fazer o que acha certo, dentro dos limites e com responsabilidade. Você sabe que tem que atingir essa meta, não importa como, mas você tem que fazer; é claro que seguindo as normas, sem sair das normas. É uma empresa que oferece muitos benefícios, é uma empresa que tem bastante contatos, aqui você tem bastante crescimento. Hoje eu estou nessa área, amanhã eu posso estar em outra. É uma empresa que está crescendo, que vai gerar mais empregos, que vai gerar mais oportunidades. Eu sempre trabalhei aqui; eu não conheço outra empresa, mas a gente ouve falar. Na Empresa M (grande empresa da cidade que não pertence ao grupo), eu sei que é outro sistema. A gente sabe mais ou menos como funciona lá. E olhando tudo

isso, claro, a gente consegue formar um conceito da Empresa Brasileira e o meu conceito é esse: é uma empresa maravilhosa para trabalhar. Existem problemas? Existem. Em todo lugar vai existir, só que, hoje, para mim, a Empresa Brasileira é uma das melhores empresas para se trabalhar em Caxias e na região. Ela é uma empresa, tanto a nível tecnológico, humano, comunicação, etc, para mim, ela é fora de série! Ela valoriza muito ser humano, ela ajuda a pagar a faculdade, ela ajuda a fazer o primeiro grau, o segundo grau, a graduação, pós-graduação, língua estrangeira. Ela tem benefícios, plano de saúde, transporte, alimentação. Ela está sempre preocupada com o nosso bem-estar, no dia-a-dia. Se você está bem sentando; tem ginástica laboral. Há anos atrás a empresa, não se preocupava tanto. Os funcionários trabalhavam 20, 30 anos aqui e saíam sem um braço, sem um dedo, com tendinite, com uma perna com dificuldade para caminhar. Hoje não. Hoje ela está preocupada justamente por isso: para você sair daqui bem, melhor e sem problemas. O funcionário pode ficar na empresa até completar 60 anos de idade. Então, há um programa, Novos Caminhos, e quando faltam três anos para ele completar 60 anos, ele entra nesse programa. É uma preparação para ele sair da empresa, com psicólogas, enfim, para dizer a ele que a vida não está terminando, a vida está começando. A empresa possui vários programas internos que valorizam bastante, que olham bastante o ser humano, esquecendo que ele é funcionário. Tem o De Bem Com a Vida, programa para quem usa drogas. Muita gente que eu conheço parou de fumar com esse programa. Os programas valem a pena, funcionam mesmo. E ela também tem responsabilidade social. Ela já ganhou muitos prêmios. Hoje as empresas fazem essa parte. Algumas por fachada, para dizer que tem, "já ganharam prêmio disso", mas têm por ter. A Empresa Brasileira não. Pelo próprio conceito do nosso presidente. Ele leva isso muito a sério e faz isso acontecer. Então, a gente vê que não é uma coisa assim por fazer. Eles não fazem por fazer. Eles fazem acontecer mesmo e funciona. Isso vem de cima e já faz parte da cultura da empresa. Já a Empresa 2 do Grupo, por exemplo, é uma empresa multinacional e ela tem uma cultura totalmente diferente da Empresa Brasileira. A Empresa Brasileira é uma empresa familiar. Ela vem de cima, de família. O presidente trabalha, os filhos dele trabalham, a filha trabalha. Então, a direção já vem com esse pensamento, que é levado para toda a empresa. Por isso ela é uma empresa boa. Na Empresa M (grande empresa da cidade que não pertence ao grupo) já não é assim, não é tão familiar. Aqui é uma cultura que vem de anos e ela vai passando. Você se sente acolhido aqui. Mas isso não quer dizer paternalismo. Você vai crescer aqui dentro se você for um bom profissional e se estiver preparado, senão você não cresce. O importante é você estar preparado, estar buscando sempre desenvolver o seu lado humano, profissional, que a oportunidade, ela está aí. Você só vai crescer se for um profissional bem preparado e se for um profissional legal. A gente vê que várias pessoas crescem aqui dentro porque realmente são profissionais e conhecem. Eles se destacam. A gente sabe, a gente enxerga, quando é uma pessoa que cresceu batalhando e uma pessoa que não cresceu batalhando. O nosso Diretor Corporativo leva muito a sério isso de não colocar parentes para trabalhar no mesmo setor. Eu acho que isso é válido isso, porque esse vínculo familiar pode vir a prejudicar o trabalho, com certeza. [...] O trabalho também mudou. Há anos atrás eu acho que era mais mecânico. Hoje já não é tão mecânico. Você

consegue trabalhar mais à vontade, você consegue olhar para o lado, consegue pensar em outras coisas. O trabalho hoje não é tão sacrificado como era uma vez. A gente não tem mais toda aquela pressão. A gente tem mais autonomia. Uma vez não. Uma vez você tinha que fazer o que o chefe mandava. Hoje você pode aperfeiçoar, mudar, dar idéias. Hoje você tem liberdade para isso, permanentemente. A chefia até lhe orienta a ser assim. Orienta a buscar a inovação, a trazer idéias, a mudar. Claro, tudo seguindo um limite, seguindo normas. A cultura da empresa está mais flexível, vamos dizer assim. Ela mudou. Ela não é tão rígida como era quando eu comecei a trabalhar aqui. E, em conseqüência disso, vem a comunicação, que está mais forte, mais presente no nosso dia-a-dia. As próprias ferramentas intranet, internet, e-mail, contribuem para isso. Elas dão agilidade. A intranet é instantânea e é uma ferramenta que o funcionário tem ali para realmente ajudar. Para ajudar no dia-a-dia e no trabalho, tanto no sentido pessoal como no profissional. Porque ela contém informações que não são só da empresa, que são de uso pessoal até. É claro que ela ainda pode melhorar. Por exemplo, porque não integrar o outlook na intranet, por que não utilizar só a intranet? Eu acho que seria também interessante ter chats, fóruns na intranet. [...] Não sei, eu estou “chutando” aqui, mas talvez a empresa não tenha implantado isso ainda por não querer ouvir certas coisas. Existe hoje na Empresa 4 de Grupo um programa ligado à qualidade onde o funcionário pode dizer tudo o que ele não gosta, o que ele acha que está errado. Ele tem que escrever e coloca numa urna. E pode ser dirigido para qualquer pessoa, até para o diretor. E funciona. Este é um programa que a Empresa Brasileira não tem. E isso é cultural. [...]

Há três coisas que eu olho todo dia. A primeira coisa, logo que eu chego ao trabalho, eu abro meu Outlook, consulto os e-mails, porque o meu trabalho é bastante em cima disso. Depois, segundo passo, eu tenho um roteiro (risos), eu abro a intranet e consulto os aniversariantes do dia para ver se tem alguém que eu conheça, goste, para dar os parabéns a ele. E depois, automaticamente, não que eu não goste do meu setor e não que eu não queira trabalhar aqui, bem pelo contrário, mas eu olho as vagas, as oportunidades de crescimento interno. Eu acho que eu estou aqui e tenho que buscar meu crescimento e vou estar sempre fazendo isso. Então, eu olho os aniversariantes do dia e vou consultar as vagas. Abro as vagas, dou uma olhada se tem alguma coisa que me interessa, que eu possa me inscrever, concorrer, enfim. Depois disso, eu vou lá para a CAP, que é uma ferramenta para confirmação de alteração de produto, que é pela internet. Depois, eu vou lá nos pedidos que eu recebo. Tudo o que eu recebo lá, eu recebo um aviso no Outlook dizendo que chegou lá, então, eu já sei. Depois disso, eu acesso a conta bancária e tal e depois disso eu começo o meu trabalho normal. Mas a primeira coisa que eu acesso, que me chama atenção no dia é isso aí (risos). Depois, durante todo o dia, por seqüência, eu vou consultando muitas outras coisas, enfim, procedimentos; ISO, etc. [...]

A intranet também melhorou as relações de trabalho, porque ela nos dá mais agilidade, mais rapidez. A gente confia mais nas informações. Comparando com o meu trabalho antes e depois da implantação da CAP, não tem nem comparação. Era assim totalmente vago, impreciso. Eu não sabia se era certo, se não era, dava muita confusão em relação à montagem e entrega dos produtos, que no

nosso caso são quase personalizados. A gente colocava produtos que estavam lá, que a gente achava que o cliente estava ali na frente, mas não estava. Então, não era confiável. Dava muita confusão no geral. Hoje não. Hoje, com essa ferramenta na intranet, o trabalho é mais padronizado, mais certinho, mais confiável, com certeza. A intranet hoje é uma ferramenta formidável. Pelo menos aqui. Não sei como é ali fora. A intranet melhorou o sistema de trabalho, eu não tenho dúvida nenhuma, porque antes, quando não existia a intranet como ela é hoje, não existia controle da montagem, não existia padrão. Hoje existe. Existe controle, padrão. É tudo padronizado. Existe um procedimento, uma vez não existia. Antes a gente não acreditava muito. Fazia por fazer. Mas hoje não. Hoje o trabalho é feito conforme o procedimento: tem que seguir aquilo e aquilo dá certo, funciona. [...]

Cada área envolvida é chamada para opinar sobre a intranet e as ferramentas. Por exemplo na CAP, em que a área de Vendas é envolvida, a gente formou uma equipe que trabalhou junto com a Tecnologia da Informação, para montar essa ferramenta. Na verdade, se juntam duas pessoas da Tecnologia da Informação, três pessoas de Vendas, quatro pessoas Engenharia (que também estão envolvidos) e elas vão dando idéias e montando essa ferramenta para que ela fique bem estruturada. E isso reflete lá fora, sem dúvida nenhuma. Porque nós aqui atendemos quase de trinta distribuidores espalhados por todo o Brasil. Então, a gente é um espelho aqui para eles. A gente tem muito contato com eles e, com certeza, a informação, estando legal e correta aqui, reflete lá fora, sem dúvida nenhuma. E eles ficam bem mais estruturados também. O e-mail às vezes eu uso para alguma coisa particular, todo mundo usa. Mas eu uso mais para o trabalho mesmo, para a comunicação, porque ele agiliza o trabalho, sem dúvida. A gente até fez um trabalho para não usar muito o telefone, para usar mais o e-mail. Tudo vai via e-mail. Telefone é só mesmo quando é muito necessário. Mesmo porque você pode imprimir aquilo que a pessoa escreveu. Imprime e pronto: é um documento. A gente pode também enviar cópias. Nosso trabalho aqui em Vendas, é e-mail, e-mail, e-mail, e-mail, envia tudo por e-mail. A ligação que se tem com os distribuidores da Empresa Brasileira é via e-mail. É difícil eles ligarem, o e-mail está praticamente descartando o telefone. Hoje, com o e-mail, a informação é rápida e segura. Hoje, eu acho que se uma empresa não tiver intranet e e-mail é muito difícil a comunicação. Talvez funcione se a empresa é pequena, agora, é impossível uma empresa com uma estrutura grande funcionar sem isso. A comunicação, ela não faz parte do ciclo de produção, mas se ela não existir, se ela não funcionar, com certeza, o ciclo não acontece. É que a mesma situação em uma equipe, se a comunicação não funciona, as tarefas não vão ser feitas ou bem feitas. Então, se a comunicação não existir, com certeza, a empresa não progride.

#### **SUJEITO B4**

Eu trabalho na empresa há 10 anos e minha função hoje é analista de vendas. Eu comecei a trabalhar na empresa na área de expedição. Trabalhei lá durante três anos e depois eu já vim para a Casa do Cliente, trabalhando diretamente com os clientes. [...]

A elaboração da ferramenta da intranet que eu mais uso para o trabalho hoje foi criada por uma equipe aqui do nosso setor. O Sujeito K, da Tecnologia da Informação, nos ajudou na formatação. Essa ferramenta que eu mais uso é bem completa, tem todas as informações dos produtos e dos clientes, tem tudo o que preciso. Por exemplo, eu consigo consultar onde está o produto do cliente neste momento. Se o cliente quiser saber eu consulto a ferramenta e posso responder “o teu produto, neste momento, está na montagem ou está na borracharia”. Porque em cada etapa ou setor onde ele vai passando, o pessoal vai atualizando, na intranet, através de um clic, e aparece a hora para a gente saber quando foi isso no setor. Então, o produto chegou na Expedição, às 10 horas; às 10h15min ele está na Borracharia. E a gente vai repassando todas as informações que o cliente necessita. É um monitoramento passo a passo, atualizado por cada área em que o produto passa instantaneamente. Antes, para poder dar essa informação para o cliente, eu tinha que fazer várias ligações. Eu tinha que correr atrás. Eu tinha que começar a rastrear e ligar para cada setor da linha de produção: “Não, daqui ele já saiu.” Aí eu ligava na Borracharia: “Não, daqui ele já saiu”. Até chegar onde o produto estava. Hoje não. Hoje, através da intranet, é só dar uma olhadinha e já dou a resposta para o cliente. E, às vezes, a informação feita via telefone era distorcida porque muitas vezes o funcionário do setor não queria deixar nada pendente. Então, eu ligava na Borracharia, eles não tinham colocado os pneus ainda, mas me diziam “aqui já está pronto”. Então eu dava uma previsão para o cliente: “daqui a uns 10 minutos você está saindo”. Na verdade, ainda não estava pronto. Mas com a atualização pela intranet, existem as regras lá, que você só pode clicar no momento em que você liberou a sua parte. A Borracharia, quando ela terminou de colocar os pneus, libera a parte dela. Aí atualiza a minha tela aqui, com o horário. E o distribuidor também tem acesso à intranet, às mesmas informações que eu tenho e assim ele também pode informar o cliente. É claro que o distribuidor tem acesso só aos clientes dele e eu tenho acesso às informações de todos os clientes. Se o cliente comprou o produto e quer saber se ele está pronto, ele me liga, eu entro na intranet, vou na carteira de pedidos e consulto se o produto está pronto, vejo quanto dias fazem que ele está no pátio ou quanto falta para concluir a montagem. Aí eu dou essas informações para o cliente. Tudo consultando a intranet. Com a intranet muita coisa mudou no meu trabalho. Mudou desde a parte do relacionamento com os colegas da empresa, porque, via telefone, fica uma coisa até meio chata, você sempre estar ligando para pedir informações, porque o trabalho dos meus colegas não é só dar informações para mim. Eles têm que fazer o trabalho deles também. A Borracharia tem que montar pneus, a Produção tem que produzir. E o que acontecia? De tanto eu ligar, às vezes, o pessoal ficava “Bah, mas você está me ligando de novo?” Então, agora é muito mais prático, eu não fico ligando para eles o tempo todo. Eles achavam que eu estava cobrando deles, mas na verdade eu queria uma informação. Também a confiabilidade da informação que eu passo para os clientes é muito importante, porque se eu dou uma informação e essa informação não é correta, eles não vão

mais confiar no que eu estou falando para eles. Então, a confiança que os clientes têm agora é maior. O contato com os meus colegas ficou um contato muito mais agradável. Até assim no sentido de convivência, porque não existe mais a cobrança. Eu não vivo cobrando deles, ou pedindo informações. Essas informações eu já tenho. Então, às vezes, a gente conversa por outros detalhes, outros assuntos, mas não por motivo de cobrança ou de querer alguma informação. [...] É importante também para passar informações corretas, porque agora a gente pode passar a informação sabendo que ela é correta; não vai ter problema. Caso tenha algum problema com o produto, vai aparecer uma observação lá, um campo que vai me dizer qual é o problema. Então, até o ambiente de trabalho fica muito melhor para trabalhar. Você imagina dois telefones tocando direto. Você nem terminou de atender um cliente direito e já tem que estar atendendo outro. Ou até o próprio colega que está me repassando a informação para que eu a repasse ao cliente. E, muitas vezes, quando uma informação é passada e repassada, ela acaba sendo distorcida. Uma informação escrita é muito mais prática, mais segura. Caso você tenha que repassá-la, você só repassa o que está escrito. Então, a informação sempre vai estar correta. Pela intranet eu tenho acesso a todas as informações do cliente e eu sei que elas estão certas. Por exemplo, eu consigo até imprimir cópia de nota fiscal, eu consigo obter o número da nota fiscal e aí eu imprimo e posso passar um fax ou e-mail para um despachante, uma seguradora. Se ele quiser que eu passe um e-mail daquela cópia, também eu posso passar. Eu consigo consultar a carteira de pedidos, consultar o faturamento, consultar o financeiro e consultar a tabela de entrega, que abrange toda essa área. Eu costumo também consultar, na página do RH, a folha de pagamento, o currículo, o saldo de horas extras, este tipo de coisa. Agora não precisa esperar até o momento que chega a sua folha de pagamento, para ver as informações. Hoje você faz a consulta e já sabe. Você quer consultar uma folha que você recebeu há dois anos atrás, você tem acesso a isso, você consegue consultar. Gastos que você teve com farmácia, quer consultar de meses anteriores, você tem todo esse acesso.

Com essas ferramentas a empresa quer demonstrar para o cliente, a princípio, confiabilidade. Ela quer que o cliente tenha confiança não só no produto, que tenha confiança na qualidade no produto, mas quer também que ele confie nas informações. A empresa quer que as informações tenham qualidade, para que os clientes cheguem aqui e que eles vejam a Empresa Brasileira como uma empresa de qualidade e não digam “Bah, isso aqui é uma bagunça, não tem informação”. E, com os funcionários, a empresa quer que tenha uma harmonia no trabalho. O pessoal precisa trabalhar com bem-estar, com bom ânimo, tem que receber os clientes sempre com bom humor. Porque você acaba se estressando, às vezes, com telefone, coisa assim e você acaba não fazendo bem o seu trabalho. Por isso, que, quanto mais clara e acessível for a informação que você tiver, mais tu consegues ficar bem para dar atenção para as pessoas. No momento em que você está fazendo um trabalho que está sendo fácil de fazer sobra tempo para dar atenção para as pessoas. Aí, às vezes, as pessoas vêm conversar com você, para te contar um assunto, aí o telefone não pára de tocar. Mas se chega uma pessoa e pede uma informação, você só dá uma olhada no computador e passa a informação para ela. Eu uso muito o e-mail também, bastante. Tanto interna quanto externamente. O

e-mail é útil, porque a informação fica registrada. Se o pessoal passa para você uma informação via telefone, você pode se enganar. Por exemplo: chega um motorista do cliente e diz para mim “Vim buscar o produto do clientes tal”. Daí eu faço a entrada, o produto está pronto, só que eu explico para ele: “Ó, o senhor não vai sair hoje pelo horário que o senhor chegou. Depende de fazer faturamento e tal e tem bastante gente retirando produtos hoje. O senhor vai sair só amanhã.” Aí ele vai para o telefone e diz para o patrão dele: “Ah, patrão, não tem nada pronto aqui. Não tá pronto. Não vou sair hoje”. Aí o patrão dele, já nervoso, liga para o distribuidor, reclama para o distribuidor; aí o distribuidor liga para mim, reclama comigo; aí eu explico para ele: “Não, o produto até está pronto, mas é que hoje tem bastante gente retirando, por isso a demora na entrega. Vai sair só amanhã.” Aí, ele diz: “Ah, bom...”. Aí se o patrão dele também me liga e eu explico para ele o que está acontecendo, daí ele entende. Esse é um exemplo de problemas que há quando a informação é repassada verbalmente. Então, quando o distribuidor me passa uma informação via e-mail, fica muito mais prático. Você pode imprimir o e-mail e guardar, ou deixar armazenado. É um documento, porque ele pode me dar uma informação que está vindo um caminhão para retirar, aí eu peço para fazer faturamento, eu dou todos os dados daquele veículo e o caminhão que chega aqui para retirar é outro. Aí, o que pode acontecer? Nós vamos ter que fazer cancelamento da nota fiscal. Aí o pessoal vai me cobrar: “Bah, mas você deu a informação errada.” “Não, eu dei a informação errada porque fulano me deu a informação errada.” Eu tenho uma prova da informação que ele me deu errada. Eu passo essa prova que eu tenho para os meus colegas: “Ah, realmente você está certo.” Então, para mim, trabalhar com os meus colegas via e-mail é muito mais prático, mesmo que seja só passar as informações que a gente tem no dia-a-dia: chegou mais um cliente, a prioridade é ele. Então eu não vou ter desgaste com eles. Às vezes, você pede prioridade em um setor para um cliente: “Preciso dar prioridade para esse cliente porque ele tem um problema e tal...”. Se eu falar por telefone é uma coisa. Agora, se eu passar um e-mail e colocar com cópia para o meu supervisor: “ah!... mas então...” Se eu ligar para o meu colega e disser: “Ó tem que dar prioridade para este cliente, eu já falei com o meu supervisor”, ele não vai dar tanta importância quanto se eu passar em e-mail para ele com cópia para o meu supervisor. Eu garanto que ele vai agilizar mais se eu passar um e-mail. Não tem como ele dizer “tu não me cobrou isso”. Não tem como ele negar. Então, se é por e-mail, o pessoal “ôpa!, o negócio é importante, nós vamos ter que agilizar mesmo!”. Então, o pessoal dá muito mais importância para as informações feitas através de e-mail. Isso é bom também porque eu fico bem mais tranquilo para trabalhar porque eu tenho uma certa “segurança” nas informações, tanto nas que eu passo para as pessoas, quanto nas que eu recebo. Por exemplo, quando o distribuidor me informa que está vindo um cliente, eu já tenho que pedir para fazer o faturamento. Agora, se a informação for via telefone, eu já vou dizer: “Ó, você me passa um e-mail”. Eu preciso ter uma certeza que o cliente vai vir mesmo. E se ele não vier, alguém vai se responsabilizar por isso. E geralmente é a pessoa que me deu essa informação. Então, eu posso mandar faturar o produto desse cliente que, com certeza, ele vai vir. Se não vier, o distribuidor vai ser responsabilizado, porque vai ter cancelamento de nota, etc. Isso é bem da cultura da empresa. Cada um tem que fazer a sua parte bem-feita. Se chegar a dar algum problema, porque isso pode

acontecer, principalmente quando você trabalha com trânsito. Mas a informação vai estar aí: “Infelizmente aconteceu um problema. Tu não vai mais poder retirar”. Mas aí não vai existir uma falha na realidade, vai existir um problema que aconteceu realmente. A gente sempre procura ser transparente com o distribuidor e com o cliente. Se dá algum problema, por exemplo, estragou a nossa máquina de gravar chassis, a gente avisa logo os clientes: “Ó, estragou a máquina. Infelizmente vai demorar.” A gente leva os clientes lá olhar o produto e tal... Então, com a informação transparente e imediata, a gente já vai preparando o pessoal. Até os que vão chegando a gente já avisa: “Em virtude do estrago da máquina, tem um pessoal que chegou antes... possivelmente vocês só vão sair amanhã. Hoje não vai dar, infelizmente.” Então, tem que ter clareza em todas as informações que você vai dar. [...]

Eu acho que a comunicação da empresa, em termos gerais, é muito boa, porque tudo o que é resolvido dentro da empresa é passado, via e-mail ou pela intranet, para nós. Por exemplo, hoje a gente recebeu o e-mail informando quais são as pessoas que estão completando 25 anos de empresa. Quando surge uma feira que a Empresa Brasileira está participando, eles nos informam. Nos informam também, porque a gente pode consultar via intranet, sobre planejamento estratégico: quanto a empresa pretende faturar, quanto ela faturou, quanto falta para poder fechar a meta do mês, como está a situação. A comunicação é muito clara. Inclusive os números, que muitas empresas escondem de seus funcionários. A Empresa Brasileira não, ela é muito transparente. Ela passa para nós todas as informações. E se a gente quiser dar alguma sugestão de melhoria tem o “Viver de bem com a Vida”. Então, tem um espaço aberto para que a gente possa dar assim alguma sugestão. Em relação ao nosso trabalho, a gente tem um contato direto com o nosso supervisor e temos essa liberdade de chegar para ele e falar “Ó, eu acho que tem um certo problema que está acontecendo e tal.. A gente tem a liberdade de chegar para ele e falar sobre produto: “Acho que isso vai dar problema.” Esse tipo de assunto é sempre com a chefia imediata. [...]

A intranet ajuda a gente a ter uma boa relação com os colegas, porque não tem nenhum desgaste com a comunicação no telefone. A equipe é muito, muito unida. Porque as pessoas, ao trabalharem sempre juntas, elas vão fazendo muita amizade, um clima bom para se conviver. Nós trabalhamos, aqui na Casa do Cliente, em cinco pessoas. Então, cada uma tem uma função diferente, mas se caso a gente “Báh!... eu tô vendo que o meu amigo, o colega ali está precisando de uma “mãozinha”... “Báh! eu vou ter uma reunião agora e eu preciso que você dê a instrução técnica por mim”. Então eu vou e dou a instrução técnica para ele. Então, a gente sabe fazer todas as funções aqui dentro. Todos nós sabemos fazer todas as funções. Então, a gente pode se trocar. Às vezes, a gente até se troca para que um tenha conhecimento do trabalho do outro, para que a gente possa se substituir numa possível férias ou alguma coisa assim. O trabalho segue normal, não tem “páh!, faltou uma pessoa a gente vai ficar defasado nessa parte”. Um pode cobrir o outro e assim por diante. Então, a equipe já se conhece e se organiza. Às vezes, quando um conjunto fechado de pessoas trabalham em equipe, elas já sabem o que significa um olhar, um gesto, alguma coisa assim, as pessoas já sabem: “Ó, vocês vão ter que fazer isto ou aquilo...” [...]



Ah!, pelo e-mail a gente também pode sentir sim. Por exemplo, a gente sabe se fez alguma coisa errada... já fica sabendo. “Ah, isso aqui é para chamar a minha atenção.” Fica sabendo, percebe pelas palavras que o outro usa ou pelas letras maiúsculas, esse tipo de coisa. A gente já sabe. Se você já conhece a pessoa e ela passa um e-mail assim agradável ou até desagradável, você sabe, pelas palavras que ela usou ali no e-mail. [...]

Eu trabalho na Empresa Brasileira há dez anos e é muito bom, por causa da facilidade que a gente tem de trabalho hoje e, de repente, daqui a alguns anos seja melhor ainda, porque as coisas vão evoluindo. Então, eu acho que a gente passou por processos de implantar, de desenvolver, vários fatores, desde a ISO 9000, a intranet, etc. Hoje, com o sistema que a gente tem, nossa!, é um passo muito grande, um passo importante. A gente tem facilidade. A empresa se preocupa em dar melhorias ao nosso trabalho. Então facilita para a gente trabalhar. A gente vê que com essa preocupação de ter um melhor ambiente de trabalho, de ter uma ferramenta de trabalho melhor, a gente consegue trabalhar mais calmo, dar mais atenção aos colegas e aos clientes. A gente tem um bom ambiente de trabalho com tudo isso, todas essas ferramentas e facilidades.

Eu sei que em outras empresas a comunicação é mais restrita. Os nossos amigos comentam: “Lá na nossa empresa a gente não têm acesso a outros setores; só através de comunicação por escrito para você poder entrar lá; sem comunicação escrita tu não entra.” Aqui na Empresa Brasileira a gente tem essa liberdade. Por exemplo, se você tem que atravessar a fábrica, ir lá na Pintura, levar um cliente para dar uma olhada num produto, você pode, tem essa liberdade. É lógico que usando o material de segurança. Mas não tem problema; você pode atravessar. Não existe essa burocracia de somente com autorização escrita. [...]

Como nós temos acesso mais direto com o cliente, nós temos, às vezes, problemas quando a gente está para fazer lançamento de produto, porque o cliente chega aqui, o produto não foi lançado ainda, mas ele acha que vai levar aquele produto. Então, a gente não pode comentar sobre isso. Não que a gente minta. Não, isso nunca! A gente só não divulga antes do tempo. Se o cliente vê o produto alí, a gente diz “esse é o lançamento, vai ser lançado, mas só a partir do dia tal.” “O meu já vai ser assim?” “Não, infelizmente, não, porque ele ainda não foi lançado. Então, existe a omissão? Sim. A gente só omite, mas mentir nunca. A gente não pode fazer isso. A gente tem que ter esse cuidado. Por exemplo, a gente vai mostrar a linha de produtos, quando o pessoal vai fazer visitas à fábrica a gente mostra: “este é o nosso lançamento.” É mostrado, mas a gente diz que vai ser lançado, não que já está saindo desse modelo. A empresa tem uma preocupação de sempre antes informar ao funcionário sobre o lançamento de novos produtos. Até, inclusive, amanhã, vai ter o lançamento para o público interno e, para os clientes, vai ser dia 21, na quinta-feira. Todas as manhãs aparece na intranet uma foto diferente, uma espécie de chamada do novo produto a ser lançado. O pessoal já vai informando, todas as manhãs tem uma chamada, uma novidade. [...]

Hoje, sem a minha ferramenta de trabalho, a tabela de entregas, eu não teria como trabalhar e conseguir fazer um bom trabalho. E acho que isso foi o maior ganho da intranet, ao meu ver, é claro, tirando todas as informações que a gente tem de folha de pagamento, de classificados, de

automóveis, que ela tem também. Isso é legal, mas se nós não conseguíssemos colocar a tabela de entregas na intranet ia ser muito difícil você trabalhar, porque com o telefone tocando, tocando, é muito complicado. Mas assim você pode se concentrar, pode fazer a entrada do cliente, pode conversar com ele. [...]

Eu acredito que deveria haver na intranet um canal entre funcionário-diretoria, funcionário e gerência. Isso porque muitas vezes um funcionário, uma pessoa de chão de fábrica, tem uma informação sobre um produto e que ele passou essa informação para o supervisor dele, não digo que seja o nosso caso aqui, eu estou generalizando. O funcionário sabe de um problema que está acontecendo e ele tenta passar, mas, às vezes, o supervisor dele ou não dá importância, ou, então, ele acha, “o que tu vai saber mais do que eu?”. De repente, ele menospreza a sabedoria da pessoa. Então, eu acredito que deveria de ter um canal entre funcionário e direção, até porque não seriam tantas as pessoas que iriam usá-lo, então, seria fácil de consultar e poder dar um parecer para essa pessoa. A gente vê às vezes um problema demorar para ser corrigido, mas não por não saber do problemas, mas sim porque não tem aquela pessoa certa para encaminhar e aí fica demorado. Isso acontece mais na parte de fabricação. Na parte administrativa, se gera algum problema, a gente já sabe os caminhos, a gente vai direto para o supervisor lá da Engenharia. A gente fala com ele “olha, este produto tem esse problema” e ele já manda a pessoa responsável daquela área vir conversar conosco para resolver. Eu sei disso pelo comentário das pessoas. Elas sentem essa necessidade. Às vezes elas ou não conversam com o supervisor delas, não sei se por problemas de relacionamento talvez, e elas têm alguma coisa importante para falar e elas não falam porque não existe um canal aberto. Até, quem sabe, poder fazer um e-mail que não tenha identificação. Porque às vezes, tem gente que tem coisas importantes para dizer, mas tem medo de ser identificado. “Ah, fulano falou isso” e a pessoa que é o supervisor às vezes pode sentir que a pessoas quer passar por cima dele, para passar uma informação. Então, deveria de ter um canal assim. Eu acho que iriam surgir muitas coisas, também bobagens, mas com certeza também ia surgir coisas importantes, porque quem sabe da área de produção, são as pessoas que produzem, que trabalham diretamente. Porque se eu for lá, eu não sei fazer. Às vezes, pode ser que uma pessoa esteja aí de coordenador, mas que não tenha a capacidade que uma pessoa que trabalha lá na graxa tem. Porque fazer um processo tão diferente se é uma coisa até fácil de fazer? Mas na área administrativa as pessoas já têm mais facilidade, porque a gente tem uma conversa, um diálogo direto com o gerente, com o supervisor e são feitas reuniões quando há algum problema. A gente discute sobre o assunto. Existe um contato direto. Não existe um contato só de cobrança, existe um contato para conversar sobre certos assuntos. “Ah, dia 25 é a festa dos motoristas. Vamos fazer legal, vamos fazer uma preparação. Existe este planejamento, você pode conversar com o supervisor, com o gerente; não tem esse problema. Até para organizar essa festa o e-mail e a intranet ajudam. Se você vai fazer o coquetel, vai precisar de orçamento, hoje é muito mais prático fazer isso por e-mail do que via telefone. Escrever é muito mais confiável. Porque a pessoa pode dizer, “eu não te falei esse valor, eu te falei outro”. E, às vezes, você faz uma reunião e aí a pessoa que mais sabe, às vezes, tem vergonha de se expor. Aí, ela não vai falar nada. Agora, se você

manda um e-mail: “você tem alguma idéia para a festa dos motoristas?”, a pessoa vai responder às vezes com a melhor idéia, uma idéia fantástica. Só que ele não falou nada na reunião. Ela tem medo de falar, de falar errado, ou de falar uma besteira e as pessoas rirem dela. Então, às vezes, via escrita, ela tem idéias assim fantásticas. [...]

A primeira coisa que eu faço quando chega de manhã, antes de limpar a mesa, é ligar o computador. E segue durante o dia inteiro, à vezes tem duas, três pastas abertas, a intranet aberta ali. Uma está na tabela de preços, uma está na tabela de carteira de pedidos, outra está na parte de conferência de pedidos, outra de notas fiscais. O uso da intranet é intenso, a frequência é enorme.

Eu acho que a intranet dá essa confiança que a gente estava falando, nas informações e que se o trabalho fosse hoje via telefone como era uma vez, seria muito mais complicado, porque o trabalho, o serviço aumentou bastante e se fosse via telefone, hoje teria que ter umas três pessoas a mais no setor para fazer o serviço que a gente faz em cinco hoje, e não com a mesma qualidade.

## APÊNDICE B

### SUJEITO F1

Eu sou encarregada da Comunicação Interna da Empresa Francesa. Eu trabalho aqui há mais de 15 anos. Hoje, eu me ocupo da Comunicação Interna, que é muito dinâmica e avançada em termos de multimídia. Nossa comunicação na web começou há mais de dez anos. Então nós estamos bem avançados. Uma particularidade é que temos vendedores que devem estar sempre em campo e eles todos têm PCs e, portanto, enviar correspondências impressas não é muito econômico. A nossa vontade é usar menos papel, economizar papel mesmo porque às vezes percebíamos que eles não liam. Nosso objetivo é que todos tenham o mesmo nível de informação, simultaneamente.

Nossas ferramentas são muito baseadas na web, toda a nossa comunicação passa pela web e há muita utilização de e-mails. Nós percebemos que muitas pessoas utilizavam muito os e-mails e nós decidimos fazer da intranet uma ferramenta de trabalho, uma verdadeira ferramenta de trabalho. No começo foi uma pequena intranet e pouco a pouco ela foi sendo enriquecida e ela tornou-se um tanto caótica em termos de organização, em termos de hierarquia, pois cada um queria colocar as suas informações, seus saberes, mas eles não sabiam como e cada qual acabava cercado em seus muros. Tentamos implantar o portal, mas não deu certo. Então, eu tive um grande trabalho, que durou um ano e meio, de planificar tudo o que estava online, pois eram muitas páginas. Foi um longo e difícil trabalho de vistoria, de revisão, de pesquisa e de enquete para saber o que existia, quem fazia o quê. Fizemos também uma enquete com os usuários, para saber o que deveríamos fazer. Enfim, foi uma profunda reflexão sobre as nossas necessidades. Foi toda uma coleta de necessidades, uma colhida às necessidades e percepções dos usuários para após poder reconstruir conforme as suas necessidades. Mas o novo formato deveria quebrar os muros existentes, pois cada setor tinha o seu site. Por exemplo, o Mercado da Indústria tinha o seu site, e assim cada setor queria o seu site, queria a sua pequena parte, mas não havia organização em todos os sentidos. Então, nós fizemos uma enquete e nós percebemos que era necessário entrar por mercado, porque ainda era difícil fazer o perfil dos atores. Então nós fomos obrigados a organizar por categorias. Aqui, por exemplo, as categorias são por mercado, isto é, a indústria, o mercado residencial e construção, o mercado construção, energia e infra-estrutura, etc. Essas são as grandes categorias e, atrás delas, há as populações de vendedores. Atrás de cada mercado há pessoas que possuem funções, e isso é uma grande riqueza, com informações diferentes que era necessário reestruturar. Então, nós fizemos uma pesquisa, um inventário, e, a partir disso, saíram as rubricas, com temas que nós fizemos validar por um gestor. E depois nós fizemos a validação também pelas pessoas de campo e assim nós construímos nossa intranet. Quando eu digo que havia “muros” e que cada um queria o seu espaço, é porque não havia, em termos de intranet, ainda, uma visão de pertencimento à empresa e no sentido

de trabalho em conjunto. E o trabalho de reestruturação da intranet foi no sentido de fazer as pessoas pensarem sobre isso.

Por exemplo, seguidamente nós percebíamos que antes as pessoas colocavam documentos sem data e, portanto, as pessoas não sabiam se o documento era ainda válido ou não. Então, faltava credibilidade à informação. Antes nós tínhamos webmasters, isto é, pessoas que são especializadas para colocar on line as informações. Mas depois, com a política de aposentadoria e de pleno emprego que nós fizemos há dois anos, houve a supressão de postos de trabalho. Então, eu consegui recuperar alguns postos, pois não podia fazer tudo sozinha e encontrei uma nova tecnologia que é a tecnologia WIB-5, que nós utilizamos muito; que é uma tecnologia que faz apelo aos “contribuidores”. Isto é, aquela pessoa que detém a informação a coloca online. Então, eu criei uma rede de contribuidores, são mais de 30, e são eles que vão alimentar cada uma das rubricas da intranet. Eu tenho um chefe de rubrica e atrás eu tenho contribuidores que vão alimentar o site. Então, esse site é muito básico, pois é um site ao mesmo tempo de publicação/informação e de colocação de documentos. Por outro lado, atrás dele, nós temos uma base Oracle, nós temos um motor de pesquisa e outras coisas muito complicadas, mas eu não uso isso, pois eu tenho um outro servidor que me permite fazer o que eu preciso, isto é, eu tenho duas tecnologias. Uma tecnologia a 80% para a publicação e de 20% para a pesquisa de documentos e outras coisas muito pontuais, que eu abrigo num outro servidor. Mas, para a pessoa que olha, ela é transparente. Então, este trabalho de revisão foi muito, muito pesado e depois nós pensamos como nós iríamos organizar isso. E, então, para organizar isso, nós contratamos uma agência de comunicação que finalmente ratificou o que eu tinha feito. Isso foi importante para se assegurar que a minha percepção era correta. Isto prova que nós trabalhamos no mesmo sentido e é bom ter um interlocutor externo, porque quando nós estamos muito dentro nós não vemos mais as coisas. Chamar esta agência nos permitiu de ver se o que nós estávamos fazendo estava indo numa boa direção. E isso é importante. [...]

Então, por exemplo, este (mostrando na tela) é um site intranet orientado aos vendedores, com tudo o que eles têm necessidade para trabalhar com a informação. Mas aqui, por exemplo, nós temos um link com o site da qualidade. Portanto, a qualidade tem o seu próprio site, com as suas próprias informações, que são informações sobre os clientes, as reclamações que eles fazem, como responder a elas, o processo de pedido, a não-conformidade. Esse é um outro serviço que não depende de nós, mas eles trabalham conosco, há um *link* conosco. Por exemplo, nas Minhas Informações há muitos *links* com RH. Mas eu não refiz as informações de RH. Eu fui no site RH e eu estabeleci links, pois os contratos são os mesmos para todo mundo, as regras de deslocamentos são as mesmos para todos, os direitos e benefícios são os mesmos para todos que trabalham na França. Portanto, eu fiz links. Mas, no que diz respeito verdadeiramente ao meu trabalho, sou eu que crio as páginas, enfim, os contribuidores. Esta é a intranet da nossa empresa, mas o que é corporativo eu vou buscar para dar a informação. Nós decidimos que nós não refazemos as informações que já existem em outras intranets. Nós somente fazemos links, kinks, links. A dificuldade dos links é que as intranets mudam e então nós temos que fazer uma certa vigilância na nossa intranet para ver se tudo funciona

de acordo. Na enquete, o que as pessoas disseram é que elas queriam ter o menos possível de rubricas. Elas queriam grandes rubricas. Para isso é necessário que a rubrica dê verdadeiramente o essencial da mensagem, do que vamos encontrar no interior. Esta é a nossa grande dificuldade. Outra dificuldade, mas que é sempre muito importante, é ter as novidades do site. Isto é, sempre destacar o que foi colocado no site. E esta é a guerra que eu faço, pois os contribuidores colocam no ar as páginas, as informações, mas eles nunca dizem “isto é novidade”. Isto para mim é o que há de mais importante, isto é, dizer o que há de novo no site, todos os dias, duas vezes por dia, se for o caso. A informação nova precisa aparecer na página inicial. E isso os contribuidores ainda têm dificuldade para fazer. Eles colocam as informações novas, mas esquecem de colocar a chamada na página inicial. E isso é primordial para os usuários e mesmo para mim. Nós precisamos saber o que é novo. Isso é verdadeiramente muito importante. Na verdade, as novidades do site e a colocação de documentos são verdadeiramente primordiais e as pessoas solicitam bastante. É importante, pois sabemos das novidades, quer dizer as notícias do grupo. Portanto, aqui eu digo “os novos cartões de crédito chegaram, vocês podem solicitá-los”; “há a Francetranspo, que é uma nova empresa especializada”, etc. Esses são os links e depois quem quer saber mais clica em cima e vai buscar a informação, mas antes ela tem que estar em destaque na primeira página. A colocação das novidades, em termos do grupo, é uma das minhas responsabilidades. Essas informações nos são dadas pelo setor de comunicação do grupo. Então, as informações vão descendo e depois eu seleciono essas informações em relação ao meu público-alvo, que são as pessoas da Empresa Francesa. Então, para nós, esta página de abertura do portal (mostrando na tela) é verdadeiramente uma entrada de informação de primeiro nível e depois aqui nós temos pequenas informações. Portanto, temos um primeiro nível. Depois, aqui, nós escolhemos o nosso nível. Eu faço parte da Europa. Então, aqui na cartografia eu vou escolher a zona Europa, que vai me levar ao portal Europa. Na Europa eu vou ter todos os países da Europa e, portanto, a França, ou seja, o Portal França. Nele eu vou ter diferentes sites. Eu tenho tudo isso. Depois eu tenho serviços centrais, portanto, a Qualidade França, o RH França. Portanto, hoje, as pessoas chegam às informações por onde elas querem. Elas escolhem o caminho. Há pessoas que preferem chegar/entrar pela Swebi (intranet corporativa do grupo), para ter uma visão global. Há outras que vão chegar pela Europa para ter depois a visão por países. Mas, a maior parte das pessoas preferem chegar diretamente à nossa intranet. Eles marcam essa página como favorita. E assim que nós nos estruturamos ao nível da comunicação. Esta intranet é acessível a todo mundo, de todo o grupo. Se alguém da Polônia, não importa quem, não importa de qual país, se quiser entrar, ele pode entrar. Mas, em geral, eles não vêm ver o nosso site (risos), ou melhor, alguns nos visitam. Por exemplo, nós temos vendedores que vão à Polônia ou à China e os poloneses ou chineses vêm ver um pouco o que se passa aqui. A intranet é acessível a todo mundo. Mas é claro que há sites exclusivos de algumas funções, por exemplo, a com@agenci, que não é aberta a todos. É preciso ter uma senha para acessá-la. Porque, neste caso, se quis fazer uma comunicação somente para os responsáveis pela comunicação. De fato, é uma escolha. Mas, no geral, a nossa escolha, é que a intranet seja visível a todo mundo. Eu

creio que é necessário ser visto por todo o mundo, senão a intranet não serve para nada. É preciso se fazer conhecer. É preciso que as pessoas saibam o que cada departamento faz. Por outro lado, há assuntos e informações que são confidenciais. Então, nós temos espaços privados, onde, por exemplo, somente os gestores, as chefias é que têm o direito de acessar. Em certas rubricas de funções, por exemplo a Predial, há somente as pessoas da função predial que podem acessar. Mas estes são links no interior da página, em níveis mais profundos, detalhados, de operação. Mas, em geral, é possível ter acesso a tudo, pois é importante que as pessoas saibam, conheçam, se informem. E isso, eu penso, inclusive em nível de grupo. É frustrante, se eu estou na Polônia e eu quero conhecer mais, ver o que é feito, por exemplo, no Comercial e MKT da Empresa Francesa, e eu não poder. Então, é importante valorizar essa abertura. Mas, por outro lado, é muito importante ter espaços privados. [...]

Em relação à cultura da Empresa Francesa, nós tivemos um problema muito grande. É que em 93, eu creio, nós compramos as empresas TLM e a MG, que foram fundidas para se chamar Empresa Francesa. Portanto, nós tivemos um grande trabalho para que as pessoas se integrassem e aprendessem a trabalhar juntas. Porque nós temos os chamados “laranjas”, os que eram funcionários da MG e os “azuis”, os que eram funcionários da TLM. Porque nós, da MG (eu digo nós porque eu era funcionária da MG), a nossa logomarca era laranja e a logomarca das pessoas da TLM era azul. Então, nós tínhamos os “laranjas” e os “azuis”. Nós, da MG, tínhamos uma cultura que era muito “família”, que era bastante aberta. Já a TLM tinha uma cultura muito “reta”, de indústria, muito mercadológica. Foi preciso misturar essas culturas e isso levou tempo. Para isso, nós misturamos as pessoas, nós as colocamos juntas nos escritórios, nós as fizemos trabalhar juntas, nós misturamos as funções, nós tentamos fazer um pouco de mixagem. E a mixagem funcionou. Levou bastante tempo, mas funcionou. Hoje nós somos Empresa Francesa, nós representamos o grupo, o grupo possui marcas e nós vamos vender essas marcas, com os produtos que correspondem a essas marcas. Mas nós somos Empresa Francesa, nós não temos mais os pequenos “clubes” de marca. E esse é um grande trabalho, isto é, de reunir/juntar as pessoas. Foi preciso juntar as pessoas, misturar as pessoas que eram “azuis” e as pessoas que eram “laranjas”. Misturar essas cores para tentar fazer o “verde”, da Empresa Francesa. Nós organizamos muitos grandes encontros onde estas pessoas foram reunidas entre se e outros, pó exemplo, onde o pessoal de Vendas e MKT era reunido com os clientes. Nós misturamos todas essas populações. No início, eles não se conheciam e quando eles chegavam ao encontro nós os misturávamos. À mesa eles estavam juntos para conversar, ou seja, conviver. Na Empresa Francesa, os espaços de café, as pausas para o café, são muito importantes, pois é nestes espaços que as pessoas se encontram e conversam. Se nós não temos espaços de troca, não funciona. Portanto, os espaços de troca são muito importantes para misturar as culturas e para as pessoas se conhecerem e trocarem conhecimentos, informações, experiências.

Na intranet também há espaços de troca. Há ferramentas colaborativas e comunidades por funções que trabalham juntas à distância. Isso porque, hoje, a Empresa Francesa deseja introduzir fortemente, no seu modo de funcionamento, essa noção de gestão do conhecimento, de trabalho em

comunidade e, portanto, disso que nós chamamos de trabalho colaborativo, de comunidades de prática.

Há também o fórum, mas ele não funciona. Não funciona porque freqüentemente as pessoas colocam as questões, mas ninguém responde. Eu vivi isso, no início, quando eu coloquei um fórum para a Direção Comercial França, mas eu estava sempre chamando/ligando para as pessoas e dizendo “você não podem responder? Você têm a resposta?”, etc E aí nós o abandonamos porque não funcionava bem; as pessoas não respondiam. Nós o suprimimos, pois as pessoas colocavam as questões e não havia ninguém para respondê-las. Porque as pessoas não têm ainda essa cultura. Em pequenos volumes isso funciona, mas quando passamos para grandes volumes não funciona. [...]

Existe uma preocupação também, tanto na internet, quanto na intranet e extranet, de sermos coerentes em termos de imagem, isto é, para além das necessidades técnicas, nós temos que mutualizar o máximo de coisas e, portanto, garantir que as soluções preservem a imagem do grupo. Este é um desafio, porque, hoje, na Empresa Francesa, organização de setor ou de serviços dura de 18 a 24 meses, não mais que isso. Tudo muda e é necessário reagir. O mercado onde estamos pede que sejamos muito reativos e, portanto, nós temos, sob a perspectiva de tentar dominar, a necessidade de se colocar em marcha regularmente para se adaptar e para continuar o negócio. Isso também quer dizer que quando nós pedimos e escolhemos soluções tecnológicas é necessário que elas sejam economicamente aceitáveis, pois a Divisão Corporativa re-fatura para nós esses serviços. Então, dentro do conceito de não gastar demais, pois nós vamos investir, nós vamos definir um certo gasto em infra-estrutura, mas, depois, a utilização dessa infra-estrutura e este custo é da nossa responsabilidade. E isso permite responsabilizar também os setores, porque hoje muita gente esquece que nós não criamos um site por nada, não é pra “fazer bonito”, e que a existência do site e sua manutenção têm muito trabalho por trás, para além da comunicação, mais precisamente do ponto de vista técnico. Então, “você querem um site? Muito bem, mas há um orçamento.” Isso é responsabilizar.

Nós estamos aqui também para ajudar a empresa a desenvolver uma certa cultura web, mas através de coisas concretas. Podemos dizer que nós acompanhamos os setores para colocar em prática soluções e, através disso, nós interpelamos as pessoas: “atenção, a intranet é uma verdadeira ferramenta/instrumento de comunicação, um verdadeiro instrumento de marketing e também uma ferramenta de trabalho. Então, e é preciso trabalhar o seu aspecto comunicacional”. Eu diria que só agora as pessoas começam a compreender a real importância da internet e da intranet. Há uns dois anos atrás algumas pessoas ainda achavam que elas eram só “algo a mais”, mais uma estratégia, mais uma ferramenta de comunicação. Elas não eram integradas no seu corpo de trabalho; não eram integradas no seu MKT, não eram integradas no seu sistema de comercialização, na cultura. Assim, ao acompanhar os setores na implantação dessas soluções, nós temos esse papel de fazer as pessoas com as quais fazemos contato amadurecerem no sentido de perceber que: “atenção!! A web (intranet, extranet e internet) é uma verdadeira ferramenta, não é um supérfluo. Se você decidem fazer alguma coisa na web, há estudos que são dedicados a isso, há um orçamento que é dedicado. E



é também uma abertura. E isso é muito importante, porque vocês não controlam mais quem vai acessar. É preciso saber a quem vamos nos endereçar, mas é preciso também saber que, além dessas pessoas, há muitas outras que vão ver. E é tudo isso que nós precisamos aprender. E mais: que quando fazemos um site não é como quando fazíamos a comunicação impressa. Na Empresa Francesa, durante muito tempo, havia pessoas responsáveis pela comunicação impressa e hoje há pessoas que cuidam da comunicação via web e nós não comunicamos mais da mesma forma. Nós, em alguns projetos, temos que nos permitir dizer: “esta não é a melhor forma para esse conteúdo na web, não devemos nos comunicar assim na web, pois o internauta, quer seja ele um funcionário, um cliente ou um fornecedor, tem um comportamento diferente, que temos que levar em conta quando concebemos um site. Nós não preparamos um site para nós. Nós preparamos um site para os outros!” E isso é muito difícil, pois faz parte de uma mudança que precisamos acompanhar dentro da empresa. Eu penso que naturalmente todos querem fazer a sua intranet, pois todos querem compartilhar as suas informações, mas poucas pessoas se colocam no lugar de quem olha a informação. É preciso se questionar: “OK, eu tenho desejo de compartilhar a informação, mas será que quem vai olhar tem o desejo de ter essa informação?” E eu compreendo bem isso graças à experiência que eu tive, anos atrás, trabalhando com a internet. Eu quero dizer que nós podemos trazer mais da internet para a atual intranet e que é preciso repensar sobre o que nós oferecemos como informação e, pouco a pouco, chegar mesmo a ter um dia um patrimônio intranet que nos permitirá mais facilmente de mudar o modelo, pouco a pouco, em pequenas etapas, até chegar ao portal do funcionário. Mas, o que eu desejo fazer, para além das ferramentas, é desafiar um pouco as pessoas, como nós fizemos com a internet: “porque você quer fazer um site? Como vocês o estrutura? Você se perguntou quem é a pessoa que vai olhar o site e o que ela deseja?, etc”

Durante dois anos nós tentamos trabalhar sobre a noção de “portal do funcionário”. Isso quer dizer que, antes de falar de intranet, nós tentamos implantar (pois tínhamos a tecnologia para fazê-lo) a noção de portal do funcionário: eu sou empregado, eu chego de manhã, eu abro meu computador e à minha frente eu tenho acesso ao meu portal. Quer dizer que se encontra ali o conjunto de informações que são importantes para mim, para que eu faça bem o meu trabalho. Nós não tivemos êxito; não fomos bem sucedidos nisso. Neste momento nós nos demos conta de que era muito cedo, que nós não estávamos suficientemente prontos na Empresa Francesa. Não estávamos ainda prontos em nosso ambiente de trabalho para passar da nossa cultura de intranet para a noção de portal do funcionário. Então, há grandes grupos hoje onde não se fala mais em intranet; se fala de portal: “no meu portal eu tenho...”. Então, a noção de portal implica que eu tenho no meu computador tudo o que é preciso para acessar as informações necessárias ao meu trabalho. A noção de portal implica em ter um acesso único para ir por tudo onde eu tenho que ir para realizar o meu trabalho. Nós precisamos nos reorganizar, porque nós nos demos conta de que esse programa não estava avançando. Porque eu penso que nós tomamos as coisas ao inverso. Nós tínhamos uma tecnologia, que se chama “portal de empresa estendido”, e quisemos desenvolver essa tecnologia antes de dizer “mas, finalmente, na Empresa Francesa, quais são as necessidades dos empregados?” E, em seguida: “o que eu posso

oferecer? O que eu tenho como tecnologia para responder a estas necessidades?” Pois quando nós começamos esse programa não havia verdadeiramente uma análise das necessidades de ferramental e quando nós oferecemos aos nossos interlocutores esse conceito eles não compreendiam o que nós queríamos oferecer. Portanto, foi uma dificuldade de compreensão mútua. Nós não consideramos esse conceito de portal do funcionário morto na Empresa Francesa, mas ainda não é o momento, pois nós tínhamos muitos conceitos, mas nós não conseguimos mostrar, construir qualquer coisa. A dificuldade normal é que se eu digo “portal do funcionário: um ponto único de entrada para todas as informações e ferramentas que dizem respeito ao empregado”, as chefias me dizem: “Sim, de acordo. Mas o que isso vai me trazer amanhã em relação ao que eu sou hoje?” E é aqui que eu penso que nós não soubemos mostrar que isso podia ser um avanço. Há empresas que foram bem sucedidas ao implantarem um portal do funcionário, mas são projetos que duram em torno de três anos, depois de já ter feito uma boa análise conjunta de necessidades. É preciso equipes bem maiores que as nossas. É uma criação conjunta com os empregados. E, para isso é preciso tempo, pessoas; é preciso muita ‘troca’ e encontrar as pessoas. E eu dizia que nós, como nós estávamos estruturados, os objetivos que nos foram dados, não foi possível. No início nós queríamos fazer esse portal, mas isso foi ambicioso, pois nós não tínhamos os meios para atender a nossa ambição. Então, nós recuamos e começamos a reestruturação da intranet que eu já falei. Esse projeto do portal ficou para mais adiante, é a seqüência. A empresa sabe que esse conceito é importante; de alguma forma, algum dia é necessário que nós cheguemos lá (estamos longe!!), mas hoje nós nos preocupamos em ser capazes de melhor compreender as necessidades dos funcionários e saber quais são as verdadeiras “mais valias” que nós podemos trazer em relação ao que hoje nós chamamos de intranet. [...]

É necessário aceitar que a informação, em certo sentido, será mais fechada. Isso não quer dizer que a informação é inacessível, mas que é preciso ir buscá-la. De alguma forma, é dado aos usuários “um caminho”. Então, eles têm isso, é dado isso, mas depois cabe a eles alimentarem com o que eles têm necessidade. Isso para algumas pessoas foi um pouco difícil. Foi por isso que eu comecei a fazer esse trabalho de reunir todas as informações de que eles tinham necessidade e depois perguntei “no seu trabalho cotidiano, do que você tem necessidade para trabalhar? Quais ferramentas, quais planos de ação?” Depois de saber quais as suas necessidades de ferramentas, eu reuni todas as ferramentas e depois nós fizemos o grupo (a rubrica). E depois, dentro das grandes rubricas, nós descemos para as sub-rubricas. E isso não foi fácil. Antes eles não estavam contentes porque diziam que não conseguiam encontrar as informações que precisavam. Agora (risos) eles dizem que não encontram mais a informação, porque nós a mudamos de lugar. E é por isso que eu me esforço para ter sempre atualizadas as novidades da intranet. E eu hoje digo: “Agora que eu tenho tudo bem organizado eu solicito simplesmente que vocês pensem. Quando vocês têm que procurar uma informação, vocês se perguntem o que é esta informação, o que tem essa informação, ela é destinada a quem? Pensem um pouco e vocês vão encontrá-la na intranet num primeiro olhar.” Simplesmente as pessoas não pensam. Elas me ligam: “Alô, Sujeito F1!” (risos) Eu sou uma central de informações. Eu diria que aqui nós ainda estamos num estado de apropriação, pois a reformulação

é recente. Nós já temos um certo sucesso, mas há sempre a necessidade das pessoas se apropriarem. É necessário que eles saibam onde está a informação, porque ela foi disposta de forma diferente que antes, etc. [...]

A intranet é dirigida a todos, mas cada um vai fazer a sua caminhada e vai procurar aquilo que tem necessidade. Depois, eu tenho um outro nível de informação. Eu tenho um site que se chama “Espaço do Gestor” e eu tenho um site “Pequenos Anúncios”, quer dizer que as pessoas enviam pequenos anúncios e eu os coloco on line. Isso é bastante lúdico. As pessoas gostam muito. E isso nos permitiu fazer tráfego na intranet. Dentro dos Pequenos Anúncios nós temos os aparelhos eletrodomésticos, áudio, automóveis, etc. O objetivo foi fazer tráfego e funcionou. Hoje cerca de 600 pessoas por dia consultam os Pequenos Anúncios. Para que as pessoas acessem a intranet é necessário que ela seja atrativa, porque hoje todos vêem televisão, todos vêem efeitos especiais, todos têm o hábito de ter uma qualidade de imagem e de interatividade. Então, é necessário que nós sejamos também vanguardistas. É necessário trocar seguidamente as imagens porque as pessoas ao final de um ano ou dois, acham que elas estão desatualizadas. Depois eu tenho um Espaço do Gestor que, portanto, é um espaço privado, e aqui eu tenho o que interessa a eles e só eles podem ver. Por exemplo, na região Norte da França há um responsável pela Indústria e, na indústria, há várias equipes. Então, ele tem necessidade de um nível de informação que seus vendedores não precisam saber. Então, eu as coloco aqui. E este espaço é reservado verdadeiramente para os gestores. Por exemplo: Plano de MKT. Isso eu não posso colocar na intranet, porque há informações confidenciais aí dentro e como a intranet é visitada por todos os funcionários... Então, é necessário dizer bastante para as pessoas, cada vez, “a intranet é visível a todo mundo. Prestem atenção ao que vocês colocam nela.” Neste aspecto, é necessário realmente vigiar de cima, porque as pessoas não sabem o que é internet, elas não sabem o que é intranet, elas não sabem o que é extranet. E são definições que nós precisamos fazer as pessoas compreenderem, tanto pelos gestores quanto pelos funcionários. Porque seguidamente a gente encontra gestores que jamais foram ver o que se passa na intranet. Então, nós percebemos que eles jamais tinham estado na intranet e eles confundiam internet, intranet e extranet. Para eles era tudo a mesma coisa. Eles não percebiam bem a diferença. Eu penso que é importante explicar às pessoas o que nós vamos encontrar como informação e até qual nível nós descemos. Isso é importante, pois sensibiliza as pessoas em relação à colocação das informações on line. Não é preciso divulgar tudo. É preciso prestar atenção ao que se divulga. É por isso que eu fiz uma “versão *light*” do Plano de MKT e uma versão para os gestores. Na “versão *light*” eles podem acessar e baixar as telas que lhes explicam em poucas palavras o que há nas grandes linhas. Mas, depois, o que há verdadeiramente por trás, já pertence ao Espaço do Gestor. Por exemplo, se nós olhamos a “estratégia de mercado” (mostrando na tela), eu coloquei um pouco dos objetivos, eu coloquei as orientações gerais e é tudo. Por outro lado, aqueles que querem saber mais, eles vão ter que falar com o seu chefe. Nós marcamos o primeiro nível e, se eles querem saber mais, precisam pedir autorização. Porque o problema da intranet é que, dentro da empresa, nós temos estagiários, alternantes (alunos escola-trabalho), prestadores de serviço externos que podem vir, que podem ter

acesso à intranet aqui. Portanto, há muitas pessoas que podem vê-la e que não são propriamente da empresa. Por isso é que eu digo que é necessário cuidar com o nível da informação. Em Vendas, por exemplo, depois, nós colocamos todas as preços dos produtos, as tarifas internas e quem precisa vai buscar as informações que tem necessidade.

E aqui há um link “Suas Perguntas”: eles colocam uma questão a alguém; há os contatos; eles clicam em cima e há um link para um e-mail. E aqui, por exemplo, neste nível de Marketing e Vendas, nós vamos tentar que todos tenham os mesmos recursos, as mesmas informações. Então, aqui nós temos a Estratégia de Mercado, os plano de ação do ano, pois nós temos três “tempos fortes” (períodos de lançamento de produtos) no ano. Nós temos lançamentos em janeiro, em abril e em setembro. Atrás do *link* do Primeiro Tempo Forte nós temos conferências, clientes, especificações, circulação de ferramentas, que é todo o material necessário para a promoção e venda dos produtos. Aqui nas conferências nós vamos explicar, por exemplo, nós vamos lançar um produto que se chama “Duoline” e, portanto, nós visualizamos a apresentação. Os vendedores podem baixar a apresentação e enviá-la por e-mail para seus clientes. (mostra apresentação) Veja o laranja, como eu dizia antes! É por isso que nos apelidavam de laranjas (risos). E nós encontramos a mesma coisa na Indústria. Nós encontramos as estratégias, os planos de ação, os tempos fortes. Aqui nós encontramos os planos de ação individuais, quer dizer o detalhamento das atividades, etc. E mais, “Minha Rede” são bibliotecas privadas. Nós colocamos “Minha Rede” para que o portal seja uma só e única entrada. Aqui as pessoas do MKT, por exemplo, têm a sua própria biblioteca. Eu não posso entrar, pois eu não tenho a senha. Esse é um espaço privado. Mas aqui também há outros que não são privados. E, neste outro nível, no nível da gestão, eu seleciono uma informação e coloco por dia o que aconteceu. Essas informações já existem na intranet, mas os gestores querem vê-las rapidamente, de uma única olhada. Eles dão trabalho! (risos) Depois de selecionar estas informações, se eles quiserem, eles podem comunicar as partes que mais interessam a suas equipes. Isso tem funcionado. Eles gostam bastante. Depois eu tenho um jornal, o Notícia Falada. É revolucionário, pois é o único que existe no grupo. É um jornal multimídia, onde nós colocamos sons, imagens e textos. E eu sou responsável por esse jornal. Há uma edição há cada 15 dias. (mostra o jornal). Eles podem ler o texto ou podemos escutar a entrevista que eu fiz. (mostra a entrevista) São alguns minutos, mas ela informa o essencial. E depois, clicando em “Saber Mais” eles vão ler o artigo na íntegra. Mas não sou eu que escrevo. Há um jornalista que escreve para mim. Senão eu teria que fazer só isso. Sou eu que organizo o comitê editorial; sou eu que encontro os temas; eu os seleciono e depois eu contato as pessoas que vão dar as informações e explico qual o ângulo da informação nós queremos. Depois eu envio um jornalista, que faz as entrevistas. Após, eu tenho toda a edição. É necessário validar, é necessário revisar tudo isso. E é preciso cuidar do orçamento também. Este informativo multimídia é uma ferramenta de comunicação muito boa. [...]

Então, nós revisamos a intranet e vimos o que podia ser utilizado e o que podia ser suprimido. O que podia ser usado era necessário modificar e foi aqui que nós chamamos um estagiário para nos ajudar, para fazer esse trabalho. Porque uma vez feito esse trabalho foi necessário ver as pessoas

para que elas colocassem as novidades; foi necessário formá-las. Nós fizemos um guia de formação para formá-las para o uso da ferramenta. Eu vou lhe mostrar. (busca o guia do contribuinte) Este Guia explica em detalhes o que é preciso fazer. Esta é uma forma que nós encontramos para dar mais autonomia aos contribuidores. Eles mesmos gerenciam a informação. Porque a nossa política é que aquele que detém a informação é que a coloca on line. Não sou eu que vou colocar, é a pessoa que tem a informação. Por outro lado, também é bom que aquela pessoa que tem informações a colocar na intranet uma ou duas vezes por ano também tenham a formação, para que eles saibam como funciona, mas eles esquecem. Por exemplo, a política comercial, a estratégia de MKT, o plano de ações, são informações que são atualizadas uma vez por ano e, portanto, eles me enviam e eu coloco on line. Mas os outros, que colocam informações frequentemente, gerenciam sozinhos a sua parte. Daí a importância dessas pessoas terem uma boa formação, tanto em termos de uso das ferramentas para inserir as informações quanto em termos de conteúdo e redação. Porque as pessoas, na web, devem ir ao essencial. As mensagens devem ser curtas. E aqui, o que nós fizemos foi criar um guia de redação na web, que ensina como escrever na web. E isso funciona muito bem, pois nós antes demos a formação para as pessoas: como escrever, como ir direto ao essencial quando escrevemos, como ser objetivo e claro. Por exemplo, RH está oferecendo cursos. Então nós escrevemos um título, uma linha, e se as pessoas querem saber mais elas vão buscar o documento. Nós estamos um pouco formatados assim. [...]

Nós sabemos que este informativo é um sucesso, porque nós temos estatísticas. Eu sei o nome das pessoas que visitam, quais os temas/materiais mais lidos. Nós usamos muito os dados estatístico para tomar decisões. Por exemplo, nós tínhamos estatísticas também da intranet antes da reformulação. E ali nós vimos que dossiês importantes como “plano de ações”, haviam poucas visitas. Então, quando nós fomos ver/entrevistar as pessoas para a reformulação nós dissemos a eles que nós não compreendíamos o porqu disso. Aí eles nos disseram que eles enviavam por um outro lugar, ou seja, eles enviavam essa informação por e-mail. Então, havia um site para colocar a informação, mas eles o contornavam, enviando por outro lugar. Eles contornavam o site também enviando para as bibliotecas separadas da intranet. Então, à medida em que nós suprimimos estas bibliotecas, eles passaram a entrar na intranet. Porque nós queremos tentar ter um só caminho. Nós não queremos que as pessoas busquem muitos caminhos para procurar a informação. [...]

E neste momento eu me ocupo também em mostrar isso (indica link no site) na intranet. É uma campanha de sensibilização sobre o alcoolismo e o uso de drogas. [...]

A apropriação e o uso que algumas pessoas fazem da intranet, às vezes é um pouco lenta. Nós temos uma parte da população de funcionários que era um pouco “idosa”, isto é, de uma certa idade. Vou dar o exemplo do departamento de Vendas. Nós tínhamos pessoas que, no início, há 10 anos não sabiam o que era um PC, não sabiam trabalhar com um PC, quem fazia tudo por eles eram as assistentes de vendas. Então, nós tínhamos pessoas de 40 a 50 anos e nós dissemos: “agora vocês têm tudo no PC. Não contem mais com as assistentes de vendas, pois nós suprimimos os postos de assistentes.” De alguma forma nós obrigamos as pessoas a trabalharem com os PCs, a ter

autonomia, senão eles teriam que mudar de função. Então, nós também lhes demos formação, nós os acompanhamos. Quer dizer que nós fizemos muitas formações (informações sobre o escritório-TIC, como buscar uma informação, como usar os programas, uma formação de como funciona a intranet). Então, nós tivemos todo um período de formação, para que eles se apropriassem da ferramenta. A formação é muito importante. No início, as pessoas não sabiam como registrar uma imagem na web, não sabiam como aumentar os textos, etc. Então, nós fizemos formações; nós fizemos apresentações e enviamos para explicar; nós colocamos à disposição serviços de ajuda *online* e presencial e outras coisas como essas. Nós verdadeiramente acompanhamos as pessoas neste período de formação. E eu ficava o tempo todo no telefone para responder a eles, para ajudá-los. Ainda hoje meu papel é acompanhar as pessoas; nós continuamos a ter esse papel de educar as pessoas sobre o uso das novas tecnologias, porque isso representa uma mudança cultural. Pois, na época, e mesmo hoje, quando nós nos comunicamos com as pessoas, a mensagem é “Se vocês não têm essa nova tecnologia, vocês não podem mais ficar aqui, vocês serão ultrapassados. Vocês não conseguirão. Hoje ou nós suprimimos postos ou mudamos as pessoas de função. Por exemplo, a função de assistente de vendas evoluiu, mudou. Portanto, agora vocês devem ser mais autônomos, são vocês que vão preencher seus relatórios de visitas, são vocês que vão fazer suas solicitações de deslocamento, etc.”. Então, foi necessário acompanhar essas pessoas. Por exemplo, para o preenchimento de relatórios de visitas há ferramentas específicas na intranet, mas eles devem procurar as informações. Tudo é bem classificado. Se eles querem fazer uma carta, um pedido, um comunicado ao cliente, etc., há os modelos. Há também uma ferramenta de vendas, que se chama SOL e ela está cheia de informações, de relatórios, de informações sobre as atividades, etc. [...]

A tecnologia ajuda as pessoas a trabalharem juntas. É isso o que a empresa quer. Então, houve várias etapas para isso. Vou continuar com o exemplo de vendas. Houve a etapa onde as pessoas estavam todas nos escritórios comerciais. Nós tínhamos 28 escritórios na França. Eles estavam juntos; eles se viam, se encontravam no café, conversavam no escritório. Funcionava muito bem, pois eles conseguiam fazer trocas. Depois, nós pedimos aos vendedores que eles não ficassem muito no escritório e que eles partissem mais cedo para o mercado. Depois, todos os meses eles tinham uma reunião, para se encontrar, para trocar. Depois nós começamos a trabalhar por regiões e foi necessário fazer as pessoas trabalharem juntas. Nós utilizamos muito, como meio de comunicação, as conferências telefônicas. Quer dizer, uma vez por semana, os gestores reuniam as pessoas de suas equipes por telefone, ou ao longo de uma refeição, ou eles faziam conferências telefônicas todas as semanas, de tal a tal hora, o gerente e seus vendedores. É uma forma de rede. Nós utilizamos a comunicação em rede. Nós colocamos o ferramental por região. Por exemplo, aqui, na região norte, há o mercado RPT. Então, aqui eles têm todas as ferramentas que concernem a sua região. Portanto, eles podem encontrar o que se passa na sua região. E, para se comunicar, eles têm a inteligência de se encontrar juntos. Eles vão só uma vez por semana para a agencia comercial. Os vendedores têm autonomia. Eles trabalham mais no mercado e também bastante em casa. Eu conversei sobre isso com eles e eles me disseram “se nós desejamos conversar com o colega, nós

ligamos para ele nós vamos almoçar juntos. Nós não estamos desconectados da realidade”. Eles disseram que não são desconectados graças à intranet, que tem dentro dela toda a informação. E o papel do gestor é fazer as conferências telefônicas para que eles falem juntos por telefone. Então, nós tivemos vários níveis. Nós utilizamos muito também as videoconferências. Conferência por telefone e videoconferência nós utilizamos muito. Mas nós ainda não utilizamos *chats*. Os e-mails também são muito utilizados. Sempre. E também todos têm celular, então os gestores conseguem reuni-los facilmente. Eles têm o hábito de responder rapidamente as mensagens deixadas na secretária eletrônica dos celulares. Se nós mandamos um e-mail, eles logo respondem. Isso é bastante rigoroso na Empresa Francesa. Especialmente em departamentos da área comercial. Os funcionários que trabalham no comercial precisam estar sempre perto do cliente. Então, quando alguém do departamento de Vendas da empresa faz alguma coisa, em geral é para estar mais perto do cliente e satisfazer o cliente. Ou seja, eles não enviam um e-mail para dizer “coucou, você está bem?”. Sempre há uma necessidade por trás e sempre se espera uma resposta. Então, na área comercial, eles têm um pouco esse reflexo de resposta mais rápida. Mas eu creio que é mais ou menos assim em toda a empresa, porque eu vejo, quando eu solicito informações, elas chegam bastante rapidamente. Eu não fico esperando dias para que alguém responda. As pessoas consultam verdadeiramente os seus e-mails. Os vendedores consultam ao menos 20 vezes por dia os seus e-mails para ver o que é preciso responder. As pessoas hoje não pegam mais o telefone para dizer: “tu podes me enviar tal documento?” ou “eu vou fazer uma reunião. Você está disponível em tal data?” Elas enviam e-mails. Hoje as pessoas não utilizam mais o telefone, elas enviam e-mails. Mas há muitas coisas que nós podemos tratar por telefone, sobretudo com pessoas que ficam nos seus postos. Mas aí, surge outro problema: as pessoas enviam muitos e-mails. Nós temos uma política para educar as pessoas, de dizer às pessoas que elas tentem enviar menos e-mails, tentem enviar e-mails somente para as pessoas as quais realmente o assunto diz respeito. Tentamos mostrar que não vale a pena enviar para todo o mundo. E isso também faz parte da cultura e a Empresa Francesa está se educando em relação a isso. São muitas ações em nível de e-mail. Hoje a moda, entre parêntesis, é dizer, “enviem menos e-mails, sejam mais lógicos, saibam a quem se destina a informação, enviem menos, escrevam menos.” É claro que, em relação ao telefone, o e-mail tem uma vantagem que ele pode se transformar num documento e um documento eu o guardo ou arquivo. Mas, há certas coisas que podemos fazer por telefone, porque nós não temos a necessidade de ter uma validação atrás ou estar seguros. Mas as pessoas hoje querem se proteger bem. Em francês, nós dizemos “abrir o guarda-chuva” (risos), quer dizer: “Bom... eu escrevi, eu estou tranquilo”, “Eu escrevi, hein! Depois se vocês não fizerem, é problema de vocês. Eu escrevi. Escrevi a todo mundo.” Nós tentamos mudar um pouco isso e responsabilizar as pessoas. O problema é que eles escrevem para todo o mundo. E nós orientamos a enviar cópia só para quem realmente interessa o assunto. Às vezes não há necessidade que o chefe da pessoa saiba, porque este é o seu documento. É um pouco uma evolução em relação à mentalidade, ao comportamento. [...]

Eu sinto que nós ainda temos uma cultura empresarial que quer que nós sejamos bastante rígidos, fechados. O que eu quero dizer é que numa empresa industrial, os industriários são pessoas bastante cartesianas em relação a artistas, por exemplo, que são mais flexíveis. [...] Nós temos também uma cultura muito forte de sempre satisfazer o cliente. Nós queremos cem por cento de satisfação do cliente. Nós queremos sempre estar perto do cliente. Nós investimos todo o tempo nisso. Todo o tempo nós temos planos de ações em relação à satisfação dos clientes. E isso é difícil. É todo um comportamento, toda uma cultura a colocar para as pessoas, a comunicar para as pessoas. E é preciso também valorizar as pessoas. Aqui na EB a valorização do empregado acontece de várias formas. Em Vendas, por exemplo, há a remuneração variável. Isso quer dizer que o vendedor que vende bem ganha prêmios. Nós também solicitamos muito que os gestores avaliem as suas equipes, dizendo se eles trabalharam bem. E mais a maior valorização é quando as pessoas se sentem bem no seu trabalho. Se eles se sentem bem no seu trabalho, eles vão ser contentes, vão se sentir bem. É um pouco de tudo isso. É valorizar em relação ao comportamento. E eu penso que na Empresa Francesa, globalmente, as pessoas se sentem bem. Claro que há momentos de crise que são difíceis e, portanto, é preciso estar presente, ser sempre positivos, mas eu penso que globalmente as pessoas estão contentes por trabalhar aqui. [...] Eu senti isso particularmente quando vim da MG, que era uma empresa muito baseada sobre a noção de família, uma empresa familiar, na qual nós sentíamos a família, as vantagens, todas essas coisas que nós perdemos um pouco quando nós entramos num grande grupo, como a Empresa Francesa. Dentro de um grande grupo você é bem mais anônimo. Se nós éramos em mil e passamos a 10 mil, não é mais a mesma coisa. As relações não são mais as mesmas. [...]

É preciso fazer formações. É preciso explicar às pessoas. O que nós fizemos na nossa intranet foi uma ferramenta de apresentação. Quando nós lançamos a nova intranet nós não lançamos simplesmente. Nós fizemos uma apresentação animada com som e nós explicamos para as pessoas tudo o que elas encontram na nova intranet. Esse foi um primeiro nível de informação e, depois, nós reenviamos isso. E eu planejo para logo fazer uma enquete. Nós vamos enviar online e pedir para as pessoas responderem a minha enquete. Então, há todo um acompanhamento para fazer a intranet evoluir. Mas, para as pessoas que nunca trabalharam com essas ferramentas, especialmente os contribuidores, é preciso oferecer formação. É verdadeiramente preciso fazer um acompanhamento das informações. Ou seja, é preciso formar os usuários e os contribuidores. Mas o primeiro nível é informar a todas as pessoas o que elas vão encontrar na intranet e como elas vão buscar a informação. Isso é verdadeiramente importante. Porque nós, há 10 anos, não tínhamos muito acesso à internet nas nossas casas. Ninguém tinha internet em casa. Isso se desenvolveu muito nos últimos anos. Então as pessoas não sabiam o que era uma intranet. Então, era preciso formá-las. Hoje eles sabem, eles conhecem a ferramenta, mas nós os formamos sobre o que há dentro da ferramenta, todas as possibilidades. E depois nós formamos os contribuidores para que eles dêem a informação. A formação é muito, muito importante. É preciso não negligenciá-la. É como se fosse uma formação contínua. É isso mesmo! Nós continuamos a fazê-la todo o tempo. Por exemplo, para os



contribuidores, quando nós temos uma nova função, nós vamos fazer um e-mail e avisar “isto é novo”. No nível dos contribuidores, eu decidi fazer, no próximo ano, um seminário. Nós vamos colocar todos os contribuidores juntos e vamos convidar um instrutor que vai ensinar a eles a escrever na web, que vai lhes explicar como escrever a informação e não sei o que mais. É preciso que eu encontre os temas, os temas em comum. E também é preciso valorizá-los. Isso é importante também. Nós quisemos, para valorizá-los ... eu pedi ao diretor de RH, que essa atividade seja colocada na missão das pessoas. Quer dizer que nós reconhecemos esse trabalho que eles fazem na intranet, enquanto contribuidores. Então, na descrição da missão da pessoa (há o posto e dentro a descrição das atividades, que é personalizada) nós adicionamos a menção de que ela é contribuidora da intranet. Isso faz parte da sua missão E isso é muito importante, porque, se eles não o fazem... bom... e, mais, ao mesmo tempo, é atividade suplementar e é valorizante. Nós pedimos a cada gestor quem poderiam ser os contribuidores, quem poderia ser responsável por cada uma das rubricas. Primeiro nós nomeamos os chefes de rubricas e os chefes de rubricas nomearam os contribuidores. E nós formamos também os gestores, para mostrar a eles que é uma ferramenta fácil e que qualquer pessoa poderia fazê-lo. Então, todos tiveram um primeiro nível de formação. De informação e de formação. Mesmo o gestor que não irá nunca colocar uma informação na intranet, nós o formamos minimamente para que ele saiba que é fácil e que suas equipes podem fazer isso. Isso porque nós quisemos evitar das pessoas nomeadas dizerem: “Não, é muito complicado! Eu não posso fazer.” Então, nós preferimos dar o mesmo nível de informação a todos. Em cada equipe, há um contribuidor que reúne todas as informações e que vai colocá-las online. Depois são eles mesmos que decidem quem vai contribuir neste ou naquele assunto. Não sou eu que devo dizer quem deve fazer. Essa é a responsabilidade do gestor. E, para responsabilizar mais ainda as pessoas na intranet, nós colocamos a lista dos contribuidores, ou seja, não importa quem, todos podem ver quem contribui e quem faz o quê, as rubricas, os temas e quem se ocupa de cada um deles. Está tudo na intranet. Esta (mostrando na tela) é a lista de contatos, como os nomes dos responsáveis pelas rubricas. Eu sou a responsável pela intranet e depois vem a lista de contribuidores. Eu tenho as rubricas, as sub-rubricas e mais os responsáveis por cada uma delas. Então, qualquer um pode ver quem é a pessoa responsável e pode entrar em contato com ela (mostra *link* para e-mails dos responsáveis pelas rubricas). E isso é acessível a qualquer pessoa do grupo. Assim, nós responsabilizamos as pessoas. [...] Então, em termos gerais, hoje o patrimônio intranet da Empresa Francesa se estrutura desta forma. [...]

A comunicação impressa diminuiu muito, muito, por causa da intranet, mas ainda há um pouquinho. Há um jornal trimestral do grupo e um jornal semestral da Empresa Francesa. Mas quem cuida disso é a CR, que trabalha na Comunicação do Grupo, em Paris. [...]

Hoje, através da intranet, você tem a materialização do espírito Empresa Francesa. Para mim, os sites da intranet refletem a cultura da empresa. Por exemplo, aqui (mostrando na tela): responsabilidade social, desenvolvimento sustentável, valorização dos recursos humanos; estes são todos os valores da empresa. E ligado a isso a nós vamos ter os valores partilhados pelos empregados da empresa, que dão o sentido de pertencimento ao grupo. São os valores encontrados

no interior da empresa: assumir riscos, respeito às pessoas, comprometimento com o cliente, orientação para a excelência, trabalho em equipe. Nós somos desafiados para isso! Quer dizer que eu, enquanto gestora, eu sou avaliada sobre estes valores. [...] O que é divulgado na intranet (e também para além da intranet) é o que realmente encontramos no ambiente de trabalho na Empresa Francesa. Divulgar coisas e não encontrá-las não é uma atitude séria; não é aconselhável! Se não houver essa coerência, isso será chocante! [...]

Porque o objetivo da intranet não é só facilitar o acesso à informação, mas facilitar a comunicação ao nível das comunidades em vários níveis: corporativo, por empresa, por função, por país. Então, nós temos informações que descem no sentido da corporação em direção dos países, às empresas, mas elas não sobem nunca. Tudo o que é 'capitalizado' no cotidiano pelas empresas e pessoas, que estão no operacional, todas essas informações não sobem ao nível corporativo. E essas são informações muito ricas. Por isso, hoje, há o interesse de colocar em funcionamento uma intranet que favoreça as trocas entre eles: o corporativo, as empresas e os países. Nós trabalhamos na construção de ferramentas que façam esse diálogo: que o nível corporativo se enriqueça com as informações da realidade do mercado, do campo e que as pessoas do campo resgatem facilmente tudo o que foi capitalizado pelo nível corporativo, por exemplo, por função, para facilitar seu trabalho cotidiano. Então, haveria realmente uma troca que permitiria o enriquecimento mútuo do global e do local, facilitando a comunicação entre estes dois pontos. [...]

As ferramentas que nós propomos, o tipo de organização que oferecemos e o acompanhamento que damos visam a favorecer a comunicação, isto é, beneficiar o maior número possível de pessoas, cuidar para que o conteúdo seja coerente, seja bem distribuído, que todos os funcionários que tenham necessidade desse conteúdo realmente o recebam, tenham acesso a ele. [...]

As ferramentas de espaços colaborativos são ferramentas que permitem facilitar o trabalho da comunicação. Porém, o mais importante é que mais de 80% do sucesso desses projetos depende e envolve uma conduta de mudança, no sentido de que as pessoas que pertencem a essas comunidades devem estar conscientes da importância de participar ativamente e de alimentar essas comunidades com informações. Ou seja, elas mesmas são responsáveis por alimentar a comunidade com informações, por trazer conteúdos novos, por enriquecê-la. O responsável pela animação de espaços colaborativos não tem um papel de técnico do projeto, mas tem o papel de acompanhar, de sensibilizar, de animar, e ajudar as pessoas a utilizar com consciência esses espaços e a estimular as pessoas a participarem voluntariamente, se engajarem, enriquecendo o espaço com informações. Isso significa que, nesses espaços, não há hierarquia. Eles são espaços de uso comum, voluntário e se essa participação espontânea não acontece, estes espaços não servem para nada. Se não há uma animação cotidiana desses espaços eles vão morrer e não vão servir para nada porque as ferramentas sozinhas não resolvem o problema. Cabe às pessoas que pertencem a esses espaços, a essas comunidades, dar vida a eles. Isso é o que vai determinar se o espaço terá sucesso ou não, porque esses projetos não são projetos tecnológicos; são projetos de organização, de funções, de atividades, de mudança de conduta, antes de tudo. Seguramente eles repousam sobre ferramentas

que permitem facilitar o trabalho, mas em nenhum desses casos as ferramentas substituem as pessoas. Nestas soluções, o aspecto tecnologia/ferramenta representa 10% do sucesso total do projeto. O restante depende verdadeiramente dos homens, da organização, da mudança de conduta, do processo de comunicação, da atualização das informações, do enriquecimento com informações de todos, das trocas. [...]

Mas hoje, ainda as iniciativas estão sendo lançadas mais pelo nível corporativo, do grupo. Mas eles não fazem isso sozinhos; as empresas participam bastante. Os usuários são consultados e o trabalho é feito em conjunto, para conceber soluções para as quais eles já estejam prontos, que sejam concretas e que respondam verdadeiramente as suas necessidades. Isso significa que o usuário já está implicado desde o início do projeto.

Nós temos também modelos de ferramentas de condução de mudanças, o que fazer para que uma solução viva, para que ela seja aceita, para que todas as pessoas participem, para que as pessoas a utilizem. [...]

Contribuição é a produção. São as pessoas que vão participar, que vão nos ajudar a construir a intranet. Os contribuidores estão em contato direto com os usuários. Depois, nós temos a aprovação de conteúdo, que é quando alguém tem necessidade de colocar alguma informação ou link e ele dá a idéia a alguém que vai validá-la, autorizar a divulgação. E a idéia é alargar a rede de contribuidores. Hoje, se a informação está só com alguém, ela é menos rica do que se ela é disponibilizada para muitos. A informação se enriquece se ela é alargada para um número maior de pessoas, que tenham cada uma delas outras partes da informação e que poderão enriquecer ainda mais o conjunto dessa informação. A idéia é colocar em funcionamento um processo automatizado, que permita facilitar a contribuição e que permita a um grande número de pessoas enriquecerem este espaço do usuário. Podemos dizer que é uma capilarização da informação, pois isso permite que muito mais pessoas tenham acesso à informação. E esta é uma grande mudança na Empresa Francesa, porque o modelo que nós tínhamos antes era muito arcaico. No nível dos usuários, busca-se saber o que é pertinente, o que é necessário a eles, em termos de informação. Qual é o nível de exposição, o tamanho, a frequência de atualização, para que uma informação seja verdadeiramente eficaz, utilizável. E a resposta a esta questão depende, evidentemente da função que a pessoa exerce. Porque há informações que precisam ser atualizadas diariamente, outras semanalmente, etc. É preciso reconhecer em detalhe a pertinência de cada informação e a pertinência da frequência de atualização. Para isso nós contatamos com os contribuidores e perguntamos se há algo que possa ser melhorado, pois são que têm mais contato com os usuários. Por isso, é importante que a informação seja gerenciada e por isso são importantes as ferramentas de organização da informação. A qualidade da informação é dada pelos contribuidores, porque o que se quer é que a informação seja cada vez mais útil, cada vez mais pertinente, facilmente localizável, imediatamente disponível, e não só descendo do nível corporativo, mas também sendo enriquecida em nível de empresa/país/função e também voltando/subindo enriquecida para o nível corporativo.

## SUJEITO F2

Fazem mais de 15 anos que eu trabalho na empresa. Eu fui vendedor, por quase 15 anos. Enquanto eu trabalhava, em Toulouse, eu também estudava na Escola Superior de Comércio. E quando eu tive meu diploma, eu mudei de atividade. E isso também coincidiu com a compra da empresa onde eu trabalhava pela Empresa Francesa (risos) eu pertencia à parte “laranja” e depois eu passei a pertencer à parte azul da empresa. Então, eu faço parte daquele grupo de pessoas que navegaram entre essas cores (duas empresas que foram adquiridas pela Empresa Francesa) e hoje eu sou verdadeiramente verde (risos). E essa mistura não foi fácil de ser feita, porque envolve diferentes comportamentos comerciais e diferentes atitudes. [...]

Depois, eu coloquei em funcionamento uma nova área, cujo objetivo era atender comercialmente e também formar pessoas, ensinar sobre o uso e comercialização dos produtos. Então, eu fui trabalhar em Bordeuax, que é um grande centro industrial, porque aquele mercado é mais importante. E depois, fui convidado para vir para cá, onde eu estou, na Direção de Distribuição, que atende os três mercados (construção, energia e indústria). Estes produtos são vendidos por distribuidores e então eu me ocupo em atendê-los, através de uma rede especializada e da extranet para os distribuidores. Hoje, eu cuido de toda a comunicação feita via extranet e também contribuo com uma parte da intranet que Sujeito F1 coloca em funcionamento. Eu sou um dos contribuidores. Hoje, eu faço muitas coisas na minha atividade. Há tudo o que gira em torno da comunicação, através da extranet para os distribuidores e também através de sites. Eu trabalho com assuntos como qualidade, satisfação de clientes, contribuição com a intranet, assinatura de contratos com distribuidores, a formação de distribuidores na França, dentre outras coisas. [...]

Além disso, hoje eu também sou chefe de um projeto que se chama Minha Empresa Francesa, que é um projeto de e-commerce. É um projeto que estará na intranet e na extranet. Além disso, eu participo, como especialista também do projeto ‘estrela’, que é um projeto que reúne as estratégias para os sites web na França, como por exemplo, quais os objetivos, qual a clientela, qual a organização precisamos colocar em funcionamento para atender a isso e, se não o fizermos, quais conseqüências poderemos ter. Então, o objetivo é verdadeiramente definir estratégias em termos de profundidade e abrangência dos sites para as diferentes clientelas, de modo a termos uma visão ampla dos sites, o que nós não temos hoje. Para isso, nós seremos ajudados por uma consultoria externa. Este trabalho vai envolver especialistas da empresa, a consultoria externa, a consulta a clientes e também benchmarking na concorrência. Tudo isso vai permitir que nos posicionemos diante do que vamos fazer e quais as etapas para fazê-lo. Eu tenho uma visão muito clara sobre o assunto. Eu conheço as nossas forças e as nossas fraquezas, enquanto usuário e também porque eu conheço a história da empresa e também da intranet.

Em relação à intranet, eu sou um utilizador mais experiente, eu conheço bem estas ferramentas, porque eu também ajudo como contribuidor e também porque é um assunto que me apaixona. Então, eu, através da minha experiência antecedente, sou capaz de procurar as informações na intranet, especialmente no que se refere a atividades, a mercado e a produtos. (...) E as ferramentas mudaram muito nos últimos anos. As ferramentas se tomaram mais “maduras”. Isso quer dizer que hoje, nas ferramentas, na perspectiva da arborescência dos sites, nós temos uma visão mais clara, o que não era o caso no início, em questão de lógica e de coerência. Hoje a estrutura da intranet é bem mais clara e ela continua sempre muito, muito rica. [...] Todavia, às vezes é difícil distinguir o que é corporativo do que é da França. Portanto, a informação não é sempre bem percebida. E há uma riqueza muito grande e há tantas informações que se gera um paradoxo: muita informação – pouca informação.

Olhando aqui nos meus favoritos, eu tenho como principais acessos, a Direção e Mercado, as fábricas, as ferramentas, que são sites interessantes, porque me permitem ter ferramentas para comunicar, etc. Portanto eu sei localizar, em função das minhas necessidades, os diferentes sites, que podem ser diferentes, mas, ao olhar o que há na intranet da Empresa Francesa, vejo que eles juntos são bem completos. A maior dificuldade da intranet da Empresa Francesa é saber se encontrar no amplo conjunto de sites. Eu sei que muitas pessoas não são capazes de ter esta mobilidade na intranet, ou mesmo não são capazes de fazer esta arborescência como eu faço. Há verdadeiramente sites que são caixas de ferramentas da França, como é o caso do site da Direção Comercial e da Direção de Marketing. Para mim, para a França, há essa intranet (mostra na tela) que vem de Paris e que foi pensada para dar mais legibilidade às informações. Antes nós tínhamos quatro tipos diferentes e hoje há este tipo de arborescência, que aparece no menu, junto com um mapa, que é o mapa gráfico da Empresa Francesa, que permite também ao usuário “se encontrar”. Para oferecer uma intranet na qual os usuários tivessem alta mobilidade, seria necessário um verdadeiro estudo do comportamento e das expectativas dos usuários. Mas eu não estou certo que isso tenha sido feito, ou seja, eu tenho a impressão que os atores não foram suficientemente implicados nestes procedimentos. Eu tenho a impressão que isso foi criado pela comunicação para fazer comunicação. Por outro lado, os profissionais que hoje trabalham no Comercial e no Marketing, por exemplo, possuem uma maturidade que é bastante fraca em relação às ferramentas. Isso quer dizer que eles “não pensam intranet”. Eles “pensam telefone”, eles “pensam e-mail”, eles “pensam não-sei-o-qué” ... mas “não pensam intranet” ... não têm a lógica, a cultura da intranet. Então, o projeto “estrela” consiste em que a direção afirme claramente qual é a sua estratégia e a sua visão e que, depois, elas sejam divulgadas nas regiões. Este procedimento não foi feito. Foi afirmado, mas não foi suficientemente levado às regiões e não foi feito um acompanhamento para a mudança. [...]

Digo isso, para fazer um paralelo com uma ferramenta que se chama SOL-CRH, pois esta foi uma ferramenta que mudou profundamente o comportamento do Comercial e as pessoas não estavam prontas para a ferramenta. Na época, eu fui um embaixador, quer dizer que eu era encarregado de formar meus colegas para utilizar a ferramenta. Mas como não havia mensagem da

direção para lhes dizer “é preciso fazer, isso é importante”, quando eu fazia as reuniões não havia ninguém na sala. Portanto, nós sabemos bem que a ferramenta não é suficiente, é preciso ainda fazer as pessoas “entrarem” na ferramenta, fazê-las utilizar a ferramenta. E, para fazê-las utilizar a ferramenta, é necessário mostra-la e também é preciso que os gestores sirvam de modelo para as pessoas. Então, a chefia não estava pronta em relação a essa ferramenta e é a mesma coisa em relação à intranet: as chefias têm que divulgar e dar o exemplo. E esta é uma mudança cultural. Então, este é o primeiro ponto: não há visão de estratégia que seja suficientemente acompanhada por um serviço de apoio à implantação dessa estratégia. Depois, é muito mais fácil criar um documento word e enviá-lo via e-mail do que colocá-lo num site intranet. Não é fácil inserir um documento na intranet. E como nós não acompanhamos as pessoas para “segurar-lhes a mão” para que elas o fizessem, bem.... elas continuaram a trabalhar da outra forma. [...] E não é só dar-lhes formação. Eu não penso que, no início, o bom método seja só formação, porque é difícil. Então, o que é preciso é dar às pessoas os meios para fechar as informações de modo que elas sejam obrigadas a colocá-las na intranet ... ou, então, ter uma organização que esteja a serviço e que recupere essas informações para a intranet.

Depois, a etapa futura é, com as ferramentas que são disponibilizadas na intranet, quando as pessoas tiverem maturidade suficientemente, elas poderão, neste momento, entrar e contribuir. No início a organização de um serviço de apoio não existiu e também os gestores não deram o exemplo da mudança. Então, isso foi percebido como um objetivo, mas não como uma verdadeira ferramenta diferenciadora. Mas, ainda assim, nós temos grandes avanços na Empresa Francesa. Nós temos muitos meios, muitas ferramentas que são excepcionais. (...)

Aconteceu também das pessoas não terem percebido o interesse de divulgar através da intranet. Elas continuavam a dialogar utilizando outros canais e assim, quando elas utilizam outros canais empobrecem este canal. Então, isso não virou padrão. [...]

Então, neste site, eu trabalho na rubrica que se chama ‘Meu Trabalho’, na parte Distribuição. Então, aqui, sou eu que faço a atualização das informações. (vai mostrando na tela)

E aqui há mais intranet... e aqui há a extranet para os distribuidores. Aqui, a partir da intranet, ou seja, nós, logados na intranet, podemos nos re-logar na extranet como fazem os nossos clientes. Mas, para isso, é preciso uma senha. Aliás, este é um outro problema, porque são solicitadas senhas diferentes e, portanto, é necessário ser organizado, como aliás para todas as ferramentas informacionais. [...]

Então, eu sou contribuidor aqui (mostrando na tela). É aqui que eu coloco as informações. [...] Aqui podemos ver, por exemplo, uma parte do programa Minha Empresa Francesa, que ainda não está *on line*, pois ainda estamos trabalhando nele. Esta é uma maquete que permite apresentar o que será a futura ferramenta, sobre a qual eu trabalho. Essa ferramenta já existe em seis países e eu traduzi a maquete chinesa para a França, porque as necessidades francesas são um pouco diferentes. É um projeto e-bussines e Minha Empresa Francesa é um projeto modulável, ou seja, é diferente conforme os diferentes países. Em certos países ela é dedicada também à clientela e há a

parte *e-commerce*, e também a comunicação, a informação, etc. Na França, nós vamos utilizar só a parte *e-commerce*. A parte de comunicação será feita por outros sites. Isso é assim, levando em conta a história da intranet na Empresa Francesa, onde a comunicação é feita em sites dedicados, onde há também extranet. Então, esta ferramenta é mais transversal; é uma extranet dedicada a clientes que não estão diretamente ligados a nós. [...]

Eu penso que há a cultura, mas há também a história de construção das ferramentas que influencia fortemente. Por exemplo, na França, o programa BIS, que permite agregar intranet e extranet e é bem avançado, permitiu dar uma tendência para os futuros projetos. Ele agregava muitos sites, extranet, muitas coisas que foram colocadas lado a lado, não necessariamente muito embricadas, mas um pouco como um patchwork (feito de retalhos), mas nós conseguimos a partir dessa base avançar, construir o que temos hoje. E hoje nós continuamos ainda nesta lógica. Isso quer dizer que não há uma racionalização, uma economia de escala, embora o site corporativo tente trabalhar neste sentido. O que eles fazem hoje é verificar quais são as aplicações fortes que podemos compartilhar em nível mundial. Este é o caso da ferramenta *e-commerce*. É uma aplicação modulável, que é bastante padronizada, mas que pode ser adaptada por cada país. Então, eu trabalho para a adaptação dela na França. Tudo isso para dizer que efetivamente há a cultura, mas também há a história da construção da intranet que precisa ser levada em consideração.

### SUJEITO F3

Eu trabalho na Empresa Francesa há mais de 35 anos. É .... (risos) ... nesse tempo todo eu vivi muitas mudanças na empresa. Eu não sei dizer exatamente há quantos anos a intranet foi implantada, mas eu posso dizer a diferença entre antes e depois da intranet. Antes eu acho que as relações eram muito mais conviviais, porque a comunicação, as informações, tudo nos chegava, seja por escrito, seja oralmente, ou seja pelas reuniões de trabalho. Antes eu trabalhava num serviço de comunicação, chamado Francecom, e eu era a assistente do responsável pelo serviço. E todas as semanas nós tínhamos uma reunião de trabalho. E essas reuniões de trabalho se compunham de várias partes e uma dessas partes era “informações”. Então, o responsável dava a cada um dos empregados, a todos os empregados do setor, ao mesmo tempo, a mesma informação, sobre como estava o andamento do grupo, enfim, todas as informações gerais e, depois, todas as informações relativas ao trabalho. Isso foi nos anos 80. Bem... o que muda hoje é que nós não temos mais reuniões de trabalho. Hoje, é necessário ir em busca da informação na intranet, senão nós não temos informações sobre a empresa. Então, hoje, eu, todos os dias, várias vezes ao dia, porque a empresa muda tão seguidamente que quem quer saber onde se encontram as pessoas, onde estão os serviços, descobrir um novo produto... enfim, se eu quero saber seja lá o que for, eu tenho que procurar na intranet, porque nenhuma informação me vem de outra forma que não seja através da intranet. Eu hoje uso a intranet para tudo, por exemplo, para procurar o telefone de alguém, se eu

quero saber onde eu encontro essa pessoa, eu tenho que consultar a intranet; para conhecer o organograma de um serviço/atividade, tudo, tudo, tudo passa pela intranet. E, se eu não encontro a informação na intranet, bem... como eu conheço muitas pessoas, como eu tenho uma rede muito boa de relacionamentos, eu consigo a informação por telefone. Então, eu uso muito a intranet.

Como eu sou assistente do Kioske - Kioske é um serviço que faz parte da direção de RH e que faz o acompanhamento individual a pessoas para orientação profissional. Portanto, as pessoas vêm me ver para se orientar, para discutir sobre sua carreira, coisas assim. E eu, enquanto assistente neste serviço, me ocupo também da realização do “informativo dos empregos” da Empresa Francesa, ou seja, da comunicação dos postos livres para os assalariados da Empresa Francesa. É um pequeno jornal que reúne, que informa ao conjunto dos empregados da Empresa Francesa quais são os postos que estão abertos na empresa. Em todo esse informativo, eu sou obrigada a me referir à intranet da Empresa Francesa. Há quatro tipos de divulgação para este informativo. Este informativo, eu o preparo uma vez por semana, a partir da intranet da Empresa Francesa. Os lugares disponíveis, os postos vagos, eu os procuro na intranet. Eu utilizo um programa que localiza as vagas disponíveis e depois eu crio um documento word que eu divulgo em papel e por e-mail, que eu afixo num espaço de RH, ao qual todos os funcionários podem ter acesso. Além disso, eu envio esse documento aos funcionários de RH de cada unidade da empresa e os funcionários as imprimem e os afixam em cada fábrica, onde os operários às vezes não têm acesso à intranet e, portanto, não poderiam ter acesso a esse documento. Então, o documento é divulgado em papel para aquelas pessoas que não têm acesso à intranet, há uma divulgação eletrônica via e-mail, ou, então, ele é colocado numa caixa, em uma biblioteca que é acessível ao conjunto da função RH. Então, praticamente, eu faço tudo por meio da intranet. [...]

Eu sou obrigada a procurar informações na intranet. Quando nós divulgamos a informação, via mural, para aqueles funcionários que não têm acesso à intranet, na minha opinião, isso é mais convival, mais simpático... porque na intranet nós não podemos fazer uma diagramação bonita e agradável. No documento word eu coloco as informações em negrito, eu uso cores, para que as informações sejam, entre parêntesis, “mais visíveis, mais agradáveis para a leitura”.

Eu acho que isso não é possível na intranet, porque a intranet não é um programa de diagramação. Além disso, eu acho que a intranet é invasiva, ela não respeita o tempo das pessoas, tudo é muito rápido.

A grande diferença que eu vejo na empresa é que ela era paternalista. Os nossos diretores na época pensavam que o primeiro valor da empresa eram os seus funcionários. Atualmente, eu penso que a direção pensa que o principal valor da empresa não são os seus funcionários, mas sim os seus acionistas. Portanto, evidentemente, isso muda todas as relações, isso muda tudo... Em todo caso, para mim, eu não me sinto mais pertencendo à Empresa Francesa como eu me sentia pertencendo antes. Porque a empresa está em constante evolução, re-estruturação; tudo muda o tempo todo. Não há mais um diálogo do tipo “O que vamos fazer?” e eu me sinto como alguém que foi colocado em algum lugar e eu não me sinto reconhecida como eu era antes. E estes valores não são escondidos,



eles são expressos abertamente pela direção. Eles dizem: “É necessário absolutamente satisfazer os acionistas; é necessário que o valor das ações seja alto.” Mas, para isso e por trás disso, houveram vários planos de licenciamento; se favoreceu inclusive a saída de certos funcionários, a saída voluntária. E essa foi uma decisão unicamente para favorecer os acionistas. E, então, eu, hoje, bem... eu venho ao trabalho, eu faço o meu trabalho tão bem quanto eu posso, mas eu sei que eu não devo esperar reconhecimento. Eu tenho a impressão que me pedem para trabalhar cada vez mais e mais e cada vez com menos contato com as pessoas. Antes nós tínhamos reuniões uma vez por semana, depois de 15 em 15 dias e agora somente uma vez por mês. É necessário responder a tudo o que é solicitado, cada vez mais rápido, temos que saber utilizar todos os programas, temos que saber de todas as coisas. [...]

Há anos atrás eu tive um problema. Eu fui transferida de função e, para exercê-la, eu precisava usar um programa específico. Para isso, eu precisei seguir uma formação, um treinamento, que era a distância, sem a presença de um instrutor, professor. Mas eu não consegui. Eu não consegui me adaptar ao curso exclusivamente a distância. Então, felizmente na época, eu tinha um chefe muito compreensivo e eu expliquei a ele o que estava sentindo; que eu não estava conseguindo me adaptar e que, devido a isso, eu não iria conseguir desempenhar bem a função que estavam me atribuindo. Eu estava zangada e se não parasse o treinamento eu iria explodir. Na verdade, eu não consegui, na época, me adaptar a um curso de formação sem a presença de um professor. O início foi muito complicado para mim, eu realmente não conseguia me adaptar, eu achei que estava muito velha e que eu era muito lenta. Mas, no fundo, o problema é que o que eu queria mesmo, o que eu desejava era ter alguém a minha frente, um professor, uma pessoa, que estivesse ali e com quem eu pudesse conversar, trocar. Alguém com quem eu pudesse falar, perguntar e essa pessoa me respondesse. Aí eu consegui trocar de modalidade de curso, onde esta minha necessidade pudesse ser satisfeita. [...]

A direção tem um programa de empresa que se chama New2, no qual tenta dizer ... (risos)... sim ... tenta dizer que os funcionários são importantes. Mas o que se percebe é que a direção está em constante contradição entre o que ela diz, o que ela divulga como valor e o que ela pratica, para mim, fica claro que, para a empresa, os funcionários não são importantes. É claro que eu me sinto de certo modo privilegiada, que eu tenho sorte por ter um emprego hoje, mas eu já não tenho mais ilusões sobre a minha importância para a empresa. Eu sinto que as pessoas, hoje, mesmo as que estão em altos postos, não se sentem valorizadas pela empresa. Quando eu digo “tenta”, eu quero dizer que ela comunica isso, mas as pessoas sentem que isso não é verdade. Eu percebo muito isso no meu trabalho, pois aqui eu recebo pessoas que querem se orientar quanto ao seu futuro profissional e que muitas vezes estão em situações muito problemáticas e que me contam da sua tristeza do dia em que RH lhes disse que a empresa não precisa mais de pessoas com o seu perfil. E elas não conseguem entender porque o seu perfil não corresponde mais ao que a empresa quer. E eles me perguntam “Porque? Porque?” e aí é difícil responder, porque as pessoas são fiéis à empresa, mas tudo o que a empresa quer é colocá-las para fora. E isso é muito duro, porque são

peessoas que trabalham há mais de 15 anos, há mais de 20 anos na Empresa Francesa. E, normalmente, essas são pessoas que não aderem ao programa da empresa. Então, até agora essas pessoas podiam trabalhar, serviam para a empresa e, de repente, não servem mais. Então, há vários programas de recolocação e de incentivo à aposentadoria. [...]

Então, para mim, esses programas são um modo da empresa dizer que as pessoas, entre parêntesis, “diferentes” não servem mais para a empresa. Se nós somos mais lentos, mais velhos, se somos um pouco mais sensíveis, a empresa não nos quer mais. E se essas pessoas querem ficar na empresa, se elas são obrigadas a trabalhar para ganhar a vida, elas devem mudar. Essas coisas me tocam, pois eu percebo o sofrimento que elas causam. Muitas pessoas precisam tomar medicamentos. Mesmo entre os gestores e cargos de chefia há sofrimento. Eles sofrem, pois não têm mais a mesma... como dizer ... a mesma liberdade que antes e também porque são fortemente julgados, avaliados, se não correspondem em nível de produtividade. No ano passado, um dos critérios dos gerentes, que garantiria o alcance das metas, era demitir o maior número de pessoas possível. E isso causou um grande mal-estar. (...) É aí que a gente vê as reais intenções da empresa. Então, eu fico no meu canto, eu faço o meu trabalho, eu amo as pessoas e é isso. [...]

Se nós temos tempo para procurar as informações na intranet ... tudo bem, encontramos tudo na intranet. Mas também precisamos saber onde procurá-las. E isso nem todas as pessoas sabem ou conseguem. Isso é um grande estresse, pois as pessoas estão cada vez mais sobrecarregadas, com cada vez mais tarefas a realizar. Trabalhamos cada vez mais durante o dia e aí não temos tempo, nem para nos relacionarmos. Parece que o trabalho não tem mais alma. Num trabalho com alma as pessoas conversam pessoalmente, face a face, olham nos rostos umas das outras e vêem de que modo a maneira como se exprimem afeta os outros. Por e-mail, a gente não sabe como as pessoas reagiram ao receber determinada mensagem. Eu gosto de olhar o rosto das pessoas, ver como elas reagem. Isso melhora a comunicação, pois há mais interação. E, para mim, a riqueza da comunicação está na interação, na troca, na forma como a pessoa se expressa. Enfim, na interação se constroem as relações, se valoriza o outro, se respeita o outro. Para isso, é importante também deixa-lo falar, falar com calma e ver se fomos bem entendidos, ver se há necessidade de complementar o que foi dito. Mas está claro que não é isso o que a empresa pede atualmente. Ela pede que façamos tudo rápido, cada vez mais rápido e que o façamos bem. Isto é dito pelas chefias. E isso não faz bem. Em RH, se valorizava muito as relações entre as pessoas, colocar as pessoas em lugares onde elas se sentissem bem, onde sua capacidade fosse bem aproveitada, onde elas se sentissem bem, valorizadas, para que elas pudessem dar o máximo à empresa. Porque se a pessoa não se sentisse bem ela não conseguiria dar o máximo de si. E hoje, em RH, só se olha se as pessoas trabalham rápido ou não e se elas não se adaptam, então, se muda as pessoas, se troca simplesmente e isso é muito ruim. As pessoas ficam muito preocupadas, ficam doentes. É exigido se adaptar, se adaptar, se adaptar, mas as pessoas têm um limite para isso. Cada pessoa tem um limite de adaptação e não consegue ir além disso. [...] O trabalho é uma maneira da pessoa saber que ela é útil. [...] E aqui no nosso departamento, nós somos privilegiados, porque a nossa líder, a VP, é muito humana. Mas nós

sabemos que ela sofre muita pressão. Ela é uma pessoa diferente do que pede a empresa. Isso quer dizer que ela está constantemente em contradição com a direção, uma vez que ela questiona as orientações da empresa e defende os empregados. Então, ela sofre bastante. [...]

Hoje, infelizmente, com a mundialização e tudo isso, as pessoas, não só na Empresa Francesa, mas também na concorrência, mudam várias vezes de empresa. Antes era possível seguir carreira na mesma empresa. Hoje, os jovens já estão determinados a mudar várias vezes de empresa, mas para as pessoas de mais idade, isso não é fácil. [...]

Cada vez mais as pessoas passam mais tempo no trabalho. Aqui, eu penso que há muitas pessoas que trabalham no mínimo 10 horas por dia, em todos os níveis. Eu acho inacreditável que as pessoas se sujeitem a isso. Isso não serve para nada, só para nos tornarmos doentes. Mas, enquanto o dinheiro for o principal valor, as coisas serão assim. (falha na gravação) Então, eu estou muito feliz por poder fazer um trabalho onde eu possa exercer os valores que eu defendo e que ajude as pessoas que estão em grande sofrimento. Esta é uma atividade onde eu posso exprimir, ao menos às vezes, os valores que defendo. Uma atividade onde nós somos pessoas, onde nós não somos robôs. Aqui nós somos um setor que acolhe pessoas que estão às vezes em grande sofrimento. E fazemos isso com um sorriso, escutando-as, dizendo que aqui elas podem ficar à vontade e se recompor e que nós vamos tentar ajudá-las. Então, eu me sinto bem fazendo este trabalho. [...] E esta não é exatamente a orientação da direção que nos pede para fazer tudo rápido, para resolver tudo rápido, para ser “produtivos”; eles dizem que a empresa não é o serviço social. Aqui, primeiro eu olho o interesse das pessoas e depois o interesse da empresa. Mas eu sei que isso não vai durar para sempre. [...] E eu penso que se nós formos um certo número de pessoas, uma massa crítica, a defender esses valores, as coisas podem mudar. Mas isso é difícil, pois as pessoas, apesar do sofrimento, aceitam as regras da empresa.

#### SUJEITO F4

Eu trabalho na Empresa Francesa há mais de 15 anos e atualmente sou encarregado do acompanhamento de comunidades de prática e de projetos de “lugares colaborativos”. Na Empresa Francesa, as comunidades de prática são, primeiro, reconhecidas enquanto tais como modo de organização. Reconhecê-las como modo de organização quer dizer que, de fato, isso se torna uma técnica de gestão para a empresa. Segundo, o fato é que essas novas tecnologias da informação permitem finalmente outras formas de comunicação favorecendo a criação de comunidades de prática dispersas. Para implantá-las, nós fizemos um trabalho de benchmarking, há 10 anos. Esse trabalho, do ponto de vista sociológico e informacional, nós fizemos nos Estados Unidos, na Xerox. Nós fizemos a formação com Wenger, que é um workshop bianual sobre CP, que é feito “on line”. Esse workshop é dirigido às pessoas que vão ser ou facilitadoras, ou consultoras ou líderes na área de criação de CP

no seio das empresas. E, portanto, o objetivo é de, em cinco semanas, fazer os participantes descobrirem, de fato compreender quais são as idéias, as grandes linhas que permitem estruturar, colocar em prática, a criação de CP. Esta formação permite compreender, no nível da gestão, o que pode ser feito, qual é o processo de despertar, o processo de criação de CP. Também, de uma forma bem pragmática, de fato, você tem que colocar em funcionamento uma CP, para compreender quais são os métodos, qual é o design dessa CP. Design no senso organizacional do termo. E nós aprendemos também, claro, a utilizar as ferramentas de comunicação à distância. Aí nós compreendemos quais são as dificuldades e quais são os truques, as astúcias. Há as videoconferências, há um site de colaboração, que permite de fato poder interagir no seio desse workshop com os demais participantes. Eu fiz o workshop, há dois anos atrás. Foi muito interessante. É um design que permite compreender muitas coisas; faz-se contato com pessoas que têm um grande *background* nessa atividade e isso permite também fazer *benchmarking* em muitas empresas. Porque isso nos permite ter referências, por exemplo, da Crysler, nos Estados Unidos. Nós conhecemos também a história das comunidades de prática, que datam dos anos 90. A Crysler, nos anos 90, gastava seis anos para conceber um veículo. Eles estavam organizados por “função”. E os japoneses, claro, estavam organizados em projetos e em linhas de produtos. Eles levavam 24 ou 36 meses para desenvolver um veículo. Então, a Crysler era duas vezes mais lenta que os japoneses. E foi necessário que eles reestruturassem a empresa. (conta detalhes da história das CP da Crysler). Na Europa, a Siemens utiliza isso desde o final dos anos 90. E eu e um colega da Empresa Francesa, MR, que fizemos juntos esse percurso, nós concluímos que, para compreender como isso poderia funcionar no seio das empresas seria muito importante compartilhar no nível das nossas empresas. Então, nós escolhemos construir uma CP ao redor das empresas francesas. Então, é MR que cuida disso, e nós reunimos empresas como Total, Valeo, ADS Aviões, etc. É MR que anima essa comunidade e o objetivo é compreender como as ferramentas, as técnicas de gestão do conhecimento e especialmente o aspecto comunidades de prática, se aplica nessas diferentes empresas. Então, nós reunimos pessoas que se interessam por esse tipo de realidade organizacional e, portanto, nós temos hoje uma boa visão do que acontece nas empresas da França. [...] O nosso objetivo é que a Empresa Francesa possa se apropriar da noção de comunidades de prática. [...]

Eu sou funcionário da Empresa Francesa. Mas, de fato, nós temos um procedimento que é um procedimento de consultor, mas interno. Então, MR é responsável pela parte metodológica e eu sou responsável por toda a parte “ferramentas informatizadas associadas” e, é claro, na implantação desse tipo de sistema os dois são muito ligados. Nós não podemos dissociar a parte “ferramenta” da parte “método”, pois se não temos as duas ao mesmo tempo, o sistema não funciona. Não se trata de colocar em funcionamento uma ferramenta e pedir às pessoas para usá-la, simplesmente executar. Há uma parte que é a apropriação da ferramenta com o método que nós colocamos em funcionamento para poder atingir os objetivos da empresa, quer seja um método do tipo projeto, quer seja um método do tipo CP, um método do tipo grupo de trabalho (*workgroup*). Efetivamente que a tecnologia da informação e da comunicação tem um papel nesta área, porque de fato são novos

canais de comunicação. Ela possibilita a mediação, que permite simplificar e que coloca à disposição novas ferramentas de comunicação e de realidades organizacionais que devem ser bem compreendidas e apropriadas pelas pessoas, e reconhecidas pela empresa para serem eficazes. Se não há isso, não funciona.

Isto significa que o projeto também está completamente ligado à cultura da empresa. Significa que é necessária a apropriação, de fato, pela empresa, de técnicas de gestão e de novas técnicas de comunicação que estão à nossa disposição e que se tornam muito importantes, pois nós temos a necessidade de mobilizar pessoas que estão à distância. Antes, nós estávamos muito mais baseados sobre o local. E agora nós dizemos que é este global que se torna local, no sentido dessa tecnologia. A tecnologia permite que o global se torne local. Portanto, nós devemos ser capazes de criar e de colocar em funcionamento redes e fazer as pessoas trabalharem, com um objetivo interessante para a empresa e que permite, de fato, em geral, acelerar o processo que antes era bem mais seqüencial e lento. Se, por exemplo, falamos na concepção e lançamento de produtos, normalmente eram pessoas que pensavam para compreender quais eram as especificações, depois se pensava em um projeto que permitia o desenvolvimento e, em seguida, acontecia o lançamento do produto em nível de MKT. E todas essas atividades, uma após a outra. Mas como a empresa fica cada vez maior, fica cada vez mais difícil mobilizar os atores. Nos anos 80 nós colocamos em funcionamento, em termos de gestão, um modelo bastante redutor da empresa que consistia em resumir tudo a cliente-fornecedor. Mas quando nós abordamos áreas como o conhecimento humano ou a competição com nossos concorrentes, nós não podemos mais nos permitir ficar sobre um modelo cliente-fornecedor, porque senão se estabelece uma falta de confiança, senão cada um busca conservar suas informações e seus conhecimentos. Isso pode ser eventualmente favorável num certo tipo de projetos ou de objetivos, mas é extremamente prejudicial quando estamos num tipo de competição onde nós buscamos ser melhor que os outros; onde buscamos fornecer um serviço mais importante ao cliente de modo a se diferenciar, etc.

Neste contexto, as técnicas de organização são necessariamente diferentes. Mas, toda essa mudança representa um trabalho considerável. Não é algo que se transforma de hoje para amanhã. Há muitos aspectos a elaborar e, além disso, é preciso também, concretamente, ser muito pragmático e prático para que as pessoas adotem um novo método de trabalho. Esta é uma forte mudança na empresa e, antes disso, é preciso ter uma visão paradigmática do que é uma empresa hoje. Mas, para isso, é preciso também compreender como funciona a comunicação dentro da empresa. A comunicação dentro de múltiplos grupos dentro da empresa. Há muitos níveis de comunicação. É por isso que eu dizia que há a comunicação interpessoal e é preciso que a empresa se ocupe dela também, tanto no nível cultural quanto no nível mais mecânico com os meios que ela coloca à disposição das pessoas. Há as comunicações do grupo, que consistem em levar as ferramentas de comunicação permitindo e favorecendo a dinâmica do grupo de tal maneira que os objetivos comuns possam ser atingidos. [...] Porque 'grupo' quer dizer objetivos comuns e numa empresa há múltiplos objetivos comuns, há múltiplos grupos.

E depois há, claro (e isso é também é muito importante), uma compreensão da comunicação, que deve ser cultivada. A compreensão de uma comunicação... eu direi... que é mais do tipo... “mídia”, no sentido de forjar as opiniões, de forjar a cultura da empresa. Embora existam também outras maneiras, este é um dos elementos para poder formar a cultura. Além disso, você tem, por exemplo, aspectos ligados à aprendizagem organizacional. Peter Senge fala disso. Você vai ter elementos de cultura que vão servir a múltiplas trocas que podem ser no nível do grupo ou do time ou da equipe. E eu prefiro a palavra grupo, pois equipe e time são noções bastante hierárquicas, ao menos na França. Então, eu digo grupo, porque você é obrigado a mobilizar a energia de pessoas que pertencem eventualmente a equipes de trabalho diferentes em direção a um objetivo comum. E hoje isso é “chave” nas organizações, porque se nós segmentamos completamente o trabalho há dois efeitos enormes: acesso e tempo. Porque se cada um esperar ter o conhecimento perfeito do que deve fazer, isso é contrário à complexidade. Quer dizer que hoje nós devemos ser capazes de trabalhar tendo um conhecimento imperfeito do lugar onde devemos ir e eventualmente das interfaces com as quais nós nos deslocamos. Mas devemos fazer um esforço para bem compreender “onde é que nós vamos nos deslocar”. Então, se tu estás numa situação que consiste em dizer “eu não me movimento antes de ter compreendido exatamente qual é a minha área”, então, eu posso te dizer que tu estás perdendo tempo. E mais, o segundo efeito é que, fechando assim o trabalho, você tem um risco enorme, que é de não poder responder às necessidades dos teus clientes. E isso em termos extremos pode levar à morte da empresa. E isso é ainda mais grave para as pequenas e médias empresas que estão pressionadas pelas condições econômicas. Isso quer dizer que, se a empresa não tem o seu faturamento no final do mês, a sentença é bastante rápida. Talvez ela possa viver ainda seis meses, mas depois... E, portanto, eu digo, rapidamente, a empresa é obrigada pela pressão do exterior, a se readaptar para justamente sobreviver. Mas para nós, das grandes empresas, esse não é o caso.

Nas grandes empresas há dois níveis. No nível da direção há uma sentença imediata, porque efetivamente a cada três meses nós somos obrigados a prestar contas, pois nós estamos num sistema capitalista moderno da bolsa. Portanto, neste momento, se os resultados não são bons, a equipe de direção pode se demolir, cair e eventualmente a empresa pode se demolir.

Mas, em seguida, de um ponto de vista operacional, é diferente. Porque de repente há um faturamento que baixa, mas os efeitos podem não ser imediatos no sentido de advertir os atores que estão nessa escala ou deles tomarem consciência. Às vezes, em grandes empresas, é preciso muitos meses e mesmo muitos anos para que isso aconteça. Nós estamos num sistema que, de certa maneira, é um pouco equivalente ao que nós reprovamos na administração pública; há a mesma inércia. Porque os diferentes atores não são diretamente implicados pelas condições econômicas severas de uma organização que é rica. Então, mesmo que algo não vá muito bem num segmento, nós encontramos um segmento que nos permite avançar, felizmente. Porque se nós não tivéssemos essa estabilidade, grandes organismos como o nosso não poderiam viver, não seria possível. Mas, em contrapartida, nós não podemos nos permitir de se focilizar dentro de sistemas assim. É necessário encontrar formas de organização que permitam de fato fazer duas coisas: de uma parte,

bem controlar a nossa alocação de recursos, para estar certos que nós teremos os meios no ‘bom lugar’ e no ‘bom momento’ e mais, de outra parte, de sermos capazes de fazer circular o conhecimento. E são dois objetivos completamente separados. Então, nós voltamos a uma imagem dos anos 90, que é a organização matricial, que não funcionou muito bem porque, de fato, havia um problema de posicionamento. Quer dizer, nós fazíamos um grande contraste, nós tínhamos um sistema que era antes “projeto ou hierarquia”, isso depende, e que, de fato, gerou um certo conflito, pois nós não sabíamos mais quem afinal deveria fazer o quê. Então, esse foi o nosso problema nos anos 90. Não sabíamos se estávamos no “eixo função” ou no “eixo projeto” e mais quem deveria fazer a alocação de recursos. Hoje nós estamos ainda em processo de mudança. Isso não quer dizer que é uma coisa consciente. Porque, primeiramente, é preciso reconhecer uma coisa: de fato eu diria que a direção da empresa hoje está completamente centrada na bolsa, na criação de valor. Quer dizer: quais são os meios que nós colocamos à disposição? Meios para ser mais atrativos em relação a outros grupos e como nós utilizamos a nossa comunicação, no sentido mais institucional do termo, de tal modo que nosso custo de bolsa seja mais atrativo que o da Concorrente X. É esse o nosso objeto. É a vida. É preciso reconhecer isso.

O desenvolvimento organizacional não é exatamente a preocupação primeira de nossos dirigentes. Eu diria mesmo que, no limite, é... bom... infelizmente... mas esse é um problema de cultura... nós não podemos esperar mais que isso. A maior parte das atividades dos diretores é dirigida a certos objetivos de curto prazo. Bom... há certas pessoas que são capazes de fazê-lo, mas não são todos ... Eu quero dizer, ser capaz, ao mesmo tempo, de suportar a pressão da bolsa sobre a empresa e de gerar o desenvolvimento durável da empresa. Isso é algo difícil. Então, é preciso reconhecer que eles são homens e... (risos) bom... uma vez que eles optaram por um determinado caminho, eles ficam todo o tempo sobre ele e depois eles não têm muito tempo para o resto. Então, o aspecto de design organizacional, etc., é alguma coisa que é muito desgastante para as empresas. E este não é só o caso da nossa. Eu tenho certeza de que muitas empresas têm a mesma problemática. E, na Empresa Francesa, é a mesma coisa, pois, no final, o tempo é o tempo. A jornada de trabalho tem uma certa duração, há certas horas para dormir, há mesmo uma família para cuidar (em todo o caso eu espero...risos...). Estas pessoas têm um certo tempo diante delas e elas se ocupam do que é pedido que elas se ocupem e, portanto, há prioridades. E é preciso compreender isso. Então, para mim, isto é mais uma coisa que se inscreve na duração, é mais um fenômeno de sociedade e de cultura da empresa, que se traduz depois através de ações, pois só palavras não resolvem. Por exemplo, Peter Senge fez bastante sucesso imediato e, então, eu penso que o que ele preconiza é um excelente método, mas é um método que, primeiro, é coletivo e que só pode trazer frutos a partir do momento em que é compartilhado por um certo número de indivíduos da empresa. E, portanto, solicita, por trás dele, um programa de formação inicial, pois é preciso efetivamente compreender de modo a ter uma situação de trabalho comum. E é a partir do momento em que essa situação de trabalho comum é bem compreendida, que ela pode se tornar operacional no trabalho cotidiano. Enquanto você não tem de fato uma massa de executivos que não têm uma visão comum sobre o

método de trabalho ... bah! ... não há necessariamente progresso possível, ou, em todo o caso, não há uma suficiente utilização do método. Porque, se tu fazes uma reunião com as pessoas que vêm um pouco de não importa onde, e que não têm um referencial comum sobre as ferramentas e os métodos, elas utilizam somente os elementos mais básicos. E elas não têm mesmo a capacidade de fazê-lo, pois elas não têm os métodos para fazê-lo e, portanto, elas trabalham com os métodos que elas aprenderam na escola e que não mudaram desde que elas saíram da escola. Porque, de todo modo, foi na escola que eles aprenderam a aprender e depois eles nunca mais aprenderam a aprender. Claro que há exceções, mas elas são formações seguidas por um certo número de pessoas. Não é um fenômeno coletivo, isto é, não é toda a empresa que finalmente adota essa filosofia para o trabalho. Para isso, a direção precisaria decidir por formar sistematicamente a maior parte dos seus executivos nas técnicas das Cinco Disciplinas, de Peter Senge. E isso quer de fato dizer que você tem a maioria dos executivos dessa empresa trabalhando com esta orientação. Então, você terá gerações completas de executivos da empresa que conhecem essa formação em aprendizagem organizacional. E, portanto, quando a empresa já tem como objetivo ter essa cultura, isto é, trabalhar de modo a que cada um partilhe um *background* comum em relação às ferramentas, permitir aos funcionários que se aperfeiçoem do ponto de vista pessoal, melhorar a comunicação em nível de grupo e ter ferramentas que permitem, quer ao nível estratégico ou não, a organização da empresa. Esta, portanto, é uma espécie de “campo” e, depois, acima desse “campo”, é necessário ter métodos que sejam mais eficazes como os projetos, como as comunidades de prática e a organização em grupos de trabalho. E há também a organização de equipes, que são equipes eu direi mais de suporte, mas com uma doutrina forte. Hoje, em geral, existe uma organização que vem mais pelo exterior e pela força, pela coação. É uma pena, porque eu penso que esta é certamente uma fonte de progresso. Mas é preciso que se diga: uma empresa não é uma empresa de pesquisa sobre a teoria das organizações. Não é esse o caso. Por outro lado, se ela não trabalha minimamente sobre o seu modelo de organização e se ela não coloca isso em discussão, isso quer dizer que, nesse momento, isso se organiza de maneira puramente emergente. É claro que com bons gestores nós poderemos chegar a fazer alguma coisa, mas, em todo o caso, a empresa não poderá tirar a mesma vantagem concorrencial que ela teria se usasse tudo isso. E, de meu ponto de vista, em empresas multinacionais, como a Empresa Francesa, isso deve ser despertado porque esta é certamente uma coisa que não é esperada pelos nossos clientes. Não o fato de que ela se organiza bem; isso é normal. Mas o fato de que ela se organize de maneira a poder assegurar um serviço global e que tem a vantagem de ser multinacional. Porque senão, se uma multinacional é unicamente a soma de capacidades locais, isso quer dizer que um dia ou outro tudo isso vai desaparecer. Porque hoje podemos dizer que a única vantagem é a gestão da taxa da bolsa de valores e isso é insuficiente. É preciso que isso se traduza em alguma parte em uma vantagem real para o cliente. Bem, uma vantagem para nossos clientes, hoje, que são eles também multinacionais, é de ter uma rede de serviços, de transferência de conhecimento, que lhes acompanhem no seu desenvolvimento mundial. Então, se nós não fazemos qualquer coisa voluntária para chegar a isso, nós não agregamos nada. Então, é preciso ter uma vontade e



ferramentas e métodos que nos permitam chegar a isso e isso se faz de maneira bastante empírica, no dia-a-dia da empresa, experimentando. Não é uma construção teórica. [...] Os objetivos principais da nossa direção foram a gestão da taxa da bolsa de valores e o crescimento externo. É isso que os motivou completamente nestes últimos anos. Nós compramos um número mesmo importante de empresas e as deixamos de lado, não faz sentido. Isso quer dizer que precisamos definir como elas vão ser capazes de se beneficiar da nossa rede comercial de modo a poder ser mais rápidas. Essa é a vantagem que vai ser esperada pelo mercado. E é isso que vai fazer com que um investidor escolha a nossa empresa e não outra. A questão é como aproveitar este novo “pertencimento”. Nem deixá-las de lado e nem “matá-las”. Eu sei disso, pois isso aconteceu conosco, quando houve a fusão das empresas. Nós passamos um longo tempo tentando encontrar um equilíbrio, tentando encontrar meios de cooperação que respeitassem cada uma de nossas identidades e de nossos mercados, pois nós éramos completamente complementares. Você tem uma transformação de valores. Eu vivi isso.

Portanto, é mesmo primordial ser capaz de encontrar de fato novos métodos de organização que permitem melhorar a comunicação, pois o papel da comunicação é mobilizar energias nos diferentes níveis da empresa. É bem esse o jogo da comunicação. Se nós trabalhamos só no nível de métodos organizacionais e se não os colocamos em prática, criando fluxos e pontes entre setores e pessoas, nós ficaremos certamente para trás. Se nós não encontramos novas realidades e não conseguirmos colocá-las em funcionamento de modo prático e eficaz ... bem ... para mim, isso parece uma coisa absolutamente determinante. Na nossa empresa, a direção reconhece isso também, mas é claro que eles estão cheios de outros problemas. (risos) [...]

Há que se cuidar também da valorização dos funcionários. Na Empresa Francesa isto é levado à frente hoje pelo programa New 2. Mas, como estamos em um contexto de constante reestruturação, a valorização do empregado não é uma coisa fácil. Além do mais, é preciso ver também que na França, em particular, o mercado de trabalho não é extraordinário. Então, a empresa não está necessariamente como direi... bem... ela presta atenção a seus funcionários, mas, digamos ela não é totalmente... (risos – dá de ombros).

Eu conheço a realidade francesa face ao contexto da mundialização. E, neste contexto, a França é uma particularidade porque ela está numa fase de completas mudanças. Nós não sabemos onde é que isso vai nos levar; se à uma escala micro-econômica ou se à escala da França. Há o futuro da Europa, há a mundialização, tudo isso. Nós não somos capazes de dizer como estaremos em 10 anos. (risos) Eu diria que, neste contexto, a gestão de RH é algo de extrema importância. Mas isso se fará facilmente, na minha opinião, a partir do momento em que as condições econômicas são favoráveis. Se as condições econômicas forem muito duras, eu creio que nós teremos ainda períodos que serão difíceis.

E depois há a noção de “empregabilidade”. Se pegamos os empregados que estão cada um no seu canto e que têm como missão “se virar sozinhos” para preservar a sua empregabilidade, é uma situação. Mas quando colocamos em ação o aspecto comunidades de prática eu diria que o indivíduo que participa de uma rede de comunidades de prática vai adquirir uma capacidade de

empregabilidade muito mais forte. Em geral ele vai participar de uma rede internacional e isso vai lhe permitir ter uma visão que ultrapassa o seu trabalho. Por outro lado, para a empresa, eu direi que este é um jogo ganha-ganha, pois ela desenvolve a capacidade de colocar as pessoas em rede, podendo homogeneizar o nível de conhecimento entre todos os atores e finalmente construindo uma capacidade de conhecimento que pode perdurar para além das reestruturações locais que podem existir. É um jogo ganha-ganha, se ele for na condição de um respeito mútuo. Se acontece da empresa ser obrigada a demitir, o fato dela ter lhe dado essa chance aumenta a sua capacidade de empregabilidade. De outra parte, para a empresa, o fato de ter comunidades de prática faz com que, se em um determinado momento ela é obrigada a demitir seus colaboradores por razões econômicas, ela tem essa rede aqui que pode continuar a planejar, pois há uma redundância e isso dá à empresa a capacidade de poder ir além do indivíduo. Então, há dois sentidos nos quais isso é interessante, se bem compreendido.

Nós gastamos um ano explicando à direção geral que a criação de comunidades de prática seria interessante (risos). Houve uma diretoria que “mordeu a isca” e, em seguida, nós fizemos um caso prático. Isso foi em 2002.

Dentro do processo, nós trabalhamos o método de comunidades de prática, segundo Wenger, e depois houveram pessoas que tinham como missão criar esse tipo de movimento no seu dia-a-dia. Claro que nós tivemos barreiras culturais, pois as iniciativas mais valorizadas são sempre as que são capazes de mostrar como elas vão ajudar a aumentar diretamente o lucro. Os programas de suporte são muito menos reconhecidos. E, em geral, esperamos dos programas de suporte o mesmo que dos programas de aumento de vendas. Nós estamos dentro de uma cultura de criação de riqueza através dos produtos e... bom... a função suporte é um “mal necessário”. Então, há sempre esse antagonismo, porque quando nós investimos nas comunidades de prática, o objetivo final é trazer fluidez entre os protagonistas, é criar valor, mas sobre os programas que já existem. Quer dizer, é difícil que as pessoas reconheçam que é melhor trabalhar em conjunto do que dizer “fui eu que fiz”. Essa é sempre uma dificuldade, pois estes são programas de facilitação e de suporte, para que os programas produtores de riqueza andem mais rápido e sejam mais eficazes. Mas eu penso que nós tivemos êxito nisso, as pessoas compreenderam. E agora nós estamos implementando esta técnica também no nível dos produtos, porque há um grande nível de conhecimento a adquirir que não é nem mesmo o nosso conhecimento: é o conhecimento dos nossos clientes, que envolve bem compreender as funções que são valorizadas, e que merecem ser melhoradas, e aquelas que não são. Há também a necessidade de cultivar o relacionamento e a troca de conhecimentos entre as equipes de desenvolvimento e as equipes que estão “em campo”. Se você não faz qualquer conexão entre esses diferentes “reinos”, você cai no modelo cliente-fornecedor que eu falei antes e não há progressos. Este é o diálogo atual. É preciso chegar a transformar essas coisas. Então, esse é um programa em implantação atualmente e que consiste em criar comunidades que são centradas em torno de um produto, do “*savoir-faire*” em torno de um produto.

O objetivo é primeiro conectar as pessoas do campo entre elas (mesmo as que trabalham em outros países) e, depois, conectá-las com as pessoas que estão nas aplicações, nas funções de suporte ou de desenvolvimento. Para isso, cada comunidade tem um líder, mas que não é um líder de autoridade, mas um líder “de serviço”, que vai mobilizar e promover a facilitação, colocando em relação pessoas umas com as outras, fazendo com que elas se sintam atraídas, motivadas, que elas se sintam bem, que elas estejam dentro de um modo de expressão que seja positivo. E é aí que está a dificuldade de transformação. E isso a gente vê conforme o trabalho vai andando. Por isso é muito importante o papel da comunicação, porque boa parte do trabalho é feito no nível interpessoal, são conversações. É preciso que a empresa reconheça este tipo de movimento e, apesar dos seus erros, apesar das suas dificuldades, apesar de tudo, ela o faça, percebendo-o como uma oportunidade. Agora, como isso é um movimento orgânico perfeitamente ligado à empresa que o cultiva, uma comunidade de prática na Empresa Francesa vai ser bem diferente de uma comunidade de prática na Empresa X e ambas serão diferentes da Empresa Y. Ela é completamente “encamada” pelos homens que vão “puxá-la”. Tudo isso é difícil, porque são mudanças. As pessoas precisam ter liberdade suficiente para participar deste movimento de tal modo a que a empresa se responsabilize e que eles se responsabilizem. E é isso que é preciso saber organizar. Então, há círculos concêntricos de indivíduos que são mais ou menos participativos, com uma participação periférica que não devemos negligenciar. É uma espécie de continuum, é algo não-exclusivo. É muito difícil fazer as pessoas compreenderem isso, porque hoje numa equipe que trabalha por projeto, há “dentro” e há “fora”. E o fato de começar a dizer às pessoas “um pouco dentro, um pouco fora, não é certo que” é perturbador, é problemático. As pessoas não compreendem, mas é normal, é um problema de cultura. É necessário um tempo longo de apropriação, embora haja setores na empresa onde essas “áreas cinzentas” foram compreendidas mais rapidamente, por exemplo, no MKT. Mas em outras áreas, mais do tipo, entre parêntesis, “comando”, “controle”. Essa é uma mudança importante. Isso vai evoluir ao longo do tempo. Como vai evoluir eu não sei absolutamente nada. Mas é esse o desafio a ser lançado. Mas a taxa de sucesso será determinada pelo “coração” dos grupos (“grupo-corção” é melhor: é o coração que palpita), porque se o coração não palpita bem, não há nada a fazer. Então, é preciso que os líderes sejam pessoas que estejam a serviço dos outros, que eles compreendam quais são as dificuldades e saibam porque e como atrair as pessoas.

É importante compreender as dificuldades que as pessoas têm nas suas funções e propor fazer (fazer coletivamente, não quer dizer que é o coração do grupo que vai fazer) serviços que permitem às pessoas fazerem progressos, mesmo que modestos, mas na sua situação atual. A partir daí você cria um movimento de comunidade sem dificuldade, com a condição de que ele seja autêntico e que o líder respeite certas regras, como evitar o autoritarismo, favorecer a participação e estar sempre procurando o que pode ser “emergente” e o que pode ajudar essas pessoas a fazer progressos em consequência. Um bom líder é capaz de ter um bom equilíbrio entre esta visão mais rotineira e a “emergência”. Em geral, quando o líder começa a identificar os pontos de dificuldades das

peças e as fazem compartilhar, ele começa a perceber como trabalhar olhando de cima, fazendo surgir um projeto coletivo.

Isso não é necessariamente alguma coisa grande, mas é o primeiro sucesso e quando o líder e o grupo estão neste estado de espírito vão poder fazer coisas interessantes. Mas, além de estar neste estado de espírito, é preciso também ser capaz de fazer relatórios de gestão, que permitam compreender quais são os progressos realizados. [...]

Eu penso que é possível ter um método participativo que dê bons resultados. Mas é claro que nós temos métodos que são muito mais baseados sobre a obediência e a divisão de papéis e que pode ser também muito eficazes, porque eu penso que o eixo projetos tem o seu valor, a ser organizado de diversas maneiras, dependendo da cultura da empresa. E mais você tem um eixo “conhecimento”, onde se trata de poder criar um contexto que permite a cada uma dessas equipes “projeto” ou a essas equipes “suporte” de poder se comunicar, se relacionar e trabalhar melhor, de maneira a satisfazer melhor as necessidades dos clientes. [...]

Claro que isso não é algo fácil de se fazer, especialmente em empresas como a nossa, onde nós temos mudanças de organização a cada 18 meses. Pois, de um lado é preciso organizar o trabalho e, de outro lado, é necessário fazer com que o conhecimento circule bem por toda a empresa. E não são os projetos, não é a alocação de recursos que vão fazer circular o conhecimento. É a troca, a comunicação que deve ser colocada em prática, no dia-a-dia, por todos os atores implicados. É isso que vai fazer a real diferença para empresas do tamanho da nossa. Nesse contexto, a comunicação tem certamente um papel muito importante: estabelecer conexões. A comunicação, está claro, é o jogo (enjeu) de base. Mas é a comunicação no senso etimológico do termo. Isto é, a capacidade de poder trocar de modo a poder obter uma compreensão entre os indivíduos (portanto comunicação interpessoal) ou ao nível de um grupo e, eventualmente, mesmo ao nível de outras realidades. Graças às novas tecnologias, nós temos um campo enorme para poder avançar. A intranet e as ferramentas colaborativas permitem trazer toda a forma de melhoria à comunicação, em todos os níveis. Com estas tecnologias você tem a possibilidade de visitar os processos, compreendendo enfim como se passam as comunicações, em nível interpessoal ou em nível de um grupo, de tal modo a trazer novos serviços. E é isso que é preciso sempre olhar e, ao olhar, perceber como podemos agregar valor nesse sentido. E isso é sistematicamente o que nós fazemos com os projetos de colaboração que eu monto com os usuários. Fazendo com que eles sistematicamente se apropriem do método e que se apropriem da tecnologia, de tal maneira a assegurar a operação. A operação no sentido “utilização” do termo. Eu faço a parte de formação e também a parte de método e a apropriação de ferramentas de comunicação que eles utilizam, com o objetivo de que eles tenham autonomia. Graças às ferramentas de colaboração, muitos trabalhos que antes eram feitos pelas equipes de informática, passam a ser atribuição dos usuários. A vantagem é que eles são capazes de modelar as ferramentas de comunicação em função das necessidades correspondentes a suas ações. E isso dá autonomia, responsabilidade e, sobretudo, capacidade de

ação. Isso permite mobilizar recursos de uma maneira que não seria possível se você tivesse previsto um sistema mais do tipo “cliente-fornecedor”.

E é aí que eu diria que há mais uma transformação no nível das ferramentas de comunicação de tal forma a ser capaz de poder transformar de fato o usuário, porque o estado mental das pessoas em termos de comunicação é ainda cliente-fornecedor. Pois foi assim que elas foram educadas. Por exemplo, nós temos os e-mails e muitas pessoas nunca fizeram qualquer esforço para compreender como elas deveriam utilizar este serviço. Resultado: hoje todas as caixas de recepção das pessoas estão completamente submergidas por toneladas de e-mails que as pessoas não lêem mais. Portanto, você tem aí uma ferramenta de comunicação que foi colocada a um nível puramente mecânico, com capacidades extraordinárias, mas que corre o risco de se tornar inutilizável porque o spam está incontrolável, porque você recebe mil e-mails de pessoas que não sabem usar a ferramenta e que dizem “é melhor que ele saiba do que ele não saiba”. Eu penso que o e-mail está num estado de regressão em relação ao que ele pôde trazer em um certo período (...). E isso é verdadeiramente a divergência de uma ferramenta de comunicação. E tudo, simplesmente porque essa ferramenta de comunicação foi inspirada e utilizada como se fosse um método tradicional: o paradigma “envio de cartas”. Nós esquecemos um parâmetro, que é a instantaneidade. Não é a instantaneidade da luz, mas em todo o caso é a instantaneidade da rede. Então, esse parâmetro e mais regras técnicas fazem com que o sistema esteja em processo de se “fechar”. Eu tenho colegas que me dizem “eu não leio mais meus e-mails; eu não tenho mais tempo.” E aí eu acho que há uma brecha que pode ser ocupada pelas ferramentas de colaboração, mas antes é preciso chegar a um certo grau de maturidade. [...]

Hoje, na Empresa Francesa, existem no mínimo mais de cem comunidades em todos os estados de maturidade. Há umas que estão bem estabelecidas e outras que são puramente emergentes. Mas é possível que haja pessoas que trabalhem, entre parênteses, ‘informalmente’, porque nós criamos também foi um espaço institucional em nível da intranet, explicando justamente esse método. Então, há pessoas que vieram consultar esse método e que o utilizam sem que nós nos demos conta. Nós explicamos, nós colocamos ferramentas, um um kit à disposição das pessoas na intranet. [...]

Mas preciso saber que, em termos de cultura, na Empresa Francesa há uma vontade da gestão, no mais alto nível, há um forte esforço para que as pessoas aprendam a trabalhar e realmente trabalhem num contexto de comunidades de prática. Nosso papel é acompanhar estas comunidades. Acompanhar para que elas aprendam a trabalhar em conjunto e nós lhes propomos soluções e ferramentas, que nós chamamos de “lugares colaborativos”, para que elas possam trabalhar juntas. Mas o mais importante não são as soluções que nós propomos, mas, sobretudo, o processo. Porque não é só uma ferramenta, é um processo. Pois quando falamos de troca, a intranet não responde obrigatoriamente a isso. E, portanto, hoje, essas novas tecnologias estão aqui justamente para acompanhar a mudança de cultura e este é o objetivo do nosso trabalho.