

O imaginário organizacional e a internet: uma relação de conflitos

Como a comunicação mediada pela internet está dissolvendo as estruturas das organizações empresariais e abrindo o caminho para um novo tipo de estrutura organizacional que se articula de modo colaborativo

Armando Levy é jornalista formado pela FAAP, pós-graduado em Gestão de Comunicação pela ECA-USP e em Tecnologia da Informação Aplicada à Nova Economia pela FGV. Leciona Cultura Organizacional e Tecnologia de Apoio à Decisão na pós-graduação da Universidade Metodista e na Faculdade de Engenharia Industrial (FEI). Além de consultor, desenvolve mestrado em Teoria e Pesquisa em Comunicação pela ECA-USP, onde vem estudando a normatização de internet pelas empresas.

Resumo

Ágil, flexível e acessível, a internet traz a promessa de um mundo em rede, conectado, integrado e democrático. Mas essa visão considera apenas o potencial dessa tecnologia, ignorando que as organizações empresariais articularam-se ao longo de séculos com uma visão de mundo oposta, ou seja, centralizadora e fechada em si mesma.

1. Introdução

“A apropriação democrática das novas técnicas interativas requer um necessário e paciente diálogo entre as culturas”, afirma Mattelart¹. Ainda que ele se refira à imposição de novas tecnologias aos países em desenvolvimento por corporações sediadas em países desenvolvidos, a afirmação é perfeita para definir a apropriação pelas organizações das novas mídias digitais.

Embora se diga que estas mídias, entre elas particularmente a internet, estão ao alcance de todos, sua utilização exige, sem dúvida

¹ Mattelart, Armand. História da Sociedade da Informação, São Paulo: Loyola, 2002, p. 163.

alguma, um paciente diálogo entre a nova tecnologia e a cultura da empresa que pretende adota-la.

Organizações, como explica Morgan², são organismos sociais. Engendradas com objetivos específicos (lucro, representação, defesa de interesses, defesa de ideais), elas se estruturam ao longo do tempo através de processos culturais que envolvem compartilhamento de ideais, visão de mundo, crenças e até valores.

Segundo Tregoe e Zimmermann³, até mesmo o modo como as organizações empresariais fazem negócios é dado por sua cultura. Assim sendo, a maneira como as organizações utilizarão ferramentas de comunicação estará também intimamente relacionada à sua cultura, seja ela centralizada, hierarquizada e baseada em princípios de liderança como o de chefia e subalternidade; ou uma cultura aberta, dinâmica, estruturada em rede, onde todos podem contribuir com sugestões e opiniões para o desenvolvimento do negócio.

Cada cultura organizacional tenderá a usar a internet a seu modo, atendendo suas normas e princípios, seus valores e crenças. Isso explica de modo contundente porque determinados bancos, empresas profundamente hierarquizadas, proíbem que seus funcionários acessem livremente a internet, impondo, inclusive, monitoramentos, bloqueios tecnológicos e sanções àqueles que transgridem as normas. Por outro lado, explica também porque empresas de tecnologia de informação, ágeis, dinâmicas e criativas, dão a seus empregados acessos totais à rede, seja no trabalho ou em trânsito através do notebook ou até mesmo via celular ou palmtop, inclusive para momentos de entretenimento e lazer.

2. Choque entre culturas

O Unibanco, terceiro maior banco privado brasileiro segundo dados da Febraban - Federação das Associações de Bancos, tem uma relação absolutamente esquizofrênica com a internet. A organização proíbe o

² Morgan, Gareth. *Imagens das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

³ Tregoe B. e Zimmermann J. *A estratégia da alta gerência*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

acesso à rede para seus funcionários que atuam em agências e no trato com o cliente. Para os funcionários da administração, o acesso é absolutamente monitorado e controlado por uma equipe de vários profissionais de tecnologia da informação que monitoram os que as pessoas estão acessando via internet e bloqueiam tecnicamente os sites que julgam não ser “de interesse da empresa”. Desta forma, o acesso a sites como UOL, Terra, Estadão, Folha, além de e-mails pessoais como Yahoo, Hotmail, Gmail, bem como sites de relacionamentos como Orkut e sistemas de mensagens instantâneas como Messenger, entre milhares de outros, são inapelavelmente bloqueados para toda a comunidade da empresa porque a organização entendeu que ao acessar estes sites e serviços, o trabalhador “não está trabalhando, está desperdiçando o tempo da empresa”⁴.

Costa⁵ assinala:

“Embora a Internet seja a parte mais visível desse processo é preciso entender que uma transformação profunda se realiza na sociedade, mudando radicalmente os processos produtivos, as relações entre as partes neles envolvidas e a comunicação. Emerge na década de 70 uma sociedade automatizada, integrada e globalizada, cujas relações se estabelecem sob a forma de redes descentralizadas, multidirecionais e integradas por pólos que constituem posições individuais. Esse sistema em rede assume os mais diversos desenhos em diferentes níveis da sociedade – dentro das empresas, no comércio local e internacional, no mercado financeiro, nas articulações políticas e nas comunicações. A Internet é o mais amplo e conhecido exemplo dessas redes”.

O fenômeno da internet, ou da comunicação mediada por computador, de fato abrangente, não é o resultado de um processo de desenvolvimento uniforme e, portanto, amplamente adotado e consolidado em todas as organizações do planeta. Entre as organizações que

⁴ Política de segurança do Unibanco, versão 2006.

⁵ Costa, Maria Cristina Castilho. Ficção, Comunicação e Mídias, São Paulo, Editora Senac, 2002

capitaneiam esse processo estão empresas multinacionais, quase todas no segmento de tecnologia da informação, como IBM, HP, Cisco, SAP e Nokia, apenas para citar algumas, organizações que atuam de modo descentralizado já há muitos anos – algumas antes mesmo do advento da internet – com nós de decisão regional e alto grau de descentralização. As mídias digitais – especialmente a internet – têm a feição destas organizações e atendem primordialmente as necessidades de descentralização destas organizações.

Quando a União Européia começa a discutir a sociedade da informação em meados dos anos 90, Mattelart ⁶ lembra que:

“Por ocasião da formulação de uma estratégia de implantação de infovias, ressurgem em cada realidade as especificidades nacionais que remetem a configurações particulares de atores inscritos nos contextos institucionais, culturais, industriais e políticos diferentes”.

Essas considerações evidenciam aspectos ainda pouco problematizados acerca da “era das mídias digitais”. Existem indícios que demonstram que a cibercultura, a sociedade da informação ou a sociedade em rede preconizada por alguns autores são o resultado do avanço técnico e cultural de um grupo de organizações bastante específico, surgido também em um grupo específico de países, justamente os de economia desenvolvida.

O que pode significar essa constatação? Que o avanço da internet e sua dinâmica descentralizada são o resultado da história e dos interesses de um grupo específico de organizações, que se beneficia profundamente desse modo de se relacionar com consumidores, vender produtos e serviços e influenciar a sociedade.

O mundo digital é vendido para a sociedade como a revolução dos meios, o futuro, a democracia universal, o fim das culturas regionais, que

⁶ Mattelart, A. op. cit., p. 128.

serão substituídas por uma cultura global democrática e digitalizada. Mas Mattelart ⁷ lembra:

“Quer se queira quer não, o território do Estado-nação continua a ser o quadro histórico e funcional do exercício democrático, o local de definição do contrato social. Ele, portanto, está longe de ter atingido o grau de obsolescência que lhe creditam os defensores da desterritorialização por redes interpostas. É necessária a miopia dos tecnolibertários para dar força a esse populismo globalitário que faz uso de uma representação simplista de um Estado abstrato e maléfico, oposto à representação de uma sociedade civil idealizada, espaço livre das trocas entre indivíduos plenamente soberanos. A despeito de todos os discursos sobre a relativização do lugar dos Estados-nações, as negociações entre Estados ainda são uma passagem obrigatória para impor uma relação de força contra os desvios do ultraliberalismo. Uma das tarefas da sociedade civil organizada não é também agir para que o Estado não perca sua função reguladora?”

Este estudo pretende mostrar que a utilização da internet pelas organizações é irremediavelmente mediada pela cultura organizacional da instituição, seja ela empresarial, governamental ou social.

Há diferenças profundas e significativas no modo como empresas como o Unibanco, por exemplo, utiliza a Internet e o modo como a IBM⁸, empresa global de tecnologia da informação, faz uso da rede. E essas diferenças não se explicam apenas pelo fato dessas empresas atuarem em segmentos diferentes da economia, mas, principalmente, por serem empresas com formações distintas, culturas distintas, forças motrizes diversas e modos culturalmente diversos de enxergar o mundo.

Compreender as mediações que existem entre a cultura de uma organização e o modo como ela utiliza a internet para se comunicar com seus públicos permite reenquadrar temas como a “nova era digital” ou a

⁷ Armand Mattelart, op. cit., p. 167 e 168

⁸ International Business Machine, empresa global de tecnologia da informação, lider no segmento de computadores de grande porte segundo a Revista InfoExame de setembro de 2005.

“sociedade da informação” dentro de uma perspectiva histórica e cultural e, portanto, humana.

3. Organizações, internet e indivíduos

Jacques Ellul⁹ afirma que tecnologia é movimento. Toda invenção, diz ele, tem suas raízes no período técnico que a precede, evidenciando a intrínseca relação entre tecnologias e cultura.

Organizações, pode-se se dizer, também são movimento. Muitas delas, como General Electric, Nike, IBM ou Ford surgiram justamente embaladas por novas tecnologias desenvolvidas por seus fundadores. Criadas com objetivos específicos, como gerar lucro ou defender interesses, as organizações do mundo capitalista mudaram profundamente o cenário político, social e econômico da humanidade desde que surgiram há quatro séculos.

Embora pareça uma questão simples, que não merece maiores reflexões, a verdade é que a apropriação da internet por uma organização empresarial envolve, em essência, três universos que se revelam, em muitos sentidos, antagônicos: organização empresarial, internet e indivíduo.

Organizações

Weber¹⁰ assinala que o moderno capitalismo é o resultado de uma ética religiosa que faz do trabalho a razão de ser da vida de um indivíduo. Fundamentada no racionalismo, na disciplina e na frugalidade, esta ética religiosa gerou grupos de indivíduos que, em muitos sentidos, adotavam práticas semelhantes de comportamento individual e organizacional. No entanto, a construção do moderno capitalismo, como afirma Weber, não poderia ter se dado antes da construção de organizações empresariais com rígidos padrões de atuação.

⁹ Ellul, Jacques. *The Technological Society* (New York: Vintage Books, 1964), p. 46

¹⁰ Weber, Max. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. [São Paulo: Martin Claret, 2001] p. 26

Morgan assinala que as organizações são produtos culturais. Criadas por líderes carismáticos, empreendedores ou inventores, elas se estruturaram ao longo dos anos refletindo a visão de mundo de seu fundador. Como produtos culturais, as organizações refletem não só a visão de mundo de seus fundadores, mas, também, valores, crenças e a própria ética de seu tempo. Assim, para Morgan, é possível encontrar em cada organização uma alma, uma essência, um modo de ser e fazer específico, que é o resultado de uma interação entre padrões sociais estabelecidos e consolidados e padrões individuais aportados à organização por seu fundador.

As organizações empresariais não são obra do acaso. Elas surgem, se estabelecem e se consolidam amparadas em modos sociais de organização dos indivíduos. Organizações como o Unibanco, ou a Varig, ambas com mais de 80 anos de existência, têm culturas consolidadas para o bem ou para o mal, que não podem ser desprezadas em função do advento de uma nova tecnologia, sob pena de levar a organização à extinção.

Internet

A internet, por seu lado, começa agora a ser objeto de estudos sociais mais aprofundados. Por algum tempo e até mesmo em nossos dias, a internet tem sido vista como uma tecnologia de interconexão que é apropriada pelas organizações empresariais com o objetivo de reduzir os custos de intercâmbio de informação. Um e-mail é infinitamente mais barato do que um telefonema, um fax ou uma carta.

No entanto, autores como Castells ¹¹ e Levy ¹² já evidenciaram que a internet é sim uma tecnologia, mas uma tecnologia gerada a partir de culturas organizacionais bastante específicas, que imprimiram de forma indelével suas visões de mundo na tecnologia que desenvolveram e que,

¹¹ Castells, Manuel. A Galáxia da Internet (Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003)

¹² Levy, Pierre. O que é o virtual? (São Paulo: Editgora 34, 1996)

portanto, pode não ser adaptável a quaisquer organizações com quaisquer culturas.

Segundo Castells, a internet é o resultado da intervenção de quatro culturas que constuíram a rede paulatinamente desde os anos 60, a partir de experimentos desenvolvidos pela Arpanet, uma das primeiras redes de computadores desenvolvidas com finalidades de pesquisa nos EUA e que, mais tarde, foi apropriada com fins militares. As culturas que articularam a criação da internet são a acadêmica, a hacker, a comunitária e a empresarial.

As características destas culturas, que foram transmitidas ao objeto criado por elas, determinaram de modo irreversível o perfil da internet, um sistema onde a livre interconexão é o principal fator de sobrevivência. Para Castells, as principais características das culturas que deram origem à internet podem ser vistas no quadro abaixo:

Cultura	Principais características
Acadêmica	Aprovação dos pares, acesso à informação, liberdade de pesquisa, autonomia na definição dos temas de interesse
Hacker	Excelência tecnológica, foco absoluto na interconexão de computadores através de softwares livres, que possam ser melhorados através de ações colaborativas
Comunitária	Intercâmbio livre de informação, receptor de informação é, também, emissor de informação
Empresarial	O empresário de internet busca autonomia financeira (ações em bolsa) e valoriza a ostentação

Estas constatações iniciais evidenciam que o universo da internet é, em grande medida, antagônico ao universo organizacional, que valoriza formas de integração absolutamente diferentes, baseadas em processos fechados e hierarquizados.

Indivíduo

Para completar esta análise, vale refletir sobre o indivíduo. Há uma larga diferença entre o indivíduo enquanto ser humano e o indivíduo organizacional, aquele que atua no interior de uma organização empresarial. O indivíduo organizacional pode ser analisado no contexto de uma organização, através das funções e dos papéis que ele executa. Mas e o indivíduo enquanto ser humano?

Sobre esta questão, Jung ¹³ enfatiza que os seres humanos têm modos de apreender o mundo de forma absolutamente diversas, baseadas em dois tipos psicológicos (introverso e extroverso) e em funções psicológicas que têm relação direta com processos biológicos de adaptação do ser humano ao ambiente (pensamento/sentimento e intuição/sensação).

De muitas e incontáveis maneiras, seres humanos divergem de organizações. Suas estruturas mentais resistem a processos de organização e, frequentemente, têm soluções, propostas, idéias e diretrizes que ferem os princípios organizacionais de modo irreversível.

Organizações, internet e indivíduos

No embate cotidiano entre organizações e indivíduos, a internet se apresenta como uma válvula de escape. É assim que ela é vista pelo indivíduo e é assim que ela é vista pelas organizações, o que explica a forma furiosa como algumas organizações conservadoras bloqueiam o acesso de seus funcionários a esta tecnologia que, mais do que uma tecnologia, é uma tecnologia com uma cultura própria, absolutamente focada na interconexão e troca livre de informações.

No entanto, enquanto algumas organizações bloqueiam, monitoram e controlam o que seus funcionários fazem via internet, modernas organizações nascidas no bojo da internet e focadas em interconexão e troca de idéias, começam a surgir no cenário capitalista e a enfrentar empresas tradicionais em condições de competição antes impensáveis.

¹³ Jung, C. G. Tipos psicológicos (Petrópolis: Rio de Janeiro, 2003)

Num primeiro momento, o segmento econômico mais atingido por estas inovações é justamente o de comunicação. Empresas como o Skype, por exemplo, que promovem ligações telefônicas interurbanas via internet sem os custos proibitivos praticados por operadoras tradicionais de telefonia, começam a colocar em cheque a sobrevivência do sistema telefônico convencional. Sites como o Youtube, por exemplo que divulga vídeos produzidos por indivíduos de todos os cantos do mundo, começam a receber mais audiência e atenção do que a maioria das redes de televisão do mundo. Enciclopédias virtuais como a Wikipédia, onde as pessoas podem construir as informações que são publicadas, revelam-se um grande repositório global de informações, que destrói enciclopédias impressas tradicionais como Barsa, por exemplo.

As mídias digitais falam uma linguagem própria que as organizações tradicionais não conseguem compreender. Isto significará que, com o avanço da digitalização, o mundo se voltará cada vez mais para aquelas organizações que conseguirem usar este domínio com eficácia e sabedoria, deixando para trás aquelas que se fecham a este novo horizonte.

Por isso, em muitos sentidos, o bloqueio da internet promovido por organizações como bancos, indústrias, varejistas e até editoras é um ato que ao invés de proteger as empresas dos “perigos da internet”, na verdade a isola do universo que vai abrigar a maior parte dos negócios lucrativos do futuro.

Referências Bibliográficas

- BOLAÑO, César. Indústria Cultural, Informação e Capitalismo, São Paulo: Polis, 2000.
BOURDIEU, Pierre. A Economia das Trocas Simbólicas, São Paulo: Perspectiva, 2004.
BUENO, Wilson da Costa. Comunicação Empresarial, Teoria e Pesquisa, São Paulo: Manole, 2003.
CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.
_____. A Galáxia da Internet, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.
CHANLAT, Jean-François. Ciências Sociais e Management, Reconciliando o Econômico e o Social, São Paulo: Atlas, 1999.
COLLINS, J. e PORRAS, J. Feitas para durar, Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
COSTA, Maria Cristina Castilho. Sociologia: Introdução à Ciência da Sociedade, São Paulo: Moderna, 1998.
_____, Ficção, Comunicação e Mídias, São Paulo: Senac, 2002.
_____, Educação, Imagem e Mídias, São Paulo: Cortez, 2005.

DIZARD, Wilson Jr. A Nova Mídia, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2000.

ELLUL, Jacques. The Technological Society, New York: Random House, 1964.

FREITAS, M.E. Cultura Organizacional, identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

FRAGOSO, S. e SILVA, D. Comunicação na Cibercultura, Porto Alegre: Unisinos, 2001.

HABERMAS, Jürgen. Comunicação, Opinião Pública e Poder, in Comunicação e Indústria Cultural, São Paulo: Nacional, 1978.

_____, Teoria de La Acción Comunicativa, Madrid: Taurus, 1987.

HALL, Stuart. A Identidade Cultural na Pós-Modernidade, Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

IANNI, Octávio. Enigmas da Modernidade-Mundo, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

_____, Globalização: Novo Paradigma das Ciências Sociais, in Estudos Avançados Vol. 8,21, São Paulo: USP/IEA, 1994.

JOHANN, S. L. Gestão da cultura corporativa. São Paulo: Saraiva, 2004.

JOHNSON, S. Cultura da interface, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

JUNG, C. V. Tipos psicológicos, Petrópolis: Vozes, 2203.

KOTTER, J. e HESKETT, J. A cultura corporativa e o desempenho empresarial. São Paulo: Makron, 1994.

LEÃO, L. Labirinto da Hiperídia, São Paulo: Iluminuras, 2005.

LEMOS, A Olhares sobre a cibercultura, Porto Alegre: Sulina, 2003.

LEVY, Pierre. Cibercultura, São Paulo: Editora 34, 1999.

_____. Conexão planetária, São Paulo: Editora 34, 2003.

_____. As tecnologias da inteligência, São Paulo: Editora 34, 1995.

_____. O que é o virtual?, São Paulo: Editora 34, 1996.

LIMA, Luiz Costa. (org.) Teoria da Cultura de Massa, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1990.

LOPES, Maria Immacolata Vassalo.(org.) Epistemologia da Comunicação, São Paulo: Loyola, 2003.

_____, Pesquisa em Comunicação, São Paulo, Loyola, 2003.

MARTIM-BARBERO, Jesús. Dos Meios às Mediações, Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2003.

_____, Comunicación, Pueblo Y Cultura em el Tiempo de las Transnacionales”, 2º Seminário de CLACSO, Buenos Aires, 193 (mimeo).

_____, Desafios à Pesquisa em Comunicação na América Latina, Boletim INTERCOM, 49/50, São Paulo, 1984.

MATTELART, Armand e Michéle. História das Teorias da Comunicação, São Paulo: Loyola, 1999.

MATTELART, Armand. História da sociedade da informação, São Paulo: Loyola, 2002.

MORAIS, D. Por uma outra comunicação, Rio de Janeiro: Record, 2003.

_____. O concreto e o virtual, São Paulo: DP&A Editora, 2001.

MORGAN, G. Images of Organization, Newbury Park (USA), Sage, 1986.

_____, Creative Organization Theory, Newbury Park (USA), age, 1989.

RUDIGER, F. Elementos para a crítica da cibercultura, São Paulo: Hackers Editores, 2002.

SENGE, P. A quinta disciplina. São Paulo: Best-Seller, 1999.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. Cultura Organizacional, Rio de Janeiro: QualityMark, 1991.

THIOLLENT, Michel J. M. Crítica Metodológica, investigação social e enquete operária, São Paulo: Polis, 1980.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. Comunicação empresarial, Comunicação institucional, São Paulo: Summus, 1986.

_____. Cultura, Poder, Comunicação e Imagem, São Paulo: Pioneira, 1991.

_____. Tratado de Comunicação Organizacional e Política, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TREGOE, B. e ZIMMERMANN, J. A estratégia da alta gerência: o que é e como fazê-la funcionar. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

TROPE, A. Organização virtual: impactos do teletrabalho nas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

WEBER, Max. A ética protestante e o espírito do capitalismo, São Paulo: Martin Claret, 2001.