

**Ricardo de Castro**

**OLHAR E SER OLHADO:  
UM ESTUDO SOBRE A UTILIZAÇÃO DA INTRANET NAS  
EMPRESAS CONTEMPORÂNEAS**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica do Departamento de Psicologia do Centro de Teologia e Ciências Humanas da PUC-Rio.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ana Maria Nicolaci-da-Costa

Rio de Janeiro  
Janeiro de 2004

**OLHAR E SER OLHADO:  
UM ESTUDO SOBRE A UTILIZAÇÃO DA INTRANET NAS  
EMPRESAS CONTEMPORÂNEAS**



Ricardo de Castro

**Ricardo de Castro**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica do Departamento de Psicologia do Centro de Teologia e Ciências Humanas da PUC-Rio.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ana Maria Nicolaci-da-Costa

Rio de Janeiro  
Janeiro de 2004



**Ricardo de Castro**

**Olhar e ser olhado: um estudo sobre a  
utilização da Intranet nas empresas  
contemporâneas**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica do Departamento de Psicologia do Centro de Teologia e Ciências Humanas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Ana Maria Nicolaci-da-Costa**  
**Orientadora**

Departamento de Psicologia – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Junia de Vilhena**

Departamento de Psicologia – PUC-Rio

**Prof. Sergio de Souza Brasil Silva**

Universidade Castelo Branco - RJ

**Prof. Paulo Fernando Carneiro de Andrade**

Coordenador Setorial de Pós-Graduação  
e Pesquisa do Centro de Teologia e  
Ciências Humanas – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 30 de janeiro de 2004.

Ficha Catalográfica

Castro, Ricardo de

Olhar e ser olhado: um estudo sobre a utilização da intranet nas empresas contemporâneas / Ricardo de Castro ; orientadora: Ana Maria Nicolaci-da-Costa. – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Psicologia, 2004.

156 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Psicologia.

Inclui referências bibliográficas.

1. Psicologia – Teses. 2. Intranet. 3. Poder. 4. Privacidade. I. Nicolaci-da-Costa, Ana Maria. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Psicologia. III. Título.

CDD: 150

A Josué de Castro  
A toda família

## Agradecimentos

À PUC-Rio, que financiou minha pesquisa de janeiro de 2002 a janeiro de 2004.

A minha orientadora, Ana Maria Nicolaci-da-Costa, por seu incentivo constante e com quem pude compreender a importância do investigar os novos fenômenos que surgem.

A Junia de Vilhena, Alexandre Mathias e Heloisa Leite que deram o incentivo necessário para que buscasse novos conhecimentos em disciplinas complementares a administração de mercado.

A Maria Vitória Mamede Maia, que me ensinou a escrever simples e fácil, sem excessos ou descontinuidades.

A Carlos Lázaro que me presenteou com as belas fotos de meus quadros.

A minha mãe, amigos e alunos que me apoiaram nos momentos de angústia: Renata Granchi, Thereza Rossi, Daniela Romão, Carla Leitão, Érica, Rosane Abreu, alunos da ESPM e do CCE-PUC.

Aos entrevistados, que abriram suas empresas me prestando os depoimentos que deram a riqueza necessária a esta Dissertação.

## Resumo

Castro, Ricardo de. **Olhar e ser olhado: um estudo sobre a utilização da Intranet nas empresas contemporâneas**. Rio de Janeiro, 2004, 156 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A partir da década de 1990, a informação passa a ser central dentro das grandes corporações. Estas são portanto levadas a fazer uso de redes internas – as Intranets – para organizar o fluxo de informação. Este estudo teve como objetivo saber como os executivos, que delas fazem uso, a elas estão reagindo. Os resultados indicam que, apesar de serem percebidas como ferramentas que democratizam e fazem fluir as informações pela teia organizacional, as Intranets também geram novas formas de visibilidade e de controle.

## Palavras – chave

Intranet, poder, controle e visibilidade

## **Abstract**

Castro, Ricardo de. **To see and to be seen: an investigation of the use of Intranets by contemporary organizations.** Rio de Janeiro, 2004, 156 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Since the 1990's, information has become central inside big companies. The latter were thus led to make use of internal nets – the Intranets – in order to organize the flow of information. The present investigation aimed at finding out how the executives that use Intranets react to them. Results suggest that, even though they emerged as tools that make knowledge and information flow more democratically inside the company, the Intranets also generate new forms of visibility and control.

### **Key-words**

Intranet, power, control and visibility



# Sumário

1. Introdução	10
2. Da visibilidade à invisibilidade: o poder e suas múltiplas faces	20
2.1 Galbraith e sua anatomia do poder	20
2.1.1 Os tipos de poder	21
2.1.2 As fontes de poder	29
2.1.3 O poder no alto capitalismo	34
2.2 Foucault e a fisiologia do poder	41
2.2.1 O Panoptismo	48
3. Intranet : rede fechada ou possibilidades na rede?	57
3.1 As atividades de arquivamento, de gestão e de comunicação interna, antes da Intranet	57
3.2 O que significa Intranet	63
3.3 A origem da Internet e da Intranet	68
4. Considerações metodológicas: a ordem a partir do discurso	72
4.1 Objetivo	73
4.2 Sujeitos	75
4.3 Coleta de dados	76
4.4 Procedimento	76
4.5 Resultados	77
4.5.1 Hábitos dos usuários	78
4.5.2 O que gostam na Intranet	82
4.5.3 Intranet enquanto meio de comunicação e de informação	85
4.5.4 Vigilância e controle via Intranet	90
4.5.5 A visibilidade do poder: Sentimento de controle e de vigilância x a satisfação de contar com a Intranet	95
5. O visível no invisível do discurso: uma análise para além da resposta dada	112
6. Conclusão	143
7. Referências Bibliográficas	153
8. Anexo	156

## 1

**Introdução**

O assunto desta dissertação é bastante delicado e se constitui numa das questões menos discutidas ao falarmos de tecnologia nos dias atuais. É estranho observarmos o fato de que, num mundo como o nosso, caracterizado por um expressivo poder nas mãos das empresas, haja, até hoje, pouca reflexão quanto ao papel da Intranet enquanto instrumento de regulação social e, conseqüentemente, de poder. Talvez, deva-se ao fato de tratar-se de uma tecnologia implantada muito recentemente nas grandes empresas. Uma tecnologia que está em plena construção e que, por esse motivo, pode não ter merecido a devida atenção.

Ao efetuar o levantamento bibliográfico sobre esse assunto, qual seja, Intranet e sua forma de visibilidade como regulação social, verifiquei uma exigüidade extrema da mesma. Extrema quando a vemos em contraste com a abundância de trabalhos sobre a Internet – a rede mundial de computadores – traduzida, por alguns, como a democracia em si. Tal escassez bibliográfica se apresenta ainda mais estranha quando pensamos acerca do que poderia representar um suposto controle através das veias de uma Intranet que reúne, por vezes, milhares de funcionários numa mesma rede global de computadores. Num mesmo discurso.

O que pretendo levantar nessa dissertação é o que seria visível em um sistema de poder em que a Intranet poderia estar inserida, na perspectiva de quem é funcionário de uma grande empresa. Outro ponto que essa dissertação tenta discutir, também a partir do discurso dos funcionários, é quais seriam as causas do ocultamento, do silêncio em torno da questão do controle e da vigilância através dessa tecnologia denominada Intranet.

Para que o leitor perceba a dimensão do que pretendo abordar e discutir, é interessante que se entenda o fenômeno Intranet nas grandes empresas como sendo tão marcante que nos parece, em uma primeira visão, estar condicionado às leis gerais que regulam o mercado que, por conseguinte, manifestam-se nas informações comunicadas à nossa sociedade ocidental. Assim, independentemente de procurar saber se o silêncio de alguns tópicos aqui levantados seja algo “premeditado” - na medida em que a utilização da Intranet nas grandes empresas

passou a ser quase obrigatória, assim como era onipresente o olhar e a voz do “Big Brother”, personagem do livro “1984” de George Orwell, pretendo também tentar identificar, complementarmente, como alguns indivíduos se sentem a partir da introdução dessa nova tecnologia que está sendo incorporada ao dia a dia deles. O que melhorou, ou o que sentem como melhor ou como pior nesse cotidiano permeado por essa ferramenta, na medida em que está sendo implantada em toda empresa com as quais tive contato. Como perceberão, procuro realçar algumas questões preocupantes do cotidiano permeado por essa ferramenta, na medida em que os benefícios das novas tecnologias já foram por demais anunciados por grandes estudiosos.

A decisão de trabalhar especificamente com a Intranet deve-se a dois distintos motivos de ordem pessoal. O primeiro diz respeito à descoberta, no Departamento de Psicologia da Puc, de uma equipe de pesquisadores dirigida pela professora Ana Maria Nicolaci-da-Costa, que investigava os impactos subjetivos das novas tecnologias digitais. Nesse sentido, fui introduzido num contexto de produção investigativa bastante avançada, procurando dar conta de diversos fenômenos emergentes que afetavam diretamente o sujeito a partir de tecnologias como a Internet e os telefones celulares. Foi através de nossas reuniões constantes que pude perceber a existência do que Nicolaci-da-Costa (2000) e Carla Leitão (2000) colocavam:

(...) Argumentamos que o homem contemporâneo, na medida em que se tornou um usuário de computadores, absorveu a Internet nas mais variadas áreas de sua vida, praticamente intimou a psicologia clínica a investigar os impactos subjetivos das novas tecnologias digitais. (p.189)

O outro motivo que me levou à escolha da Intranet foi o fato de ter tido a possibilidade de trabalhar em uma empresa de tecnologia de informática que desenvolvia projetos de Intranet para diversas grandes empresas nacionais e multinacionais. Através daquilo que observava – uma distância enorme entre quem produzia tecnologia Intranet e quem a utilizava - brotou em mim o interesse pelo assunto que será aqui tratado. Foi esta constatação que semeou o interesse em identificar o papel da Intranet nas grandes empresas de hoje e que olhares os usuários/funcionários possuíam sobre ela, na medida em que eram diretamente impactados pela mesma.

Todavia, o fato de lecionar marketing e negócios, possibilitou-me tomar contato com outro tipo de questão. Ao longo destes últimos anos, em conversas informais com alguns alunos-executivos, vieram à tona diversas discussões sobre as mudanças realizadas, nos Estados Unidos da América e na Europa Ocidental, em relação à diminuição da carga de trabalho, a flexibilização de horário e a preocupação com a qualidade de vida dos funcionários. Entretanto, as respostas daqueles colegas dirigiam-se à insatisfação quanto ao fato de essas mudanças, que ocorriam no exterior, não atingirem, nos mesmos graus, em nível de benefício, a grande maioria dos executivos de médio escalão que trabalham no Brasil. O que pretendo dizer é que, antes de efetuar essa investigação, eu já ouvia deles reclamações em relação à instabilidade em suas carreiras, ao aumento da carga horária no trabalho em substituição a toda uma equipe que havia saído em um processo de demissão, assim como ao receio constante de demissão.

Devido a essa experiência, comecei a questionar que relações poderiam existir entre o sistema neo-liberal a que estamos submetidos e as novas tecnologias disponibilizadas nas empresas, na medida em que as tecnologias emergentes podem representar algum tipo de ferramental necessário a continuidade de um sistema macro de organização social.

Assim, ao perceber que as novas tecnologias emergentes na administração das empresas relacionavam-se diretamente a informação e conhecimento, comecei a buscar os porquês de ambos passarem a ser sinônimo de primeira necessidade nas grandes empresas a partir dos anos 90. Do Brasil ao exterior, todo o discurso do mundo empresarial passou a girar em torno da seguinte questão: como administrar melhor as informações existentes dentro da empresa de modo a transformá-las em vantagem competitiva.

Neste contexto, percebi que as tecnologias passaram a organizar-se sob a forma de rede, articulando informação e comunicação. Assim, a Intranet - uma rede interna de gestão e de comunicação de informações relativas ao trabalho - passava a deter um status inimaginável na vida dos funcionários que com, ou através dela, interagem.

Entretanto, essa tecnologia denominada Intranet, ou leigamente falando rede interna, apresentou-se, aos olhos dos entrevistados, como imprescindível em suas vidas profissionais. E mais, começou a significar, para alguns, controle, ao invés da suposta liberdade que o usuário percebe possuir ao utilizar a Internet .

*“(...) Então, dentro da empresa, com toda a facilidade da tecnologia web dentro da empresa, a gestão dessa tecnologia é muito cerceada, ela é muito controlada, ela é limitada, não é todo mundo que pode publicar coisas. Você tem que navegar só naqueles ambientes que existem ali. Você não pode criar o seu próprio ambiente, coisa que na Internet isso não acontece (...).”*

O que extraí desta investigação - relacionando as falas de alguns funcionários entrevistados e algumas teorias sobre a questão do poder - foi a percepção de que a Intranet oferece vasto campo no que diz respeito à rápida circulação de padrões e modelos a serem seguidos. Modelos identificatórios da melhor forma de se comportar a partir de políticas e parâmetros definidos pelas organizações empresariais de hoje. Ao analisar as falas de alguns usuários de forma mais detalhada, notei que a Intranet está ligada a práticas que vão definindo, ou contribuindo para definir os funcionários via normas, procedimentos e uso de controles e vigilância, da mesma forma que percebi que há algo de novo no sentir e no pensar desses funcionários, assim como no entendimento das relações de poder existentes na Intranet e via Intranet. Esse “novo” foi aparecendo nas entrelinhas dos discursos que ouvia.

Acredito que as leituras teóricas efetuadas para entender mais profundamente as questões que iam se assinalando nos discursos dos entrevistados não foram aquelas que me desnudaram os pontos nodais da relação Intranet-usuário. A “novidade que veio dar na praia” se descortinou a partir ou somente através da vivência explicitada nos discursos deste usuário com a ferramenta Intranet. Sennet (1999), Gertz (2001), Foucault (1979) (1987) (1996) (1999), Bauman (1989), Galbraith (1984) e alguns brasileiros como Nicolaci-da-Costa (1998) e Corrêa (1989) me ajudaram a ter clareza de certos conceitos que tratam de questões mais amplas do que a Intranet propriamente dita, mas foi a partir das falas de meus entrevistados, acompanhando o método de análise do discurso, conforme o método desenvolvido por Nicolaci-da-Costa (1998), que formas diferentes de sentir afloraram, indo da alegria de contar com a agilidade na comunicação e na organização das informações, a um incômodo profundo por poderem estar sendo vigiados e controlados. Procedimentos de regulação foram

percebidos pelos usuários que não compreendiam, explicitamente, o papel que cumpriam no sistema.

A supremacia da Intranet, enquanto meio interno de produção e gestão de informação, foi mais do que explicitado nos discursos dos funcionários, demonstrando mudanças no sentir e no agir deles, assim como os benefícios de contarem com essa tecnologia como base para tomada de decisão, assim como veículo de comunicação capaz de fazer circular informações pelos mais diversos pontos da empresa. Uma tecnologia capaz de aproximar os cotidianos dos funcionários de diferentes locais do mundo, em tempo real. Constatações como essas, dentro de um verdadeiro transbordamento de sentimentos que vieram à tona nas falas de vários funcionários, deram origem a essa pesquisa, cujo objetivo foi investigar a questão da visibilidade do poder da Intranet na perspectiva destes que com ela se relacionam.

Assim, a importância do entendimento do significado de poder, numa perspectiva foucaultiana (1979), me pareceu decisivo, na medida que o autor elegeu os procedimentos de controle e vigilância como fundamentais na estruturação de uma rede de relações de poder, heterogênea, amorfa e disciplinadora.

Vilhena (2002) explicita a questão da relação do poder e da violência na regulação social. Acredito que a idéia dessa autora possa ser transplantada para o entendimento dessa mesma relação na interface Intranet e usuário, ou melhor dizendo, na inter-relação Intranet-empresa-usuário. Vilhena (2002) nos diz que a própria construção das regras que definem o padrão regulatório é algo do espaço da violência, já que tanto a sujeição quanto a dominação, assim como a obediência e sua interiorização por parte do sujeito estão, também, do lado do poder. Assim, o poder não pode ser somente percebido como algo que advém de uma verticalidade, sendo importante destacar o seu mecanismo de construção. É necessário investigar como “um conjunto de mecanismos visíveis e invisíveis, espalham-se no seio da sociedade, pelo interior das relações sociais, numa existência horizontal”, se articulam e se enredam em qualquer sistema. Para mim, o sistema Intranet, dentro de uma empresa, é um sistema passível de ter esse viés de investigação. É dessa questão que Foucault nos fala e que tentaremos abordar a partir do que os entrevistados nos trazem ao nos responder qual seria a relação que estes estabeleceriam com a Intranet.

Portanto, essa dissertação trará, no primeiro capítulo, um corpo teórico que traz a visão de John Kenneth Galbraith e Michel Foucault sobre a temática “Poder”.

John Kenneth Galbraith é cientista político que por mais de quarenta anos esteve envolvido com o tema *poder*. Além de sua experiência como Assessor e Embaixador do Presidente John Kennedy, como ex-Presidente da Associação Econômica Norte-americana e como Professor Emérito de Economia na Universidade de Harvard, publicou diversos livros sobre o assunto, como *O Novo Estado Industrial* e *Anatomia do Poder*, em que trata da constituição do poder também na perspectiva das organizações empresariais.

Galbraith (1984) cria o que chama de *Anatomia do Poder*. Trata-se de uma visão dos agentes que compõem um sistema de poder que o autor denomina de “Poder Condicionado”, tendo a empresa como fonte maior deste poder. Além deste tipo de poder em específico, este identifica diversos outros tipos de poder, assim como a forma de sustentação dos mesmos através de várias fontes que os legitimam. Os leitores poderão, assim, tomar contato com visão do poder numa perspectiva da influência de um meio, ou seja, da empresa, sobre diversas instituições que fazem parte da sociedade. Trata-se de uma visão que parte de um conceito weberiano de poder, que tem como premissa “a possibilidade de alguém impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas” (Weber, 1954, p.323). Galbraith, a partir de um determinado momento, demonstra a empresa como sendo fonte principal deste poder condicionado.

Neste mesmo capítulo, Michel Foucault, pensador francês - autor de inúmeros livros como *Microfísica do Poder*, *Vigiar e Punir*, *A Ordem do Discurso* e *a História da Sexualidade* dentre outros – é chamado à cena para que faça contraponto a Galbraith, trazendo a emergência de uma nova visão e existência do poder visto não como algo em si, mas como um exercício de uma regulação social em que um suposto poder monolítico é posto a prova, a partir da existência de “micro-poderes” em que o sujeito toma parte como agente formador e articulador das diversas relações de poder. Através de Foucault foi possível fazer não somente uma anatomia do poder, com um olhar macro, mas, fundamentalmente, investigar como o poder se estabelece em todas as relações.

No segundo capítulo procuro traçar o significado da Intranet numa perspectiva tecnológica, fazendo também um levantamento histórico de seu

surgimento para que os leitores consigam entender o universo no qual os meus entrevistados estão imersos e como essa ferramenta ganha importância no dia-a-dia dentro suas respectivas empresas. Ainda neste capítulo, abordarei a questão da Intranet conter as características culturais inerentes a empresa nela inserida, ou seja, a visão da Intranet como extensão dos valores existentes na própria empresa, refletindo o momento e a forma de atuação de cada empresa.

No terceiro capítulo, descrevo metodologicamente como construí minha pesquisa e efetuei as entrevistas. Trata-se de um capítulo que delinea o meu campo de pesquisa, que identifica as motivações na escolha da metodologia científica, que elucida o perfil de funcionários/usuários que foram por mim selecionados, assim como define as principais questões abordadas no roteiro desenvolvido com vista à obtenção dos relatos pessoais de cada sujeito entrevistado. Partindo de um roteiro pré-testado, entrevistei 11 profissionais de grandes empresas do Rio de Janeiro, que atuam de diferentes setores dessas empresas. Após as entrevistas, efetuei um levantamento dos resultados obtidos a partir do discurso desses entrevistados. Os resultados constroem para o leitor um panorama do que seja a Intranet no meio empresarial, seu significado e seu papel. Também delinea, de forma muito interessante, a questão da regulação social que esta ferramenta efetua tanto no dia – a – dia dos entrevistados assim como em seu universo simbólico. Aqui começava a aparecer o inusitado que toda análise de discurso traz à tona, o afeto envolvido nessas relações sociais, formando modos de subjetivação não existentes até então na empresa ou na vida delas. Lembremos que o poder simbólico é definido por Bourdieu (1989) como aquele “Poder de constituir o dado pela enunciação, de fazer ver e fazer crer (...) poder quase mágico que permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força (física ou econômica), graças ao efeito específico de mobilização, só se for *reconhecido*, quer dizer, ignorado como arbitrário” (p.14). Neste sentido, o que percebi foi à assimilação natural da Intranet enquanto poderosa ferramenta que organiza as relações de comunicação e de informação intra-trabalho. Porém, a violência simbólica surge na medida em que esse poder que permite não somente a reprodução das relações de poder, mas também a imposição de determinada visão é fruto de uma nomeação oficial. Segundo Bourdieu, o ato de nomear é efeito de “violência simbólica”. Assim, a obrigatoriedade do uso da Intranet como ferramenta tecnológica interna e a forma natural como o funcionário passa a



compreende-la como necessária para o desenvolvimento de suas tarefas, representam o poder simbólico e a violência simbólica levantados por Boudieu.

O quarto capítulo mostra aos leitores o inusitado que aparece nos resultados, ou seja, afeto, a partir dos discursos a análise dos resultados obtidos, levantando, embrionariamente, a questão do hábito e da violência. Neste mesmo capítulo, identifico a questão da padronização, da reação ao procedimento de controle, o distanciamento entre tecnologia e sujeito e, também, a personalização da máquina. Certas posições ou falas dos entrevistados me surpreenderam ao apontarem conflitualidades. Aparece aqui o afeto com relação à Intranet e à visibilidade do suposto poder invisível, poder que a Intranet suscita e nem sempre é “audível”. Fica também identificado, neste capítulo, a existência do poder panóptico foucaultiano que nos remete a Bentham, assim como a perspectiva sinóptica de uma vigilância sem identificação específica de quem efetivamente vigia ou controla.

No quinto capítulo tento fechar os diversos caminhos traçados desde a construção de uma malha teórica mínima para o entendimento do que surgia nas falas dos entrevistados como dados significativos frente à minha questão básica de estudo, qual seja, como a Intranet era percebida pelos seus usuários, até a percepção de afetos implícitos nesse intercruzar de olhares empresa-usuário-Intranet. Ao efetuar essa malha, a partir dos fios expostos, percebi as limitações existentes na base do olhar galbraithiano para o entendimento do sujeito afetado pela nova tecnologia denominada Intranet e inserida dentro de um sistema macro de regulação social. A dificuldade de Galbraith se efetua ou se explicita em nível micro de poder ou mesmo em nível de subjetividade. Assim, Foucault complementa esse olhar, e com ele tento tirar a questão da visibilidade do poder de uma perspectiva eminentemente maniqueísta, seja da determinação de um que domina e outro que é dominado, seja da relação de que um sabe e outro não sabe. Foucault dá a nós a possibilidade de pensarmos o poder dentro de uma ótica de micro-poderes assim como em uma ótica de regulação social. Este autor nos mostra a importância do olhar e como esse controle e essa vigilância se constrói a partir de olhares e de olhares que jamais são neutros, já que recortamos nosso espaço e nossa vida a partir de um referencial interno de afetos e externos de vivências e comportamentos. O “olhar participa da experiência emotiva e por vezes estética que temos dos lugares”, nos diz Vilhena (2003). Com a Intranet

entramos em um espaço do olhar ou dos múltiplos olhares que constroem uma subjetividade estranha ao universo do papel, do formulário e do telefone. Novas eras, novos modos de subjetivação... que nem sempre estão catalogados ou estudados, que nem sempre os que usam essa ferramenta se dão conta.

Nicolacci-da-Costa demarca bem a construção de uma nova subjetividade em seus artigos e pesquisas ao enfatizar essa questão a partir do prisma da segunda revolução industrial, aquela que incluiria a revolução tecnológica delineada em seu artigo *Revoluções tecnológicas e transformações subjetivas*. Esta nova subjetividade não foi ainda mapeada ou estudada a fundo posto que ainda muito recente. Desta forma, estudar a Intranet significa seguir essa leitura e esse olhar de tentar perceber essa mudança que sabemos anunciada, mas não teorizada. Esta dissertação tentou registrar, se é que isso é possível, essa multiplicidade de olhares que revelam não somente uma Intranet, mas várias Intranets na perspectiva daqueles que as utilizam.



Ricardo de Castro

"Somos como um grande peixe que foi arrancado da água e está se agitando desesperadamente para voltar a ela. Em tal condição, o peixe nunca pergunta para onde o próximo movimento irá levá-lo. Apenas que sua atual posição é intolerável e que algo precisa ser feito". (Ditado chinês anônimo)

## 2

### O PODER E SUAS MÚLTIPLAS FACES

A questão do poder é uma temática recorrente em vários autores e em várias áreas. A partir dos teóricos Galbraith e Foucault, estabeleço uma investigação da anatomia e da fisiologia do poder para criar um corpo teórico que situe o leitor dentro da perspectiva histórica dentro da temática proposta como linha condutora de minha reflexão sobre a Intranet.

#### 2.1

##### Galbraith e sua anatomia do poder

Galbraith (1984) identifica que o poder não somente existe em si, mas também que este tem suas fontes e impactos nas mais diversas formas.

Weber (1954, In Galbraith,1984), sociólogo e cientista político alemão, define poder como sendo "a possibilidade de alguém impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas" (p.323). Para Galbraith (1984), este tipo de conceituação está muito próximo da compreensão usual do que significaria poder, pois remete à idéia de que "quanto maior a capacidade de impor tal vontade e atingir o correspondente objetivo, maior o poder" (p.3). Para ele, todavia, a questão do poder é mais complexa, pois a possibilidade de impor um poder está diretamente relacionada à existência de uma fonte que o legitime.

Segundo Galbraith (1984), o poder existe nas mais diversas relações sociais como na política, nas grandes empresas, nos sindicatos, nos veículos de comunicação e nas relações diplomáticas, mas é fundamental não apenas o entendimento de como se dá a existência e o exercício do poder, mas, e principalmente, a percepção de que o poder faz parte de uma dinâmica, uma dinâmica no sentido de relacionar-se às forças que o produzem.

Conseqüentemente, o poder estaria relacionado com o período, com o local e com as pessoas envolvidas e assim "muito do que se acreditava sobre o exercício do poder, decorrente do que era verdadeiro no passado, é obsoleto ou obsoleto no presente" (Galbraith, 1984, p.3/4). Logo, os paradigmas que deram conta da explicação do poder no passado talvez não dêem conta das respostas do significado do poder existente nos dias de hoje, exigindo que novos modelos sejam desenvolvidos.

Para compreender a questão do poder nas suas mais diversas formas, poder este que interfere em todas as relações sociais existentes, Galbraith (1984) constrói o que denominou de *Anatomia do Poder*. Trata-se de uma descrição objetiva dos diversos tipos de poder e a relação deles com as fontes que lhes dão sustentação.

Estudando a visibilidade do poder, este autor define, objetivamente, três tipos de poder encontrados em nossa sociedade: o poder condigno, o poder compensatório e o poder condicionado, tanto como define as fontes desses tipos de poder.

### **2.1.1 Os tipos de poder**

Antes de dar continuidade aos tipos de poder identificados por Galbraith, levantarei algumas conceituações sobre o poder e violência, necessárias ao entendimento desta questão. Muitas são as teorias que lidam com essa problemática diferenciação, nem sempre possível de ser efetuada com clareza nas diversas áreas de saber.

Mesmo que minha dissertação não tenha como objetivo a compreensão do papel da violência, ou mesmo como ela vem afetando o ser humano, ao falarmos de poder é fundamental distinguirmos o significado de poder e de violência, pois, em algum momento, poder e violência parecem se misturar, mas estão estruturalmente separados. E por quê?

Conforme aborda Norberto Bobbio (1986), violência é “a alteração danosa do estado físico de indivíduos ou grupos” (p.1292). Assim, a violência está mais para a forma de se alcançar determinada meta do que, efetivamente, um objetivo em si. Já o poder, para Bobbio (1986), tem como objetivo a sujeição do outro a partir da conquista da vontade deste outro, modificando o pensar e o agir daquele que possui vontade própria.

Segundo Arendt (1994), a violência se dá quando do ato desejado de uma agressividade que tem como objetivo a destruição. O sujeito passa a ser violentado a tal ponto que perde até o acesso a sua condição de sujeito. Assim sendo, violência não significa poder, ela destrói qualquer tipo de poder, considerando que o poder demanda uma relação, ao menos, entre duas partes.

A partir desses significados podemos perceber que a violência jamais pode ser confundida com poder. Trata-se do instrumental que, por vezes pode ser utilizado para a conquista de um objetivo. Entretanto, através do conceito de poder bobbiniano, podemos deduzir a impossibilidade, até, da violência enquanto forma de alcance de poder, na medida em que Bobbio (1986) diz que a sujeição deriva da conquista da vontade do outro. Assim, a violência pode servir para curvar os outros à nossa vontade, entretanto, dificilmente dará conta de conquistar a vontade do outro. Ela conquista o agir, mas não o pensar.

Através dessas conceituações, poderemos perceber que Galbraith (1984) trabalha sua Anatomia do Poder numa perspectiva de análise na concepção weberiana da imposição da vontade de uns sobre o comportamento dos outros. Conceito bastante diferente daquele que Bobbio descreve, em que o poder está diretamente relacionado à conquista da vontade do outro. À conquista do pensar do outro. Após essas observações iniciais, passa a ser mais fácil a compreensão da teoria galbraithiana sobre poder, inclusive no estranhamento que ela possa suscitar quando lida pela primeira vez pelo leitor.

Galbraith (1984) descreve a existência de um tipo de poder muito ligado à utilização da força: o poder condigno<sup>1</sup>. Este é aquele em que alguém "obtem submissão pela capacidade de impor às preferências do indivíduo ou do grupo uma alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa para levá-lo a abandonar essas suas preferências" (p.4). Este tipo de poder tem como características principais a visibilidade e a recompensa negativa. A noção de visibilidade advém do fato de esta se tratar de uma relação consciente e visível entre aqueles que aceitam a vontade de outros por um tipo de recompensa denominada como negativa. O sujeito sabe que está sendo atingido. A recompensa é vista como negativa, pois alguém exerce um poder doloroso - quer físico, quer emocional, ou ambos - fazendo com que outro renuncie à sua vontade com a finalidade de evitar sofrimento.

---

<sup>1</sup> O autor assim explica suas motivações para a escolha deste termo: "Tomei a liberdade na seleção e no uso deste termo. No uso léxico estrito, condigno tem uma relação adjetiva com punição. De modo geral uma punição condigna é uma punição apropriada, adequada. Se fossemos escrupulosamente pedantes, usaríamos aqui e no resto do livro a expressão punição condigna. Omito a palavra punição com a idéia, primeira enunciada por Lewis Carrol, de que uma palavra pode ter o sentido que se quer que ela tenha - "nem mais nem menos"..." ( Galbraith,1984, p.5)

Galbraith (1984) afirma que a punição física tem uma relação antiga e bem estabelecida com o poder condigno, havendo, por vezes, um estreitamento entre a punição física e a tortura imaginativa, representada sob a forma de uma ameaça, por exemplo. Assim, não existe a obrigatoriedade de o poder condigno ser estabelecido através da força física, pois este pode ser também representado por ameaças de quaisquer ações adversas, tais como multas, repreensões, a possibilidade de perder o emprego e não poder pagar suas contas, de não poder contar com os privilégios conquistados, dentre outras variáveis que possam significar “punição” para o indivíduo envolvido.

O poder compensatório - é assim que Galbraith (1984) denomina o segundo tipo de poder - é um poder que também possui a característica de visibilidade, mas que oferece ao sujeito "uma recompensa ou um pagamento suficientemente vantajoso ou agradável para que renuncie à sua própria preferência" (p.16). Portanto, trata-se de um poder capaz de uma recompensa positiva, retratada pela promessa de retorno financeiro, de um agradecimento através de um sorriso, ou mesmo pela possibilidade de manutenção ou melhoria de cargo ou de benefícios.

Interessante aqui ser ressaltado que, em ambos os casos, o poder é exercido de modo visível para as duas partes: a que exerce e a que é atingida, sendo a diferença principal entre esses dois poderes, o fato de que, enquanto no poder condigno a submissão ocorre através de ameaças de repreensão, ou pelo próprio uso direto da força, no poder compensatório a recompensa parece ser interessante ao indivíduo. Assim, Galbraith (1984) aborda o assunto:

O poder condigno esmaga o indivíduo com algo suficientemente doloroso, física e emocionalmente, para fazê-lo renunciar à sua própria vontade ou preferência a fim de evitar o sofrimento. O poder compensatório oferece ao indivíduo uma recompensa ou um pagamento suficientemente vantajoso ou agradável para que renuncie à sua própria preferência e, em troca, busque a recompensa (p.16)

Porém, o autor assinala que em ambos poderes - no condigno e no compensatório - há uma graduação que se dá conforme a urgência e a dificuldade de submissão pretendida. O autor identifica que a ameaça de punição para pequenos furtos, infrações de trânsito ou “violações do sossego público”, por exemplo, terão sempre níveis menores de atenção por parte da comunidade do que nos casos de assassinato, de estupro ou de agressão física. Assim, a intensidade da

punição será relativa ao grau de importância da questão e, principalmente, ao nível de dificuldade de submeter o outro aos valores de quem quer conquistar.

Da mesma forma, o poder compensatório possui uma graduação: a remuneração salarial e os benefícios incorporados serão maiores na medida em que o desempenho do indivíduo corresponda às expectativas do empregador. O nível salarial será maior para o desempenho do bom trabalhador e menor para aquele de desempenho inferior. Assim relata Galbraith (1984): “Eu o pago bem e espero que dê o máximo de si no trabalho” (p:17).

Este autor assinala, contudo, que as pessoas não se dedicam ao trabalho apenas pela recompensa direta e sim por uma submissão proveniente da convicção de que aquilo seria mais vantajoso para elas. Sendo assim, há, obrigatoriamente, um diálogo entre o que o indivíduo deseja e o que está sendo prometido como recompensa pra ele. Mesmo que esse desejo seja baseado numa crença advinda de um prévio condicionamento.

Aqueles que aceitam a vontade dos outros estão conscientes de fazê-lo; agem em consequência de um cálculo razoavelmente deliberado de que esse é o melhor procedimento. Ou melhor, por causa da oferta de algum específico toma-lá-dá-cá para sua submissão. E aqueles que exercem o poder também o fazem intencionalmente (Galbraith, 1984,p.15).

Voltando ao pensamento de Galbraith (1984), remetendo seus leitores ao período escravocrata, ele identifica que a submissão pela força não mudou muito nas sociedades mais pobres na contemporaneidade. No sul dos Estados Unidos, onde a pobreza aparece mais intensa, há ainda, nas pessoas, o medo de ter fome ou se privar de necessidades. Assim, a comida e a subsistência passam a ter uma conotação de remuneração, aproximando, dessa forma, os dois poderes - o condigno e o compensatório - na medida em que não há alternativa para os “homens livres” pobres que não a sujeição. A recompensa, nestes casos, assumia um *status* de coerção tal como a utilização da força bruta, a violência ou a crueldade. A solução para a relação de embricamento entre estes poderes foi a criação do salário desemprego.

O salário-desemprego implicou uma notável libertação das dolorosas alternativas que nivelaram a coerção compensatória e a condigna. Assim, o trabalho passou a ser realizado cada vez mais em troca de retribuição pecuniária e cada vez menos em razão de temores associados à perda de emprego (Galbraith 1984, p.19)



No desenvolvimento de projetos como o do salário-desemprego, o da previdência social e os dos demais projetos de seguridade social ocorre uma ruptura entre a sujeição punitiva e a sujeição compensatória. Assim, o poder compensatório vai se dar na sua plenitude na medida em que exista um maior equilíbrio entre as relações trabalhador-empresa, quando o objeto de estudo for as relações de trabalho. Entretanto, o autor verifica que existe uma relação direta entre submissão e comportamento de acordo com os valores pré-definidos da empresa. Esta postura é assim retratada:

Os adultos trabalham em parte porque é o que se deve fazer. A vida não deve ser desperdiçada, nem o tempo ser gasto em ociosidade. No sagrado recôndito dos gabinetes dos executivos, espera-se que os homens (e as raras mulheres) dediquem a totalidade de suas energias aos negócios da empresa; a menos que se refira ao aumento salarial ou à redução dos impostos, seria insuportável que qualquer um deles insinuasse que seus esforços são regulados pelo dinheiro que recebem, isto é, que os dirigentes de uma empresa não dão o máximo de si por razões salariais (Galbraith, 1984, p.23-24).

Dessa forma, surge um poder que faz com que os indivíduos passem a acreditar nas crenças e valores da empresa como sendo as suas. Esse poder é definido como aquele que “é exercido mediante a mudança de uma convicção, de uma crença. A persuasão, a educação ou o compromisso social com o que parece natural, apropriado ou correto leva o indivíduo a se submeter à vontade alheia”. (Galbraith, 1984, p.6). Esse poder, que condiciona as pessoas, diferentemente dos demais tipos de poder, atua de forma quase despercebida, chegando, em alguns momentos, a tornar-se invisível. O poder condicionado não precisa de força nem de uma compensação percebida, pois vai tomando conta, moldando e convencendo as pessoas, através de instrumentos de mudança de crença como a educação e a comunicação publicitária. Assim, este é um poder que acaba submetendo as pessoas às suas vontades, transformando-as em agentes propagadores de seus valores.

Galbraith (1984) elege-o como aquele que apresenta características subjetivas, dado a sua invisibilidade, diferentemente dos anteriores, que eram visivelmente mais percebidos. Essa eleição fica evidenciada quando o autor enfatiza a diferença entre os três poderes:

Enquanto o poder condigno e o compensatório são visíveis e objetivos, o poder condicionado, em contraste, é subjetivo; nem os que o exercem, nem os que se sujeitam a ele estão necessariamente sempre cientes de que ele está sendo exercido. A aceitação da autoridade, a submissão à vontade alheia, torna-se a preferência mais alta daqueles que se submetem (p.25).

Com essa diferenciação, podemos concluir que o poder condicionado é aquele em que a submissão à vontade alheia se dará, também, de acordo com a forma como o sujeito o percebe, como ele tangibiliza sua presença.

Esse processo de subordinação ao poder condicionado poderia iniciar-se a partir da instrução explícita, porém acabando esta, implicitamente, sendo aceita pela sociedade. Um exemplo desse processo seria o papel da mulher brasileira que, durante séculos, explicitamente, foi condicionada à arrumação da casa e a cuidar dos filhos, pelo fato de não trabalhar fora. Aos poucos, a mulher passou a ver essas tarefas como a ordem natural das coisas, aceitando aquilo que “a comunidade e a cultura têm considerado há tempos como correto e virtuoso”. (p.27)

O que o autor insiste em apontar é a existência de um ou de diversos interesses por detrás desse condicionamento. Neste caso em específico, esta submissão condicionada das mulheres procedia de uma crença de que a vontade dos homens seria sempre preferível à própria vontade delas e, conseqüentemente, os homens passariam a dominar pelo fato de seu sexo, de suas qualidades físicas e mentais parecerem melhores. É o que a opinião pública chamaria de “sociedade machista”. Assim, “o poder condicionado é o produto de um *continuum* que parte de persuasão objetiva, visível, até o ponto que aquilo que o indivíduo no contexto social fora levado a acreditar seja intrinsecamente correto” (Galbraith, 1984, p.30).

A amplitude desse condicionamento chega a tal grau que atinge todos os tipos de instituição. No exército, por exemplo, os soldados são pagos por serviços que podem levar a conseqüências fatais, mas têm compromissos com causas maiores pelas quais lutam: o país e a lealdade a seu povo. “Essa disposição para aceitar a morte e a mutilação exige o moral elevado que provém da crença”. (Galbraith,1984,p.28)

Na ótica galbraithiana, o poder condicionado é a base de sustentação econômica do mundo moderno e, num universo micro, também o da empresa. É esse poder que faz com que um empregado se dedique à empresa, não apenas

pelos proventos em forma de salário ou de outros benefícios, mas por acreditar nos valores e objetivos da mesma. O empregado passa a crer que os valores da organização<sup>2</sup> são bons, são os corretos e que possam estar acima de seus valores individuais. Todavia, mesmo que o salário tenha sua representatividade, há um quadro hierárquico que faz com que o trabalhador, na medida em que vai subindo de posição, passe a sentir-se mais próximo dos valores da empresa. Dessa forma,

o poder condicionado também é de grande significação na vida econômica. O trabalhador médio só reage a o poder compensatório; na ausência desse não trabalharia. Entretanto, em quase todas as tarefas, exceto as mais entediadas e estafantes, o trabalhador se orgulha de seu trabalho e reflete em sua realização aquilo que Thorstein Veblen chamou de instinto para arte no trabalho. Este instinto torna-se cada vez mais importante e reconhecido na medida em que o indivíduo ascende na hierarquia da grande empresa. O diretor-presidente (ou o aspirante ao cargo) orgulha-se de realmente acreditar naquilo que está fazendo (Galbraith, 1984, p.29).

A palavra instinto reflete a possibilidade de o trabalhador, na medida em que seu cargo vai melhorando, ir absorvendo de forma tão forte os valores da empresa como sendo os seus próprios, a ponto de passar a incorporá-los como sendo inerentes a si mesmo. É a entrega de si ao outro, empresa, que incorporada como algo natural ao sujeito passa a ser o referencial principal e talvez quase que único de seu pensamento sobre ele mesmo e sobre seu trabalho.

A eficácia desse poder condicionado viria da utilização de instrumentos conhecidos pela sociedade industrial moderna. Um dos instrumentos é a publicidade exercida através dos meios de comunicação de massa. Outro é a educação familiar e a escola. Assim pontua e enfatiza Galbraith (1984):

Pela arte e reiteração as pessoas são persuadidas a crer na jovialidade peculiar a certa marca de cerveja, nas qualidades protetoras da saúde específicas de uma determinada marca de cigarros, na elevação social da brancura dos colarinhos, no singular estilo moral de um determinado político (...) Em todos os casos o efeito é o mesmo: o comprador é levado a crer nos propósitos do vendedor (...) Não importa que isto nem sempre seja percebido como um exercício de poder. O fato de que sua crença talvez seja superficial e a subordinação resultante não seja duradoura nem substancial não altera o caráter essencial da tentativa (p.30-31).

---

<sup>2</sup> Galbraith (1984), em Anatomia do Poder, define organização como um grupo de pessoas reunidas com algum propósito ou trabalho.

Podemos perceber, através dessa citação, que o poder condicionado toma um alcance social quase infinito, na medida em que incide em toda as instâncias sociais. Haveria, dessa forma, a intenção de negócios por detrás das mais diversas atividades como a política, o consumo e bens e serviços, a arte e a educação. A publicidade e a educação assumem posições estratégicas na medida em que são ferramentas fundamentais para a “conquista de uma crença ou convicção, sendo que a educação goza de melhor reputação social que a publicidade” (Galbraith,1984, p.31).

Portanto, assim como a publicidade precisa dos meios de comunicação de massa para dar conta de seu propósito condicionador, o papel dos pais ou dos professores passa a ser fundamental enquanto agentes da relação ensino-aprendizagem, trazendo, com eles, todo um *status* de confiança. Um *status* que transforma esse poder condicionado em um exercício implícito.

Interessante, aqui, vemos a descrição do papel dos meios de comunicação e o papel dos pais e professores que lecionam em instituições como escolas e universidades:

Um Presidente pode dizer em particular que o povo precisa ser instruído a respeito deste ou daquele assunto. Mas quando vai a televisão é pra dizer que eles, como cidadãos, precisam ficar cientes disso ou daquilo. Admite-se a imprensa, a televisão, o rádio - os meios de comunicação de massa em geral - têm uma grande função educativa. Mas eles normalmente não declaram isso; seu propósito tático é simplesmente informar seus leitores, espectadores e ouvintes. (Galbraith, 1984,p.31).

Segundo este autor, a existência desse poder de condicionamento fica evidente, na medida em que as crianças, desde pequenas, tomam ciência da autoridade dos pais quando estes as ensinam que as leis são feitas para serem obedecidas e que há um código a ser cumprido em relação à higiene, aos trajés e à aceitação da liderança. Ao professor é dado um *status* de poder pautado no saber, havendo uma submissão que passa a ser "prazerosa" à vontade dos outros (Galbraith,1984, p.32).

Tal condicionamento implícito age abrangente, mas subjetiva e invisivelmente, sobre o indivíduo, desde o nascimento. Não podemos avaliar sua importância em relação ao condicionamento ostensivo, mas nem podemos duvidar de que é importante (Galbraith, 1984, p.35).

Todavia, esse condicionamento se estende também à ideologia e aos interesses sócio-econômicos. É perceptível o condicionamento educacional em prol de uma ideologia que molda as crianças às virtudes da livre iniciativa. Quase como um jogo, participantes, como as empresas e o governo, fomentariam isso, para que o público em geral, e não somente as crianças, fossem impactados pelos ideais do mundo dos negócios. Conseqüentemente, os indivíduos “são levados a aceitar os ideais do mundo dos negócios como expressões válidas do bem público e do seu próprio”. (Galbraith, 1984, p.33).

Assim, depois de conquistada a crença - via condicionamento explícito ou não - a sujeição à vontade dos outros passa a ser um produto do “senso moral ou social do próprio indivíduo”.(Galbraith,1984,p.35) Passa a haver uma desvinculação da retribuição compensatória da punição condigna na proporção em que o senso comum deixa de encontrar resistência.

Por fim, para que todos os tipos de poder identificados por Galbraith (1984) - o condigno, o compensatório e o condicionado - possam ser sustentados, torna-se necessária a existência de fontes de poder, aquelas que dão respaldo à existência de cada um desses poderes e permitem os devidos cruzamentos de interesses quando isto necessário for.

### **2.1.2 As fontes de poder**

De acordo com Galbraith (1984), são três as grandes fontes de poder que dão base aos tipos de poder identificados anteriormente e dão a legitimidade necessária ao exercício do poder. São elas: personalidade, propriedade e organização.

A personalidade, em determinada época, foi uma fonte que legitimava o poder a partir de algumas características inerentes ao sujeito, como inteligência, simpatia e honestidade. Galbraith (1984) remete seu pensamento à infância, quando as crianças fazem deferência natural ao mais forte do grupo. Segundo ele, na medida em que vamos amadurecendo, a força - uma característica inerente do sujeito - vai dando menos base ao poder condigno. Os adultos já não passam a ter a mesma forma de sujeição à essa característica da personalidade do que antes.

Todavia, Hércules, Pedro o Grande e De Gaulle deveram parte de seus poderes à força física ou à estatura:

Em todas as sociedades modernas persiste uma tendência de tratar com deferência, isto é, de submeter-se, num certo sentido, a uma figura de porte alto ou que impressione fisicamente (Galbraith, 1984:40).

Assim sendo, algumas características pessoais podem ser representativas, ainda, na “comunidade moderna”, mas assumem maiores dimensões na medida em que possuam uma ligação mais estreita com o poder condicionado.

Na comunidade moderna, a associação mais importante da personalidade é hoje essa conexão com o poder condicionado. A personalidade autêntica submete persuadindo - cultivando a crença, “exercendo liderança”. (Galbraith, 1984, p.41).

A capacidade de persuadir passa a ser um privilégio em um mundo moderno no qual a persuasão pode significar a capacidade de vender produtos, serviços ou discursos, de convencer e submeter os outros. Porém, há uma espécie de técnica que envolve a persuasão. Na medida em que essa personalidade pesquisa o que sua clientela quer ouvir, ela deve possuir as qualidades inerentes a um líder, para não se passar por demagogo. Assim,

(...) o indivíduo que acomoda seus pontos de vista às crenças e aspirações da multidão não deve ser menosprezado. Nem relegada a personalidade como fonte de poder. O que há habitualmente é um contrato. Um pretense líder que possua os dons e as qualidades pessoais necessárias reconhece a vontade da clientela e identifica-se com ela. Mas, por agir assim, sua clientela concorda em aceitar a vontade dele em determinadas questões. Diz aos seus seguidores, como são chamados, aquilo que o próprio condicionamento deles lhes disse que deveriam acreditar. Eles, por seu turno, aceitam o modo pelo qual ele exprime a crença coletiva e o seguem em certas colocações. (p.46)

O resultado desse procedimento é o político conseguindo ser eleito; o líder sindical organizando um sindicato forte; o homem de negócios competente fazendo com que sua empresa seja bem administrada; o líder religioso atuando numa igreja que prospera. Dessa forma, a personalidade passa a prescindir de uma sistemática para gerar suporte aos poderes derivados dela.

A segunda fonte de origem do poder é a propriedade. Para o autor esta é uma fonte “aparentemente a mais direta”, na medida em que uma pessoa se

submete a outra pessoa de forma objetiva pelo fato de esta possuir bens, patrimônio e outros recursos percebidos como importantes por quem se submete. Assim, o poder daqueles que possuem propriedade chegou a ser tão grande, como uma fonte de poder, que outorgou o direito de punir os escravos e, ainda hoje, dá direito a diversos indivíduos de exercerem o poder a partir de suas posses. Vejamos alguns exemplos:

(...) nos últimos anos do séc. XIX, tão grande era o prestígio da propriedade que esta concedia poder ao seu detentor... O que o rico dissesse ou acreditasse atraía a crença de outros como coisa óbvia... eles tinham acesso automático ao poder compensatório e ao poder condicionado (Galbraith, 1984, p.51).

É interessante identificarmos que, ainda hoje, existem revistas que dão conta da vida dos ricos e famosos, seus hábitos de consumo e de lazer. Por vezes, esses hábitos podem vir a ser introjetados por aqueles que possuem o hábito de ler tais publicações. Esse fenômeno também acontece com os programas de TV, com as novelas e com os filmes. Ironizando, Galbraith (1984) assim nos descreve o processo:

(...) entre os homens de dinheiro permanece até hoje a idéia de que, por causa da riqueza ou da primazia social decorrente, seus pontos de vista ... devem ser levados a sério. (p.52).

O autor nos remete ao prestígio e ao valor do dinheiro presentes em nossa sociedade. O “dinheiro” representando o alcance de um “sucesso” imaginado como ideal. O aval que possibilita a transmissão do “como se consegue chegar lá”.

Porém, diferentemente do que acontecia no século XIX, o homem rico de hoje não mais possui tanto acesso direto ao poder condicionado e sim um acesso indireto a esse tipo de poder. Este passou a ser comumente utilizado na medida em que firmas de relações públicas são contratadas com a finalidade de conquistar as demais pessoas para as suas crenças, não havendo mais uma exposição direta dos homens ricos às pessoas que ele quer coaptar.

A terceira fonte de poder apontada é a organização. Essa fonte é associada, geralmente, às demais fontes, quais sejam a personalidade e a propriedade. O autor define-a como um grupo de pessoas reunido com algum propósito ou trabalho. Nesse trabalho, as relações de poder se dão após o momento em que os participantes submetem-se aos objetivos da empresa na busca de uma identidade comum que, por sua vez, requer normalmente uma submissão, também externa, à organização. O autor exemplifica esse processo com o exemplo do exército.

(...) um exército é uma organização; tem uma sólida estrutura interna que outorga a cada homem seu respectivo lugar e autoridade; exige um alto nível de obediência - de submissão - internamente de seus membros e externamente daqueles que impressiona, atemoriza, ou conquista ou subjuga. (Galbraith, 1984, p.58).

Porém, independentemente do tipo de organização - seja ela o exército, a empresa, o sindicato ou o partido político-, três características são fundamentais de serem abordadas na utilização das fontes de poder: a simetria bimodal da organização, a intensidade de associação com as demais fontes de poder e a diversidade ou concentração dos objetivos.

A simetria bimodal procede através da conquista crescente de poder dentro de uma instituição ou de um grupo e, por conseguinte, uma relativa conquista em relação aos grupos ou instituições externas. Como exemplo, Galbraith (1984) identifica que quanto mais adeptos a uma reivindicação feita por um sindicato em específico, mais força terá esse sindicato em relação às empresas que com ele negocia. Assim, a simetria apontada por Galbraith (1984) se dá pelo fato de que, na medida em que se conquista mais submissão daqueles que fazem parte de um grupo, há uma correspondente conquista de poder de negociação junto a um grupo externo.

Este autor faz alusão a um exemplo específico dessa simetria dentro do cenário empresarial moderno. Segundo ele, a sujeição do consumidor aos produtos produzidos e vendidos por uma empresa se dá na medida em que haja qualidade interna na organização empresarial, o que significa que os funcionários vistam cada vez mais a camisa da empresa, submetendo-se aos seus propósitos. A segunda característica apontada diz respeito ao poder tornar-se mais intenso na medida em que as três fontes, personalidade, propriedade e organização, se associam. Essa questão é exemplificada através da análise do aparelho



governamental da Alemanha nacional-socialista na Segunda Guerra Mundial. A associação entre a personalidade de Hitler, os recursos financeiros e a eficaz burocracia alemã foram fundamentais para a ampliação do poder hitleriano sobre a população. Galbraith (1984) lembra os campos de concentração - que tornavam visíveis as punições condignas, a eficiência da burocracia da SS - muito bem recompensada pelo Estado - e o condicionamento explícito da propaganda de Hitler - que utilizava o monopólio ou quase monopólio do acesso à opinião pública - para tornar o poder explícito. Este poder, aos poucos, passou a ser, implicitamente, um objetivo comum ao povo alemão.

A terceira característica levantada por Galbraith (1984) diz respeito à diversidade ou à concentração dos objetivos para se alcançar à submissão de outros. Sempre que determinamos muitos objetivos a alcançar, fica mais difícil conseguir o apoio de outros, na medida que há uma diluição da força. A diversidade prejudica o poder condicionado. Já a concentração de objetivos, em um ou poucos pontos, facilita o processo de convencimento e de sujeição dos outros àquilo que é proposto. O exemplo que o autor traz é o poder dos partidos políticos, que diminui na proporção em que diversifica seus objetivos, dificultando o entendimento de todos aos seus propósitos. Já os lobistas exercitam suas ações focalmente, definindo um objetivo de cada vez, tornando mais fácil a união em torno de uma mesma questão.

### 2.1.3 O poder no alto capitalismo

Após a revolução industrial, houve um deslocamento do poder dos antigos mercadores para as mãos dos capitalistas industriais. Com isso, a sociedade ocidental vê nascer uma estrutura de força organizada de trabalho, vinculada a salários. O poder da compensação assume, assim, uma posição de destaque.

Com o decorrer do tempo, grandes empresários industriais absorvem poder também em função de suas personalidades, personalidades capazes de interferir no estilo de vida das pessoas, havendo uma imagem única entre a organização denominada empresa e o empresário industrial que era o acionista majoritário daquela empresa. “O estilo de vida sancionado pela sociedade ficou subordinado aos propósitos da indústria; passou a servir o poder industrial” (Galbraith, 1984, p.116).

No final do século XIX, são os administradores que passam a ter esse poder. Segundo Galbraith (1984), a fonte de poder “organização” passava a substituir, de vez, a fonte de poder denominada “personalidade”. Aos especialistas e aos técnicos era dado o direito de governar aquelas estruturas organizacionais.

Paralelamente, há uma transferência do poder condigno ao Estado. O poder, que outrora pertenceu aos monarcas, agora passava a ser legitimado por algumas instituições do Estado como a polícia e o exército. Todavia, no restante das organizações sociais, esse poder condigno passa a ser cada vez menos utilizado e, conseqüentemente, perde seu poder relativo no conjunto social.

O que este autor procura evidenciar é que o poder condigno, que antes sujeitava as pessoas pelo medo, pela possibilidade de uma pena ou mesmo da utilização da força bruta, aos poucos foi sendo substituído pelos poderes compensatório e condicionado, limitando sua existência a alguns órgãos que permitem "repressão".

O Estado, em contrapartida, torna-se uma extensão dos interesses dos industriais. Passa a ter ligações estreitas com os interesses da indústria, incorporando seus valores.

Assim, o condicionamento, tendo como base a indústria, vai fazendo com que o sentido de felicidade para as pessoas se transforme nos propósitos ligados aos interesses da indústria, sancionados pela sociedade. Portanto,

O estilo de vida sancionado pela sociedade ficou subordinado aos propósitos da indústria; passou a servir o poder industrial. O poder condicionado do capitalismo industrial, tal como se desenvolveu e consolidou no século XIX, permaneceria um influente instrumento de poder por várias gerações. (Galbraith, 1984, p.116).

Para entendermos o que isso significa, é preciso olhar com uma lente o que representa uma empresa para este autor: “uma empresa é uma organização. Exige um alto grau de submissão interna... que não exclusivamente, atividades ligadas à produção de bens e serviços” (p.59).

Sendo a empresa um tipo de organização e sendo uma organização uma fonte de poder, essa empresa torna-se a fonte principal de sustentação de outras fontes de poder como a personalidade e a propriedade. Entretanto, a submissão ao poder da empresa não se dá somente quando os trabalhadores estão envolvidos nos processos de produção de bens e serviços, mas, sim, nas mais diversas atividades que envolvem seu dia a dia:

A exemplo de muitos aspectos do poder, os propósitos pelos quais ele é procurado são amplamente sentidos, mas raramente enunciados. Indivíduos e grupos buscam o poder para promover seus próprios interesses, inclusive, e talvez principalmente, seus próprios interesses pecuniários. E para estender a outros os seus valores pessoais, religiosos e sociais. (p.8).

Nesse sentido, o cerne da questão do poder na organização é a utilização do mesmo como ferramenta de ganho de capital ou de extensão de valores pessoais, religiosos e sociais, em que os valores das empresas devem ser incorporados aos valores<sup>3</sup> dos executivos que nelas trabalham. Vejamos:

---

<sup>3</sup> Na perspectiva do Dr. Joaquim Corrêa, Cultura Organizacional é: "... o conjunto de crenças, valores, normas, atitudes e comportamentos desenvolvidos em uma organização, originados dos subsistemas, social, técnico e político e incorporados pela organização como um todo" (Corrêa, 1989, p.18). Valor é: "um padrão ou critério que serve para orientar a ação. Para desenvolver e manter atitudes em relação a situações ou objetos relevantes, bem como para julgar a si e a outros." (Corrêa, 1989, p.1). Crença é: "qualquer proposição, consciente ou inconsciente, inferida do que uma pessoa diz ou faz, capaz de ser percebida pela frase: - eu creio que..." (Corrêa, 1989, p.1). Atitude é: "uma organização de crenças, relativamente duradoura, em torno de um objeto ou situação que predispõe o indivíduo a responder de alguma forma preferencial" (Corrêa, 1989, p.1)

Entre os executivos, a subordinação total aos propósitos da firma torna-se indispensável. Expressar algo ou agir em conflito com os objetivos da empresa é inconcebível. Nenhum alto executivo ousaria insinuar que os cigarros fabricados por sua companhia provocam câncer, que seus automóveis não oferecem segurança ou que seus produtos farmacêuticos são clinicamente suspeitos. (Galbraith, 1984, p.62).

Mesmo sabendo que Galbraith (1984) tem como campo de estudo a empresa americana dos anos 60, 70 e 80, um cenário distinto da empresa localizada no Brasil de hoje, nos é possível perceber que conflitos relacionados à sujeição ou não diante de uma recompensa satisfatória persistem ainda hoje. Entretanto, aprofundando-se ainda mais a questão da sujeição, este autor identifica que é no executivo de alto escalão que esta deve acontecer nos limites maiores, na medida em que esse escalão representa a empresa. Cabe aos executivos mais altos hierarquicamente a função de representar a empresa para os públicos interno e externo e, portanto, possuem o dever de estar totalmente inseridos dentro dos valores da mesma.

Entretanto, não é tão fácil assim a sujeição através do poder condicionado. Há o papel da resistência do indivíduo a esse exercício de poder, na medida em que nem todos cumprem seu papel de uma forma tão homogênea e esperada.

Na verdade, há uma dialética e um diálogo de poder, inexistindo uma ação sem que ocorra uma imediata reação, ou seja, há uma lógica e um pacto que existem a partir de um diálogo entre o sujeito e aquele de quem se pretende a submissão. Para o autor, o poder não é algo estático, exercido diretamente sobre indivíduos supostamente indefesos e sim um exercício dinâmico. É nesse combate que há o equilíbrio e a continuidade do exercício do poder. É esse diálogo de poder, de ação e reação que propicia a existência do poder. Desenvolve-se, assim, um sistema: o equilíbrio entre quem exerce e quem se opõe ao poder gera uma resistência. Essa resistência é o que limita o poder em sua eficácia, porém é também o fator de equilíbrio que permite sua existência.

Assim, a primeira reação lógica de uma tentativa de sujeição seria a ação de procurar limitar ou mesmo impedir o exercício desse poder. Todavia, não é isso o que acontece. A prática comum de reação a um poder exercido é através da criação de uma posição contrária de poder e não de confronto. Objetivamente, o que ocorre é que, ao poder do empregador, a resposta é o sindicato e não o fim da relação empregado e empregador; ao poder de uma autoridade religiosa, a reação

é a criação de uma doutrina contrária e não o confronto com a outra religião, como numa espécie de subterfúgio que permite “fugir” de um confronto direto. Pragmaticamente, quando possível, “a resposta ao exercício indesejável de autoridade religiosa é uma igreja ou uma doutrina contrária. Se o vendedor exagera nos preços, o comprador se junta a outros para pechinchar ou para boicotá-lo”. (Galbraith, 1984, p.78).

Essa simetria entre ação e reação também ocorre em relação às fontes de poder: se o poder tiver origem na personalidade, será contestado por uma personalidade mais forte; se o poder tiver origem pelo que a propriedade representa enquanto fonte de poder, será contestado por outra propriedade e, para finalizar, se o poder tiver origem na organização empresarial será combatido por outra empresa. Mas essa simetria haveria apenas em níveis de fonte, ou haveria, também em relação aos poderes condigno<sup>4</sup>, compensatório<sup>5</sup> e condicionado<sup>6</sup>? Lembremos que personalidade é uma das fontes descritas por Galbraith, como balizadora de poder.

Para Galbraith (1984), independentemente do tipo de poder, a reação do indivíduo ocorrerá utilizando o mesmo tipo de poder imposto, ou seja,

a punição condigna faz face à punição condigna, a retribuição compensatória à retribuição compensatória. Se o instrumento de imposição for o condicionamento social, explícito ou implícito, este será também o principal esquema de resistência. (p.80).

A reação simétrica é aquela em que o indivíduo vai responder ao poder utilizando o mesmo tipo de poder, as mesmas “armas”. A um poder exercido pelo pagamento de um bom salário, um salário maior faria com que o indivíduo se sujeitasse a outra organização; a um poder que utiliza a coação mediante a força, representada por um grito, por exemplo, a reação vem sob a mesma forma e, por último, se a ação vier mediante condicionamento, a resposta será utilizar o mesmo

---

<sup>4</sup> O poder condigno é aquele em que alguém "obtem submissão pela capacidade de impor às preferências do indivíduo ou do grupo uma alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa para levá-lo a abandonar essas suas preferências" (Galbraith, 1984, p.4)

<sup>5</sup> O poder compensatório é aquele em que é oferecido a um sujeito "uma recompensa ou um pagamento suficientemente vantajoso ou agradável para que renuncie à sua própria preferência" (Galbraith, 1984, p.16).

<sup>6</sup> O poder condicionado "é exercido mediante a mudança de uma convicção, de uma crença" (1984, p.6).

mecanismo que o condiciona, como resposta. Em suma, minha leitura remete à seguinte questão: se uma empresa utiliza uma rede interna para condicionar e, por vezes, vigiar seus funcionários, alguns poderão criar condições de, na mesma rede, tornarem-se invisíveis ou de separar aquilo que é profissional do que é particular para não se sentirem observados. Em contrapartida, o poder condicionado, que provoca a reação, passa a ter legitimidade, na medida em que a lei, nos países "livres" do Ocidente, protege este exercício. Dessa forma,

o poder condicionado é notável não porque é regulado por lei, mas porque é protegido explicitamente pela lei nos países livres do mundo. Se o poder condigno é vedado ao cidadão privado, sua liberdade de falar e manifestar-se, base do poder condicionado, é especificamente garantida. (Galbraith, 1984, p.91).

Todavia, a garantia de liberdade do poder condicionado só existe quando certas "idéias estranhas" não vêm de encontro ao discurso comum. Exemplos utilizados pelo autor são: a propaganda política subversiva, a pornografia e o homossexualismo como categorias ainda consideradas como "idéias estranhas". Ele demonstra que quando alguém ou um grupo de pessoas vai fortemente de encontro ao *status quo*, seja utilizando a violência, seja através de discursos ideológicos contrários a quem governa, há uma tendência de transformar o protegido por lei em proibido. Neste sentido, a legitimidade da lei só vai acobertar o que é de "interesse público". Dada a força desse poder de condicionamento, que interfere nas mais diversas relações sociais e que é capaz até de subverter uma lei, este passa a ter um *status* a ponto de Galbraith (1984) definir que vivemos na "Era do Poder Condicionado".

Para que este poder chegue a representar uma "Era", o autor levanta a importância da diluição das ações das empresas que, de poucos donos, deslocam-se para as mãos da sociedade. É nesse momento que os "administradores", e não mais os proprietários, assumem as empresas. Portanto, há uma transferência definitiva de parte do poder aos administradores.

A grande empresa controlada pela administração, o sindicato, o Estado burocrático moderno, grupos de fazendeiros e de produtores de petróleo trabalhando em íntima aliança com os governos, associações de comércio, grupos de pressão (lobbies) - todos são manifestação da era da organização. (Galbraith, 1984, p.136).

Assim, podemos perceber que a expressão a "Era da Organização" é usada para definir um período de tempo em que a empresa e os demais participantes do ambiente social se organizam enquanto rede estruturada e planejada, de forma que os interesses econômicos das organizações empresariais passam a ser misturados aos mais diversos interesses da sociedade como um todo. Uma rede integrada de interesses que permeiam indústria, mídia, consumidor, funcionário e governo. Assim, segundo o autor, a ascensão da Organização é visível para aqueles dispostos a percebê-la. Ele quase que diz: "só não vê quem não quer". Sua influência é cada vez maior na economia, na estrutura política do país e no cotidiano dos indivíduos. Isso fica evidenciado nas seguintes palavras:

A ascensão da organização nos tempos atuais é para aqueles dispostos a vê-la, nitidamente visível. Sua influência é sentida na economia, na estrutura política e no caso especial e sombrio do poder militar; manifesta-se em uma centena de formas de ação de cidadãos e de (assim chamados) grupos de interesse específico que visam obter submissão de terceiros, seja diretamente, seja através do Estado. A grande empresa controlada pela administração, o sindicato, o Estado burocrático moderno, grupos de fazendeiros e de produtores de petróleo trabalhando em íntima aliança com governos, associações de comércio, grupos de pressão (lobbies) - todos são manifestações da era da organização (...) todos significam uma dependência imensamente maior ao condicionamento social como instrumento de imposição de poder. (Galbraith, 1984, p.136).

De forma objetiva, o que está ocorrendo nos dias de hoje não é mais um condicionamento que tem como base apenas a economia; é como uma guerra de interesses, uma guerra para conseguir a submissão das pessoas, seus votos, suas mentes e seus discursos.

Um exemplo da força desse tipo de poder, denominado de "condicionamento social", seria a guerra movida pelos Estados Unidos da América contra o Iraque. Uma guerra que tem por trás os interesses das empresas americanas de combustível, de arma e de construção, havendo o que poderia ser, na perspectiva galbraithiana, um acordo informal entre os meios de comunicação de massa e os interesses das empresas. São os meios de comunicação de massa que vão ajudar na criação da crença da existência do Iraque terrorista.

Assim sendo, o poder dos grandes conglomerados contemporâneos é um tipo de poder capaz de ser exercido ao eleger políticos que representem seus interesses e que têm, nos meios de comunicação, um reverberador de seus valores:

Os grandes conglomerados, a indústria de armamentos, as empresas em geral, sindicatos, agrárias, instituições religiosas, grupos de consumidores e uma quase infinidade de organizações com outros propósitos mais específicos agora participam rotineiramente nos processos externos do governo e procuram obter a submissão dos eleitores em prol de suas próprias necessidades e objetivos. (p.151).

O papel dos meios de comunicação, enquanto ferramenta de poder nesse sistema de poder condicionado, fica ainda mais explícito quando Galbraith (1984) aponta:

No Estado Moderno, e particularmente nos Estados Unidos, este condicionamento social é exercido com a máxima intensidade. Discursos, anúncios e publicidade nos jornais, comerciais de rádio e, sobretudo na televisão assumem importância fundamental na campanha política moderna. O volume e a estratégia na utilização desses instrumentos para conquistar a crença - o poder condicionado, portanto - são considerados decisivos. (p.151).

Assim, a comunicação passa a ter um *status* estratégico na sociedade, servindo aos objetivos das organizações, objetivos que passam a ser incorporados por todos nós plenamente ou em menor intensidade.

O poder de condicionamento social que o autor levanta é aquele capaz de condicionar e de adestrar subjacentemente, transformando quem o detém, momentaneamente, em um agente multiplicador.

A intensidade da manipulação do poder condicionador das empresas chega também aos órgãos públicos. Isso pode ser evidenciado no seguinte exemplo:

A habilidade de manipular com êxito a informação é um aspecto da disciplina mais ampla que relaciona o poder interno e externo da organização. O órgão público que extrai dos seus membros um alto grau de submissão aos seus propósitos inclui nessa submissão a renúncia a liberdade de expressão... que no caso extremo, mas de modo algum excepcional, significa o abandono do pensamento independente em prol de tudo que reflita as metas da organização. Só então o indivíduo é considerado um bom soldado (...) (Galbraith, 1984, p.155).

Aqui, o autor traz à tona, a palavra disciplina. Termo importante, no sentido de que disciplina já indica uma certa organização ou ordenação de acordo com algo pré-estabelecido; na medida em que disciplina impõe alguma regra a ser cumprida. O indivíduo renuncia à sua liberdade de ser em prol das metas da empresa, metas essas determinadas através de um condicionamento social e de



uma opinião "supostamente" coletiva. Todavia, seríamos ingênuos em não entender o quanto há de subjetivo no exercício desse poder invisível:

A submissão obtida por qualquer exercício do poder condicionado é subjetiva e relativamente invisível... - há uma forte tendência, já mencionada, de considerar garantida a submissão. (Galbraith, 1984, p.160).

Essa garantia de submissão viria do que ele chama de "ilusão de poder". Uma ilusão que surge conforme o funcionário se aproxima dos altos cargos hierárquicos. Os funcionários mais próximos desses altos cargos são entusiastas do poder que acreditam derivar deles mesmos, mas realçam a ligação com o poder do presidente, tornando, aos olhos do restante do público, uma contribuição "compulsiva" para a sua auto-estima. Como bem demarca Galbraith (1984), isso é uma ilusão. Assim, parte dessa ilusão

(...) nasce, uma vez mais, da pomposa deferência que numa organização subordinados prestam aos seus superiores hierárquicos. Talvez mais importante, uma vez que a organização possui poder, o indivíduo sente que uma parcela desse poder é dele próprio. Sua submissão à organização é completa, mas, por algum processo subjetivo de partilha, algo desse poder lhe pertence. (p.189).

Para compreendermos melhor o que Galbraith poderia querer dizer como "processo subjetivo de partilha", remeto minha investigação a Michel Foucault, um autor que se aprofunda no que há de subjetivo na questão do poder.

## 2.2 Foucault e a fisiologia do poder

"O momento histórico das disciplinas é o momento em que nasce uma arte do corpo humano, que visa não unicamente o aumento de suas habilidades, nem tampouco aprofundar sua sujeição, mas a formação de uma relação que no mesmo mecanismo o torna tanto mais obediente quanto é mais útil, e inversamente. Forma-se então uma política de coerções que são um trabalho sobre o corpo, uma manipulação calculada de seus elementos, de seus gestos, de seus comportamentos. O corpo entra numa maquinaria de poder que o esquadrinha, o desarticula e o recompõe. Uma anatomia política que á também igualmente uma "mecânica de poder", está nascendo, ela define como se pode ter domínio sobre o corpo dos outros, não simplesmente para que façam o que se quer, mas para que operem como se quer, com as técnicas segundo a rapidez e a eficácia que se determina. A disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados, corpos "dóceis" (Foucault, 1987, p.119)

Poucos autores do cenário contemporâneo alcançaram tanta repercussão em tantas áreas do saber quanto Michel Foucault. Porém, o estudo feito por este autor sobre a questão do poder foi aquele de maior impacto devido ao nível de profundidade em que este foi abordado, construindo uma verdadeira “fisiologia” do poder. Suas investigações, ao longo dos anos 70, identificaram algumas das principais técnicas utilizadas para o exercício do que chamamos de poder.

Tento aqui tecer algumas considerações a respeito da análise foucaultiana sobre o poder, destacando que, ao contrário do que os leitores possam imaginar, mesmo que o assunto “poder” permeie boa parte de suas obras como a “História da Sexualidade”, “A Ordem do Discurso”, “A Verdade e as Formas Jurídicas” e “Vigiar e Punir”, foi em “Microfísica do Poder” que o autor expôs, de forma mais direta, o resumo de seu pensamento sobre este assunto. Mas, mesmo assim, Foucault não construiu uma teoria geral do poder, ao menos uma teoria sob o ponto de vista histórico. Na realidade, o livro “Microfísica do Poder” trata de uma investigação profunda sobre as raízes e as relações de poder, fundamental para o entendimento do que este termo possa significar nos dias de hoje. Trata-se, por conseguinte, de uma genealogia. Uma genealogia que não busca a origem do poder do passado, mas sim a origem do poder atual.

O final do século XVIII vê surgir um novo tipo de poder, estabelecendo diferentes modos de a sociedade se organizar - um poder positivo que “fabrica” os indivíduos, fazendo com que estes assumam um *status* social produtivo e de utilidade. Nasce, aí, então, para Michel Foucault, uma crise nos mecanismos de poder utilizados nos séculos XVII e XVIII – séculos marcados por um poder negativo e punitivo, em que a conquista e a submissão vinham através da destruição do corpo dos indivíduos. Nas palavras de Foucault (1979), esse novo poder emergente e de caráter positivo passa a ser incorporado pela sociedade na medida em que “ele não pesa só como a força que diz não, mas que de fato ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso” (p.8).

O poder que permeou o século XVII e parte do século XVIII, utilizava-se de técnicas de tortura física e psíquica sobre aqueles que, de alguma forma, não se sujeitavam às regras estabelecidas na época, fazendo com que um indivíduo, quando condenado por algum delito, fizesse parte de um ritual macabro. Tratava-se, portanto, de um poder baseado no medo instaurado por esses rituais, em que o sistema penal reforçava o direito da aplicação da força.

Metaforicamente, esse poder esse poder do século XVII e XVIII pode ser visto como um espetáculo teatral em que participavam os condenados e alguns coadjuvantes, membros das comunidades locais. A esse tipo de poder Foucault (1979) denominou de poder “pastoral”. Assim relatava a “Gazette d’Amsterdam” (In: Foucault, 1979) quando de um dos rituais de tortura, segundo este autor:

Essa última operação foi muito longa, porque os cavalos utilizados não estavam à tração; de modo que, em vez de quatro, foi preciso colocar seis; e como isso não bastasse, foi necessário, para desmembrar as coxas do infeliz, cortar-lhes os nervos e retalhar-lhe as juntas...Afirma-se que, embora ele sempre tivesse sido um grande praguejador, nenhuma blasfêmia lhe escapou dos lábios; apenas as dores excessivas faziam-no dar gritos horríveis, e muitas vezes repetia: “Meu Deus, tende piedade de mim, socorrei-me”. Os espectadores ficaram todos edificadas com a solicitude do cura de Saint-Paul que, a despeito de sua idade avançada, não perdia nenhum momento para consolar o paciente. ( p.9)

Dessa forma, o poder punitivo, que chegou às vias de fato da tortura máxima, vai, aos poucos, dando lugar a um poder que, em vez de destruir o corpo, constrói a submissão do indivíduo por outra via, “fabricando-o”, produzindo vida, valorizando-a de modo a utilizá-la.

Foucault (1979) diz que para dar conta dessa fabricação seria necessária uma manipulação calculada dos gestos e dos comportamentos do indivíduo em seus pormenores para transformar esse organismo natural. Um processo de adoçamento e de minimização das formas orgânicas do seu comportamento, ou seja, substituindo o que há de natural nele e transformando, esse indivíduo, em um corpo na forma de objeto. O indivíduo passaria, desta maneira, a ser um produto manipulável e utilizável.

Assim, para que esse poder fosse sustentável, Foucault (1987) identifica que a disciplina passa a ser a principal técnica utilizada para o alcance deste objetivo de fabricação do indivíduo. Porém a base desse poder deixa de ser as regras jurídicas e passa a ser as normas incorporadas pelo indivíduo imperceptivelmente.

Esses métodos (...) lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade, são o que as “disciplinas”. Muitos processos disciplinares existiam há muito tempo: nos conventos, nos exércitos, nas oficinas também. Mas as disciplinas se tornaram no decorrer dos séculos XVII e XVIII fórmulas gerais de dominação. (p 118)

Portanto, dos conventos, do exército e das oficinas de outrora, ambientes em que a disciplina era limitada a espaços específicos, esta passa a atuar de forma sistemática, agindo diretamente sobre o corpo do sujeito, transformando-o em um objeto e numa máquina e, conseqüentemente, interferindo em todas as relações sociais em que ele está incluído. O corpo do ser humano é transformado num objeto na medida em que é incorporado a um sistema maior de relações de poder e, concomitantemente, incorpora um papel muito próximo a uma máquina, que, por vezes, precisa de reparo ou que possui manuais de conduta.

Assim sendo, a “fabricação” dos indivíduos necessita de uma disciplina diferente da do século XVII - uma disciplina contendo o conjunto necessário de procedimentos para distribuir e fabricar indivíduos nos locais mais heterogêneos, porém, mantendo-os dentro de um discurso homogêneo.

Colégios: o modelo do convento se impõe pouco a pouco; o internato aparece como regime de educação senão o mais freqüente, pelo menos o mais perfeito; torna-se obrigatório em Louis-le-Grand quando, depois da partida dos jesuítas, fez-se um colégio modelo.

Quartéis: é preciso fixar o exército, essa massa vagabunda; impedir a pilhagem e as os habitantes que suportam mal as tropas de passagem ... A ordenação de 1719 prescreve a construção de vários quartéis, imitando os já organizados no sul do país; o encarceramento neles será estrito. (Foucault, 1987. p.122).

Ao escrever que “é preciso fixar o exército, essa massa vagabunda; impedir a pilhagem e as violências”, Foucault já explicita as novas características dessa disciplina. Uma disciplina que procede na medida em que domina, conhece e utiliza os indivíduos através de táticas como anti-aglomeração, anti-vadiagem e anti-dispersão. Uma disciplina padronizadora.

Entretanto, que procedimentos seriam utilizados pela disciplina, para que essas táticas surgissem efeito?

Segundo Foucault (1987), para que o exercício de poder exista, é necessário dividir o tempo e a vida do indivíduo em locais pré-estabelecidos por quem exerce o poder. Numa empresa moderna, as baias dos escritórios e os horários de entrada e saída serviriam como exemplo do processo de “quadriculamento” a que Foucault se refere. Esse espaço disciplinar da empresa passa a ser usado para quadricular os indivíduos, ou seja, atomizá-los, não os deixando perceber que estão sendo monitorados e organizados para as tarefas.

Assim:

Cada indivíduo em seu lugar, e em cada lugar, um indivíduo. Evitar a distribuição por grupos; decompor as implantações coletivas; analisar as pluralidades confusas, maciças ou fugidias... estabelecer as presenças e as ausências, saber onde e como encontrar os indivíduos, instaurar as comunicações úteis, interromper as outras, poder a cada instante vigiar o comportamento de cada um, apreciá-lo, sancioná-lo, medir as qualidades e os méritos. (Foucault, 1987: 123).

Após fazer com que o indivíduo perca a noção do todo, reduzindo uma multiplicidade tida como caótica a uma homogeneidade constante ou a um padrão de conduta básico, é preciso analisar o comportamento do indivíduo para utilizar as comunicações necessárias para que ele passe a incorporar o discurso pré-estabelecido, vigiando-o e medindo suas qualidades e sua utilidade em todos os momentos. Vejamos, por exemplo, essa citação:

A regra das localizações funcionais vai pouco a pouco, nas instituições disciplinares, codificar um espaço que a arquitetura deixava geralmente livre para vários usos. Lugares determinados se definem para satisfazer não só a necessidade de vigiar, de romper as comunicações perigosas, mas também de criar um espaço útil. (Foucault, 1987, p.123).

Diferentemente daquele poder negativo do século XVII, Foucault insiste em demonstrar que esse novo poder é capilar em sua essência, na medida em que não existe como algo único, vindo de uma só direção. É um poder que permeia toda a sociedade, fazendo com que o vigilante único a controlar, vigiar e punir os indivíduos seja substituído pelos diversos indivíduos, enquanto atores ativos e reativos das relações de poder - que vão incorporando certos valores a ponto de passar a existir um processo interminável de vigilância de uns em relação aos outros. Concomitantemente, os processos, os discursos e a tecnologia necessária vão surgindo, de modo a que esse exercício de poder vá adiante. Foucault (1987) remete seu olhar para dentro das fábricas da época da seguinte forma:

Percorrendo-se o corredor central da oficina, é possível realizar uma vigilância ao mesmo tempo geral e individual; constatar a presença, a aplicação do operário, a qualidade de seu trabalho; comparar os operários entre si; classificá-los segundo sua habilidade e rapidez; acompanhar os sucessivos estágios da fabricação. Todas essas seriações formam um quadriculado permanente: as confissões se desfazem; a produção se divide e o processo de trabalho se articula por um lado segundo suas fases, estágios ou operações elementares, e por outro, segundo os indivíduos que o efetuam, os corpos singulares que a ele são aplicados: cada variável dessa força - vigor, rapidez, habilidade, constância - pode ser observada, portanto

caracterizada, apreciada, contabilizada e transmitida a quem é o agente particular dela. Assim afixada de maneira perfeitamente legível a toda série dos corpos singulares, a força de trabalho pode ser analisada em unidades individuais. Sob a divisão do processo de produção ao mesmo tempo em que ela, encontra, no nascimento da grande indústria, a decomposição individualizante da força de trabalho; as repartições do espaço disciplinar muitas vezes efetuaram uma e outra. (p.125).

Porém, como poderia esse poder ser exercido sem o medo da punição direta? Foucault percebe que as punições passaram a ser substituídas por sanções normalizadoras. Sanções que não mais destroem o corpo físico diretamente, mas que fazem com que os indivíduos estejam dentro de uma suposta normalidade, ou seja, dentro de um padrão. As sanções geralmente são pré-estabelecidas, conhecidas pelos indivíduos, regulando as relações de poder até naquelas esferas menores como, por exemplo, numa relação entre chefe e subordinado. Assim, o exame serve para verificar se o indivíduo está agindo conforme o esperado. O poder e o saber se imbricam na medida em que o exame cobra um saber definido pelo chefe, cabendo ao subordinado conhecer esse saber. Forma-se um mecanismo de poder que atua nas esferas macro e micro da sociedade. A penalidade relacionada aos pequenos deslizes, ou a não conduta de acordo com o que se espera, Foucault denominou de micro-penalidade. Trata-se da transformação do sujeito em ator e receptor de poder e castigo, ou, como já levantei anteriormente, de ator agente e reagente. Os indivíduos são penalizados na medida em que não conseguem dar conta do esperado deles, mas, ao mesmo tempo, possuem o poder da penalidade. Percebe-se, aí, o papel da micro-penalidade. A micro-penalidade que age sobre os discursos, que age sobre os corpos, que age sobre a atividade, que consiste, a bem da verdade, em processos sutis que vão envolvendo os indivíduos numa grande rede de punição universal. E mais ainda, avalizada subliminarmente pelos indivíduos.

Buscando levantar um exemplo atual para essa questão, digamos que um empregado saia fora do horário pré-estabelecido pelas relações de trabalho que dizem respeito a ele e aos demais funcionários que cumprem a mesma função. Aquele indivíduo – que certamente é um indivíduo diferente dos colegas - será vigiado e penalizado por outro colega, na medida em que o outro já tenha assumido que, naquele espaço da empresa, os dois representam a mesma coisa. São cumpridores de tarefas e, por conseguinte, sujeitos aos mesmos horários pré-estabelecidos e compactuados por todos.

Foucault (1987) percebe que a disciplina impõe, obrigatoriamente, uma ordem, reduzindo toda a “multiplicidade” a uma “unidade homogênea”, organizando as relações sociais numa microfísica – a microfísica do poder. Como se os operários fossem indivíduos autônomos, movimentando-se em vias organizadas. Assim, este autor escreve sobre o procedimento da disciplina:

Ela individualiza os corpos por uma localização que não os implanta, mas os distribui e os faz circular numa rede de relações. (Foucault, 1987, p.125).

A partir dessa individualização dos corpos, o poder disciplinar adentra não para retirar as forças do indivíduo, mas, sim, para multiplicá-las. De modo orgânico, cria-se um sistema que “aprimora” o indivíduo na medida em que ele vai acompanhando os processos estabelecidos ao longo do tempo:

O poder disciplinar é com efeito um poder que em vez de se apropriar e de retirar, tem como função maior “adestrar”; ou sem dúvida adestrar para retirar e se apropriar ainda mais e melhor. Ele não amarra as forças para reduzi-las; procura ligá-las para multiplicá-las e utilizá-las num todo. (Foucault, 1987, p.143).

Dou um exemplo simples para compreendermos o que Foucault quer dizer com “adestrar”. Analisemos a situação de exame para identificar se um funcionário possui todo o conhecimento necessário sobre as regras da empresa. Para que este exame seja realizado, em qualquer tipo de instituição, há uma premissa de que o indivíduo tenha sido, anteriormente, levado a saber daquilo que seria argüido. E mais ainda, há todo um processo prévio de treinamento, de tentativa de persuasão para um caminho específico a ser trilhado. Um curso, para melhor atender os clientes numa empresa qualquer, não tem como objetivo primeiro tornar aquele indivíduo melhor, mas sim transformar aquele funcionário em alguém mais útil e produtivo aos interesses da empresa. E, para isso, o curso passa a ser uma ferramenta fundamental de disciplina. Após a realização desse curso, o funcionário, treinado, passa a assumir aquilo que foi passado como uma verdade a ser repassada a outros companheiros que, se por algum motivo vierem a agir de forma contrária, sofrerão uma sanção normatizadora. Entretanto, é fundamental alertar não se tratar, aqui, daquilo que ocorre em todas as empresas, mas de um exemplo daquilo que poderia significar o que Foucault levanta.

Após este exame, passa a existir a possibilidade de uma diferenciação dos indivíduos como se houvesse a possibilidade da criação de um grande banco de dados que permite classificar, organizar e cruzar informações sobre aqueles que denomino de “homens máquina”, que estão ou não dentro das normas vigentes na sociedade. Metaforicamente, o cenário está formado e os atores já estariam em seus respectivos lugares. Porém não como afetados somente, mas como coadjuvantes de um sistema.

Medir em termos quantitativos e hierarquizar em termos de valor as capacidades, o nível, a natureza dos indivíduos. Fazer funcionar, através dessa medida valorizadora, a coação de uma conformidade a realizar. Enfim traçar o limite que definirá a diferença em relação a todas as diferenças, a fronteira externa do anormal (...) A penalidade perpétua que atravessa todos os pontos e controla todos os instantes das instituições disciplinares compara, diferencia, hierarquiza, homogeneiza, exclui. Em uma palavra, ela normatiza. (Foucault, 1987, p. 152-153).

### 2.2.1 O Panoptismo

O poder pode existir numa perspectiva maior e centralizadora como o poder do Estado, mas seu exercício se dá, efetivamente, nas mais diversas e pequenas relações, na medida em que a vigilância passa a ser exercida através de aberturas calculadas. É o olhar panóptico, não tendo mais apenas um indivíduo ou um grupo a observar todos os indivíduos localizados em determinadas fronteiras, mas sim um olhar individualizante de todos sobre todos:

No *panopticon*, cada um, de acordo com seu lugar, é vigiado por todos ou por alguns outros; trata-se de um aparelho de desconfiança total e circulante, pois não existe ponto absoluto. A perfeição da vigilância é a soma de malevolências. (Foucault, 1979, p.220-221).

Vale a pena ressaltar uma pequena citação de Zygmunt Bauman, em seu livro *Globalização as conseqüências humanas*, no qual este autor chama atenção para o sentido do Panóptico, levantado por Foucault, como sendo também passível de ser lido como sendo um poder sinóptico, quando remetido ao mundo virtual:



o ato de vigiar desprende os vigilantes de sua localidade, transporta-os pelo menos espiritualmente ao ciberespaço, no qual não mais importa a distância, ainda que fisicamente permaneçam no lugar. Não importa mais se os alvos do Sinóptico, que agora deixaram de ser os vigiados e passaram a ser os vigilantes, se movam ou fiquem parados. Onde quer que estejam, onde quer que vão, eles podem ligar-se – e se ligam – na rede extraterritorial que faz muitos vigiarem poucos. O Panóptico forçava as pessoas à posição em que podiam ser vigiadas. O sinóptico não precisa de coerção – ele seduz as pessoas à vigilância. E os poucos que os vigilantes vigiam são estritamente selecionados. (Bauman, 1999, p.60)

O “panóptico” de outrora, que tinha sua eficácia baseada na vigilância feita através de um só ponto localizado num ponto central do local em que se queria espiar, passa a ser mudado para uma nova concepção de vigilância. ou melhor dizendo, uma nova panorâmica. Vejamos o que significava o “panóptico de Bentham” para Foucault (1979):

O princípio é: na periferia, uma construção em anel; no centro, uma torre; esta possui grandes janelas que se abrem para a parte interior do anel. A construção periférica é dividida em celas, cada uma ocupando toda a largura da construção. Estas celas têm duas janelas: uma abrindo para o interior, correspondendo às janelas da torre; outra, dando para o exterior, permite que a luz atravesse a cela de um lado a outro. Basta, então, colocar um vigia na torre central e em cada cela trancafiar um louco, um doente, um condenado, um operário ou um estudante. Devido ao efeito da contraluz, pode-se perceber da torre, recortando-se na luminosidade, as pequenas silhuetas prisioneiras nas celas da periferia. ( p.210)

A partir dessa nova concepção não centralizadora do “panóptico”, a vigilância vai se capilarizando e, concomitantemente, ficando mais micro, por incidir nas relações desde o sujeito consigo mesmo até o sujeito com outro indivíduo. Uma vigilância pedagógica se instaura no sentido de treinar e viabilizar um saber que convença os indivíduos de que determinada coisa seja certa ou errada. Essa vigilância passa a ser hierarquizada, funcional e contínua. A vigilância passa a ser um instrumento fundamental de controle dos indivíduos, funcionando como uma máquina que tem, como base de sua engrenagem, o domínio do indivíduo sobre seus sentimentos e sobre seus desejos, pois “se ele é forte, é porque produz efeitos positivos em nível de desejo” (Foucault, 1979, p.148). Surge, dessa maneira, uma sociedade disciplinar. Uma sociedade em que a disciplina estabelece a “docilidade do corpo”, a produção de bens, serviços, discursos e lucro.

Entretanto, o que Foucault poderia querer dizer com “sociedade disciplinar”? Este autor identifica que, em nossas sociedades, as múltiplas

relações de poder encruzam-se, sendo que o veículo desse poder é a produção e a circulação do discurso da verdade. Sem esse discurso não há exercício de poder na medida em que são esses discursos que garantirão a continuação desse mesmo poder. Assim,

no fundo, temos que produzir a verdade como temos que produzir riquezas, ou que produzir a verdade para poder produzir riquezas. Por outro lado, estamos submetidos à verdade também no sentido em que ela é lei e produz o discurso verdadeiro que decide, transmite e reproduz, ao menos em parte, efeitos de poder. (Foucault, 1979, p.180)

A verdade, portanto, passa a existir na medida em que é criada pelo discurso, havendo uma relação direta entre o discurso criado e a lei que o legitima, mas, sendo esta um poder capilar, deve ser analisada numa perspectiva circular, sistemática e em cadeia. Dessa forma o poder, também, passa a ter de ser analisado como circular. Como diz Foucault:

(...) algo que só funciona em cadeia. Nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou bem. O poder funciona e se exerce em rede. Nas suas malhas os indivíduos não só circulam, mas estão sempre em posição de exercer esse poder e de sofrer sua ação; nunca são o alvo inerte ou consentido do poder, são sempre centros de transmissão. Em outros termos, o poder não se aplica aos indivíduos, passa por eles. (Foucault, 1979, p.183)

Portanto, o poder, na perspectiva foucaultiana, não pode ser conhecido como algo detido por uma classe que o teria conquistado para submeter o outro, subtraindo, definitivamente, a participação dos dominados e a atuação dos dominados; muito pelo contrário, as relações de poder existem numa perspectiva de confronto ininterrupto. Como o autor explica, em uma passagem de “Vigiar e Punir”, sobre esse processo dinâmico do poder:

Ora, o estudo desta microfísica supõe que o poder nela exercido não seja concebido como uma propriedade, mas como uma estratégia, que seus efeitos de dominação não sejam atribuídos a uma apropriação, mas a disposições, a manobras, a táticas, a técnicas, a funcionamentos; que se desvende nele antes uma rede de relações sempre tensas, sempre em atividade, que um privilégio que se pudesse deter; que lhe seja dado como modelo antes a batalha perpétua que o contrato que faz uma cessão ou uma conquista que se apodera de um domínio. Temos, em suma, que esse poder se exerce mais do que se possui, que não é ‘privilégio’ adquirido ou conservado da classe dominante, mas o efeito conjunto

de suas posições estratégicas – efeito manifestado e às vezes reconduzido pela posição dos que são dominados. (Foucault, 1987, p.26)

Nessa perspectiva, o autor objeta às análises tradicionais de poder enquanto algo centralizador ou derivado do Estado, salientando a impossibilidade da existência de uma sociedade sem relações de poder, ou seja, onde existir um grupo de pessoas, haverá, conseqüentemente, relações de poder. Portanto, o Estado não detém a prerrogativa de ser o centro das relações de poder como muitos imaginam.

Foucault (1979) ratifica essa idéia dizendo que

o poder é mais complicado, muito mais denso e difuso que um conjunto de leis ou de aparelho de Estado. Não se pode entender o desenvolvimento das forças produtivas próprias ao capitalismo, nem imaginar seu desenvolvimento tecnológico sem a existência, ao mesmo tempo, dos aparelhos de poder. (p.221)

Contudo, é evidente que, dependendo dos tipos de instituição existentes na sociedade, o poder pode assumir uma forma piramidal, havendo, portanto, um ápice nela. O autor refuta, entretanto, a idéia de uma força sendo diretamente aplicada sobre outra sem que exista uma reação a ela. E mais, os elementos inferiores dão suporte ao exercício de poder dos elementos superiores dessa hierarquia, como nos deixa claro nessa citação:

É evidente que, em um dispositivo como um exército ou uma oficina, ou um outro tipo de instituição, a rede de poder possui uma forma piramidal. Existe portanto um ápice; mas, mesmo em um caso tão simples como este, este “ápice” não é a “fonte” ou o “princípio” de onde todo o poder derivaria como de um foco luminoso (...). O ápice e os elementos inferiores da hierarquia estão em uma relação de apoio e de condicionamento recíprocos; eles se “sustentam” (o poder, “chantagem” mútua indefinida). Mas se você me pergunta: esta nova tecnologia de poder historicamente teve origem em um indivíduo ou em um grupo determinado de indivíduos que teriam decidido aplicá-la para servir aos seus próprios interesses e tornar o corpo social passível de ser utilizados por elas, eu responderia: não. (Foucault, 1979, p.221).

Aqui, Foucault explicita o papel do indivíduo como agente ativo e reativo de poder e, conseqüentemente, dá um *status* ao indivíduo, não de um objeto passivo na tecnologia de poder, ou na engrenagem do sistema, mas, muito pelo contrário, como um indivíduo ativo na construção ilimitada de novos poderes que vão surgindo em todas as relações sociais existentes.

O indivíduo é sem dúvida o átomo fictício de uma representação “ideológica” da sociedade; mas é também uma realidade fabricada por essa tecnologia específica de poder que se chama a “disciplina”. Temos que deixar de descrever sempre os efeitos de poder em termos negativos: ele “exclui”, “reprime”, “recalca”, “censura”, “abstrai”, “mascara”, “esconde”. Na verdade o poder produz; ele produz realidade; produz campos de objetos e rituais de verdade. O indivíduo e o conhecimento que dele se podem ter se originam nessa produção. (Foucault,1987,p.161)

Em “A ordem do discurso” - aula ministrada quando de seu ingresso no Collège de France -, Michel Foucault (1971) percebe a linguagem como uma rede de códigos discursivos e de regras que, ao relacionarem-se às práticas sociais, constituem campos de conhecimento e, por conseguinte, produzem formas de se olhar o mundo, de se subjetivar – subjetividades.

Para este autor, o discurso é uma estrutura baseada em regras, que delimitam e prescrevem o que se pode ser dito, na medida em que são determinados enunciados que poderão ser declarados como falsos ou verdadeiros, previamente. Assim, o “verdadeiro” é um efeito das regras do discurso de um sistema regado de enunciados, na medida em que nos são oferecidos papéis que não hesitamos em desempenhar, o discurso pode ser concebido como parte de um campo maior de práticas sociais que se constroem numa perspectiva de rede de atividades e relações organizadas por regras. E mais, são essas regras que estabelecem, e distribuem as relações de poder. Logo, a maneira pela qual formulamos nosso pensamento sobre as coisas tem a ver com o vínculo conhecimento e poder, como se qualquer observação derivasse de um contexto de conhecimento e que, por conseguinte, formasse um conjunto de circunstâncias em que se pode vislumbrar um poder.

No Ocidente, por exemplo, o poder esteve relacionado aos discursos científicos organizados. Tanto é que Michel Foucault (1971) faz questão de criar essa relação forte entre poder e conhecimento, na medida em que o conhecimento jamais seria neutro numa perspectiva de que há uma instituição ou há interesses para a produção deste ou daquele conhecimento, fazendo com que o poder circule entre os mais diversos agentes. Assim como há interesses nas práticas econômicas justificando as teorias de produção e riqueza.

O conhecimento, desta forma, torna-se a base do exercício de poder. Todavia, o sujeito não possui o direito de dizer tudo aquilo que gostaria, na

medida em que há um processo de interdição, ou seja, há uma proibição de sua palavra em confronto com o conhecimento comum.

Sabe-se bem que não se tem o direito de dizer tudo, que não se pode falar de tudo em qualquer circunstância, que qualquer um, enfim, não pode falar de qualquer coisa. (Foucault, 1971, p.9)

Neste sentido os sujeitos se situam em seus discursos de forma contraditória. Como se aqueles discursos fossem os seus e ao mesmo tempo não fossem.

Inicialmente, Foucault (1971) nos revela a suposição de que, nas sociedades humanas, a produção do discurso é controlada, selecionada, organizada e redistribuída de acordo com um certo número de procedimentos. Diz ele:

(...) em toda sociedade a produção do discurso é ao mesmo tempo: controlada, selecionada, organizada e redistribuída por certo número procedimentos com função conjurar poderes e perigos, dominar seu acontecimento aleatório, esquivar sua pesada e temível materialidade. (p.8-9)

Provocativo, menciona que há “impedimentos” à livre expressão, porque ninguém pode dizer o que bem entende.

Sabe-se bem que não se tem o direito de dizer tudo, que não se pode falar de tudo em qualquer circunstância, que qualquer um, enfim, não pode falar de qualquer coisa. (p.9)

Para dar conta dessa afirmação, o autor nos remete à Grécia do século VI em que o discurso verdadeiro, aquele que todos deveriam ter respeito e submeter-se, era aquele pronunciado como o de direito. Assim, o orador não somente dizia o que se passava, mas também determinava a verdade.

Já nos séculos XVI e XVII, o sujeito passava a ter a vontade de saber, querendo ir além do ver e do comentar. Queria entender e investigar. Desta maneira, os conhecimentos passavam a ter que ser verificados e terem alguma utilidade e, nesse nível de utilidade, era necessário um investimento técnico material. A partir do século XVII, esses sistemas que definiam exclusão,

contavam, paralelamente, com um suporte institucional para validá-los como detentores dos discursos verdadeiros.

Assim, Foucault (1971) nos remete à existência de sistemas de exclusão que afetam, a partir do exterior, o discurso do sujeito; principalmente no que se refere ao desejo ao poder.

o discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas aquilo por que, pelo que se luta, o poder do qual nos queremos apoderar. (p.10)

Portanto, todos queremos ser portadores do “discurso verdadeiro”, desconhecendo, porém, que estamos lidando com um poderoso dispositivo de exclusão.

Há, no entanto, procedimentos internos que atuam sobre o discurso, na medida em que ele se submete aos “mecanismos de controle”. No caso da disciplina científica, a verdade do discurso estará ligada à sua época de vigência segundo as normas em vigor. Assim, a disciplina forma um procedimento de controle eficaz de toda produção discursiva.

Foucault (1971) traz à tona um grupo de procedimentos que permite o controle dos discursos. Trata-se, agora, de impor aos indivíduos que os utilizam um certo número de regras, impedindo que todo mundo tenha acesso aos discursos. Seria como se estabelecessem senhas de acesso, ou seja, só se entra na “ordem do discurso” satisfazendo a algumas exigências, até porque nem todos estão abertos ou são acessíveis. Resumidamente, há uma coerção que limita o poder, que domina as formas de aparecer e que seleciona os indivíduos falantes. Dessa forma, os discursos assumem práticas descontínuas, que se cruzam e que também se excluem, como se houvesse, por vezes, uma convergência ou uma divergência que consistiria no processo da existência desse poder do conhecimento. Enfim, o discurso deixa de ser um fenômeno que se inicia individualmente, passando a estar ligado a uma regularidade, não sendo, assim, nunca, totalmente, um início. Assim Foucault (1971) escreve a este respeito:

Gostaria de me insinuar sub-repticiamente no discurso que devo pronunciar aqui, talvez durante anos. Ao invés de tomar a palavra, gostaria de ser envolvido por ela e levado bem além de todo o começo possível. Gostaria de perceber que no momento de falar uma voz sem nome me precedia há muito tempo: bastaria,

então, que eu encadeasse, prosseguisse a frase, me alojasse, sem ser percebido (...) Não haveria, portanto, começo; e em vez de ser aquele de quem parte o discurso, eu seria, antes, ao acaso de seu desenrolar, uma estreita lacuna, o ponto de seu desaparecimento possível. (p.5-6)

A partir dessa citação é possível imaginarmos quanto à possibilidade de uma tecnologia incorporada ao ambiente empresarial servir como instrumento de transmissão de discursos. Para que isso possa ser melhor compreendido, é necessário que tenhamos o devido conhecimento de que tecnologia seria esta. Assim, a partir do próximo capítulo, o leitor tomará conhecimento sobre a Intranet e seu histórico.



Ricardo de Castro

“Uma das afirmações em favor da nova organização do trabalho é que descentraliza o poder, quer dizer, dá às pessoas nas categorias inferiores dessas organizações mais controle sobre suas atividades. Certamente é uma afirmação falsa, em termos das técnicas empregadas para desmontar os velhos colossos burocráticos. Os novos sistemas de informação oferecem um quadro abrangente da organização aos altos administradores, de forma que deixam os indivíduos em qualquer parte da rede, poucos espaços para esconder-se...” (Sennett).



### 3 Intranet: rede fechada ou possibilidades na rede?

Para compreender a afirmativa de Sennett (2000), colocada na epígrafe deste capítulo, de que os novos sistemas de informação deixam poucos espaços para que os indivíduos se escondam, é fundamental sabermos em que consistia o cenário das organizações empresariais antes do aparecimento dos sistemas de informação. Assim, nesse sentido, torna-se fundamental o entendimento do que consistiria a Intranet, essa tecnologia da informação que vem alcançando dimensões inimagináveis no universo das grandes empresas nacionais e multinacionais e que tem, como utilidade principal, o armazenamento, a gestão e a comunicação das informações dentro do ambiente da empresa.

Assim, esse capítulo terá as seguintes etapas:

1. As atividades de arquivamento, de gestão e de comunicação interna, antes da Intranet
2. O que significa a Intranet
  - 2.1. Qual o papel da Intranet nas empresas contemporâneas.
  - 2.2. A origem da Internet e da Intranet

#### 3.1 As atividades de arquivamento, de gestão e de comunicação interna, antes da Intranet

Joseph A. Litterer, professor da Universidade de Massachusetts, em seu livro introdutório à Administração de empresas, escrito na década de 80 - quando ainda inexistia a Intranet - diz que uma organização empresarial é “um conjunto de pessoas, máquinas, matérias-primas e tecnologias dispostas de maneira a produzir algo ou a prestar algum serviço” (1980, p.191).

Este mesmo professor conclui que não basta reunir os elementos acima descritos para viabilizar uma empresa, mas sim criar processos capazes de integrá-los de forma eficaz, ou seja, combinando-os para gerar uma organização produtiva.

Ao falar um pouco de sua experiência sobre o que é pertencer a uma empresa, Litterer (1980) nos remete ao momento inicial de contato com um ambiente desconhecido, assim diz:

Todos nós já passamos pela experiência de nos sentirmos estranhos e isolados em nosso primeiro contato com uma organização. Procure lembrar-se de seu primeiro dia no trabalho, na escola ou num acampamento. Tudo parecia tão confuso; o que as pessoas estavam fazendo não estava claro. Era um mistério onde estariam os banheiros, os refeitórios, as salas de material e as enfermarias. Procurar um desses lugares, mesmo com instruções detalhadas, era dar início a uma viagem tensa, solitária (p.192).

De imediato, o autor demonstra que isolamento e estranheza poderiam estar relacionados diretamente ao desconhecimento de onde estavam as coisas, a que caminhos tomar na medida em que não se conhece a regra, detalhadamente, de onde acabamos de entrar. E mais, o autor termina dizendo que se iniciava, assim, uma “viagem tensa e solitária”. Era dessa forma que começava, na perspectiva de quem chegava a um novo escritório, um caminho solitário, mesmo que dentro de uma organização repleta de outros indivíduos.

Litterer (1980) salienta que nosso primeiro passo frente a essa situação é nos esforçarmos muito, procurando seguir todas as regras e instruções da empresa, investigando o que se passa ao nosso redor e ficando atentos ao olhar de nosso chefe, na medida em que se este nos olhar por muitas vezes por dia, temos a impressão de que estamos fazendo algo errado e que se trata de algo somente conosco. Um processo de aprendizagem dos novos códigos. Somando-se a isso, a presença de outros funcionários que já trabalham há algum tempo naquele local, nos faz significar, freqüentemente, que as conversas têm um duplo sentido, na medida em que nos sentimos estranhos.

Depois de um tempo, na medida em que vamos nos familiarizando com o ambiente físico e aprendendo a nos movimentar sem nos perdermos, nos sentimos menos tensos. Aos poucos vamos ficando à vontade com as outras pessoas e passamos a sentir como se fizessemos parte daquele ambiente – nos envolvemos na organização. Passamos, como Litterer (1980) diz “da alienação à inclusão” (p.192).

A alienação a que se refere este autor diz respeito a um sentimento de isolamento, de exclusão, que nos traz sempre a questão do “Por que continuar?”

Litterer identifica que na camada hierárquica mais baixa das empresas é o salário recebido que compensa esse sentimento de exclusão.

Na outra extremidade desse processo está a inclusão. A inclusão daquela pessoa que se dedica à organização. O incluído de quem acredita ser a empresa tudo pra ela. Porém, Litterer diz que, embora os extremos sejam bastante interessantes, é na “zona intermediária” que a maioria das empresas e de seus funcionários trabalha. Portanto, é esse o campo inicial de nossa investigação.

Conforme este autor, nos sentimos mais dentro da organização na medida em que a empresa nos sinaliza com suas normas, valores e objetivos. Assim, aos poucos vamos, inconscientemente, fazendo com que essas normas e valores passem a fazer parte de nosso comportamento.

Esta interiorização de valores, comportamentos e objetivos é a raiz da socialização. Uma coisa é alguém saber que, no grupo de que faz parte, existe uma norma a respeito de não ultrapassar um determinado nível de produção. A pessoa que sabe disso calculará, então, com muita consciência, que talvez seja vantajoso aceitá-la, pois, caso contrário, poderá sofrer punições dos colegas. Outra coisa muito diferente é uma pessoa aceitar uma regra de modo tão completo que nunca questione se é certa ou se deve segui-la. Para ela, a regra é certa, inconsciente e irrestritamente. Se não obedecer, sentir-se á culpada. (Litterer, 1980, p.193)

Assim, enquanto no primeiro caso a pessoa estabelece uma relação consciente de risco calculado entre o que ganha ou perde ao aceitar as normas estabelecidas por outros, no segundo caso não ocorre essa relação, na medida em que nenhum conflito existe. O funcionário já absorveu, inconscientemente, aquelas regras e valores como sendo suas. O tempo de transição entre os valores do funcionário que acaba de entrar na organização e os valores da companhia dependerá muito do nível de diferença entre seus valores com os da empresa, ou seja, quanto mais próximos esses valores, mais rapidamente este funcionário estará incorporado à cultura da empresa.

Essa temática é importante de ser aqui levantada porque, independentemente de qualquer tecnologia, a empresa é formada de um conjunto, e, quando seus agentes são condicionados e orientados em uma direção comum fica mais fácil alcançar o objetivo de sua existência: a produção de bens e serviços, gerando lucro. O papel da tecnologia, ao inferirmos sobre o que foi dito por Litterer (1980), passa a ser, no máximo, coadjuvante ou acelerador de um

processo de condicionamento ou de capilarização de poder, na medida em que uma boa gestão de informação e a devida comunicação dos valores da empresa, podem maximizar o tempo produtivo dos funcionários em prol da organização como um todo.

“Todos os administradores são ocupados, mas o período diário de trabalho em que eles são ocupados aumenta à medida que sobem na cadeia de comando. Os administradores de primeiro nível têm um dia cheio, mas não particularmente mais longo que o normal (...) À medida que sobe na organização os dias vão ficando mais longos. Levam tarefas pra casa, como relatórios pra ler ou redigir (...) As viagens e a constante redação e leitura de notas e de material de arquivo aumentam (p.270)

Essa citação nos remete à seguinte questão: se, na medida em que os funcionários sobem na hierarquia, eles passam a ser cobrados ou a se cobrarem uma maior dedicação à empresa, provendo mais tempo a empresa e se a Intranet permite acesso remoto ao funcionário ao seu ambiente, desde que com as devidas senhas, o fato de acessá-la de casa pode corresponder, também, a um grande alívio para este funcionário, que se obrigava a ficar no escritório.

Antes da Intranet, tudo o que se referia à comunicação das políticas da empresa, das regras de conduta, dos manuais de procedimento e dos convênios estabelecidos com fornecedores era feito utilizando-se uma quantidade brutal de papel, de gravação de vídeos e de tempo de reuniões. Eram cartazes espalhados pelos murais da empresa, eram atores sendo contratados para dar as boas vindas aos novos funcionários nos mais diversos vídeos institucionais, eram jornais denominados *news letters* que possibilitavam que o funcionário soubesse o que estava acontecendo na empresa mês a mês. Estamos falando, assim, de formas bastante lentas, se comparadas aos dias de hoje, de levar as informações aos funcionários, e conseqüentemente de socializá-lo no ambiente da empresa.

Quanto à comunicação entre os funcionários e entre os departamentos, esta era feita “boca a boca”, via telefônica ou via jornais e-mail. Em algumas empresas, era comum haver um circuito interno de rádio que possibilitava aos funcionários serem avisados de algo cuja divulgação pudesse interessar à empresa.

Quanto aos documentos e aos projetos em que os funcionários estivessem envolvidos, estes eram guardados por cada um deles em suas respectivas gavetas e/ou fichários e disponibilizados apenas quando quisessem. Neste sentido, com a

saída dos funcionários, parte das informações que eram geradas saía com eles. Lembremos que o projeto finalizado poderia permanecer, mas todo o processo de desenvolvimento não era acompanhado, de modo a possibilitar um estudo mais profundo quanto às decisões que levavam a escolha de um caminho ou outro por parte dos desenvolvedores.

Os arquivos pessoais e os arquivos profissionais, que incluíam relatórios e análises, eram armazenados por cada um ou por cada setor sem uma padronização e organização capazes de possibilitar uma troca de informação, na medida em que vários sistemas dentro da mesma empresa não conseguiam se falar.

Outra questão pertinente trata da quantidade de cópias realizadas antes do aparecimento da Intranet, na medida em que as pessoas, não tendo um banco de dados centralizado e planejado, por vezes copiavam seus arquivos profissionais como segurança para que, se seus respectivos computadores pessoais ou redes de pequeno porte parassem, eles teriam a certeza de que todo o trabalho não havia sido perdido.

Outro ponto bastante interessante diz respeito à questão do aproveitamento do tempo dos funcionários para atividades relativas ao mundo da empresa. O dia-a-dia dos funcionários era diferente do que hoje em dia se percebe como rotina do mesmo depois do advento da Intranet ou de uma rede central e fechada que permitisse *chats*, reuniões virtuais e *workflow* dos projetos internos. Ao iniciar o dia, era comum que os funcionários tomassem um café ou um copo de água, conversassem com seus colegas, lessem os jornais e as revistas que poderiam estar em diferentes locais e com diferentes e pessoas, trocassem idéias a respeito de uma ou outra matéria e, por fim, fossem desenvolver suas tarefas diárias na empresa. Era uma verdadeira turnê que fomentava o encontro entre funcionários, levando um pouco de personalidade a um ambiente, por vezes, com ares de linha de produção, mesmo sendo um ambiente administrativo.

Outra tecnologia bastante utilizada na empresa, com característica eminentemente interativa, ligando uma pessoa à outra ou a outras pessoas, era o telefone. No telefone, parte daquilo que não era possível de ser falado via e-mail, ou pessoalmente, dentro das fronteiras da empresa, passava a ser uma alternativa, ou seja, um subterfúgio - mesmo que, por vezes, também relevado a um segundo plano, na medida em que uma conversa no bar mais próximo poderia levar a uma

garantia maior de que outros não iriam escutar as confidências que ali seriam feitas.

Todavia, o que significa, efetivamente, Intranet, e quais foram as principais motivações das empresas para que essa rede fosse implantada?

Há poucos anos atrás, as empresas identificaram que poderiam aproveitar o potencial de seus recursos computacionais, tanto de *hardware*<sup>1</sup> quanto de *software*<sup>2</sup>, fazendo uso do que chamam hoje de redes locais de computadores – *Local Area Network* – LAN. Havia uma demanda de justificativa para os altos investimentos em informática que, por conseguinte, possuía um problema: a dificuldade de compartilhamento de dados, na medida em que as informações estavam espalhadas na empresa, sem um local comum para armazená-las e tratá-las. Isso era claro aos olhos da empresa.

Enfim, a palavra “compartilhamento” faz jus ao início do desenvolvimento da Intranet, na medida em que não somente as impressoras poderiam ser mais bem geridas, mas também todas as informações da empresa precisavam ser armazenadas, organizadas e compartilhadas pelas mais diversas partes da organização.

Obviamente, havia um custo para a instalação dessa tecnologia (cabos, software específico, pessoal, etc.) para manter a Intranet em pleno funcionamento, porém, esse custo passa a ser justificado pelos benefícios que essa rede de compartilhamento trazia à empresa, na medida em que as tarefas passavam a ser realizadas de forma mais rápida e organizada.

Assim, muitas empresas nacionais e multinacionais tiveram a visão de implantar a Intranet em suas empresas, primeiramente através do setor de informática, tendo por objetivo principal o provimento de informações aos funcionários e não, como muitos funcionários dos próprios setores de informática acreditavam, cuidar do software e do hardware, já que estes seriam apenas coadjuvantes dentro da concepção real de informática.

---

<sup>1</sup> Conforme Nicolaci-da-Costa (1998), hardware são os “Equipamentos de computador – propriamente as peças de metal e plástico, em contraposição aos programas que são executados em computadores (software)” (p.276).

<sup>2</sup> Conforme Nicolaci-da-Costa (1998), software pode significar “um programa – seja um aplicativo (*application*) ou sistema operacional (*operating system*) – que um computador pode executar (*execute*), em oposição a hardware, o computador propriamente dito”, assim como, “um conjunto (*suite*) de programas relacionados” (p.282).

Enfim, antes de vermos o significado de Intranet, é importante salientar que, concomitantemente a esse processo de preocupação em organizar e armazenar as informações que existiam na empresa, a informação passa a ser uma preocupação maior na empresa, na medida em que elas começam a fazer a seguinte questão: se um incêndio atinge o setor financeiro e o setor de marketing, levando todas as informações contábeis e sobre nosso mercado e clientes, o que seria da empresa?

Assim, uma terceira questão passa a ser importante: a utilização de uma tecnologia já comprovada e utilizada pela maior parte dos funcionários como a tecnologia Web - uma tecnologia que utiliza um padrão aberto HTTP (HyperText Transfer Protocol) e as aplicações desenvolvidas em um linguagem tecnicamente familiar como o HTML (HyperText Markup Language). Assim, todos os funcionários passam a poder consultar, atualizar e executar tarefas incluindo correio eletrônico e teleconferência, através de um único meio – a Intranet.

Portanto, essa tecnologia deixa de assumir um *status* estratégico de organizador e passa a assumir uma posição estratégica de gestora de informações que possa servir como vantagem competitiva em relação aos concorrentes que ainda não contam com informações tratadas e comunicadas de forma rápida e precisa, de acordo com a demanda de hoje.

### **3.2** **O que significa Intranet**

No Dicionário de Telecomunicação Newton 2000, Intranet<sup>3</sup> é uma rede que utiliza os padrões tecnológicos da Internet<sup>4</sup> – rede mundial de computadores -, tendo como essência o fato de ser limitada a um ambiente organizacional, privado ou público, e reservado àquelas pessoas que possuam as autorizações e as senhas

---

<sup>3</sup> Newton's Telecom Dictionary: "Intranet a private network that uses Internet software and Internet standards. In essence, an Intranet is a private Internet reserved for use by people who have been given the authority and passwords necessary to use that network. Those people are typically employees and often customers of a company. And Intranet might use circuits also used by the Internet or it might not. Companies are increasingly using Intranets – internal servers – to give their employees easy access to corporate information. According to my friends at Strategic Networks Consulting, Boiled down to its simplest, an Intranet is: a private network environment built around Internet technologies and standards – predominantly the World Wide Web." (2000, p. 451)

<sup>4</sup> Newton's Telecom Dictionary: "...the Internet is the world's largest computer network...The Internet has become a major new publishing, research and commerce medium". (2000, p. 444)

necessárias para sua utilização. Os usuários são, geralmente, os empregados de empresas públicas ou privadas.

Originária da Internet – a rede mundial de computadores – a Intranet é comumente conhecida como uma rede privada de informação. Uma tecnologia que oferece acesso às pessoas que fazem parte da empresa, mas que, por vezes, é permitido o acesso a determinadas áreas de uma Intranet a outros grupos pré-definidos pela empresa como seus clientes e fornecedores. A essa extensão dá-se o nome de Extranet.

Assim, tecnologicamente falando, a Intranet é um micro-cosmo da tecnologia da Internet inserido na empresa, ou seja, possui a mesma possibilidade de transferir arquivos, de utilizar correio eletrônico e de consultar diversas informações.

Atualmente, a Intranet vem absorvendo um papel fundamental na gestão de grandes empresas, na medida em que ela:

- a) agiliza o tempo do funcionário em suas tarefas produtivas, através do compartilhamento rápido de documentos comuns como lista telefônica, manuais, modelos de documentos, formulários e políticas internas;
- b) reduz as distâncias entre os funcionários tornando o ambiente empresarial mais colaborativo através de reuniões virtuais e de desenvolvimento de projetos em grupo e com pessoas localizadas nas mais diversas regiões. Assim, a Intranet propicia uma reordenação da organização do trabalho dentro do ambiente da empresa, pois a proximidade física passa a ser irrelevante no que tange ao desenvolvimento dos projetos;
- b) caracteriza-se como um importante acervo de conhecimento, na medida em que os documentos gerados dentro da rede, por seus funcionários, podem ser transferidos para qualquer funcionário que pretenda utilizá-los, mesmo que o gerador deste documento já esteja fora da empresa;
- c) permite um rápido acesso aos mais diversos relatórios da empresa como: vendas, fluxo de caixa e cadastro de clientes dentre outros;



- d) possibilita uma comunicação rápida entre os próprios funcionários e entre determinado setor da empresa em relação ao resto.

Em suma, a Intranet serve para que as pessoas organizem seus relatórios, suas pastas; serve também para dar conhecimento da política da empresa, para estabelecer um canal de comunicação formal entre os funcionários, para definir padrões de apresentações, de documentos e de material de comunicação, além de consubstanciar-se numa grande biblioteca de documentos eletrônicos e, por conseguinte, num instrumento de gestão do conhecimento.

A Intranet é utilizada em um ambiente com fronteiras limitadas, definidas através de controles de acesso<sup>5</sup> e que, por conseguinte, permite um mapeamento, por parte de seus principais executivos ou pelo departamento de informática, das informações pessoais ou profissionais recebidas ou transmitidas naquela rede. Mais ainda, a Intranet é uma ferramenta que, dependendo da empresa, o funcionário não pode deixar de utilizar quando em serviço, pelo fato de todas as tarefas a serem realizadas por ele estarem mapeadas e organizadas dentro desse ambiente interno.

Aproveito para lembrar que, através da Intranet, é tecnicamente possível, a grupos específicos e devidamente autorizados pela cúpula das organizações, a identificação do fluxo de informação interna. Esse fluxo inclui mensagens, relatórios, tempo de desenvolvimento de cada tarefa e o discurso individual de cada funcionário que esteja participando de um *chat*<sup>6[2]</sup> interno, por exemplo.

As tarefas mais comuns realizadas pelos funcionários são:

- a. a leitura do jornal eletrônico e a troca de informações em relação às matérias ali publicadas;
- b. o acompanhamento dos eventos da empresa;
- c. acesso às informações sobre os novos produtos, serviços, preços e promoções da empresa;

---

<sup>5</sup> Controles de acesso são mecanismos tecnológicos disponibilizados nos sistemas, que permitem que um indivíduo tenha acesso a determinadas áreas que outros não tenham. Exemplo: utilização de senhas, de códigos, etc.

<sup>6[2]</sup> “Chats - grupos de conversa na Internet, formados por diferentes usuários, cada um conectado a partir de seu próprio computador” (Povoa, 2000,p.108)

- d. acesso ao material de treinamento;
- e. coleta de projetos em andamento ou já realizados;
- f. datas e “dead-lines”;
- g. status dos projetos em andamento;
- h. informação sobre o histórico dos clientes;
- i. normas da empresa;
- j. o acompanhamento das novas políticas e diretrizes da diretoria;
- k. a pesquisa interna sobre quaisquer informações que sejam de interesse da empresa e do empregado como: telefones, ramais e endereços eletrônicos;
- l. a agenda de reunião;
- m. os avisos sobre convênios com empresas de seguro-saúde e de fornecimento de refeições;
- n. memorandos;
- o. controle de fluxo de trabalho (workflow);
- p. ofícios internos;
- q. download de arquivos úteis;
- r. controle de ordem de serviços;
- s. treinamento para usuários;
- t. produção e edição de conteúdo a ser colocado na página principal;
- u. os formatos de relatórios;
- v. os formatos da comunicação institucional;
- w. a organização da documentação da empresa em meio eletrônico;
- x. o cronograma dos projetos em andamento.

Segundo Saldanha (2003), em matéria intitulada *A Intranet, de prima pobre a “popstar” (parte 1)*, veiculada no site *Web insider*, a Intranet possui algumas características próprias que devem ser levadas em consideração, tendo-se em questão o fato de que esse autor trabalha a Intranet como algo próprio de cada organização, posto que por elas construídas. Assim, ele as denomina, neste artigo, de Intranets e não de Intranet, como aparece no próprio título.

Intranets são filhas de corporações, que possuem cultura singular e ambiente controlado; já “a grande rede” como o nome indica, não conhece fronteiras. Vale a pena lembrar que a internet nasceu libertária e anárquica, enquanto as “intra”

estão diretamente associadas à produtividade e ao lucro desde o seu nascedouro, em 1996. E isso muda tudo, acredite. (p.1).

A partir da identificação dessa diferença fundamental entre a Internet como uma tecnologia “libertária” e a Intranet como uma tecnologia associada ao lucro desde seu “nascedouro”, algumas características desta começam a emergir: a de esta se limitar às fronteiras da empresa e seu objetivo, na perspectiva da empresa, ser o lucro.

É importante identificar algumas questões interessantes como a de que as empresas possuem cultura singular, como retratado por Corrêa (1989), quando conceitua cultura organizacional, valores, crenças e atitudes. Porém Saldanha aborda despretensiosamente uma questão crucial: o ambiente controlado e centralizado da Intranet. Este autor escreve em *Afinal o que é uma Intranet?* que a visão tecnológica pode esconder, efetivamente, o que poderia ser Intranet.

Se você conversar com um cara de TI especializado em redes, ele certamente te dirá que Intranet é (...) uma rede fechada de computadores... Às vezes, já baseadas em uma estrutura Web, com um site centralizando tudo, as Intranets são usadas de forma pontual ... (p.1).

Essa visão em relação à perspectiva do “tecnólogo da informação” coaduna-se com o olhar comum dos funcionários das grandes empresas, na medida em que parece haver um hiato entre quem desenvolve tecnicamente a tecnologia e seus usuários.

O “técnico” possui, ainda, uma distância muito grande em relação ao que a empresa quer, e ainda mais em relação ao que o indivíduo que irá utilizar aquela ferramenta tecnológica deseja. Isso é decorrência de algumas questões como formação limitada à quantificação e não à qualificação, propiciando metodologias inadequadas para o entendimento do sujeito que está se relacionando com ou via esta tecnologia.

O autor ressalta que para entender o significado da Intranet para a empresa, é necessário perceber, obrigatoriamente, esta estando ligada culturalmente ao perfil desta empresa, já que ela é uma ferramenta utilizada por todos aqueles que lá trabalham.

Intranets são assim: não raro, refletem o perfil da empresa, são uma espécie de simulacro da estrutura e da cultura corporativa. Como “cada um é cada um”, cada

Intranet é uma Intranet, não existem duas iguais ... Assim, empresas muito “caretas” (ou seja, ainda muito presas ao modelo industrial, onde prevalece o controle, a hierarquia e a departamentalização) usam a Intranet para controlar! Ou para esquentar a pizza, como queiram: o) Outras, mais arejadas, já começam a incluir produtos, serviços e a caminhar em direção a um maior “empowerment” dos funcionários/colaboradores. (Saldanha, 2003, p.2)

De acordo com esta citação, a Intranet passa a não poder ser compreendida sem a perspectiva de que ela deva refletir, efetivamente, a cultura organizacional a que serve. Intranet nada mais é do que o reflexo daquela organização denominada empresa, ou seja, em sendo a empresa “careta”, terá ela, por conseguinte, uma Intranet “careta”. Em sendo uma empresa estruturada sob a forma de linha de produção, também no setor administrativo a Intranet espelhará também essa cultura específica em sua estrutura, na medida em que a hierarquia e a forma de divisão departamental da empresa física será transferida para aquele ambiente de rede, levando cultura para esse novo ambiente virtual. Em outro artigo, *Intranet também é TI, mas não somente (parte 5)*, Saldanha (2003) ratifica esse pensamento:

(...) nem sempre algo que parece simples e lógico para você o será para o usuário. Portanto, é preciso não só conhecer as técnicas, mas também conhecer bem as empresas e seus grupos. (p.2).

Mas, antes de se mergulhar a fundo no discurso dos entrevistados, achamos ser necessário efetuar um breve histórico sobre a questão tecnológica da Intranet para que possamos identificar o como ela efetivamente é na sua prática e uso. Trata-se, portanto, da investigação do histórico da Intranet numa perspectiva da tecnologia a ela incorporada, tomando como referência Michael Dertouzos, diretor do laboratório de ciência da computação do MIT.

### **3.3 A origem da Internet e da Intranet**

Foi a base tecnológica da Internet - construída a partir de um projeto tecnológico norte-americano denominado Arpanet - que tornou possível o desenvolvimento da Intranet.

Compreender a cadeia histórica deste desenvolvimento tecnológico é fundamental para compreender o que significa a Intranet hoje. Michael Dertouzos<sup>7</sup> vê, nas raízes da Internet, a criação de uma Agência de Pesquisa Avançada (ARPA), pelo Departamento de defesa americano (DOD), que tinha como objetivo pesquisar, a longo prazo, tecnologias que auxiliassem na segurança nacional.

O autor relata que, no início dos anos 60, o computador já era avaliado como potencial instrumento para comando e controle militar, mas foi um psicólogo - diretor do Departamento de técnicas de processamento de informação da Agência de Pesquisa Avançada (Arpa) - que vislumbrou o futuro no qual os homens e os computadores trabalhariam conjuntamente. Assim sendo, em meados dos anos 60, foi criado um laboratório de ciência da computação, no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), com a colaboração das Universidades de *Stanford* e da Universidade *Carnegie Mellon*, dentre outras organizações. O objetivo daquele laboratório, segundo Dertouzos (1998), era identificar se os computadores poderiam ser inteligentes, possibilitando o compartilhamento de seus dados, ao mesmo tempo, por diversos usuários. Neste sentido iniciou-se um projeto denominado “Projeto de acesso múltiplo ao computador – MAC”<sup>8</sup>.

Segundo este autor, à Agência de Pesquisa Avançada – Arpa, - pode ser creditada um terço de todas as inovações relativas à ciência e à tecnologia dos computadores, incluindo programação, estrutura de rede, sistemas de operação, memória virtual, sistema de segurança, sistema de compreensão da voz humana, inteligência artificial, dentre outras inovações. Mas como se deu o percurso até o desenvolvimento da rede mundial de computadores?

Estimulados pelo psicólogo Licklider - Diretor da ARPA - dois cientistas conseguiram criar o primeiro protótipo de rede em 1969 – Bolt Beranek e Newman. A partir desse protótipo, diversos ajustes e correções foram feitos, reunindo maior número de universidades na pesquisa sobre o assunto.

Em meados dos anos 70, já era possível acessar máquinas distantes e acessar informações em tempo compartilhado com outros, que também poderiam

---

<sup>7</sup> Diretor do laboratório de ciência da computação do MIT e escritor de “*O que será como o novo mundo da informação transformará nossas vidas*”.

<sup>8</sup> MAC – Multiple access computer.

acessar a mesma informação, graças a um inovador aplicativo tecnológico denominado como *timesharing application*. Nasce aí o termo “Arpanet”, ou seja, Rede da agência de pesquisa avançada.

Com a introdução da iniciativa privada no desenvolvimento dos microprocessadores, com a perspectiva de venda de equipamentos em grande escala – diante da criação do *browser*<sup>9</sup> e o do protocolo *TCP/IP*<sup>10</sup> - aquela pequena rede limitada a um centro de pesquisa passou a ser uma rede maior, utilizada por diversas universidades para a troca de informações científicas e de correspondência eletrônica. Nasce, assim, a Internet e, concomitantemente, a base tecnológica inicial da ferramenta Intranet. Porém, é importante lembrar ao leitor que, no início do desenvolvimento da Internet, esta também foi limitada a uma rede com fronteiras, na medida em que tinha como usuários apenas aquelas pessoas ligadas ao programa de segurança nacional dos Estados Unidos da América, ou seja, a origem da Internet assumiu uma forma também de rede interna, fechada e restrita.

Trata-se, então, de um ciclo. De uma tecnologia que teve sua origem numa perspectiva de rede fechada. Posteriormente, assumiu um papel de rede multifórmica na concepção de Internet e, dentro das grandes empresas, a tecnologia volta a conceber uma estrutura hermética no que diz respeito a gestão de informação.

No próximo capítulo será descrita a pesquisa efetuada por mim. Nele esclarecerei o objetivo norteador da mesma, a metodologia utilizada, os resultados obtidos através da abordagem teórica da análise de discurso.

---

<sup>9</sup> Interface entre quem envia e quem recebe informação.

<sup>10</sup> Protocolo TCP-IP é um método numérico, capaz de atingir e de interagir em redes diferentes.



Ricardo de Castro

... a tendência social objetiva se encarna nas  
obscuras intenções subjetivas... (Adorno)

## 4 Considerações metodológicas a partir do discurso

Para o desenvolvimento dessa dissertação, utilizei três aportes como método de pesquisa:

O primeiro aporte foi o estudo das técnicas de análise de discurso, indicadas por Nicolaci-da-Costa (1998, 2000, 2001), para a escolha de uma metodologia capaz de investigar alguns sujeitos que testemunhariam suas percepções, sentimentos e emoções sobre o objetivo, a ser apresentado ao leitor ainda neste capítulo, e as questões subjetivas que pudessem surgir em seus respectivos discursos.

O segundo aporte foi o levantamento das categorias analíticas surgidas a partir dos discursos dos entrevistados e a análise das mesmas, de modo a possibilitar um justo relacionamento entre as respostas que surgiam durante as entrevistas e as principais linhas de pensamento, suscitadas em um referencial teórico, permitindo assim a identificação dos diversos fenômenos que surgem e que os antigos paradigmas não dão conta de explicá-los.

Por fim, o terceiro aporte diz respeito à construção de um referencial teórico capaz de me oferecer à sustentação necessária para a compreensão daquilo que surgia nas respostas dos entrevistados. Uma base conceitual sobre a questão do poder que me ajudasse a dar conta daquilo que era levantado a partir das entrevistas efetuadas. Porém, levei sempre em consideração que esse corpo teórico - constituído de teorias desenvolvidas antes do desenvolvimento da Intranet – dificilmente poderia dar conta de todas às questões que pudessem surgir após o nascimento de uma nova tecnologia.



## 4.1 Objetivo

O objetivo principal dessa dissertação foi investigar como a Intranet era vista a partir da perspectiva dos funcionários de algumas grandes empresas situadas no Rio de Janeiro, que foram por mim entrevistados. Assim, essa investigação tratou, principalmente de tentar levantar o que haveria de novo na forma de pensar e agir dos funcionários em relação a uma nova tecnologia que surge. Esse ponto de partida e também de olhar adveio do pensamento de Nicolaci-da-Costa (2002) quando esta pleiteia a constituição de uma nova subjetividade a partir das novas tecnologias emergentes. Sendo a Intranet algo desse naipe, tentamos pensar como esta poderia estar sendo vista pelos seus usuários e, conseqüentemente, também, como ela estaria subjetivando os mesmos. Tal olhar fica balisado pela mesma autora, mesmo que ela não estude especificamente a Intranet, em seu artigo “Revoluções tecnológicas e transformações subjetivas”:

algumas tecnologias têm impactos bem mais profundos sobre os seres humanos que a ela são expostos, chegando mesmo, embora em raros casos, a gerar transformações internas radicais. Em outras palavras, embora seja fácil detectar que novas tecnologias têm o poder de alterar nossos hábitos e nossas formas de agir, é bem mais difícil registrar que algumas tecnologias também podem alterar radicalmente nossos modos de ser (como pensamos, como percebemos e organizamos o mundo externo e interno, como nos relacionamos com os outros e com nós mesmos, como sentimos, etc.). (p.2)

Para efetuar a consecução deste objetivo, percebi ser fundamental o estabelecimento de algumas categorias analíticas; categorias estas que pudessem, a partir dos resultados levantados, identificar em que momentos algumas teorias dariam conta daquilo que os discursos acusam hoje.

Cabe aqui reiterar que essas categorias surgiram do entrecruzamento das entrevistas efetuadas, do roteiro de entrevista e, em parte, da base conceitual e teórica na qual me baseei, já que é o discurso, ele mesmo, o norteador principal do surgimento das categorias analíticas.

Lendo as entrevistas, percebi algumas constantes categoriais quanto à questão dessa pesquisa, qual seja, a Intranet e o poder a ela subjacente, poder este

visto na perspectiva de regulação social conforme discutido no capítulo 2. Também foi percebida a questão da subjetividade advinda da relação Intranet-usuário apontada anteriormente. Porém, nesse momento explicitarei os tópicos abordados ao longo do roteiro de perguntas para que, ao longo da análise dos discursos dos entrevistados, fique claro o que tento discutir dentro desse âmbito teórico-prático.

a) **Hábitos dos usuários:** através da identificação dos hábitos dos usuários, foi possível perceber que a Intranet, em um primeiro momento, assume um papel de intermediário, disponibilizando acesso aos e-mails e até mesmo à Intranet, na medida em que grande parte dos usuários já são obrigados a acessar os programas de seus computadores via essa rede.

b) **O que gostam na Intranet:** neste tópico identifiquei aquilo que os usuários mais gostam, na medida em que a Intranet passou a ser significada pelos usuários como uma tecnologia que dinamiza as atividades, por haver nela um repositório de informações que assume uma posição de veículo de comunicação interno e de provedor de acesso a todas as informações intra-empresas e, por vezes, extra-empresa, quando o correio eletrônico é a ela incorporado.

c) **Intranet enquanto meio de comunicação e informação:** neste tópico foi possível identificar que a Intranet passou a representar, para os usuários, o acesso rápido e fácil a uma série de informações. Entretanto, não somente como organização e acervo de informação ela foi lembrada, mas também como veículo de comunicação entre os funcionários e entre os setores das empresas. Fica explícito, também, nesta categoria, a questão da disciplina como instrumento político, na medida em que a Intranet assume o papel de veículo de comunicação e das políticas da empresa, assim como de suas normas e dos cursos a serem realizados para o bem da organização.

d) **Vigilância e Controle via Intranet:** aqui levanto os momentos em que os entrevistados explicitam a questão da vigilância e do controle por parte da empresa.

e) **A visibilidade do poder exercido:** neste item fica explícito o sentimento entre sentirem-se vigiados e os discursos de prazer em relação aos benefícios da Intranet. O que não ficou explícito foi a visibilidade do poder enquanto o controle não atravessava os limites de aceitação dos funcionários.

## 4.2

### Sujeitos

Com objetivo de investigar a visibilidade do poder exercido pela Intranet a partir da perspectiva dos funcionários, estabeleci alguns critérios para o recrutamento dos entrevistados. Descrevo abaixo o perfil dos mesmos, identificando os critérios para a sua escolha:

a) foram 3 (três) homens e 8 (oito) mulheres, escolhidos aleatoriamente dentre diversos possíveis entrevistados, na medida em que percebi a inexistência de fatores relevantes que me levassem a uma preocupação de representatividade do sexo. Somente percebi, depois de todas as entrevistas efetuadas, que as mulheres se sentiam, sempre, mais à vontade e com mais vontade de expor suas opiniões do que os homens;

b) a multiplicidade de perfis profissionais, possibilitando visões provenientes de distintas culturas profissionais. Foram 2 (dois) profissionais de recursos humanos, 5 (cinco) administradoras de serviços, 1 (uma) administradora de marketing, 1 (um) administrador comercial e 2 (dois) *web designers*. Essa multidisciplinaridade foi proposital, o que permite com que tenhamos diferentes visões sobre o mesmo objeto de estudo;

c) 6 (seis) empresas de capital estrangeiro e 9 (nove) empresas de capital nacional foram selecionadas, sendo todas as empresas com mais de mil funcionários, permitindo o estabelecimento de um cenário mais complexo e, por vezes, global, na medida em que as multinacionais possuem uma Intranet que interliga funcionários espalhados pelos mais diversos países do mundo, sugerindo que os sentimentos por eles levantados possam estar também emergindo em outros locais;

d) todos os sujeitos se conectam, diariamente, nas respectivas empresas localizadas na Cidade do Rio de Janeiro;

e) todos os sujeitos passam, no mínimo, entre uma hora e meia e duas horas/dia em atividades na Intranet, assegurando tratar-se de um usuário constante dessa ferramenta;

f) todos os entrevistados possuem experiência com a Intranet há mais de um ano e já trabalharam anteriormente sem essa ferramenta. Assim foi possível

identificar seus sentimentos em relação aos impactos dessa nova tecnologia, ou seja, a mudança que essa tecnologia trouxe nos respectivos modos de pensar e agir deles;

g) todos os sujeitos têm entre 20 e 40 anos e pertencem a um nível gerencial médio, possuindo subordinados e chefes. Assegurando, assim, fazerem parte de uma relação hierárquica contendo ao menos um chefe e um subordinado, estabelecendo, conseqüentemente, um paralelo as relações hierárquicas comumente vistas nas grandes empresas do Rio de Janeiro.

### **4.3 Coleta de dados**

Os instrumentos de pesquisa utilizados para a coleta de dados foram: um cadastro inicial, constando o nome, a idade, o sexo, a empresa e a atividade profissional e, um roteiro abordando os seguintes itens:

**Hábitos do usuário:** o que faz quando chega ao trabalho; para que liga o computador; em que momento liga o computador; em que momento liga a Intranet; principais tarefas utilizadas dentre as diversas ofertadas pela Intranet; utilização de alguma senha para acesso a Intranet.

**Sentimentos, emoções e opiniões:** como interpreta a Intranet da empresa; o que mais gosta; como se sente em relação a Intranet; como se sente sabendo tratar-se de uma tecnologia de rede limitada à empresa; como trata os assuntos pessoais neste ambiente; como se sente em relação à questão da visibilidade no ambiente da Intranet e, mesmo diante de tudo que expôs, como se sente em relação a Intranet.

### **4.4 Procedimento**

O procedimento da pesquisa foi iniciado a partir do desenvolvimento de um pré-teste, através da realização de entrevistas-piloto, que permitiu incluir alguns itens e, por vezes, alterar algumas falhas até que o roteiro estivesse perfeito para o alcance dos objetivos desejados.

Posteriormente ao desenvolvimento do roteiro, foram coletados dados de onze (11) entrevistas individuais, de cerca de uma hora de duração cada.

A fim de poder efetivar a análise das entrevistas coletadas, procurei seguir alguns procedimentos inerentes à técnica de Análise do Discurso, como:

a) a identificação de um local adequado, silencioso e relativamente privado, capaz de deixar o entrevistado confortável;

b) desenvolvimento de um processo de aquecimento, sob a forma de um bate papo informal e, aos poucos, encaminhando o assunto para os pontos que seriam abordados, constantes do roteiro prévio, composto de indicações temáticas abertas e versando sobre o assunto em questão;

c) todas as entrevistas foram registradas em fita e transcritas posteriormente, através de um gravador portátil autorizado, previamente, pelos entrevistados. Após cada entrevista, iniciou-se um trabalho de transcrição das mesmas seguindo fielmente o discurso de cada entrevistado incluindo suas respectivas gírias e exaltações;

d) finalizando as transcrições de todas as entrevistas desenvolvo um item resultado, consolidando as principais respostas sobre os diversos assuntos abordados. A partir desse resultado, as categorias analíticas escolhidas são contextualizadas e discutidas, sendo que todos os nomes são fictícios procurando proteger a identidade de cada entrevistado.

Segundo Nicolaci-da-Costa (1994), Análise do Discurso trata de uma ação que tem em seu bojo a interdisciplinaridade. Conseqüentemente, um conceito para Análise do Discurso poderia ser: “o conjunto de metodologias com características distintas, elaboradas para analisar diferentes tipos de discurso, com diferentes objetivos e a partir de pontos de vista distintos em diferentes disciplinas.” (p.322)

#### **4.5**

#### **Resultados**

Os resultados aqui expostos tentam trazer à luz toda uma diversidade e riqueza dos discursos dos entrevistados. Partindo do roteiro de perguntas, tento levantar qual a opinião e qual a visão que estes possuem frente às questões que iam sendo colocadas a eles. Acredito que esse relato faça com que meus leitores

tenham a dimensão da complexidade do entrecruzamento desses olhares por vezes parecidos e por vezes diferentes do nosso.

#### **4.5.1 Hábitos dos usuários**

Todos os 11 (onze) usuários entrevistados já seguem um ritual ao chegarem aos seus respectivos escritórios.

Inicialmente há o hábito de todos os entrevistados ligarem seus respectivos computadores, de fazerem a leitura dos e-mails acessados diretamente nos correios eletrônicos ou via Intranet que, por vezes, serve como uma ponte para os correios eletrônicos. Esse ritual também é acompanhando de um café ou de um chá, como muitos dos entrevistados nos deixam perceber.

Mesmo no caso daqueles que são obrigados a acessar o *Outlook* via Intranet, é possível perceber que a Intranet passa, inicialmente, a ser apenas um veículo de condução do usuário àquele ambiente em que ele possa ler suas mensagens. Somente para poucos a Intranet aparece como uma ferramenta de demanda em função de seus recursos diferenciados como a capacidade de organizar, informar e comunicar sobre tudo que há de relevante no mundo da empresa.

Assim, a identificação dos hábitos dos usuários, ao chegarem em seus respectivos escritórios, nos permite identificar, com uma certa clareza, a importância e o peso do ato de checar e-mails e, conseqüentemente, da própria Intranet para eles. Além disso, é possível perceber que há um certo pré-aquecimento de grande parte dos funcionários antes de entrarem nas tarefas do dia-a-dia, fazendo-os buscar a Intranet apenas após a verificação de informações que dizem respeito às suas demandas pessoais. Vejamos o que eles nos dizem.

Marília Peçanha, administradora de serviços de uma empresa de transportes, 24 anos, possuindo uma atividade que demanda rapidez na busca de informações, na medida em que é uma das responsáveis pela programação de bordo de uma empresa aérea, quando perguntada sobre o que fazia quando chegava ao trabalho, assim respondeu, de imediato: “*Entro no e-mail. Primeira coisa*”.

Ao remetermos nosso pensamento há anos atrás, possivelmente o computador como um todo fosse a opção escolhida por essa entrevistada, ou

mesmo o telefone ou o jornal impresso, na medida em que não havia micro-computadores há décadas atrás e muito menos o e-mail.

Assim como ela, Fabrício Melo, administrador comercial de uma empresa de entretenimento, 32 anos, responsável pela comercialização de diversos programas de televisão, também fala que a primeira coisa é o acesso a seus e-mails. Diz-nos ele: *“Ligo o computador e acesso meus e-mails”*.

Como poderão perceber, trata-se de um discurso recorrente e que talvez mereça uma atenção especial, uma vez que o e-mail possa representar, para os funcionários de hoje, o que antes era papel apenas do telefone e do bate papo informal *tête à tête*.

Tal qual Fabrício Mello, Adriana Motta, administradora de marketing de uma empresa de bebidas, 33 anos, também segue a mesma rotina. Trata-se de uma executiva bastante ocupada, tendo responsabilidade de interfacear as relações de sua empresa com uma série de fabricantes e distribuidores espalhados por todo o Brasil. Ela nos diz que a primeira coisa que faz é ligar o computador e começar a ler seus e-mails. Escutemo-la: *“Primeira coisa eu ligo o computador e começo a ler e-mail”*.

Entretanto, é importante percebermos que Adriana faz alusão ao computador antes mesmo de abordar o e-mail. Ou por força de expressão, ou talvez demonstrando que o computador faz parte de algo maior que a permite não somente o acesso aos e-mails.

Por este mesmo caminho percorrem os demais entrevistados, sendo que Cristiane Martins, 33 anos, administradora de serviços de uma grande operadora telefônica com milhares de funcionários espalhados pelo Brasil, já possui o hábito de ler as notícias mesmo antes de quaisquer outras ações no computador. Como se manter atualizada fosse a base de sustentação de sua atividade profissional. Assim ela nos fala: *“Ligo o computador e leio as notícias”*.

De imediato, e contextualizando com todo o discurso dela, perceberemos, aos poucos, que Cristiane possui uma toda uma preocupação especial em se manter atualizada, informada de tudo que acontece de novo. Todavia, não é somente Cristiane que já inicia suas atividades com outras preocupações além da leitura de seus e-mails. Marcos Leitão, profissional de recursos humanos de uma distribuidora de combustível, 36 anos, também nos fala do computador. No entanto, ao acessá-lo já entra direto na agenda e no e-mail, transparecendo a

necessidade de já se *plugar* nas tarefas do dia-a-dia de sua empresa antes mesmo de um “aquecimento”. Vejamos o que ele fala: “*Sento, ligo o computador e vou pegar um café. Ligo o computador pra checar os e-mails, basicamente, e também pra ver alguns arquivos. Agenda e e-mail, primeira coisa*”. O café, como já levantado, passa a ser o coadjuvante desse ritual habitual de início das atividades de trabalho desse e de outros profissionais.

Apenas para pontuar, Marina Pereira, administradora de serviços de uma empresa de serviços de transporte, 24 anos, com a responsabilidade de averiguar constantemente as rotas de transporte, assim como Cristina Magalhães, administradora de marketing de uma empresa de material de construção, 33 anos, com a responsabilidade de gerenciar toda a área de marketing em nível Brasil, seguem a mesma rotina da maioria dos entrevistados ao falarem, respectivamente: “*Ligo o computador e vejo meus e-mails*” e “*Primeira coisa que eu faço quando chego no trabalho é ligar o computador*”.

Já Claudia Valente, 40 anos, profissional de recursos humanos de uma distribuidora mundial de combustíveis e lubrificantes, possuindo dentre outras atividades a responsabilidade da disponibilização das informações via Intranet sobre os cursos que a empresa desenvolve, já acessa a Intranet imediatamente, como deixa claro ao falar: “*Ligo o micro, olho os meus e-mails e, eventualmente, vejo o que está acontecendo na nossa Intranet. Toda a informação de políticas de inscrição de curso está na Intranet*”. Neste sentido, Claudia passa a ser a primeira entrevistada a trazer à tona a Intranet não somente como um veículo de acesso aos e-mails, mas na condição de ferramenta informacional para o desenvolvimento de suas tarefas.

Igor Bentes, Web Designer de uma empresa de tecnologia da informação, 36 anos, vem desenvolvendo projetos de intranet para grandes empresas multinacionais e possui também o hábito de, ao chegar em seu trabalho, já se informar de suas tarefas relacionadas àquele dia, utilizando o próprio e-mail para essa tarefa, como deixa claro ao dizer:

*“Primeira coisa é checar os e-mails mesmo. Ligo a máquina e acesso à caixa postal. Muitas das vezes o próprio e-mail é usado como um gerenciador de tarefas né? Você fica guardando ali o que você tem que fazer. Dali você tira as suas ações do dia.”*



Adriana Melo, Administradora de serviços de uma empresa distribuidora de combustível, 25 anos, gerenciando o lançamento de um novo serviço dentro os diversos disponibilizados por sua companhia, já nos traz, de imediato, uma questão que vai fazer parte de todo seu discurso: a questão da segurança das informações como desculpa para o exercício de controle e de vigilância. A percepção de estar podendo ser vigiada fica evidente, na sua preocupação em ter dois provedores de e-mails diferentes: um para assuntos pessoais e outro para assuntos profissionais, como ela, mesmo, fala: “(...) *olho meus e-mails de trabalho e depois os pessoais. São dois que eu acesso: o do Bol e o do Uol. O do Uol eu uso mais pra amigos e o do Bol eu uso pra grupos de discussão, pra fofoca e pra RH (...)*. Cabe aqui ressaltar uma questão interessante que diz respeito à forma como Adriana consegue se flexibilizar para se adaptar a incerteza de estar ou não podendo ser observada. A questão do privado tendo que se adaptar ao público da empresa fica evidente na medida em que a utilização destes dois mecanismos assim parece-me refletir.

Já Carina Toledo, 30 anos, web designer de uma empresa de tecnologia, prestando serviços dentro de uma das maiores organizações de distribuição de energia do país, tem a Intranet como sua primeira opção ao chegar ao trabalho, na medida em que ela possui como responsabilidade a atualização de um dos sites localizados dentro da Intranet. Assim, ela explicita que a identificação de um ranking específico de portais existente em sua empresa é sua primeira atividade e, posteriormente, ela lê o jornal da empresa. Seus e-mails ficam por último. Assim, Carina nos deixa um esboço daquilo que vai sendo confirmado no restante de seu discurso: a importância, para ela, das informações da empresa em detrimento as informações pessoais quando está na empresa. Vejamos o que fala ela:

*“É, ligo o monitor e vou saber o que está acontecendo na página principal da Intranet. Eu ligo o monitor e não desligo o computador nunca, pois o but demora muito pra entrar... Quando vejo que está tudo bem, acesso à parte de jornal, essas coisas, e volto pra conferir os e-mails. A XXX chama Intranet como um grande portal – um portal corporativo como outras empresas chamam de Intranet e, dentro dela tem vários sites de departamento... então existe uma relação de qual notícia ou qual*

*mudança de conteúdos atualizada se encontra e em que status, ou seja, existe um posicionamento listado de todos os sites e eu digo pra diretoria internacional - que é um dos departamentos da empresa - como o site se encontra.”*

Assim, é possível percebermos, de imediato, uma velocidade no seu falar, que transparece, como pode ser visto, na quantidade de informação que Carina coloca em sua resposta, como se ela se visse tal qual uma máquina que deve entrar em funcionamento no primeiro minuto de atividade, respondendo com prontidão ao que a ela é perguntado. Isso ficará mais claro quando essa mesma entrevistada abordará, por livre e espontânea vontade, o ambiente empresarial em que trabalha como se fosse uma linha de produção onde os funcionários são ordenados e vigiados o tempo todo.

#### **4.5.2 O que gostam na Intranet**

O acesso rápido às informações parece-me aparecer como uma unanimidade. E mais, os funcionários fazem questão de criar uma ponte em relação às dificuldades encontradas antes do aparecimento da Intranet e o depois de a Intranet ser inserida em seus respectivos ambientes de trabalho.

Adriana Melo faz alusão imediata à facilidade de programação de uma viagem em relação a seu antigo trabalho, pois era necessária toda uma burocracia, correspondendo a uma perda de tempo para que uma simples tarefa de programar e comprar bilhetes aéreos e terrestres fosse executada.

*“(…) Acesso à viagem, a Intranet tem um aplicativo ligado a Internet e a agência, e você faz tudo por ali. Já recebe tudo por ali. Na empresa aonde eu trabalhava era muito mais complicado. Lá tinha um aplicativo na Intranet que tinha que imprimir e mandar via fax então, ridículo!”*

Já, Cláudia Valente demonstra-se muito feliz com a inscrição *on line*, na medida em que antes era feito um *book*, havendo todo um calhamaço de trabalho exigido para o desenvolvimento daquele *book* - negociação com gráficas e agências dentre outros fornecedores. Além do tempo de demora para o aviso e

para a inscrição daqueles que gostariam de participar dos programas de ensino - cursos e treinamentos – que a empresa disponibilizava em todo o mundo. Indo além, Claudia interpreta a Intranet como uma tecnologia democrática, que possibilita a todos terem acesso a diversas informações. Assim, ela diz:

*“Eu acho muito legal a inscrição On line. Porque eu acho que isso acabou exatamente, com agente ter de mandar pra todos supervisores, pra toda linha gerencial, líderes da cia, um book. Um book com calendário e com tudo o que era oferecido. Hoje a gente consegue, né, do Oiapoque ao Chui, ter as pessoas entrando, olhando, se inscrevendo (...) A tecnologia não é tudo que a gente espera dela, mas de uma forma geral todo mundo teria acesso a essas informações, então eu acho que é bem legal.”*

Já, Cristiane Martins nos remete a duas questões interessantes que são, respectivamente, a substituição da necessidade de se falar com as pessoas, na medida em que a Intranet já serve como repositório de informações em substituição ao antigo telefonema que se dava quando se queria saber algo, e o excesso de informação na Intranet, dificultando, na percepção de Cristiane, a filtragem das informações.

*“O que eu mais gosto é justamente esta história de você estar com tudo ali disponível e você não ter que perguntar pra ninguém, etc. O que eu não gosto é que ela sempre, talvez, ou ela é muito grande a ponto de você se perder, ou tem tanta informação que você não consegue absorver. Isso dá um certo nervoso, ou então ela é, às vezes, um pouco incipiente de informações que você quer para aquela coisa. Então ela nunca ta meio que no ponto certo, né. Ou ela tem muita informação que não te interessa ou ela não tem nada que te interessa, quer dizer, ela não é feita pra você. Não é feita sob encomenda para a tua necessidade”.*

Todavia, Cristiane nos remete a uma questão também abordada por Igor, que é: *“(...) Ela é sempre, é sempre muito do interesse do outro. Ninguém pergunta para você o que você quer, as pessoas vão disponibilizando as informações conforme elas acham que sejam realmente importantes (...)”.* Assim,

parece-me haver uma distância entre aquilo que é disponibilizado na Intranet e aquilo que, efetivamente, o funcionário deseja que seja colocado em termos de conteúdo e de forma.

Entretanto, Cristiane nos coloca outra questão ao identificar a Intranet como sendo uma tecnologia em que não se poderia furtar em utilizá-la:

*“(...) Eu não preciso saber todas as campanhas de telemarketing. Eu ficava sabendo todas as campanhas de telemarketing porque cuspiam aquilo no meu computador (...) Rola assim um certo self-promotion danado, né. Quem tem um certo prestígio com a área que alimenta a Intranet, geralmente a área de Recursos Humanos, a área de Comunicação Interna e não sei que, consegue colocar todas as informações dentro da Intranet. Quem não sabe nem o nome da pessoa, não conhece, nunca viu e não sei que, não consegue botar nada, entendeu?.”*

Já Marília Peçanha, 24 anos, quando respondeu a respeito daquilo que mais gostava na Intranet de sua empresa, colocou o fato de ter na Intranet, antes de tudo, a possibilidade de acesso a seus e-mails quando está fora da companhia: *“Da possibilidade de ficar checando meus e-mails fora da empresa. O que é mais conveniente. O que agiliza mais o trabalho mesmo”*.

Marcos Leitão também diz gostar da Intranet por alguns motivos específicos para além de fácil acesso a e-mails. Ele demonstra sua satisfação com essa tecnologia quando esta deixa de ser uma ferramenta em forma de vitrine apenas, com diversas informações possíveis de serem acessadas, mas com muito pouca troca. Para Marcos, é na concepção de portal<sup>1</sup> que a Intranet passa a ser interessante. Assim disse ele: *“De uma maneira geral gosto. Gosto muito mais quando ela é feita em forma de portal. E aqui na empresa acabamos de lançar o portal. Ficou muito melhor”*.

---

<sup>1</sup> Portal: O termo portal foi utilizado pelo entrevistado numa perspectiva de que a página de entrada no ambiente da Intranet, conhecida como *home*, passou a ter uma característica de possibilitar a visualização de diversas opções de acesso ao mesmo tempo, levando um sentido de dinâmica e de interatividade pouco sentido quando a Intranet apresenta-se apenas como provedor de informação e não como meio de comunicação e de troca de informação.

Mas, Marcos, ao ser novamente questionado sobre se gostava da Intranet, demonstrou a preocupação com a atualização das informações, não bastando que o portal exista. Segundo ele, as informações precisam ser atualizadas, na medida em que a Intranet passa a ser, também, um meio educacional. Vejamos o que fala Marcos:

*“É interessante. É importante pra empresa, pro funcionário. Pra todo mundo. Porém, deve-se tomar cuidado da questão da atualização. E como você divulga esse meio. Porque é um meio de comunicação, meio de informação, meio de educação, né? E pra isso você tem que ter uma seriedade de atualização constante (...).”*

Assim, percebemos que há uma visão, aos olhos de alguns funcionários como Marcos e Claudia, de a Intranet ser uma tecnologia que representa um meio de comunicação e de educação, uma vez que não somente liga empresa-funcionário, mas também se trata de um ambiente em que se desenvolve treinamento, curso e conversações sobre determinados assuntos. Dessa forma a Intranet passa a assumir um *status* para além do de ser um simples transmissor, organizador e armazenador de dados sob a forma de pastas, arquivos, documentos, e-mails, etc.

#### **4.5.3 Intranet enquanto meio de comunicação e de informação**

A partir dos resultados apresentados anteriormente, pudemos perceber que a maioria dos usuários tem a Intranet como um grande centro de informação: aquele em que se disponibiliza desde a notícia do segmento em um *clipping* interno até todas as normas necessárias para a impressão deste ou daquele documento. É na Intranet que as novidades sobre a política, sobre o segmento, sobre a nova missão da empresa e sobre e os rumos da empresa surgem.

Adriana Melo, ao ser questionada quanto ao que era possível fazer na Intranet de sua firma, já traz um discurso recorrente quanto à questão da política de segurança da empresa, assim como já nos identifica a existência de toda uma rede mapeada e estruturada. Diz, ela:

*“A Intranet tem todas as políticas pra eu fazer consultas. Aqui tem uma política muito forte de procedimentos relativos à segurança, segurança da informação, segurança do ambiente. Tem uma política muito forte nas questões de trabalho. A gente tem um software chamado Live Link que é um gerenciador de documentos que a gente coloca todos os nossos padrões e documentos básicos nele. Na rede tem algumas pastas mapeadas pra acesso, então seriam carregadas com o cartão<sup>2</sup>; então isso já fica disponível (...).”*

É importante apontarmos que no final de seu discurso, Adriana identifica a Intranet como um ambiente que disponibiliza padrões a serem seguidos pelos funcionários.

Todavia, quando questionada quanto àquilo que efetivamente utilizava e não somente o que teria à sua disposição, Adriana Melo nos remete, novamente, à questão da padronização de tudo, ou seja, à existência de um modelo para tudo disponível na Intranet:

*“Aquisições e contratações em geral via site e via SAP. Consulta de material técnico. Todos os materiais têm padrões. Como eu trabalho em comunicação, então toda a semana tem uma novidade na Intranet global, de Branding. Toda semana tem um manual novo, tem uma aplicação nova, um modelo incorreto, tem que ficar bem atenta, pois é uma coisa bastante rigorosa. Na verdade, eu tenho que cuidar de toda a parte de comunicação dessa empresa menor, de serviços, dentro da empresa. E é uma loucura. Tem que ter a bordinha branca com a XXX vermelha, se não acabou. Acabou total.”*

É importante salientarmos que em seu discurso Adriana fala de dois fenômenos: o primeiro diz respeito à novidade contínua, fazendo com que o usuário tenha de estar sempre se atualizando em relação aos novos padrões

---

<sup>2</sup> O cartão aqui mencionado pela entrevistada diz respeito a um cartão de identificação para a entrada na Intranet global desta multinacional.

divulgados pela empresa; o segundo diz respeito à frase enunciada por Adriana “(...) *se não acabou. Acabou total*”, em que podemos perceber a questão de se o funcionário errar ao não colocar a cor padronizada desejada pela empresa isso corresponderia ao fim de um relacionamento profissional.

Claudia Valente identifica, na Intranet, a oportunidade de utilizá-la como meio de ensino dentro da empresa, na medida em que trabalha na administração dos cursos. Ela fala:

*“Então, a minha função na Intranet é ser um grande ouvidor e a gente ta incluindo as informações que possam interessar a esses usuários finais. Que a gente tem e que são públicos muito variados, né? O de um nem sempre é o que vai interessar ao outro. A gente tem que ter uma informação muito completa. Sem deixar nenhuma margem de dúvida. Hoje a Intranet é o único meio. Porque a gente não tem outra forma de comunicação. A gente não tem como viver emitindo books. Não tem um catálogo de cursos em papel. Tem um calendário divulgado na Intranet, né? Hoje eu tenho a região XXX que é o Brasil inteiro e a gente tem o que a gente chama de XXX que é a Latina América toda. Então, tem dois tipos de Intranet hoje: pra treinamento, pra esse público meu e o público Latina América inteiro. É, são as informações do calendário que vai até o final de 2004. Já programado e planejado. Lá eles podem ver, exatamente, tudo o que está sendo oferecido, como eles devem proceder pra se inscrever, como é que está à parte de custo. É, ta toda essa informação de como é essa parte toda de aprendizagem na cia.”*

Com esse discurso, visualizamos a existência de um profissional como mediador ativo. Claudia se apresenta como “ouvidora” e, no fundo, como um daqueles funcionários que tem como tarefa profissional, filtrar e disponibilizar as informações desejadas pela companhia para os funcionários. Porém, a Intranet, passa a ser a provedora da informação e assim absorve o papel de ensino como Claudia bem explicita: “*essa parte toda de aprendizagem da companhia*”.

Fabrcio Mello, ao ser questionado sobre quais as tarefas costuma realizar na Intranet dentro da empresa de entretenimento e comunicação onde trabalha, identifica na Intranet um instrumento capaz de fornecer informações sobre planos

de saúde e outros convênios que possam interessar os funcionários. Assim fala, objetivamente: *“Mais na parte da rede de credenciamento do plano de saúde, vez por outra informações de convênios – a XXX tem convênios com várias empresas em que os funcionários têm descontos promocionais coisas deste tipo (...)”*. Como em outras respostas, Fabrício aponta a Intranet como uma tecnologia capaz de reunir todas as novas informações concernentes aos convênios médicos, aos convênios de alimentação e os demais que, porventura, vierem a surgir.

Já Marília Peçanha, ao ser questionada sobre o que tem a Intranet de sua empresa, já faz uma ponte entre o antes e o depois da Intranet e ainda identifica a Intranet como o grande repositório de informação da empresa, como poderão perceber:

*“Ela vem completa. Fora o que eu falei do clipping, tem informação de vôo, malha, nisso eu entro bastante e é muito completa. Grande parte das informações que eu preciso, eu consigo tudo na Intranet. Então tem informação por departamento, tem e-mail de todo o mundo, telefone de todo mundo, sigla de setor. É, informação mais específica de cia aérea mesmo. Que a gente precisa no dia-a-dia pra trabalhar. Ah, já sei mais uma coisa: pedido de material. Hoje em dia tudo é feito através da Intranet. Antigamente a gente fazia em papel.”*

Como se pode notar, ela tocou no assunto *informação* por quatro vezes e, o *clipping* eletrônico, assim como abordado por praticamente todos os entrevistados ao longo de seus discursos, passou a ser uma das principais fontes de consulta inseridas dentro do ambiente da Intranet.

Logo, Adriana Motta, utiliza a Intranet como uma tecnologia que a facilita na organização de seu dia-a-dia, na medida em que os formulários estão lá organizados, que os assuntos de cada diretoria estão bem divididos, que há a possibilidade de utilizar-se um *chat* quando necessário e que, todas as informações sobre a empresa podem ser consultadas ali. Ela diz:

*“(...) Tem o e-mail normal, que é trocar mensagem, e também os bancos de dados, arquivos dos diretórios, tem chat, tem a página da Intranet com todas as informações da empresa, todas as normas e procedimentos.*



*Todos os formulários que eu preciso tão ali. (...) tem assuntos separados por cada diretoria, assuntos relacionados a finanças, a marketing, a comunicação interna, a RH é, a todas as áreas estratégicas da companhia, tem uma parte também pra troca é, pra chat para as pessoas conversarem, mandarem perguntas e respostas, à parte de fabricantes, notícias por região, um clipping totalmente organizado, hierarquizado, uma parte de valor das ações, quanto às últimas notícias referentes à companhia mesmo é dividido dessa forma e por marcas também. As principais marcas.”*

Cristiane Martins, assim como Adriana Motta, também utiliza a Intranet como veículo de comunicação para que fale com as mais diversas partes, além de tê-la como ferramenta de organização das informações. Vejamos o que ela diz:

*“Ler notícias é fundamental porque a gente tem um alto índice de insatisfação dos clientes, então todo o dia sai notícias falando muito mal da XXX e a gente tem de saber como responder, como reagir e coisa e tal. Quantas as outras consultas eu tenho vários projetos, então eu tenho que consultar (...) Porque todos os meus trabalhos, geralmente, você tem reuniões, você conversa com as pessoas e etc, mas você busca na Intranet maiores informações. É como se fosse um grande banco de dados com trabalhos, projetos. Na XXX são 16 estados, então você não consegue falar com 16 pessoas ao mesmo tempo. As pessoas já disponibilizam alguns modelos, alguns projetos e algumas coisas então, então você para facilitar, você já vai lá na Intranet. Agora uma coisa muito interessante, o RH tem um telefone 0800, mas que nunca ninguém atende. Então é, a, as perguntas e respostas sobre convênio médico, valor do tíquete, data de pagamento, depósito de não sei que, pá, pá, pá, pá, pá, pá, todos estão disponibilizados na Intranet então a Intranet na verdade era tudo sobre a empresa. Quando tudo que você queira saber sobre a empresa esta dentro da Intranet, você não precisava ligar para as pessoas e perguntar, até mesmo porque se você ligar você não será atendido.”*

O que é possível perceber neste discurso é a percepção da Intranet como uma tecnologia que reflete a comunicação rápida e capilar, em segundos, com todos

os estados em que a empresa está presente, sem haver a necessidade de interligar duas ou mais pessoas ao telefone, e-mail ou pessoalmente. E mais, a Intranet passou a ser a alternativa encontrada pela empresa para definir padrões de atendimento minimizando o papel de quem atende perante aquele que procura a informação.

Já Marcos Leitão, recursos humanos, 36 anos, nos remete à Intranet como ferramenta de disponibilização de políticas da empresa, ao se referir às tarefas que podem ser realizadas em sua empresa. Ele nos diz ser a Intranet

*“Bom, consultar políticas da empresa. Solicitar benefícios. Entender como funciona. Fazer publicação de cargos abertos. Buscar vagas internas na empresa, mundialmente ... Conhecer o universo da empresa (...).”*

Neste sentido, assim como o ocorrido nos demais discursos, parece-me haver um entendimento de que a Intranet deva refletir sempre aquilo que a empresa representa, seus valores, culturas, políticas, padrões e hierarquias. A Intranet seria a empresa transportada para aquele ambiente tecnológico. Com suas divisões, hierarquias e tarefas.

#### **4.5.4 Vigilância e controle via Intranet**

A questão da vigilância e do controle por parte da empresa, tendo como instrumento a Intranet, pode ser percebida em diversas ocasiões ao longo das entrevistas realizadas. Neste sentido, a partir desse tópico, começam a emergir alguns pontos que marcam a questão da disciplina e do controle através da vigilância na utilização da Intranet pelos entrevistados. Algo começa a surgir como ponto mais evidente da regulação social que a Intranet constrói.

Adriana Melo nos relata que a TI – área responsável pela tecnologia da informação - pode acessar as mensagens enviadas por e-mail aos funcionários. Assim ela nos identifica sua apreensão:

*“A gente tem o outlook e uma lista de endereços internos que servem aos dois. Não há um aplicativo só de comunicação interna, mas claro que a TI*

*pode acessar. Inclusive veta. Outro dia recebi uma mensagem dizendo: “você recebeu uma mensagem que continha a palavra peido e tem 40 dias para”. Ah, ah, ah, eu ri muito! Eu nunca vi isso. Agora eles liberaram o peido, ah, ah, ah.(...)”*

Como percebido, Adriana transmite, através de uma risada, algumas questões que parecem afligí-la. A mesma entrevistada, ao ser perguntada sobre o momento em que acessa a Intranet, já nos deixa perceber a questão da segurança para tudo, na medida em que o acesso a Intranet de sua empresa já é feito via cartão personalizado e há ainda uma série de senhas utilizadas, de acordo com o local a ser visitado pelo funcionário. E mais, há um processo infundável de mudanças nas senhas, fazendo com que o funcionário tenha que se adaptar às novas condições o tempo todo. Todavia, a questão passa a ser mais profunda, na medida em que o ambiente da Intranet possui toda uma divisão de quem pode acessar o que, sendo totalmente checada a todos os instantes, ou seja, um “Big Brother” 24 horas por dia. Vejamos o que ela nos diz:

*“Na realidade ela faz o logon com o cartão. Então quando você liga o computador você já está ligado na Intranet, mas tem vários aplicativos que precisam de senha. Por exemplo, é, a gente tem aplicativo de compra, aplicativo de viagem, aplicativo de consulta do teu cartão de crédito. Você precisa além de você fazer logon com teu cartão magnético e sua senha, você tem ainda que colocar um login, mais uma senha em aplicativos tipo sap e eu tenho que mudar a senha a cada três semanas. Mudar tudo.”*

Assim, Adriana nos remete novamente à questão da mudança de tudo de forma rápida e contínua e de sua dificuldade de acompanhar as rápidas mudanças impostas. O discurso da Adriana relata como é feita a distribuição dos funcionários naquele ambiente virtual e como ela percebe isso e afirma categoricamente que,

*“Na verdade é assim. Quando você é funcionário você já está pertencendo a um grupo. Você faz parte do grupo RH e, eu, faço parte do grupo serviços. O grupo de serviços tem um diretório - tipo uma rede - e ele não*

*enxerga o diretório da exploração, produção. Cada um tem um diretório à parte. É quase departamental. Dentro do seu departamento, geralmente as pastas são divididas em áreas comuns, onde tem lá: endereço de telefone de todo mundo, aniversário, etc. E você tem pastas de negócios que chamam aqui dentro de inteligência competitiva. Então, você não pode colocar nada de inteligência intelectual em área comum. Você tem que cuidar dessa informação e daí, cada área tem uma pasta específica. Pra pedir pra ter acesso ao colega de outra área, você tem que pedir pra ele. Essa parte de diretório é política. Por exemplo, tem um diretório pra área de negócio. Dentro da área de negócio tem um espaço lá de tantos gigas, sei lá! Este espaço é dividido em espaços e quem faz a supervisão disso é o “Checkout point IT”, ah, ah, ah... em Houston. Tem em Houston, Holanda e Malásia, que é pra atender 24 horas em português.”*

Adriana Motta também nos remete à questão da comunicação enquanto instrumento político da empresa, quando questionada sobre qual instrumento a diretoria utilizava para se comunicar com seus funcionários em sua empresa. Percebemos, de imediato, uma relação de incerteza, na medida em que ela tem dificuldades de saber a quem foi direcionado determinado discurso. Assim ela diz:

*“A gente nunca fica sabendo se é uma comunicação que foi pra todo mundo ou se foi uma comunicação que foi pra alguns funcionários. Nunca vem definido né? O e-mail lá tem nome COMUNICAÇÃO INTERNA. Quando você vê lá COMUNICAÇÃO INTERNA você já sabe que é uma comunicação relevante, algo como: todas as movimentações de pessoas, admissões, demissões, mudança organizacional, feriados. Enfim, desde as coisas mais banais, até as coisas mais estratégicas como datas, como cronogramas de Business Plan, tudo isso vem através de comunicado interno. Algumas vezes vem um e-mail pessoal do presidente, aí é sinal que a coisa é mais quente ainda, mas normalmente, é comunicado interno daqui da base. Às vezes vem comunicado externo né? Aí vem realmente da nossa matriz então.”*

Tal como Adriana Melo, Adriana Motta também identifica um processo de divisão em níveis hierárquicos naquele ambiente informacional da Intranet, ao ser questionada quanto à existência de restrição de acesso às informações na Intranet encontradas:

*“Pra cada site desse pra acessar o mundo todo, a pessoa precisa ser de marketing e eu não sei se tem algum nível. Deve ter nível! Possivelmente, se eu quiser fazer um cadastro, eu vou ser cadastrada com uma senha ah, ah, ah. Pra acessar os diretórios, arquivos, todas as pesquisas que a XXX faz, que estão lá no diretório de pesquisa. Nem todo mundo tem acesso a esse diretório, então tudo dentro da rede é controlado né? Dependendo do nível do cargo, do tipo de trabalho que você tem que realizar, às vezes você abre o acesso temporário por causa de um projeto que precisa ter acesso, depois a gente fecha aquilo. Normalmente é por tipo de cargo, função e logicamente por nível hierárquico também.”*

Já Claudia Valente encara o processo de vigilância e controle como algo normal e plenamente factível, em que um cartão e diversas senhas passam a assumir características normais, inerentes a quaisquer tecnologias utilizadas dentro da empresa. Vejamos como ela nos fala sobre o controle de informação dentro da empresa em que trabalha:

*“Tem. A gente hoje trabalha com um cartãozinho, né?. A gente tá no que a gente chama de GI (Group Instructure). Todo mundo uso esse cartão e de qualquer parte do “mundo XXX”, a gente se conecta com ele. E aí, depois de botar o cartão, eles te pedem uma senha. Você dá. O cartão te dá, imediatamente, acesso ao Outlook e ao pacote Office de ferramentas e a toda a rede da cia DDD. (...) E a área de controle e limpeza verifica tudo isso. Na rede eu tenho acesso, assim, a grande parte dos arquivos. Mas é claro que, por exemplo, na área de recursos humanos só pras pessoas de recursos humanos, né? As da folha de pagamento tem acesso a toda informação salarial. Não é pra mais ninguém! Se eventualmente, mesmo um líder tiver acesso, ele só vai ter a área dele. A rede está mapeada e você tem acesso a determinadas coisas. O próprio banco de dados de RH*

*é mapeado para algumas pessoas de RH. Mapeado inclusive o que dentro do banco de dados cada um pode usar em RH. O pessoal de tecnologia trabalha junto com o pessoal de controle e conforme a sua necessidade e a aprovação de seu superior imediato, você pede acesso a algumas coisas. E aí você vai obtendo ou não. Você tem que ter uma função, nível hierárquico e a necessidade de usar determinadas coisas (...) O controle é uma espécie de uma auditoria interna mesmo, e eles checam todos os processos (...).”*

O que nos intriga é a naturalidade com que a funcionária fala a respeito da questão do controle e do processo de hierarquização.

Já Fabrício Melo, ao mesmo tempo em que nos diz que não há nenhuma senha para o acesso a Intranet em sua empresa, “*Não, não tem nenhuma senha em relação a Intranet*”, logo depois, ao ser perguntado sobre a existência de um correio eletrônico na Intranet, Fabrício aponta que os funcionários são facilmente identificáveis. Assim ele nos diz: “*Cada um de nós tem a sua identificação dentro da lista XXX de endereços da XXX. Então você é facilmente comunicável e identificável através desta lista*”.

Esse depoimento nos remete à possibilidade de a Intranet significar um mecanismo que possibilita a todos encontrarem e vigiarem todos, ou seja, o sinóptico de Bauman ou o panóptico na concepção moderna de Michel Foucault. O que pretendo levantar, para uma futura análise, é que ao mesmo tempo em que encontrar e vigiar pode gerar satisfação, A Intranet enquanto instrumento que permite que isso aconteça de forma mais eficiente pode potencializar um processo de vigilância contínua.

Porém, na empresa de Marília Peçanha não há restrição de acesso a nada. Como ela bem diz: “*Não tem restrição. É tudo liberado pra todo mundo. Tem a parte de RH que a gente coloca nosso código e uma senha. Tudo é igual pra todo mundo*”. A senha, no discurso dela não conflita nem um pouco com o “*tudo liberado*” do mesmo discurso.

Já Carina Toledo, Web Design, fornece-nos, ao ser questionada também sobre restrição de acesso, mais subsídios que delineiam que a Intranet consiste em uma tecnologia disciplinadora na medida em que localiza as pessoas e categoriza-as hierarquicamente, como poderão perceber:

*“A gente desenvolveu isso no site da Diretoria Internacional. Tem pra tudo. Por exemplo: se você é diretor você pode fazer muito mais. Uma malha hierárquica. O que a gente fez pra gente ficar melhor? A gente tem uma Intranet e tem um site lá do departamento. Então a gente cai numa liga melhor. Quem acessa o site da diretoria tem algumas informações, mas quem é da diretoria internacional acessa outras informações. Isso é proporcional a Intranet como um todo (...).”*

Igor Bentes já nos traz um depoimento interessante, na medida em que na empresa dele não há nenhuma restrição de acesso, porém, a forma como ele diz é que revela tudo: *“(...) Todo mundo vê tudo. Só que acontece que, no nível de alguns documentos, a pessoa não consegue acessar o conteúdo daqueles documentos, mas ela sabe que aqueles documentos existem”*. Assim, a questão do saber que certos documentos existem e que podem ser acessados rapidamente por outros naquele ambiente, mas que por ele não podem ser visualizados, talvez mereça uma futura análise.

#### **4.5.5 A visibilidade do poder: controle e vigilância x satisfação no uso da Intranet**

Esses são os resultados concernentes ao último item por mim abordado nas entrevistas feitas e, por este motivo, aquele que finaliza este capítulo, trazendo no discurso dos entrevistados o que, aos olhos deles, transparece em níveis de agir, de pensar e de sentir ao se depararem com alguns elementos como os identificados na categorização anterior, que traduzem a possibilidade de serem controlados, vigiados e de vigiar os demais funcionários da organização.

Diferentemente da questão da divisão hierárquica que ocorre dentro e fora da Intranet, a possibilidade de serem vigiados parece incomodar todos. E incomoda muito. Todavia, esse mesmo incômodo entra em conflito constante com

a questão da facilidade que a Intranet leva no desenvolvimento das tarefas do dia-a-dia, representada na informação rápida e precisa dentre qualidades já apontadas anteriormente.

Como poderão perceber, trata-se da parte mais forte dos discursos ouvidos ao longo do processo de entrevistas, na medida em que os sentimentos emergem de forma contundente, deixando-nos transparecer, surpreendentemente, uma absorção do papel de vigiar e ser vigiado como se fizesse parte de um pré-acordo formal entre a empresa e *cada* funcionário. Como se as regras fossem feitas para serem cumpridas e, portanto, não deveriam ser questionadas e sim, apenas aceitas como necessárias.

Retomamos, aqui, a questão da pluralidade da Intranet e de como esta passa ou se perpassa como sendo múltipla, apesar de, aparentemente, una. A flexão de número, na língua portuguesa, denota, necessariamente, o uno que se fragmenta em vários, sem perder a sua origem. Acreditamos que nesse momento dos resultados começa a aparecer aquilo que Saldanha (1980) enfatizou, no capítulo 3, “*Como ‘cada um é cada um’, cada Intranet é uma Intranet, não existem duas iguais ...*”. A Intranet, a partir deste momento, para nós, virou *IntranetS*. Isso é necessário para que esses diversos olhares que surgem diante do portal, do uso da Intranet e dos afetos que foram surgindo nas entrevistas efetuadas possam ser contemplados. Na realidade, como bem enfatiza Nicolacci-da-Costa em seus estudos sobre Internet e uso de celulares, não existe somente a Intranet ou a Internet, o que existe é aquilo que o usuário cria para si como sendo aquela tela ou aquele sistema em seu imaginário.

Vejamos o que eles nos revelam :

Adriana Melo, 25 anos, administradora de serviços, ao falar sobre a questão da vigilância declara de imediato não colocar “coisas particulares” como um currículo no ambiente da Intranet, assim como faz alusão ao discurso comum de vigiar todos para que a segurança seja mantida. Assim ela nos fala:

*“Eu não ligo, tirando as coisas de mestrado que não são nenhum segredo, não tenho coisas particulares que pudessem me prejudicar como um currículo, por exemplo. Eu sei que estou sendo observada e, inclusive na empresa que eu trabalhava antes dessa, eles mapeavam as ligações telefônicas e não só a Intranet; mas eu acho que você acaba se*



*acostumando e tomando os cuidados necessários para não se expor. Isso faz parte do jogo. Ter mais cuidado. Porque mesmo com milhares de câmeras, continuam roubando tíquetes da bolsa dos outros, sabe? Coisa absurda! (Riso) Por exemplo, a conta telefônica eles sabem exatamente todos os números que você ligou, quantos minutos é qualquer coisa. Eles têm todos os logs, eles te mandam, e isso é muito claro. Aqui tem uma política, por exemplo, de álcool e droga. Pra você ser contratada aqui você tem que fazer um exame de DNA, uma análise do fio de cabelo, sabe? Eles já começam te mapeando toda sua vida pessoal e a gente sabe que o objetivo comunicado é as drogas mesmo. A gente tem chave das coisas, mas se eu perco minha chave do gaveteiro, em três minutos o rapaz vem e abre meu gaveteiro e tranca. Então é meio ilusório.”*

Entretanto, ela diz que se trata de um processo irreversível, o que nos transparece que o controle, através da vigilância, passou a estar inserido no discurso dessa entrevistada. Porém, ela nos deixa perceber que há ainda um questionamento interno quanto à fronteira em que a Intranet serve aos interesses da empresa e aos interesses dela enquanto funcionária, como poderemos perceber a seguir:

*“Eu acho que hoje, na verdade as coisas se transformaram de um jeito que não tem como voltar atrás. Essa coisa de, de as pessoas olharem. È cada vez mais normal isso. Isso está acontecendo na sua casa, tem câmera na sua casa, tem helicóptero da polícia que está fazendo a sua segurança, que está olhando pra sua casa. Mas eu acho que as vantagens de um cartão de acesso em qualquer lugar no mundo, de você poder acessar seus documentos, então a disponibilidade é muito boa pra empresa e pras pessoas não sei, mas enfim (...).”*

Já Claudia Valente, que tem como função o desenvolvimento e o acompanhamento de projetos pedagógicos, como já relatado anteriormente, assume por completo a posição de que o controle deve ser feito e que este sempre será factível e cabível em uma organização que trabalhe com informação:

*“Eu acho que tem que existir. Eu acho que não tem jeito. A gente tem que ter alguém que mexa, que arrume, que (...) Se você não tiver um administrador da rede, se não tiver alguém que mexa naqueles dados, que possa recupera-los se houver algum problema, a coisa acaba não funcionando. O usuário só quer usar. Ele não sabe absolutamente mais nada. Nem deve, né? Então, eu vejo isso de uma forma muito tranqüila.”*

Para Claudia, a Intranet passou a ser indispensável na medida em que ela significou uma mudança radical entre o antes burocrático e demorado e o depois ágil e prático. Assim fala-nos:

*“Eu acho ela indispensável, né? Eu acho que não tem como uma empresa grande, principalmente, viver sem Intranet hoje em dia. Não consigo imaginar. Porque nas últimas empresas que eu tive, na cia XXX, eu ainda entrei numa época que não existia a Intranet, né? A gente ajudou a criar – Marketing - E aí, depois, ela se espalhou e todo mundo teve Intranet também, portal XXX, ba, ba, ba... Mas, enfim, não consigo imaginar uma empresa sem Intranet. Não dá! Como é que você pode disparar informação e ter informação atualizada. Você vivia mandando papel e duplicando essa informação de mil maneiras super demoradas e arcaicas. Dependendo de correio. Ah, eu acho que não tem como. Não consigo imaginar, hoje, uma empresa, dependendo do tamanho, que não tenha uma Intranet.”*

No entanto, Marília Peçanha, 24 anos, diferentemente de Claudia, demonstra uma certa insegurança ao ser questionada sobre a possibilidade de estar sendo observada, na medida em que está dentro de uma rede fechada. E mais ainda, traz com ela todo um receio que me parece anterior ao aparecimento da própria Intranet, como poderão perceber nestas palavras:

*“Eu não tenho certeza que posso estar sendo observada, né. Uma coisa que, às vezes eu acho que podem estar checando até ligação, checando meus e-mails enviados, meus e-mails recebidos, mas isso eu não deixo de mandar ou nada por causa disso. Eu não tenho certeza se ele tem como*

*checar tudo. É muita gente. São, lá, dezesseis mil, vinte mil funcionários. Ele não teria como checar tudo isso. Me lembrei de uma história que tava tendo auditoria na área, no departamento. Uma auditoria pesada assim. Em cima de uma produtora que eu tenho contrato, que eu trabalho direto e aí eu tive que falar com uma produtora pra poder esclarecer algumas notas e algumas coisas, algumas pendências e eu não ligamos. Nem no telefone da empresa, nem usei o computador, com medo de estar sendo vigiada. Então usei o meu próprio celular pra esclarecer tudo, com medo da auditoria estar monitorando até as ligações e os e-mails da empresa. Foi isso.”*

Porém, assim como a grande parte dos entrevistados, a mesma Marília Peçanha diz que *“Não tem nada que me incomode não. Tem tudo lá, ela é bem completa. Não tem nada que não me agrade”*. O que demonstra que mesmo uma ferramenta podendo representar o olhar censor, esta pode parecer perfeita numa perspectiva discursiva abrangente ou na sua eficiência enquanto uma ferramenta de trabalho impessoal.

Já Adriana Motta, ao ser questionada sobre controles de acesso, diz:

*“Nunca parei pra pensar, né? Isso é normal, né? Isso ah, ah, ah. Sendo através da rede, ou de algum dispositivo de senha ou password, é o que acontece hoje em dia. Mas isso sempre aconteceu, né? Eu acho que toda a empresa tem que ter alguns cuidados né? Algum tipo de informação que só pode ser lida por determinado grupo de pessoas. Eu acho que isso é natural. Faz parte do negócio.”*

Mais uma vez um controle excessivo que poderia ser interpretado como uma anormalidade, passou a representar a normalidade para alguns funcionários como Adriana e de outros entrevistados. Entretanto, essa mesma Adriana Motta, ao ser questionada em relação ao fato de poder ser observada, reafirma o discurso da empresa, como poderemos ver a seguir:

*“Na verdade eu sei disso desde o início, né? Na XXX é muito claro que a rede é uma ferramenta disponibilizada pela empresa para facilitar o seu*

*trabalho. E ela deve ser usada. As normas e procedimentos são muitos claros. Ela deve ser usada pra isso, e qualquer finalidade diferente disso ta sendo rastreada e o funcionário tem que saber que ele pode ser punido. Então, todo mundo sabe que cada e-mail, cada informação que você manda, cada arquivo que você manda pra fora - pro fornecedor -ta sendo rastreado. Tudo que você recebe também ta sendo rastreado, então, é, eu acho, não me incomoda não, eu sei disso, é.”*

Porém, a mesma Adriana diz que a Intranet compensa:

*“Eu confesso que eu já cheguei a mandar currículo por exemplo, que eu sei que provavelmente está sendo rastreado, mas provavelmente por outro lado eu acho que isso também... eu aprendi isso também... uma chefe me falou que todo o funcionário tem direito é a saber o quanto vale no mercado. Eu não tô cometendo nenhuma infração. Mandar o currículo pra uma empresa, por exemplo. Eu não to mandando uma informação confidencial da empresa. É um veículo que a empresa me coloca a disposição pra facilitar minha vida pra ter uma oportunidade diferente, né. Dentro da cultura da empresa pode ser considerado aí até um ato errado, mas nunca tive problema com isso, nunca ninguém ligou, olha Adriana, você mandou um currículo para uma empresa, você acessou o site da Catho por exemplo, então é... existe uma tolerância. Eu não estou mandando uma informação confidencial. Isso é que é grave. No resto no dia-a-dia, mando e-mail para amigos. Acho que tem de haver uma tolerância, né. As pessoas têm que saber julgar o que que é abuso, né, quando você começa a exceder e o que faz parte quando você é um profissional, que está ali, dando doze horas do seu dia e não tem tempo pra chegar em casa pra ligar um micro, então.”*

Todavia, como podemos perceber, há um conflito entre o que é ou não permitido. Um receio não percebido de enviar determinadas coisas, mesmo ao passar boa parte do tempo de resposta se desculpando pelo envio de um currículo.

Cristiane Martins, 33 anos, ao ser questionada sobre a utilização do *chat* da Intranet, já identifica que quando um diretor entra, toda a naturalidade da conversa vai embora, de imediato. Vejamos o que ela nos fala:

*“Eles divulgam algumas, alguns horários, alguns temas que serão discutidos e etc e as pessoas entram, conversam fazem perguntas, então tem gente assim da Amazônia, do Pará, gente do Rio de Janeiro, da Bahia, as pessoas entram e conversam sobre determinadas coisas, mas é meio esquisito porque você sente que quando entra um diretor ou quando entra mais ou menos assim, o comportamento é meio estranho, não é uma coisa muito natural ainda (...).”*

Entretanto, ela se diz satisfeita com a Intranet, na medida em que a Intranet possibilita a ela a liberdade de não precisar perguntar nada para ninguém sobre diversas informações que hoje já são disponibilizadas pela Intranet. Além disso, Cristiane diz já conhecer o jogo, as regras da empresa, como demonstrado a seguir:

*“Sim, se você se sentir segura você conhece as regras do jogo né? Até pra você se colocar, pra você se posicionar. Pra você ver o que você pode e o que não pode. O “casual friday”. O que que você usa e que você não usa. Eu uso isso e não posso usar aquilo. É, posso pedir reembolso de não sei que lá? Pode. E quanto é o km rodado? É tanto. Como é que faço pra solicitar passagem aérea? E pros hotéis de não sei de onde? Quais são os hotéis que fica? Entendeu? Está tudo ali! Você não precisa ficar pedindo pras pessoas fazerem as coisas pra você, nem você precisa aguardar que elas façam na hora que estejam com boa vontade. E nem você precisa de ninguém pra nada. É uma coisa meio individualista né? Mas é o momento que você tem ali pra você consultar tudo, e você sabe qual é a regra do jogo. Quando você sabe qual é a regra do jogo, você tem duas opções: ou você funciona conforme a regra do jogo, ou você é uma pessoa rebelde, insubordinada ou não sei o que, que quer brigar ou que quer mudar a regra do jogo. Não é isso? Mas pra você querer mudar ou pra você concordar, você precisa saber! Se não sabe não se impõe em nada né?”*

*Afinal de tudo, quando se sabe qual é a regra do jogo você sabe qual está sendo o seu posicionamento. Eu estou contra ou a favor? Se eu tô contra, tenho que me posicionar como contra e ter argumento e saber o que posso fazer pra mudar a regra. Se eu tô a favor, eu continuo lá na minha que tá tudo bem.”*

As afirmações de saber as regras do jogo são pontos que levanto como fundamentais no sentido de serem analisados à luz da questão do poder na perspectiva de Michel Foucault. Esses pontos serão melhor analisados no próximo capítulo. Marcos Leitão, profissional de recursos humanos que trabalha em uma empresa de distribuição de combustível e lubrificantes, de forma sucinta, nos traduz toda uma preocupação com a questão da vigilância dentro de sua empresa, assim como explicita a forma de reação encontrada por ele, na medida em que a empresa toma certas atitudes que parecem ir além dos limites básicos estabelecidos num acordo prévio de sujeição:

*“Eu tomo cuidado pras coisas que eu escrevo por e-mail, pras pessoas internas, né? Dificilmente eu faço discordâncias, por e-mail, internamente. Porque se sabe que e-mail é um documento oficial de comunicação né? Então, não cometeria esse erro. Possível erro. Porque o que você escreve vai ser utilizado contra você (...) Todo o tempo que você escreve e-mail na empresa, você pode ser monitorado. Tudo aquilo que você escreve. Até quando você escreve um palavrão no seu e-mail, vem uma nota dizendo: a sua nota contém é, palavra que não está de acordo, enfim, eu não me lembro os termos agora. Eu já escrevi porra né? E voltou. Então, agora, eu escrevo por...la, né? Se alguém cismar que eu estou enviando mensagens de qualquer tipo, eu posso ser monitorado. E o que eu escrevo pode ser utilizado contra mim né? Veja: eu tô escrevendo pra pessoas do meu relacionamento pra fora, tá? Então eu tomo cuidado de não tá mandando, por exemplo, uma nota prum amigo meu de uma empresa concorrente, que possa conter um tema que pode ser complicado. Porque a partir do momento que vai o nome, com o destino da empresa concorrente, automaticamente já tem um filtro né? (...) Eu não tenho qualquer tipo de preocupação de estarem monitorando. Acho que já*

*“passei da idade de me preocupar com certas besteiras não é? Eu acho que estou muito mais relaxado. Eu acho que tenho responsabilidade suficiente pra assumir. Oh mandei essa mensagem sim, ela continha meia dúzia de palavrões, era mapeada e eu sei que ok errei, porque eu sei que e-mail de empresa não é pra utilizar pra esse tipo de fim. Então, pra mim é, eu faço, mas reconheço que não deve ser feito, mas todo mundo faz! E se alguém um dia chegar, olha, ta errado. Ok, eu nunca mais faço (...).”*

Como num desabafo, Marcos parece ter um conflito entre o discurso de um executivo e o de um ser humano normal, com receio das conseqüências que possam vir a surgir a partir de determinadas ações reativas que possa tomar.

Como a maioria das respostas, também a web designer Carina Toledo nos remete à questão de saber as regras do jogo, quando perguntada sobre aquilo que sentia ao ter conhecimento de que não teria acesso a uma série de informações na Intranet. Assim ela disse:

*“É porque eu entrei lá sabendo que a regra do jogo era essa. Então eu não me sinto nem um pouco distintiva. Eu acho que a comunicação tem que ser pertinente no grupo mesmo (...) Na praia deles é particular e na praia aberta é pros outros demais. É alegria. Então eu não vejo nada demais essa restrição. Acho que é necessário mesmo. Porque tem informações confidenciais que têm um momento certo pra serem divulgadas.”*

Todavia, há um contra-senso nessa sua postura, pois ao ser abordada sobre a questão da vigilância via Intranet, a mesma Carina “explode” ao falar o seguinte:

*“Eu tava conversando justamente isso com um amigo que faz parte da equipe de segurança e ele comentou alguns dados e eu comentei assim: cara, se vocês me negarem o acesso, eu não sei o que está sendo disponibilizado por aí, eu sempre vou ter que estar buscando o que está acontecendo lá fora pra trazer pra dentro de uma forma interessante! Tem hora que você desliga. Sei lá. Que se dane! É impossível você medir*

*produtividade dessa forma. Não é assim, querer que você seja produtiva colocando uma bola no meu pé e achar que se eu mexer no computador e olhar pra cima, e não tem como medir isso, eu vou estar sendo muito mais produtiva. Cercar de tentáculos de tal forma que você vai estar estrangulando tanto aquele funcionário, que ele não vai conseguir, eu pelo menos não conseguiria, demonstrar o prazer de oferecer os meus serviços (...).”*

Esta mesma entrevistada nos cria um paralelo entre o processo de vigilância estabelecido na Intranet com a vigilância também exercida no ambiente do escritório físico da empresa. Como se existisse nesta empresa uma administração sob a forma de linha de produção, tratando pessoas como produtos. Assim ela nos fala:

*“(...) Eu vinha de um lugar onde a sala era menor e fechada. Agora lá o ambiente as baias são baixas e tudo é aberto. Já o fator de você não estar trabalhando já faz com que alguém te observe de forma melhor. Então, já minha atividade é diferente de todos que estão ali. Até mesmo de meus gerentes. Mesmo fazendo um trabalho específico de manipulação de imagem, essa diferença vai ser responsável por “o que é que você está fazendo de novo por aí? Deixa ver o que você está fazendo? Então eu me sentia assim: trabalhando ou eventualmente num site de jornal ou vendo site de fofocas - não de pornografia - mas que é fora das atividades que deveria estar cem por cento fazendo ali, a vista. Não acho tão mal assim. Agora, também quando sou observada. Agora. Quando você observa os outros, a “macharada” recebe os e-mails da mulheres peladas e também bem rapidinho fecham e depois escolhem o melhor horário pra ver, fecham. É engraçadíssimo! A disposição física é uma função controladora mesmo. Pra ver que está todo mundo ali, está todo mundo trabalhando. Como a filosofia de uma fábrica de software. Você coloca várias baias, ou seja, bota todo mundo enfileirado. Todo mundo numa fabriquinha, lado a lado. Todo mundo padronizado. Se olhar de longe e se não tiver ... qualquer um, basta apontar! Agora não tem que abrir porta, a dificuldade da proximidade. Ta todo mundo junto!.”*



Todavia, em contraposição, novamente Carina parece-me conformada e segura com a Intranet, na medida em que discursa que, para a empresa, a Intranet é fundamental. A propriedade intelectual assegurada pela empresa passa a ser o cerne da justificativa para o controle através da vigilância. Carina finaliza seu depoimento a esse respeito desta forma:

*“(...) Para a empresa a propriedade intelectual é o mais importante. Se o que está aí não é trocado, ou se as pessoas não tem idéia do que está acontecendo, como o negócio vai fluir? Como eles vão estar à frente? Como é que eles vão estar se falando? Deverá somente o RH falar? Eles falam o seu discurso, mas não tem o diálogo. Se cada departamento tem uma forma de expressar ou divulgar o que está acontecendo ali dentro, em alguma hora você vai precisar saber como aplicar no teu negócio ou no negócio maior pra empresa que é venda. Muita gente não sabe que é monitorado ou é inocente de que é monitorado. Eu não acredito que seja uma preocupação. Da mesma forma que telefone. Toda a empresa grande tem um serviço de auditoria de telefonia. Está tudo gravado. Só que você não sabe de nada e nada daquilo que foi dito no telefone pode ser usado contra você.”*

Já Cristina Magalhães se diz sentir monitorada, como se estivesse em um verdadeiro “Big Brother”.

*“Você sabe que está sendo monitorado de alguma maneira como você estivesse num verdadeiro Big Brother. Todos os seus e-mails. Hoje em dia eu excluo todos os arquivos particulares meus é, eu tenho o e-mail da empresa, eu tenho o e-mail da minha casa, particular, que eu acesso via computador da empresa, mas eu não deixo nada registrado lá dentro. Eu não coloco nada pessoal meu na empresa (...)”*

Vale ressaltar que Nicolaci-da-Costa (2002) já nos alertava quanto a um lento processo de mudanças, detectado inicialmente sob a forma de novos comportamentos.

Mudanças internas vão ocorrendo aos poucos. Por isso, em um primeiro momento, quando detectadas sob a forma de novos comportamentos e/ou novos conflitos, como os discutidos acima, essas mudanças parecem ser localizadas. Nesse primeiro momento, tem-se a impressão de que apenas um ou outro aspecto da organização subjetiva característica do individualismo está sofrendo alguma transformação. (As mudanças sofridas na noção de privacidade, tão discutidas nestes dias em que encontramos câmeras – de segurança ou não – em elevadores, bancos, lojas, etc., são um bom exemplo disso.).(p.25)

Percebamos, a partir desse olhar da autora, que é exatamente a questão da privacidade que mais aparece enfatizada nas falas dos entrevistados na questão do uso da Intranet. Como nos mostra Cristiane, ela nada deixa de seu registrado na firma. Paranóia? Nova forma de lidar com algo que ainda não é bem conhecido pela usuária? Ainda é cedo para sabermos já que “mudanças internas vão ocorrendo aos poucos”.

Cristina elucida, também, essa mudança subjetiva a partir da “construção” de uma forma de fuga encontrada para que seus assuntos de ordem particular não sejam visualizados por parte de quem, por ventura, possa registrar e ler suas mensagens. Entretanto, Cristina possui um discurso muito politicamente correto ao declarar que a Intranet serve, fundamentalmente, aos interesses da empresa. Vejamos o que ela fala:

*“A Intranet é um instrumento da empresa. É como se fosse uma Internet que só fala da empresa. Você vê em algum ponto que você está sendo monitorado, mas a gente nunca está sabendo exatamente como está sendo monitorado. A partir do momento em que você liga o computador você chega. A partir do momento em que você desliga o computador é a hora que você sai. Por onde você navega via Intranet fica registrado. Eu procuro uma vez por semana apagar todo o meu histórico apagar todo meus cookies, excludo alguns e-mails que não me interessam. Eu interpreto a Intranet como uma rede da empresa.” Porém, Cristina diz que compensa e que tudo, a partir da Intranet, fica mais fácil e ágil como poderão perceber com suas próprias palavras: “Compensa. Compensa porque ela te agiliza muito. Já está tudo ali. O que às vezes eu percebo é que as pessoas. Tem gente que acha mais fácil pegar o telefone e ligar*

*para alguém pra fazer uma pergunta, do que procurar na Intranet. Eu prefiro procurar na Intranet a perguntar pra alguém. É eu acho mais rápido.”*

Já Igor Bentes, web designer, 36 anos, nos remete ao discurso comumente abordado pela mídia. O de que é fundamental manter uma vantagem competitiva neste mercado igualmente competitivo e, para tal, é importante gerenciar o conhecimento, não deixando que aquilo que foi produzido, durante anos, se perca. Mesmo que para isso a tecnologia sirva não somente para organizar, mas também para quadricular e vigiar os funcionários. Assim Igor aborda esse assunto, levantando uma questão que diz respeito direto à visibilidade do poder:

*“Existe uma discussão em cima de gestão do conhecimento que é, se você deve deixar que um funcionário dentro de uma Intranet, que ele veja que existe um conteúdo, mas ele não possa acessar aquele conteúdo, ou, caso ele não possa acessar aquele conteúdo, se por acaso ele já não deve nem vê-lo. Ninguém chegou a conclusão do que é melhor. Acredito que cada empresa tem sua parcialidade. Até uns defendem que se você não pode acessar tal coisa, é preferível que você não veja até porque sua navegação fica mais simples e, em compensação tem um lado da gestão do conhecimento que diz que, as pessoas têm que saber que aquilo existe e, de alguma forma chegar aquela informação de uma outra maneira. Ela saber que alguma coisa está sendo feita mesmo que ele não participe.”*

Porém, quando questionado sobre como se sentiria em não saber sobre determinadas informações apontadas na Intranet, Igor nos falou:

*“Sempre rola uma frustração. Ta ali navegando, quer ter acesso as informações e não há. É lógico que tem informações que são sigilosas e, é. É a mesma coisa que. Imagina você andando pela sua empresa, você tem algumas instantes e você pode pegar o livro que você quiser e na outra você sabe que tem o livro ali, mas está escrito não encoste nesses livros. Eu tô vendo o livro. No mundo real as informações ficam guardas numa pasta em que ninguém sabe que aquelas informações tão lá.”*

Entretanto, ao ser questionado sobre a questão de a Intranet ser uma rede fechada e sujeita a uma vigilância, Igor diz que, como funcionário, não tem muito como evitar tal fato :

*“Eu, como funcionário, não tenho como evitar determinadas coisas. É claro que o pessoal de TI tem acesso a alguns, é, ferramentas, ou alguns pontos da tecnologia que é utilizada por toda força de trabalho que o faz capaz de controlar alguma coisa. O que estou querendo dizer com isso? Como funcionário a gente não tem muito como evitar isso (...) Existe aquela situação em que todos sempre desconfiam que os diretores ou os donos da empresa estão lendo seus e-mails ou, pelo menos, têm acesso a qualquer momento que eles queiram, né? Isso é totalmente possível. A gente não tem como controlar isso, mas sabe que é possível. Se é ético ou não, aí vem a questão que está sendo debatida aí. Uns dizem que o e-mail ou a Intranet é uma ferramenta da empresa e, se é uma ferramenta da empresa, ela tem total controle sobre as coisas que são produzidas ali. Então de fato você não deveria usar aquelas ferramentas para outras coisas que não fossem pro trabalho. Mas ao mesmo tempo, tem informações que tem que ser tratadas em caráter confidencial. Por exemplo. Outro dia eu mandei um e-mail sabendo que se meu chefe lê isso aqui eu estou roubado. Você faz isso mesmo sabendo que ele pode ter acesso ao negócio (...) Mais que por outro lado a tecnologia ajudou muito em “n” aspectos, ela ajudou, mas também abriu justamente essas portas, essas janelas na verdade pra que justamente os gestores da empresa tivessem informações que antes eles nunca tinham. Não sei se isso era feito pelo telefone na época que não tinha Intranet. Lá na empresa muitas vezes já tive dúvidas em relação a celular (...) É, mais fica sempre a dúvida. Você faz as coisas, mas fica sempre a dúvida se está olhando de fato ou não.”*

Ao mesmo tempo em que nos coloca todas essas questões, Igor nos diz que compensa totalmente a utilização da Intranet. Identificando a Intranet como

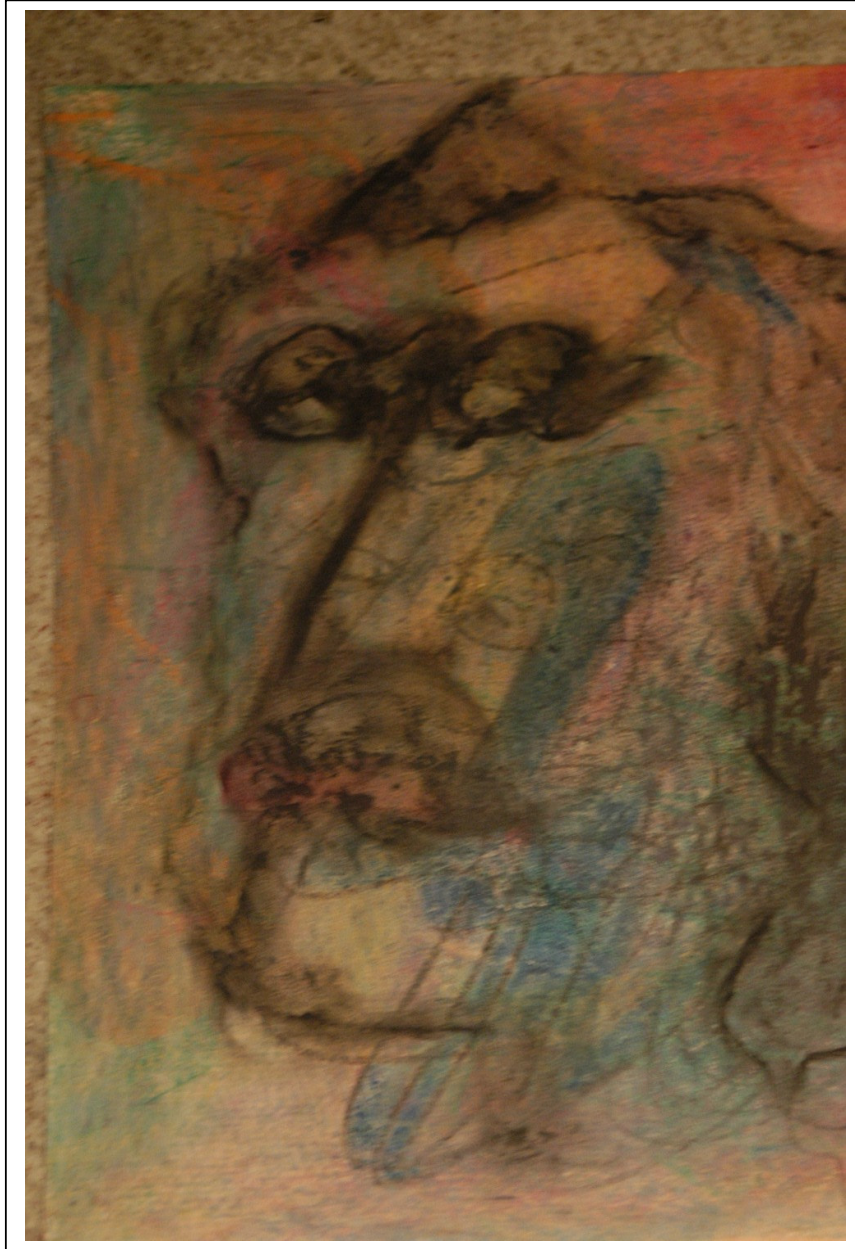
um ambiente que veio da Internet, porém, utilizado de forma diferente dentro da empresa:

*“(...) compensa plenamente. Acho que o ganho de produtividade de hoje, principalmente na velocidade de comunicação entre as pessoas, é... As coisas começaram a serem trazidas a seu conhecimento de forma mais rápida. A gente não pode falar de Intranet sem falar de Internet. Na verdade, a Intranet é um microcosmo da própria Internet. Daquele universo ali fechado da corporação. O que a gente não pode deixar de perceber, é o quanto à própria Internet democratizou a informação. O quanto às pessoas podem expor suas opiniões para pessoas que até então não tinham acesso aos meios de comunicação. Os meios de comunicação eram fechados nas grandes empresas de comunicação. Tvs, jornais, revistas, rádios, etc. Hoje, qualquer pessoa pode começar uma empresa de comunicação. Se você fizer um blog, você acaba de criar um veículo de comunicação. O que não dura mais do que cinco minutos! A Intranet não espelha toda a liberdade de expressão que a Internet surgiu e a Internet cresceu por conta disso. Então, dentro da empresa, com toda a facilidade da tecnologia web dentro da empresa, a gestão dessa tecnologia é muito cerceada, ela é muito controlada, ela é limitada, não é todo mundo que pode publicar coisas. Você tem que navegar só naqueles ambientes que existem ali. Você não pode criar o seu próprio ambiente, coisa que na Internet isso não acontece. Claro que a empresa tem que controlar de alguma forma, mas eu acho que existem alguns modelos de Intranet mais atuais que começam a abrir um pouco mais de espaço para que as pessoas participem colaborando de uma maneira mais transparente. Para que no dia-a-dia do trabalho delas, estejam automaticamente produzindo, ou seja, o resultado do trabalho delas. Isso está exposto e serve de material de fonte pra prática de gestão do conhecimento e pra práticas de administração em si. Independentemente dos pontos positivos e negativos, acho que vale a pena. Não me vejo hoje sem Internet e sem Intranet, mesmo sabendo que a turma de tecnologia tem uma tendência a controlar, a segregar algumas coisas, a controlar o acesso a algumas coisas. Enfim, enquanto justamente as Intranets tiverem sob domínio de pessoal de TI*

*das empresas, eu acho que as coisas não vão evoluir muito não. Tem que colocar mais gente de comunicação.”*

Diante do que foi exposto em nível de resultados, percebemos a necessidade de, em certos momentos, nos determos um pouco mais naquilo que os entrevistados nos diziam sem necessariamente estar tendo consciência desse falar. Ao longo das entrevistas, começou a ser percebido por mim a dimensão afetiva que surgia permeando as falas na relação desses usuários com a ferramenta Intranet. Esse afeto me fez acreditar na necessidade de esquadrihar melhor o discurso a mim apresentado. Assim, começou a emergir algo de novo que até então não havia sido vislumbrado, algo de uma nova subjetividade a partir do relacionamento Intranet- usuário. Como bem enfatiza Nicolacci-da-Costa (2002), “as novas formas de organização social e os novos espaços de vida geraram profundas alterações nos estilos de agir e de ser de seus contemporâneos” (p.15) e, como resultado dessas novas formas, o que advém é a emergência de “novas formas de agir e de viver que dão visibilidade aos processos de transformação das formas de ser.” (p.16)

Essa dimensão “da novidade que veio dar na praia” desta pesquisa, que diz respeito à questão do relacionamento entre as teorias de ontem e as novas formas de significar e olhar a Intranet (ou seriam, como enfatizamos antes, IntranetS ?) hoje em dia, será detalhada no próximo capítulo.



Ricardo de Castro

“Muda que quando a gente muda a gente anda pra frente. E quando a gente manda ninguém manda na gente. Na mudança de atitude não há mal que não se mude nem doença sem cura. Na mudança de postura a gente fica mais seguro, na mudança do presente a gente molda o futuro!” (Gabriel Pensador)

## 5

### **O visível no invisível do discurso : uma análise para além da resposta dada.**

A metodologia de análise das respostas apresentadas segue os pressupostos de Ana Maria Nicolacci, que postula dever-se primeiro ler todas as respostas e levantar as categorias que mais se repetem para, depois, se voltar às respostas individualmente confirmando, reafirmando ou refutando o que a análise do conjunto ofereceu como pistas a serem seguidas. Assim foi feito com as onze entrevistas.

Como poderão perceber, ao abordar os hábitos de meus entrevistados, levei em consideração o que os mesmos faziam ao chegar ao trabalho, os motivos que os entrevistados possuíam para ligar os computadores, o momento em que se conectavam à Intranet, as tarefas ali disponibilizadas pela empresa. Tais questões permitiram visualizar, de forma marcante, o papel da Intranet como instrumento de regulação social em seu papel disciplinador. Também permitiu que víssemos o quanto essa ferramenta está se constituindo em um espaço gerador de novos hábitos e comportamentos, e assim de subjetividades, como bem nos aponta em relação às tecnologias, Nicolacci-da-Costa:

A primeira constatação a que se chega quando se examina o que já foi produzido sobre a Revolução da Internet é a de que a história se repete. Tal como aconteceu antes, as novas formas de organização social (virtual e em rede) e o novo espaço (imaginário porém vivido como concreto) geraram (e ainda vêm gerando) alterações não somente nos comportamentos, mas também na constituição psíquica dos homens, mulheres e crianças dos nossos dias.

Ao identificar o que meus entrevistados gostam ou não na Intranet e aquilo que percebem como mais interessante, foi possível perceber a questão da ordem do discurso foucautiano. A Intranet, a partir das falas de meus entrevistados, surgiu como uma ferramenta que mais gostavam enquanto um meio de comunicação e de informação, na medida em que esta foi implícita e explicitamente identificada como o veículo de comunicação mais importante da empresa: a que permitia que os funcionários respondessem e se relacionassem com seus colegas eficazmente. Nesse aspecto ela já está se transformando de



ferramenta a algo para além disso, ou seja, Intranets, algo personalizado pelo usuário.

Quanto à questão da vigilância e do controle via Intranet, essa se tornou implícita ao questionar meus entrevistados sobre a existência de restrição de acesso à Intranet ou a alguma informação nela inserida. Através dessa pergunta, algumas questões complementares iam surgindo na medida em que alguns entrevistados deixavam transparecer a existência de conflitos em relação ao sentimento de sentirem incluídos e à exacerbação do controle e da vigilância via Intranet ocasionando uma falta de campo de manobra para com a mesma. Foi através do entendimento do que sentiam em relação à Intranet, que me foi possível concluir sobre a questão da visibilidade do poder invisível desta ferramenta.

Todos os usuários entrevistados seguem uma rotina muito parecida ao chegarem aos seus respectivos escritórios: eles ligam seus computadores, fazem a leitura de seus e-mails - acessados diretamente nos correios eletrônicos ou via Intranet - e tomam seus cafezinhos ou chás. Este hábito, comum a todos eles, hábito especificamente localizado no ambiente do escritório, já traz em si a idéia do fator disciplinador, na medida em que há uma frequência de atitude por parte dos funcionários e uma ordenação: café, computador, e-mail e Intranet. Como se antes de entrar no mundo da empresa, as pessoas fizessem um pré-aquecimento.

Um hábito, segundo Bourdieu (1992), é aquilo que o indivíduo aprende, despercebidamente ou inconscientemente, ao longo de um processo de socialização, levando em consideração o conjunto de significações do sujeito dentro de um ambiente cultural específico. Assim, os hábitos passam a ser para uma determinada comunidade, as leis e os costumes que vão fazer com que os indivíduos se sintam naturalmente inseridos naquela comunidade. Porém, é importante que compreendamos os hábitos como mais relacionados às práticas e a uma conduta constante, do que propriamente às regras previamente definidas. Como um comportamento não consciente e nem previamente calculado.

Com entendimento do significado de hábito, compreendendo-o como advindo de um processo inconsciente ou despercebido de socialização e de adaptação à cultura de determinada comunidade, posso, dessa forma, perceber o computador como um instrumento socializador. Também posso levantar a existência de um processo disciplinador em termos foucaultianos, procedimento fundamental na transformação do ser humano natural em um sujeito inserido

dentro de um sistema de micro-poderes. Este hábito sugere, também, a existência do poder condicionado. Um poder que condiciona os sujeitos e que, invisivelmente, vai tomando conta da teia social. Visível aos olhos de quem está submetido ou subordinado a ele em seu início, este vai se tornando, paulatinamente, invisível com o decorrer do tempo. Mas, como vimos anteriormente, há diversos interesses por trás desse condicionamento. Neste caso em específico, o desenvolvimento de hábitos que tenham a ver com os interesses da empresa em assegurar suas informações, em dinamizar a produção e em levar suas políticas ao conhecimento de seus funcionários através da Intranet e do desenvolvimento de cursos ali efetivados, deve ser notado.

Essa necessidade latente de obter acesso rápido às informações parece-me ser uma unanimidade no discurso de meus entrevistados ao falarem sobre Intranet. Sendo que “informação” vem passando a assumir um *status* daquilo de que há de mais importante dentro das organizações modernas. É através das informações que os funcionários vão se manter atualizados em relação ao seu segmento, a sua empresa, a concorrência, ao que está sendo realizado por seus colegas e por outras partes da organização.

Esse discurso da importância da informação no mundo empresarial aparece com toda a sua força nos discursos dos entrevistados. Adriana Mello, ao ser perguntada sobre o que era possível fazer na sua Intranet, assim responde:

*A Intranet tem todas as políticas pra eu fazer consultas. Aqui tem uma política muito forte de procedimentos relativos à segurança, segurança da informação, segurança do ambiente (...)*”.

Ela volta a falar novamente e diretamente sobre política de segurança da informação quando nos explicita que:

*“(...) não restringiria acesso a nenhum de meus documentos. Mas é norma. A política de informação da informação. Esse negócio de inteligência intelectual. Você não pode colocar nenhuma criação em área pública”*.

Claudia Valente reafirma essa idéia ao colocar que “*toda a informação de políticas de inscrição de curso está na Intranet*”. Ao ser questionada sobre o que é possível fazer na Intranet, Claudia reitera essa idéia de totalidade de informação que a Intranet possui :

(...) *A gente tem muita gente dispersa com quarenta malas, quarenta aeroportos. Então a maneira deles obterem alguma informação do que é a política, do que é possível, do que não é possível, pelo menos no nível inicial informativo, é na Intranet de fato. Então tudo que a gente tem hoje, o que é o conceito da área, missão, visão, como é que a gente tá trabalhando, como é que estão os problemas de zonas, MBA, programas internos da cia DDD, programas no exterior. **Tudo, absolutamente tudo tá na Intranet.***

Fabrizio Mello complementa essa idéia do “*absolutamente tudo*” quando articula a Intranet com o saber empresarial: aquilo que sua empresa não fornece a ele em informação a Intranet da mesma lhe fornece:

*Quando eu tenho alguma necessidade específica em termos de informação, aqui da empresa. Então às vezes eu preciso de uma informação mais detalhada sobre a parte comercial, sobre audiência, alguma coisa nesse sentido, eu busco a Intranet.*

Cristiana Martins acrescenta à idéia de banco quase que “infinito” de informações à idéia de ser a Intranet a própria empresa, estendendo à mesma uma onisciência e uma onipotência expressiva. Essa visão fica clara quando ela nos descreve que “*todos estão disponibilizados na Intranet então a Intranet na verdade era tudo sobre a empresa*”. O “*tudo*” resume a questão da onipotência de informação no nosso ponto de vista.

(...) *É como se fosse um grande banco de dados com trabalhos, projetos. Na XXX são 16 estados, então você não consegue falar com 16 pessoas ao mesmo tempo. As pessoas já disponibilizam alguns modelos, alguns projetos e algumas coisas então, então você para facilitar, você já vai lá na Intranet. Agora uma coisa muito interessante, o RH tem um telefone 0800, mas que nunca ninguém atende. Então é, a, as perguntas e respostas sobre convênio médico, valor do tíquete, data de pagamento, depósito de não sei que, pá, pá, pá, pá, pá, pá, todos estão disponibilizados na Intranet então a Intranet na verdade era tudo sobre a empresa (...).*

Igualmente Marília Pereira reitera essa visão utilizando o mesmo pronome indefinido para a possibilidade de informar-se na Intranet: *“tudo”*: *“(...) Agora tem muita informação na Intranet da XXX. Eu posso praticamente pegar tudo que eu quiser na Intranet. Tudo! (...)”*.

Outra questão interessante que percebemos, através da leitura atenta das falas dos entrevistados, foi a idéia da submissão aos padrões da informação tal qual como ela é veiculada pela Intranet, mesmo sem a anuência dos sujeitos a ela conectados, já que essas pessoas não conseguem se ver sem estarem, de alguma forma, ligadas à essa ferramenta ou com ela trabalhando ou a ela submetida. Com o seu uso, essa não anuência, que por vezes explicitamente incomoda, conforme veremos a seguir, passa a ser algo convivível e até incorporado ao sistema habitual do sujeito, como falamos acima na questão do hábito em ligar o computador e acessar os e-mails, seja pelo provedor ou através da Intranet. Cabe lembrar aqui que em que boa parte das vezes, ao ligarem seus computadores, essas pessoas já estão *plugadas* na Intranet – via cartão ou senha. Outra questão que acaba intrinsecamente aparecendo como pano de fundo é o fato de, inconscientemente, o sujeito acabar por incorporar essa situação e rotina a seu modo de ser para que, assim, se torne menos penoso o seu trabalho diário com essa ferramenta, quase que sinônimo da empresa ela mesma. Digamos que seria a lei do mais forte: se ele não se adapta às regras, ele “dança”, ou seja, ele perde seu emprego. Saber lidar com a Intranet, ou com as informações que ela fornece e suscita como sendo necessárias existir e serem consumidas, é manter-se no emprego no qual se está.

Essa acriticidade, mesmo que situacional, porque essa era a primeira questão com a qual os entrevistados tinham contato, e manter-se à distância e em distância para se saber onde se pisa e com quem se fala é um meio também de sobrevivência, aparece de forma interessante na fala de Claudia quando ela enfatiza: *“A tecnologia não é tudo que a gente espera dela, mas de uma forma geral todo mundo teria acesso a essas informações, então eu acho que é bem legal”*.

Esse discurso democratizante de Claudia parece estar impregnado naqueles que têm como função a determinação das políticas de Recursos Humanos dentro da empresa em que se trabalha, assim como em quem vai disponibilizar as

informações sobre cursos e treinamentos na empresa. Como ela diz, a possibilidade de “*todo mundo*”, de uma forma “*geral*”, ter acesso à informação já é muito “*legal*”.

Um ponto que deve ser aqui ressaltado, e que foi também evidenciado nas falas dos entrevistados, conforme vimos acima, é a questão de a Intranet ter em si, em seus bancos de dados, tudo o que se espera de uma empresa e todas as informações necessárias para a vida de um funcionário. Cristiane nos fala exatamente dessa questão quando nos diz que o que mais gosta na Intranet é justamente “*esta história*” de ter tudo ali disponível e você não ter que perguntar pra ninguém”. Só que acrescentemos a esse “tudo” a faceta de não se precisar mais de um outro que nos forneça alguma informação. “Tudo” está no sistema.

O não ter de perguntar nada a ninguém pode significar, para nós, duas coisas distintas: velocidade de informação, posto que não se perderia tempo em se ter acesso ao necessário para a consecução do trabalho: nada de boletins, telefonemas, hierarquia para se conseguir uma informação. Ela está ali, pronta a ser acessada para quem tem a senha correta e sabe manejar o portal. Esta observação em nível de Intranet nos remete à Nicolaci-da-Costam (2003), em seu artigo *Jovens e celulares a cultura do atalho e da sociabilidade instantânea*, apresentado no seminário *culturas jovens e novas sensibilidades*, quando esta aborda como os telefones celulares vêm introduzindo profundas alterações na sociabilidade das populações jovens dos grandes centros urbanos, nos revelando a existência de uma “cultura do atalho”(p.1). Uma cultura emergente a partir da introdução desta tecnologia no cotidiano dessas pessoas, baseada na constante busca da utilização dos celulares por parte das pessoas sempre que desejavam entrar em contato direto e sem intermediários. O contato direto seria com as informações necessárias à consecução de suas atividades.

Assim, fazendo as devidas adaptações, teríamos, de certa forma, uma teoria do atalho também na Intranet, quando esta é utilizada para se ter acesso direto à informação que antigamente custaria a ser conseguida ou a ser padronizada em inúmeras filiais. Vários depoimentos já assinalados confirmam essa nossa aproximação entre a facilitação do celular e a facilitação da Intranet na vida do usuário.

Por outro lado, cabe nessa nossa observação sobre a fala de Cristiane uma outra questão também de ordem psicológica. Será que quando eu não tenho mais

necessidade do outro como referência de saber ou de informação não se perde, com isso, também a capacidade de se haver trocas humanas no contato efetivo e afetivo com o outro? Será que ao encontrar tudo em uma máquina, em um programa, mesmo que saibamos que quem os constrói são outros seres humanos, não se perderia a necessidade de se subjugar ao olhar e ao saber do outro e assim assumir seu não saber e sua falha ou falta diante de um outro igual a você e assim você estar sendo passível de ser criticado ou confrontado com o desejo do outro, ou com o poder do outro? Será que a máquina que tudo sabe, ou tudo nos informa, não bloqueia, em nós, ao nos proteger disso, o contato com a incompletude de nós mesmos, já que a máquina, o meu computador, o meu visor, o meu hard - disk passa a ser uma extensão de mim, e logo não me critica e, se há um erro, esse não é mais meu e sim de um sistema que não sou eu quem o domino, logo não tenho responsabilidade pelo erro ou pelo não saber dele?

Acredito que, para esses entrevistados, a Intranet passou a substituir o bate papo. Michel Foucault (1987), em *Microfísica do Poder*, aborda essa questão dizendo que a disciplina procede na medida em que domina, conhece e utiliza os indivíduos através de táticas como antiaglomeração, antivadiagem e antidispersão. Uma disciplina padronizadora. Essa disciplina padronizadora foi percebida em muitos níveis, desde o ligar o computador, até a como lidar com aspectos que, ao longo das falas, aparecem como indesejáveis nessa Intranet com a qual todos têm de lidar algumas horas por dia.

Essa ambigüidade frente à Intranet aparece quando percebemos o contraste existente, em um mesmo entrevistado, entre sua fala genuína, ou seja, quando ele mesmo aparece como dono de um discurso e de um saber, e a fala que percebemos como institucional, qual seja, o quanto tudo que ele faz, ou passa por, é relevante para que o trabalho flua como deve fluir e acontecer dentro da empresa. Poderíamos dizer que nesse ponto teríamos o que Foucault nos mostra em a ordem do discurso. Cristiane reflete bem essa questão quando enfatiza como é interessante e produtivo ter-se “*tudo ali disponível*”. Entretanto, Cristiane nos revela também uma certa desilusão com a Intranet, na medida em que fala:

*O que eu não gosto é que ela sempre vem faltando algo, talvez, ou ela é muito grande a ponto de você se perder, ou tem tanta informação que você não consegue absorver. Isso dá um certo nervoso, ou então ela é, às vezes,*

*um pouco incipiente de informações que você quer para aquela coisa. Então ela nunca tá meio que no ponto certo, né. Ou ela tem muita informação que não te interessa ou ela não tem nada que te interessa, quer dizer, ela não é feita pra você. Não é feita sob encomenda para a tua necessidade.*

Reparemos a incongruência dessas duas falas: tudo está ali disponível, mas sempre vem faltando algo. No espaço da Intranet parece não estar previsto a falha, assim como não prevê o sentimento de falta para quem a utiliza. Aqui nos perguntamos até que ponto um sistema desse não coloca em evidência nossa necessidade de onipotência, de tudo saber e de tudo ter acesso. Uma questão a ser pensada, talvez em outro momento. Também irrita o excesso de informação que não esteja direcionado ao desejo de saber específico desta entrevistada. Mais uma vez, aqui, se evidencia uma questão de onipotência e narcisismo. Como uma ferramenta que me promete tudo informar em minhas necessidades, falha e me falta? E como e para que ela me informa o que eu não preciso nem quero saber?

Para Galbraith (1984), essa desilusão seria um processo reativo, na medida em que este autor vê o sujeito mais como um produto do meio do que um sujeito que participa do poder. Mesmo reconhecendo que o poder se dá através do processo de ação e reação, Foucault, talvez interpretasse esse sentimento não como reação a algo externo, mas, sim, como o próprio poder de contestar e reverter as mais diversas situações. Naquele momento ela é funcionária sujeitada a um processo, entretanto, daqui a pouco ela pode interceder neste processo, na medida em que possui autonomia para mudar seu destino. Indago-me se realmente essa funcionária teria condições de mudar o seu destino dentro de um sistema formado e estruturado dessa forma.

Sendo a Intranet algo visto como uma ferramenta onipotentemente geradora de informações necessárias e não passíveis de mudança por parte do usuário, é interessante perceber como esses entrevistados vêem a Intranet não como somente um programa, mas quase como um coadjuvante, não muito amigo ou afável, causador de afetos que aparentemente somente um contanto entre dois seres humanos deveria suscitar: a Intranet causa nervoso, raiva, indignação. Ela se materializa e se humaniza, tal é o nível de contato que essas pessoas têm com ela. Ocorre um processo de personificação da máquina nesses ambientes. É com ela ou

diante dela que exprimimos nossos problemas e dúvidas, tomamos café, escrevemos e-mails, participamos de *chats*, matamos inclusive o tempo quando isso nos é permitido e divulgamos nossas idéias.

A impessoalidade desse instrumento Intranet incomoda muitos dos entrevistados. E aqui, mais uma vez, vemos o quanto eles necessitam de humanizar um instrumento para que possam lidar com ele. Longe de vê-lo como um banco de dados que está ali para ser acessado, alguns entrevistados esperam que a Intranet seja algo para além de informação, querem que ela esteja ligada a cada um individualmente, como se fosse possível com que um sistema descobrisse as necessidades pessoais de cada usuários. A questão da afetividade ligada a uma ferramenta que se usa constantemente foi assinalada por Nicolacci-da-Costa (2003,2000) em várias de suas pesquisas, denominando esse processo de a “Antropomorfização da Máquina” no qual computadores recebem “o mesmo tratamento que seres humanos” (p.58).

Dentro desse prisma do afetivo percebemos que Cristiane reclama que a Intranet foi construída para os outros e não para si, ela não se encontra no olhar da Intranet, como se pudesse haver um olhar institucional que a olhasse como um indivíduo, como um reflexo dela e não somente como um elemento dentro de um sistema que deve funcionar senão tudo acaba, como disse outro entrevistado. O que ela busca é o olhar individualizado, micro no macro da rede e do sistema. Busca o afetivo e não o institucional.

*(...) Ela é sempre, é sempre muito do interesse do outro. Ninguém pergunta para você o que você quer, as pessoas vão disponibilizando as informações conforme elas acham que sejam realmente importantes (...).*

Junta à percepção de impessoalidade à questão da segurança para o uso da Intranet. Em certos momentos ela é vista como necessária, já que lidam com informações importantes, em outros é sentida como tolhedora de individualidades e sentida como repressão. Essas questões apareceram quando perguntei aos entrevistados o que era possível fazer na Intranet de suas respectivas empresas, ou seja, o que a empresa pensou para eles ao desenvolver esse programa.

Adriana, alta funcionária de uma empresa, enfatiza que para ela,



*A Intranet tem todas as políticas pra eu fazer consultas. Aqui tem uma política muito forte de procedimentos relativos a segurança, segurança da informação, segurança do ambiente. Tem uma política muito forte nas questões de trabalho.*

Nesta fala fica bem evidenciada a questão da política de segurança que faz parte do discurso de várias empresas de hoje em dia. O poder condicionado aparece como pano de fundo nessa questão da política de segurança, já que, em relação aos funcionários de seus mais altos escalões, todas as empresas os condicionam a serem os representantes dela para os públicos interno e externo, a serem a empresa em primeiro lugar, a “vestirem a camisa da instituição” e, assim, eles devem estar totalmente inseridos dentro dos valores desta empresa. Todavia, é necessário lembrar que o mesmo autor diz que essa sujeição não é conseguida de um modo tão fácil assim. A uma ação pode corresponder uma reação que formará o poder. Essa reação ao condicionamento não aparece nesta fala de Adriana, mas sim na de outros entrevistados. Voltaremos a isso mais tarde.

O discurso de Adriana é um discurso recorrente quanto à temática da força do papel disciplinador do discurso. Ela acredita no que nos diz, mesmo que se sinta incomodada, às vezes, por essa Intranet não a tratar de forma individualizada e sim a partir do discurso de um outro que não seja ela mesma. Porém, como vimos anteriormente, essa é a função do poder condicionado, já que ele “é o produto de um *continuum* que parte de persuasão objetiva, visível, até o ponto que aquilo que o indivíduo no contexto social fora levado a acreditar seja intrinsecamente correto”. (Galbraith, 1984, p.30).

Junto com o hábito e com a informação para todos, há outra questão que insistentemente apareceu nas entrevistas: a padronização. Não se trabalha com a Intranet sem haver uma padronização, seja pela senha, seja pela forma de acessar, seja pelas normas impostas ao seu uso. É como se houvesse um interesse explícito da organização em padronizar tudo, maximizando as ações dos funcionários. Adriana relata essa articulação quando nos fala:

*Todos os materiais têm padrões. Como eu trabalho em comunicação, então toda a semana tem uma novidade na Intranet global, de Branding. Toda semana tem um manual novo, tem uma aplicação nova, um modelo*

*incorreto, tem que ficar bem atenta, pois é uma coisa bastante rigorosa. Na verdade, eu tenho que cuidar de toda a parte de comunicação dessa empresa menor, de serviços, dentro da empresa. E é uma loucura. Tem que ter a bordinha branca com a XXX vermelha, se não acabou. Acabou total.*

Não podemos deixar de esquecer, que este “acabou total” está mais ligado a uma perspectiva de desemprego que norteia o mundo do trabalho atualmente. Um mundo em que palavras como demissões, flexibilização, “part-time” e instabilidade estão inseridas no dito “inconsciente coletivo” dos funcionários. Assim, é importante que identifiquemos a Intranet apenas como inserida neste contexto, ou mesmo como reflexo dele.

Lembremos que Foucault nos salientava que a eficácia da disciplina estava, também, na homogeneização dos discursos e na fabricação dos homens úteis e dóceis. Uma disciplina padronizadora. E se sairmos dessa padronização, dessa docilidade frente ao que nos é dado como certo e líquido “*acabou total*”.

Devemos, aqui, ressaltar, diante da força expressiva desse “*acabou total*”, que mesmo estando no século XXI, os funcionários ainda participam de um sistema de micro-poderes que faz parte de uma rede de força disciplinar iniciado no final do século XVII. Surge, assim, a questão do quadriculamento do tempo que tão bem Foucault enfatiza. Este novo fenômeno que é a disciplina incorporada à tecnologia, uma padronização nova a cada momento, e, de fato, uma adequação dos jogadores às novas regras a todo o instante, afetando psicologicamente a todos. Diferente do quadriculamento foucaultiano, mas igual em seu papel, arrisco a chamar essa padronização de “padronização gasosa”, dada à velocidade de imposição das regras e sua obsolescência.

O quadriculamento foucaultiano se refere à tentativa de se organizar o tempo dos homens de modo a torná-los mais úteis e produtivos, localizando-os, homogeneizando-os e gerando resultados, e cabe a nós, nesse momento, colocar em sua descrição o fator rapidez da transmissão de informações padronizadas ou da transformação da informação em conhecimento, como alguns chamam de gestão do conhecimento. Como bem dizia Foucault (1987), “as disciplinas tornaram (...) fórmulas gerais de dominação” (p.118). Assim sendo, o poder foucaultiano é atemporal.

Não devemos nos esquecer: “(...) *se não acabou. Acabou total*”. Há aqui um receio implícito e explícito e, portanto, aflitivo à quem o emite. Sinal de que nem sempre o discurso do correto é coadunável com o discurso do desejo. Algo aflige, e muito, Adriana, e esse afligir, carregado semanticamente de afeto no “*acabou total*”, metaforiza, hiperbolicamente, o seu medo de que, ao não corresponder ao padrão desejado para o seu papel naquela empresa, possa haver uma sanção. Sanção esta que pode advir desde a empresa ela mesma, ou de si própria, na medida em que não conseguir se sujeitar como o esperado de uma gestora, de alguém que faz parte de um escalão superior, é, de certa forma, “*acabar total*” também.

Se nas falas analisadas, muitas vezes não transparecia o lado de quem constrói as informações para que essas sejam veiculadas na Intranet, uma das entrevistadas, por exatamente ocupar esse papel, nos traz algumas angústias que não transparecem nos demais discursos. Claudia Valente identifica na Intranet um meio de comunicação e de ensino dentro da empresa, na medida em que trabalha na administração dos cursos de sua empresa.

*Então, a minha função na Intranet é ser um grande ouvidor e a gente ta incluindo as informações que possam interessar a esses usuários finais. Que a gente tem e que são públicos muito variados, né? O de um nem sempre é o que vai interessar ao outro. A gente tem que ter uma informação muito completa. Sem deixar nenhuma margem de dúvida.*

Cabe, aqui, refletirmos o “*sem deixar nenhuma margem de dúvida*”. Igual à percepção do usuário, que acredita que na Intranet tudo deve ser encontrado e visto, a idéia de onipotência se reforça quando quem a constrói valida esse olhar. É de se perguntar por que Claudia acredita que exista a possibilidade de não haver dúvida. Ou o que ela faz quando se pega em dúvida?

Entretanto, Claudia, ao falar que tem de haver uma informação muito completa e que não tem de deixar margem de dúvida, nos remete a algo padronizado, a algo mastigado suficientemente para que o funcionário reflita pouco e obedeça muito. E nesse ponto não ter dúvida seria estar incluso no processo que de tão “mastigado” seria incorporado sem questionamento por parte de quem o recebe, para que este incorpore os padrões formatados nos cursos, nos

treinamentos e na comunicação das políticas vigentes assinaladas pela companhia via Claudia, sem questioná-lo e sim “louvá-los” como verdade e, principalmente, reproduzi-los adiante para os seus pares. Cabe aqui ressaltarmos que não há verdades, e sim verossimilhanças, semelhança com o vero, o absoluto em um mundo sempre mutante é inexistente, mas se queremos que ele exista, cabe somente ao sistema entregá-lo como pacote fechado para todos e que esse “todos” o assuma como sendo um pacote seu. Teríamos, aqui, o que Chauí (1998) denomina de papel ideológico do sistema.

Todavia, Claudia nos remete, ainda, a uma questão mais forte, que é associação da utilização dos poderes condicionado e condigno para a conquista da submissão à vontade de outro. Claudia, ao continuar dizendo, que “*hoje a Intranet é o único meio. Porque a gente não tem outra forma de comunicação*”, já está assinalando em seu discurso que ela já absorveu a Intranet como único meio de comunicação da empresa e que a empresa não fornece, aos olhos dela, outra forma melhor de ela tratar as questões pertinentes da empresa com os funcionários, na medida em que todos, ao ligarem seus computadores e passarem os respectivos cartões de identificação, já estão *plugados* naquele ambiente informacional e comunicacional.

*Então, tem dois tipos de Intranet hoje: pra treinamento, pra esse público meu e o público Latina América inteiro. É, são as informações do calendário que vai até o final de 2004. Já programado e planejado. Lá eles podem ver, exatamente, tudo o que está sendo oferecido, como eles devem proceder pra se inscrever, como é que está à parte de custo. É, tá toda essa informação de como é essa parte toda de aprendizagem na cia.*

Vale retomar o que Galbraith (1984) relata a respeito do poder dos meios de comunicação no estado moderno.

No Estado Moderno, e particularmente nos Estados Unidos, este condicionamento social é exercido com a máxima intensidade. Discursos, anúncios e publicidade nos jornais, comerciais de rádio e, sobretudo na televisão assumem importância fundamental na campanha política moderna. O volume e a estratégia na utilização desses instrumentos para conquistar a crença - o poder condicionado, portanto - são considerados decisivos. (p.151).

Mesmo estando nós, hoje, no século XXI, ou até mesmo por estarmos neste século, acredito que a influência da Internet e da Intranet não possa ser vista como inexistente ou menos importante. Se transplantarmos o pensamento galbrathiano para o da era da virtualidade em nada estaremos errando. Sua influência é máxima, conforme podemos notar nas falas já citadas anteriormente.

Marília Peçanha consegue expressar tudo aquilo que a Intranet representa em termos de informação em poucas palavras como estas: *“Hoje em dia tudo é feito através da Intranet. Antigamente a gente fazia em papel”*. Lembremos que Nicolaci-da-Costa já nos alertava em seu artigo, “Revoluções tecnológicas e transformações subjetivas” (2002), que diversos relatos denunciam a transformação do antes e do depois a partir das falas dos sujeitos.

Todos reconhecemos que inovações tecnológicas dos mais variados tipos introduzem transformações em nossas vidas. Além das transformações que presenciamos em primeira mão, somos capazes de ter acesso a inúmeras outras quando estabelecemos contato, por meio de relatos dos mais velhos, livros, filmes, viagens, etc., com os modos de vida de épocas e lugares em que uma ou outra tecnologia ainda era desconhecida. (p.5)

Para Marília, *informação* é uma palavra recorrente em seu discurso, a ponto de esta utilizar essa palavra, *informação*, por quatro vezes em uma única resposta dada. Talvez essa palavra demarque, significativamente, que estar ou ser informada é algo muito mais que um desejo de saber, mas, e principalmente, uma necessidade e uma sobrevivência, como já assinalamos acima.

Marcos Leitão também nos parece estar condicionado a consultar as políticas da empresa para desenvolver seu trabalho:

*Bom, consultar políticas da empresa. Solicitar benefícios. Entender como funciona. Fazer publicação de cargos abertos. Buscar vagas internas na empresa, mundialmente. Basicamente é isso. Conhecer o universo da empresa – RH, finanças, ao próprio negócio da empresa, conhecer qual é a visão, missão e os valores da empresa. Né, como é que estão os negócios. Tem artigos da empresa (...).*

Neste sentido, assim como ocorrido nos demais discursos, me parece haver um entendimento de que a Intranet deva refletir sempre aquilo que a empresa

representa, seus valores, culturas, políticas, padrões e hierarquias. A Intranet seria a empresa transportada para aquele ambiente tecnológico. E mais, o entrevistado, ao se expressar através de vários verbos (buscar, entender, consultar, solicitar) sua conduta ou expectativa, acaba por demonstrar, com eles, o dever de se cumprir um *schedulle* e não um prazer em trabalhar ou em estar nesse espaço intranético.

Esse pensamento de a Intranet corresponder à cultura da empresa está diretamente ligado ao pensamento de Saldanha (2003). De que a Intranet, além de representar a cultura da empresa, tem como pressuposto o lucro e o interesse para esta mesma empresa. Isso fica evidente na fala dos entrevistados quando nos relacionam a necessidade de segurança sobre as informações e a questão de serem essas informações o grande negócio de suas empresas, ou melhor dizendo, o sigilo dessas informações o grande negócio e o fator de lucro de suas empresas.

Intranets são filhas de corporações, que possuem cultura singular e ambiente controlado; já “a grande rede” como o nome indica, não conhece fronteiras. Vale a pena lembrar que a internet nasceu libertária e anárquica, enquanto as “intra” estão diretamente associadas à produtividade e ao lucro desde o seu nascedouro, em 1996. E isso muda tudo, acredite. (p.1).

É importante lembrar, a partir desses verbos (buscar, entender, consultar, solicitar), o pensamento de Galbraith (1984), que identifica no executivo de alto escalão a sujeição em seus limites maiores, na medida em que esse escalão representa a empresa. Cabe aos executivos mais altos hierarquicamente a função de representar a empresa para os públicos internos e externos e, portanto, possuem o dever de estarem totalmente inseridos dentro dos valores da mesma.

Dessa forma a disciplina tem, na técnica da vigilância e do controle, boa parte de sua sustentação e a Intranet, enquanto tecnologia, pode ser percebida de duas formas distintas: como uma ferramenta sinóptica por parte da empresa que pretende que poucos vigiem muito sem coerção, e a visão panóptica que por vezes aparece por parte dos funcionários quando a vigilância e o controle centralizador são exercidos de forma rigorosa.

O panóptico, como abordado por Bauman (1999), forçava as pessoas à posição em que podiam ser vigiadas. Já o sinóptico não precisa de coerção, seduzindo as pessoas à vigilância. “E os poucos que vigiam são estritamente selecionados” (p.60). Os funcionários sabem que são poucos selecionados que são

pagos para observar os conteúdos trocados naquele ambiente empresarial e que a ferramenta não é tratada como uma imposição e sim como uma melhora na vida profissional de todos. Mesmo que não restem muitas opções a eles. Entretanto, através da criação das regras das localizações funcionais, segundo Foucault (1987), pouco a pouco, as instituições vão codificando os espaços, definindo os lugares de cada um, vigiando, rompendo com as comunicações perigosas e criando “um espaço útil” (p.123). Assim, os cursos e treinamentos organizados por Claudia servem também para classificar e identificar os “melhores” funcionários, como também para transmitir o saber necessário via Intranet.

Adriana Melo nos relata que a TI – área responsável pela tecnologia da informação - pode acessar as mensagens enviadas por e-mail aos funcionários, a ponto de abordar, rindo, a questão da inclusão do “peido”. Devemos, aqui, reparar que o riso dissipa a tensão a qual essa funcionária está submetida. Diante de um e-mail que diz a ela que ela tem um prazo a cumprir para não mais escrever dessa forma ou qualquer outra coisa que fosse, ela transforma essa sanção em algo risível. Cabe-nos perguntar de quem ela ri. Da instituição ou de si mesma, ao estar submetida a essa situação de controle. Como se sente uma pessoa que sabe de antemão que seus e-mails serão rastreados e que há um padrão até para o que escrever quando se responde um e-mail pessoal?

Essa mesma entrevistada, ao ser perguntada sobre o momento em que acessa a Intranet, já nos deixa perceber a questão da segurança para tudo, na medida em que o acesso à Intranet de sua empresa já é feito via cartão personalizado e há ainda uma série de senhas utilizadas, de acordo com o local a ser visitado pelo funcionário.

*Na realidade ela faz o logon com o cartão. Então quando você liga o computador você já está ligado na Intranet, mas tem vários aplicativos que precisam de senha. Por exemplo, é, a gente tem aplicativo de compra, aplicativo de viagem, aplicativo de consulta do teu cartão de crédito. Você precisa além de você fazer logon com teu cartão magnético e sua senha, você tem ainda que colocar um login, mais uma senha em aplicativos tipo sap e eu tenho que mudar a senha a cada três semanas. Mudar tudo.*

Esses procedimentos mutantes estão de acordo com a segurança e com a virtualidade, onde nada se fixa, também revelando uma desconfiança básica do sistema no sujeito que o utiliza. A segurança, para ser máxima, deve incluir uma senha que sempre muda mas, se assim ocorre, como nos fixarmos em um padrão ou até acharmos que aquela senha nos representa e é algo como nossa assinatura dentro de um sistema? Acredito que essa mutação constante de senhas acaba também fazendo com que o funcionário não se torne parte do sistema de segurança, não se sentindo seguro, já que a senha, que poderia identificá-lo psicologicamente como sendo algo de seu, não existe, a senha é do sistema e cabe ao sistema entender que essa senha é você e não você se sentir parte desse sistema porque essa senha, que te deram um dia, ganhou afeto ou significação e passou a ser você mesmo neste sistema.

Entretanto, para compreendermos o quanto há de relação de poder invisível neste sistema, devemos analisar outra fala dessa mesma funcionária:

*Na verdade é assim. Quando você é funcionário você já está pertencendo a um grupo. Você faz parte do grupo RH e, eu, faço parte do grupo serviços. O grupo de serviços tem um diretório - tipo uma rede - e ele não enxerga o diretório da exploração, produção. Cada um tem um diretório à parte. É quase departamental. Dentro do seu departamento, geralmente as pastas são divididas em áreas comuns ...”.*

A organização das pastas, o fazer parte de um grupo, o poder observar o que é seu e não poder o que é do outro está contido em todo o processo de disciplina que Foucault (1987) aborda ao analisar a questão da fabricação do indivíduo dentro do ambiente industrial. A citação é longa, mas acredito ser pertinente a articularmos com o que até agora estamos refletindo a partir das falas dos entrevistados.

Percorrendo-se o corredor central da oficina, é possível realizar uma vigilância ao mesmo tempo geral e individual; constatar a presença, a aplicação do operário, a qualidade de seu trabalho; comparar os operários entre si; classificá-los segundo sua habilidade e rapidez; acompanhar os sucessivos estágios da fabricação. Todas essas seriações formam um quadriculado permanente: as confissões se desfazem; a produção se divide e o processo de trabalho se articula por um lado segundo suas fases, estágios ou operações elementares, e por outro, segundo os indivíduos



que o efetuam, os corpos singulares que a ele são aplicados: cada variável dessa força – vigor, rapidez, habilidade, constância – pode ser observada, portanto caracterizada, apreciada, contabilizada e transmitida a quem é o agente particular dela. Assim afixada de maneira perfeitamente legível a toda série dos corpos singulares, a força de trabalho pode ser analisada em unidades individuais. Sob a divisão do processo de produção ao mesmo tempo em que ela, encontra, no nascimento da grande indústria, a decomposição individualizante da força de trabalho; as repartições do espaço disciplinar muitas vezes efetuaram uma e outra. (p.125).

Do hábito passamos à questão da segurança e agora estamos vendo a questão do pertencimento, das divisões que a empresa faz para que o sujeito saiba a que lugar pertence. Os níveis hierárquicos, mesmo que subliminares, ainda falam-nos de um saber e de um poder que transparece de forma ambígua nas falas: é necessário, mas....

Tal como Adriana Melo, Adriana Motta também identifica um processo de divisão em níveis hierárquicos naquele ambiente informacional da Intranet, ao ser questionada quanto à existência de restrição de acesso às informações na Intranet encontradas:

*“Pra cada site desse pra acessar o mundo todo, a pessoa precisa ser de marketing e eu não sei se tem algum nível. Deve ter nível! Possivelmente, se eu quiser fazer um cadastro, eu vou ser cadastrada com uma senha ah, ah, ah.”*

Reparemos que, nessa fala, a senha de novo aparece, e aparece juntamente com um riso. O incomodo de ser “fichada” desaparece diante do riso ou da piada. Depois do riso, a questão da hierarquia, que não deixa de ser uma forma de coerção ou de senha, também surge na fala como algo corriqueiro e normal, evidenciado em *“às vezes você abre o acesso temporário por causa de um projeto que precisa de acesso, depois a gente fecha aquilo”*.

No ambiente da Intranet, os procedimentos de localização dos indivíduos num espaço centralizado são feitos por departamento e pessoa; o controle daquilo que há de ser produzido em nível de conteúdo pré-padronizado tem, na vigilância da TI, o olhar que classifica, hierarquicamente, através das pastas que podem ser vistas ou não, passando a significar procedimentos ainda menores, mais sutis, quando pensamos que alguns funcionários já identificaram que a Intranet deixou

de ser apenas um veículo de comunicação, transformando-se em um meio de comunicação e de coerção, posto que de vigilância. Um meio em que se cria conteúdo numa perspectiva de reprodução de valores, fabrica funcionários e, fundamentalmente, que reproduz o saber desejado pela organização empresarial. Um meio que nos parece não criar idéias e sim reproduções de idéias ...

Essa questão da hierarquia fica bem demarcada na fala de Claudia Valente na forma como se trabalha com a Intranet em sua empresa:

*(...) A gente hoje trabalha com um cartãozinho, né? (...) Na rede eu tenho acesso, assim, a grande parte dos arquivos. Mas é claro que, por exemplo, na área de recursos humanos só pras pessoas de recursos humanos, né? As da folha de pagamento tem acesso a toda informação salarial. Não é pra mais ninguém! Se eventualmente, mesmo um líder tiver acesso, ele só vai ter a área dele. A rede está mapeada e você tem acesso a determinadas coisas. O próprio banco de dados de RH é mapeado para algumas pessoas de RH. Mapeado inclusive o que dentro do banco de dados cada um pode usar em RH. O pessoal de tecnologia trabalha junto com o pessoal de controle e conforme a sua necessidade e a aprovação de seu superior imediato, você pede acesso a algumas coisas. E aí você vai obtendo ou não. Você tem que ter uma função, nível hierárquico e a necessidade de usar determinadas coisas (...) O controle é uma espécie de uma auditoria interna mesmo, e eles checam todos os processos (...).*

Como já revelado, a possibilidade de os funcionários se sentirem podendo ser vigiados parece incomodar muito. Trata-se de um conflito entre a facilidade que a Intranet tem ao levar rapidez no desenvolvimento de diversas tarefas do dia-a-dia, representada na informação, e a sensação que todos o vigiam e que você nem sempre sabe de tudo ou pode tudo ou tem o direito de ser tudo o que quiser ser nesse ambiente. Perde-se a espontaneidade, será que não se perde a criatividade também?

Adriana Melo, 25 anos, administradora de serviços, ao falar sobre a questão da vigilância declara de imediato não colocar “*coisas particulares*” como um currículo no ambiente da Intranet. Galbraith (1984), ao falar sobre o processo

de reação ao poder condicionado, evidencia a questão da reação simétrica que consistiria na utilização do mesmo tipo de poder nas mesmas proporções como reação. O que Adriana está fazendo é exatamente isso. Na medida em que sabe que há uma tecnologia que, por vezes, pode ser utilizada para vigiá-la, a reação à essa tecnologia não é a de ir de encontro a ela, mas de reagir com a criação de um subterfúgio, utilizando-se das próprias regras estabelecidas para poder burlá-las. Se a empresa quer me vigiar, procurarei formas de não conseguir acessar minhas pastas ou, no mínimo, dificultar esse acesso. Logo, percebemos que há criatividade diante da coerção em um sistema.

Fica patente a controvérsia ou até mesmo a sutileza da visibilidade e da invisibilidade desse poder ou desse controle. Essa funcionária percebe que há um controle ostensivo, reage a ele, mas também nos fala que diante dessa situação o que acontece é um acomodamento, uma tentativa de sobrevivência: todos se acostumam a ser vigiados e a tentar achar natural algo que assim não o seria. A diversidade de poderes e saberes e setores na Intranet acaba dando a impressão de que o homogêneo não é tão homogêneo assim, que é, na verdade uma heterogeneidade sem acesso a todos, mas com certeza com vigilância a todos. Como nos diz a entrevistada: *“A gente tem chave das coisas, mas se eu perco minha chave do gaveteiro, em três minutos o rapaz vem e abre meu gaveteiro e tranca. Então é meio ilusório”*.

*Por exemplo, a conta telefônica eles sabem exatamente todos os números que você ligou, quantos minutos é qualquer coisa. Eles têm todos os logins, eles te mandam, e isso é muito claro. Aqui tem uma política, por exemplo, de álcool e droga. Pra você ser contratada aqui você tem que fazer um exame de DNA, uma análise do fio de cabelo, sabe? Eles já começam te mapeando toda sua vida pessoal e a gente sabe que o objetivo comunicado é as drogas mesmo.*

Os procedimentos de classificação e de medição dos sujeitos ficam explícitos nessa fala. Conforme Foucault (1987) é preciso “instaurar as comunicações úteis, interromper as outras, poder a cada instante vigiar o comportamento de cada um, apreciá-lo, sancioná-lo, medir as qualidades e os méritos” (p.123).

Adriana, ao falar que sabe que o objetivo fim da empresa é a detecção do hábito das drogas, está explicitando que conhece a regra do jogo e que se submete a ela para ter um emprego, um bom salário. Aqui teríamos a presença dos dois poderes denominados por Galbraith (1984) de condigno e de compensatório. No Poder Condigno alguém se submete à vontade do outro na perspectiva de receber uma sanção. A coerção por detrás do poder compensatório seria o bom salário que haveria de vir após sua entrada nessa multinacional, na razão direta em que se sujeitasse a esta “regra” do jogo.

Para a entrevistada esse processo é irreversível e este se tornará “normal” não somente para ela, mas para qualquer um que queira entrar ou fazer parte deste processo:

*Eu acho que hoje, na verdade as coisas se transformaram de um jeito que não tem como voltar atrás. Essa coisa de, de as pessoas olharem. É cada vez mais normal isso. Isso está acontecendo na sua casa, tem câmera na sua casa, tem helicóptero da polícia que está fazendo a sua segurança, que está olhando pra sua casa. Mas eu acho que as vantagens de um cartão de acesso em qualquer lugar no mundo, de você poder acessar seus documentos, então a disponibilidade é muito boa pra empresa e pras pessoas não sei, mas enfim (...).*

Essa forma de pensar passa a ser pactuada pelos funcionários em geral, vejamos o que Claudia Valente fala:

*Eu acho que tem que existir. Eu acho que não tem jeito. A gente tem que ter alguém que mexa, que arrume, que (...) Se você não tiver um administrador da rede, se não tiver alguém que mexa naqueles dados, que possa recuperá-los se houver algum problema, a coisa acaba não funcionando. O usuário só quer usar. Ele não sabe absolutamente mais nada. Nem deve, né? Então, eu vejo isso de uma forma muito tranqüila.*

Interessante refletirmos sobre o papel do usuário ao qual Claudia Valente reporta. Ela é um usuário, mas ela também monta as informações que chegarão a outros usuários que não têm acesso a como se estrutura a rede de informações.

Pressupondo que a hierarquia é necessária, estando ela mesma inserida nessa hierarquia, mas talvez em um outro papel mais ativo, ela não vê como nada demais os outros usuários, passivamente, aceitarem o produto que a empresa lhes oferece. Mais uma vez fica patente na frase - *“O usuário só quer usar. Ele não sabe absolutamente mais nada. Nem deve, né?”*. Então, eu vejo isso de uma forma muito tranqüila” - a presença do poder invisível que cataloga e coloca cada pessoa em seu devido lugar sem ter consciência perfeita do processo no qual está sendo inserido.

A tranqüilidade de Claudia Valente não é evidente em Marília Peçanha. Esta demonstra o receio de estar sendo observada, na medida em que está dentro de uma rede fechada. Assim fala: *“Eu não tenho certeza que posso estar sendo observada”*

O sinóptico, neste instante, passou a ser panóptico para Marília, na medida em que usou a primeira pessoa do singular como alguém a vendo e ela sabendo que está sendo vigiada. É o “ele” no inconsciente dela. Essa vigilância aparece, aqui, como difusa, posto que ela sabe que o sistema existe, mas não tem certeza das regras reais, acreditando que, por serem muitos, não se poderia vigiar tudo ao mesmo tempo. Como nos disse Claudia, o usuário não tem de saber de tudo e nem quer sabê-lo. Será que não quer ou tem receio de saber-se vigiado? Não é mais palatável eu acreditar que em algum momento essa estrutura, que diz vigiar-me, pode falhar?

*(...) Nem no telefone da empresa, nem usei o computador, com medo de estar sendo vigiada. Então usei o meu próprio celular pra esclarecer tudo, com medo da auditoria estar monitorando até as ligações e os e-mails da empresa. Foi isso.*

Aparece, nessa fala, a questão do medo que advém de não se saber quando nem onde as sanções poderão acontecer. Mas quando o medo fica intenso (*“(...) e eu não ligamos. Nem no telefone da empresa, nem usei o computador, com medo de estar sendo vigiada.”*), essa entrevistada logo nos esclarece que mesmo que tenha havido essa situação, nada disso a incomoda. (*“Não tem nada que me incomode não. Tem tudo lá, ela é bem completa. Não tem nada que não me agrade”*.) Isso demonstra que mesmo uma ferramenta, ao representar o olhar

ensor, pode parecer aceitável quando em contraste com um discurso já internalizado. Fica evidente a ação da normalização foucaultiana. É a parametrização dos atos dos sujeitos a partir das regras definidas pela organização, formando um superego cultural, ajustando o sujeito aos valores da empresa. A fala de Adriana nos exemplifica essa questão através de sua primeira afirmação “*nunca parei para pensar, né? Isso é normal, né?*”. Cabe perguntarmos o que seja normal nesse processo.

*nunca parei pra pensar, né? Isso é normal, né? Isso ah, ah, ah. Sendo através da rede, ou de algum dispositivo de senha ou password, é o que acontece hoje em dia. Mas isso sempre aconteceu, né? Eu acho que toda a empresa tem que ter alguns cuidados né? Algum tipo de informação que só pode ser lida por determinado grupo de pessoas. Eu acho que isso é natural. Faz parte do negócio.*

Mais uma vez, um controle excessivo, que poderia ser interpretado como uma anormalidade, passou a representar a normalidade para alguns funcionários como Adriana e de outros entrevistados.

Entretanto, essa mesma Adriana Motta, ao ser questionada em relação ao fato de poder ser observada, reafirma o discurso da empresa, como poderemos ver a seguir:

*Na verdade eu sei disso desde o início, né? Na XXX é muito claro que a rede é uma ferramenta disponibilizada pela empresa para facilitar o seu trabalho. E ela deve ser usada. As normas e procedimentos são muitos claros. Ela deve ser usada pra isso, e qualquer finalidade diferente disso ta sendo rastreada e o funcionário tem que saber que ele pode ser punido. Então, todo muito sabe que cada e-mail, cada informação que você manda, cada arquivo que você manda pra fora - pro fornecedor - ta sendo rastreado. Tudo que você recebe também ta sendo rastreado, então, é, eu acho, não me incomoda não, eu sei disso, é.*

Talvez coubesse, aqui, ressaltarmos como, em diversos discursos, os entrevistados reafirmem que sabiam e sabem das regras e que isso os coloca numa

posição de acomodação e de “não rebeldia”, de assujeitamento pacífico ao ser vigiado e punido caso transgridam as regras que já sabem de antemão existirem. Porém, essa passividade se transmuda em rebeldia, seja pelo fato de você em algum momento transgredir a regra imposta enviando um currículo, por exemplo, ou pelo fato de você se pegar jamais tendo pensado sobre esse sistema de vigilância como uma proteção a você mesmo pela raiva que você poderia vir a sentir ou como uma proteção ao incômodo que isso lhe causaria se você pensasse nessa questão o tempo todo. Na verdade você reprime essa sensação de impotência frente ao sistema acreditando que tudo não passa de algo corriqueiro e normal e que você sabia desde o início que seria assim. Mas será que saber é ter-se consciência do jogo no qual você está inserido? Será que uma vez dentro do sistema você consegue ainda manter sua voz própria e suas idéias como algo particular seu ou elas se misturam com a voz da empresa, pelo menos enquanto você se sentir parte dessa “grande família”?

Essa ambigüidade ou esse escamoteamento de sentimentos conflitantes, o medo da punição ou da quebra da regra e o discurso que deve ser seu e da empresa conjuntamente transparece na fala de Adriana ao nos dizer que a Intranet, apesar do controle exercido sobre ela, compensa.

Outra questão que aparece na fala de Adriana é a do poder que dá a você o direito de transgredir. Reparem que Adriana se justifica em sua transgressão de envio de currículo a partir da postura de uma chefe: *“uma chefe me falou que todo o funcionário tem direito é a saber o quanto vale no mercado. Eu não tô cometendo nenhuma infração”*. Assim, existe a regra, mas existe a brecha. Será que é por essa brecha que se respira dentro da Intranet?

O tempo inteiro das entrevistas foi percebido esse conflito entre saber as regras do jogo e sentir-se mal dentro delas por estar tolhido no seu direito de tentar saber algo a mais ou de ter um espaço privado, seu, que ninguém possa ter acesso. O evento de ter de ligar de seu próprio celular para não ser rastreado, assim como ter e-mails diferentes e acessos de diversas outras maneiras aos seus e-mails para não ser invadido em sua privacidade faz eclodir, nos discursos ouvidos, algo do afeto que a racionalidade não controla, algo que somente a entonação de voz demarca como existente. Ao menor resquício de ter dito algo que pudesse comprometer a idéia de que a empresa era uma instituição que funcionava, muitos dos entrevistados voltavam a um discurso padronizado de ser

a Intranet algo bom, útil e agradável de ser acessado. Não que não seja, não que não possa ser. Mas algo além dessa utilidade e dessa idéia de transparência de processo, já que todos sabem a regra do jogo (sabem?), é percebido quando cruzamos as falas dos entrevistados: surge o medo da vigilância, a necessidade de burlá-la para conseguir se sentir minimamente dono de si mesmo, há a insatisfação que transparece existir nessa vigilância toda, há a necessidade de acreditar que o sistema é falho e não pegará as suas transgressões.

Algumas falas são bem expressivas dessa emocionalidade latente. Elas essencialmente nos mostrarão algo já até exposto, porém com mais evidência.

Cristina Magalhães se diz sentir monitorada como se estivesse em um verdadeiro “Big Brother”. A idéia de um olho que tudo vê e percebe e somente você não percebe onde ele se encontra é uma idéia recorrente nas falas dos entrevistados, porém essa fala explícita aquilo que nos demais, até agora, ficara implícito. Cabe, talvez, nos perguntarmos sobre a questão de a sociedade, hoje em dia, ser vista como perversa, onde o voyerismo seria uma das modalidades de termos prazer a partir do outro sem necessariamente termos contato com esse outro. É o olhar que castra e silencia o outro que não sabe direito onde encontrá-lo. Acreditamos que esse olhar já esteja, na maioria dos entrevistados, internalizado.

*Você sabe que está sendo monitorado de alguma maneira como você estivesse num verdadeiro Big Brother. Todos os seus e-mails. Hoje em dia eu excluo todos os arquivos particulares meus é, eu tenho o e-mail da empresa, eu tenho o e-mail da minha casa, particular, que eu acesso via computador da empresa, mas eu não deixo nada registrado lá dentro. Eu não coloco nada pessoal meu na empresa. Nada pessoal eu coloco nem no meu computador, nem nos meus arquivos nem nos meus e-mails.*

Além de um processo reativo típico dentro da ótica galbraithiana, utilizando-se dos mesmos meios em vez de contradizer a ação, Cristina também nos faz refletir quanto à sua reação significar uma resposta ao que Foucault denominou de “penalidade perpétua”. Uma resposta àquilo que atravessa todos os pontos controlando todos os momentos. O ultrapassar os limites da fronteira admitida pelo sujeito.



(...) Enfim traçar o limite que definirá a diferença em relação a todas as diferenças, a fronteira externa do anormal (...) A penalidade perpétua que atravessa todos os pontos e controla todos os instantes das instituições disciplinares compara, diferencia, hierarquiza, homogeniza, exclui (...). (Foucault, 1987, p.152-153).

Cristina elucida, também, a forma de fuga encontrada para que seus assuntos de ordem particular não sejam visualizados por parte de quem, por ventura, possa registrar e ler suas mensagens. Entretanto, Cristina possui um discurso politicamente correto ao declarar que a Intranet serve, fundamentalmente, aos interesses da empresa.

*A Intranet é um instrumento da empresa. É como se fosse uma Internet que só fala da empresa. Você vê em algum ponto que você está sendo monitorado, mas a gente nunca está sabendo exatamente como está sendo monitorado. A partir do momento em que você liga o computador você chega. A partir do momento em que você desliga o computador é a hora que você sai. Por onde você navega via Intranet fica registrado. **Eu procuro uma vez por semana apagar todo o meu histórico apagar todos meus cookies, excluo alguns e-mails que não me interessam. Eu interpreto a Intranet como uma rede da empresa.***

Dentro do discurso padronizado e institucionizado, tão distante do discurso que nos delata o olhar do “Big Brother” desta mesma Intranet, Cristina nos afirma que esse sistema compensa e que tudo, a partir dele, fica mais fácil e ágil. Dessa forma, aparentemente, os fins justificariam os meios, se eles nos trazem alguma vantagem, ou muitas vantagens:

*Compensa. Compensa porque ela te agiliza muito. Já está tudo ali. O que às vezes eu percebo é que as pessoas. Tem gente que acha mais fácil pegar o telefone e ligar para alguém pra fazer uma pergunta, do que procurar na Intranet. Eu prefiro procurar na Intranet a perguntar pra alguém. É eu acho mais rápido.*

A Intranet supre as informações necessárias e padroniza o que deveria ser, talvez, não tão padronizado como que roupa usar numa sexta feira. Mas, longe de isso ser visto como algo que tolhe, é visto como algo que ajuda. Outra questão evidente, já mencionada anteriormente, é a questão de você achar que se auto-supre frente às suas dúvidas e questões, elas serão respondidas pela Intranet. Uma fala que bem demonstra essa questão da não necessidade de se ter o outro como referência para perguntar-se algo é a de Cristiane ao dizer “Você não precisa ficar pedindo pras pessoas fazerem as coisas pra você, nem você precisa aguardar que elas façam na hora que estejam com boa vontade”.

Marcos Leitão, profissional de recursos humanos, que trabalha em uma empresa de distribuição de combustível e lubrificante, de forma sucinta nos traduz toda uma preocupação com a questão da vigilância dentro de sua empresa, assim como explicita a forma de reação encontrada por ele, na medida em que a empresa toma certas atitudes que parecem ir além dos limites básicos estabelecidos num acordo prévio de sujeição: *“Eu já escrevi porra né? E voltou. Então, agora, eu escrevo por...la, né?”*

Como num desabafo, Marcos parece ter um conflito enorme entre o discurso de um executivo e o de um ser humano normal, com receio das conseqüências que podem vir a surgir a partir de determinadas ações reativas que possa tomar. Esse discurso defensivo, sob a forma de pergunta *“acho que já passei da idade de me preocupar com certas besteiras não é?”*, parece-me mais como um processo reativo galbraithiano de reação a alguma coisa que o incomoda com a desculpa que faria parte do próprio discurso institucional. E, posteriormente, o conflito interno é confessado quando diz *“reconheço que não deve ser feito mas todo mundo faz”*

A sujeição, aqui, fica patente e gritante, mesmo diante de toda consciência que esse profissional possa ter do sistema no qual está incluso: *“E se alguém um dia chegar, olha, ta errado. Ok, eu nunca mais faço (...)”*. O que deve aqui ser enfatizado é o *“nunca mais”*. Mesmo se dizendo responsável por seus atos, mesmo dizendo que não vê nada de errado em proceder como procede, diante do “Big Brother”, como a outra entrevistada denominou a Intranet, ele reage como uma criança diante de um pai todo poderoso, pede desculpas e promete, talvez, algo impossível para um ser humano, o *“nunca mais faço”*, porque diante da

ordem do desejo não acreditamos que a ordem da sujeição consiga fazer calar para sempre esse desejar ou esse humanizar-se. Talvez surgisse, aqui, a questão da transgressão à norma como algo necessário para se poder respirar em um meio aparentemente democrático, mas essencialmente violento, posto que tolhe a expressão do outro em nome de uma normalidade e de uma padronização, de uma segurança de sistema e de sigilo que não nos parece tão facilmente aceitável assim.

A idéia de que há uma hora em que esse sistema de vigilância é simplesmente jogado para o alto veio na fala de uma entrevistada, Carina Toledo.

*Tem hora que você desliga. Sei lá. Que se dane! É impossível você medir produtividade dessa forma. Não é assim, querer que você seja produtiva colocando uma bola no meu pé e achar que se eu mexer no computador e olhar pra cima, e não tem como medir isso, eu vou estar sendo muito mais produtiva. Cercar de tentáculos de tal forma que você vai estar estrangulando tanto aquele funcionário, que ele não vai conseguir, eu pelo menos não conseguiria, demonstrar o prazer de oferecer os meus serviços (...).*

Esta mesma entrevistada nos cria um paralelo entre o processo de vigilância estabelecido também no ambiente do escritório físico da empresa. Como se existisse na empresa em que presta serviço uma administração sob a forma de linha de produção, tratando pessoas como produtos.

*Você coloca várias baias, ou seja, bota todo mundo enfileirado. Todo mundo numa fabriquinha, lado a lado. Todo mundo padronizado. Se olhar de longe e se não tiver... qualquer um, basta apontar! Agora não tem que abrir porta, a dificuldade da proximidade. Ta todo mundo junto!*

Foucault (1987) demonstrou que a disciplina impõe, obrigatoriamente, uma ordem, reduzindo toda a multiplicidade a uma unidade homogênea. A disciplina organiza as relações sociais numa microfísica de poderes. Assim, o que Carina nos revela é a existência da microfísica em níveis maiores de individualização e localização dos corpos num ambiente de Intranet. A disciplina

“individualiza os corpos por uma localização que não os implanta, mas os distribui e os faz circular numa rede de relações” (p.125).

Todavia, em contraposição, novamente Carina parece-me conformada e segura com a Intranet, na medida em que discursa que para a empresa a Intranet é fundamental. A propriedade intelectual, assegurada pela empresa, passa a ser o cerne da justificativa para o controle através da vigilância.

*Muita gente não sabe que é monitorado ou é inocente de que é monitorado. Eu não acredito que seja uma preocupação. Da mesma forma que telefone. Toda a empresa grande tem um serviço de auditoria de telefonia. Está tudo gravado. Só que você não sabe de nada e nada daquilo que foi dito no telefone pode ser usado contra você.*

Igor, em sua entrevista, traz para o cenário até agora descrito pelos entrevistados, algo de uma esperança, ou um olhar que nos deixa esperançosos frente ao que até agora ouvimos, na medida em que percebe a Comunicação como mola mestra de encontro entre a tecnologia e aquele que utiliza essa tecnologia. Para ele a Intranet cerceia porque ainda é de domínio de uns poucos, e assim sua criatividade individual não pode ainda aparecer, mas um dia ele acredita que a Intranet será igual em democracia e criatividade quanto a Internet. Para ele haverá um dia que esse conhecimento não estará detido na mão de especialistas e sim à disposição de todos aqueles que quiserem colocar na rede da empresa suas idéias e ,com elas, gerar novas idéias para o crescimento de todos. Utopia? Só o tempo poderá nos dizer isso.

*(...) A Intranet não espelha toda a liberdade de expressão que a Internet surgiu e a Internet cresceu por conta disso. Então, dentro da empresa, com toda a facilidade da tecnologia web dentro da empresa, a gestão dessa tecnologia é muito cerceada, ela é muito controlada, ela é limitada, não é todo mundo que pode publicar coisas. Você tem que navegar só naqueles ambientes que existem ali. Você não pode criar o seu próprio ambiente, coisa que na Internet isso não acontece. Claro que a empresa tem que controlar de alguma forma, mas eu acho que existem alguns modelos de Intranet mais atuais que começam a abrir um pouco mais de*

*espaço para que as pessoas participem colaborando de uma maneira mais transparente. Para que no dia-a-dia do trabalho delas, estejam automaticamente produzindo, ou seja, o resultado do trabalho delas. Isso está exposto e serve de material de fonte pra prática de gestão do conhecimento e pra práticas de administração em si. Independentemente dos pontos positivos e negativos, acho que vale a pena. Não me vejo hoje sem Internet e sem Intranet, mesmo sabendo que a turma de tecnologia tem uma tendência a controlar, a segregar algumas coisas, a controlar o acesso a algumas coisas. Enfim, enquanto justamente as Intranets tiverem sob domínio de pessoal de TI das empresas, eu acho que as coisas não vão evoluir muito não. Tem que colocar mais gente de comunicação.*

Essa relação entre Internet representar liberdade e a Intranet representar os interesses da empresa condiz com o pensamento de Saldanha (2003):

Intranets são filhas de corporações, que possuem cultura singular e ambiente controlado; já “a grande rede” como o nome indica, não conhece fronteiras. Vale a pena lembrar que a internet nasceu libertária e anárquica, enquanto as “intra” estão diretamente associadas à produtividade e ao lucro desde o seu nascedouro, em 1996. E isso muda tudo, acredite. (p.1).

Igor aproxima-se novamente do pensamento de Saldanha (2003) ao denotar sua insatisfação com a distância entre a TI e os usuários. Discurso este já visto nas falas de Cristiane. Sobre essa distância, na medida em que o especialista em Intranet vive, diariamente, essa relação de interfacear a área de TI e os usuários das empresas, o autor enfatiza que:

Se você conversar com um cara de TI especializado em redes, ele certamente te dirá que Intranet é (...) uma rede fechada de computadores... Às vezes, já baseadas em uma estrutura Web, com um site centralizando tudo, as Intranets são usadas de forma pontual ... (p.1).

Essa visão em relação à perspectiva do “tecnólogo da informação” coaduna-se com o olhar comum dos funcionários das grandes empresas, na medida em que parece haver um hiato entre quem desenvolve tecnicamente a tecnologia e seus usuários. O “técnico” possui, ainda, uma distância muito grande

em relação ao que a empresa quer, e ainda mais em relação ao que o indivíduo que irá utilizar aquela ferramenta tecnológica deseja. Isso é decorrência de algumas questões como formação limitada à quantificação e não à qualificação, propiciando metodologias inadequadas para o entendimento do sujeito que está se relacionando com ou via tecnologia.

Contudo, mesmo compreendendo a visão de Saldanha, uma visão de alguém que pretende que os projetos de Intranet dêem certo, infelizmente encerro minha análise identificando algo que contribuiu, em muito, a minha busca no conhecimento da psicologia. A limitação dos administradores e gestores de tecnologia no entendimento de que compreender o grupo não significa compreender cada sujeito em específico. Cada um, com suas respectivas esperanças e receios. Ou que estudar um grupo sem vê-lo como também um sujeito que possui desejo e valores é estar, no mínimo, obsoleto frente à realidade. Cada grupo possui um desejo e um funcionamento, não há um grupo único, assim como não há uma empresa única, em bloco. O “em prol da empresa” não é algo monolítico, nem a Intranet pode ser assim vista.

## 6 CONCLUSÃO

Esta dissertação se propôs a investigar algumas questões suscitadas na relação da Intranet com seus usuários.

A oportunidade de ter entrevistado os funcionários, na maioria das vezes, no próprio ambiente de trabalho em que utilizam a Intranet, me permitiu tomar contato com competentes profissionais oriundos das mais diversas áreas.

A pesquisa transdisciplinar procurou ter na psicologia seu objeto maior de estudo e nas demais disciplinas o complemento necessário a uma boa análise daquilo que pretendíamos investigar. Foi através de uma escolha cuidadosa dos entrevistados dentre as empresas nacionais e internacionais, ocupando cargos executivos de médio e alto escalões e também a limitação do cenário da grande empresa ao Rio de Janeiro, que me possibilitou levantar os resultados apresentados e concluir essa investigação como agora procedo.

Fica evidente que o poder que a Intranet envolve está para além daquilo que os funcionários poderiam perceber. Não são poucas as influências que formam o campo em que a Intranet se insere: campo que abrange a informação e a comunicação ligadas a uma relação de micro-poderes. Trata-se, por conseguinte, de uma tecnologia que favorece a disseminação de modelos, de padrões e de discursos ligados a estes modelos e padrões, influenciando nos comportamentos dos funcionários e, também, no estabelecimento de subjetividades.

Neste sentido, a visão da influência da Intranet sobre o grupo acabou, ao longo de nossa análise, sendo minimizada em relação ao aparecimento dos afetos que essa mesma Intranet suscitava em cada funcionário entrevistado.

Pela importância do poder consagrado pelos usuários à Intranet e aos seus efeitos nas organizações empresariais modernas, é difícil supor que possamos prescindir dela. Esta ferramenta já ocupou seu espaço enquanto veículo de comunicação e instrumento de gestão e acervo de informações ligadas ao mundo da empresa. Já significa, aos olhos dos entrevistados, o saber sobre o segmento, sobre as tarefas e sobre aquilo que deve ser estudado para continuar dentro do *status quo*. Para se continuar *in*.

O poder de perceber o olhar de alguém e a dúvida de quem seria esse alguém confere poder, também, a quem está sendo olhado. Mesmo na relação de subordinação, o subordinado sabe, de alguma maneira, que para que exista aquele que manda, deve existir, implicitamente, quem obedece a esse mando. Entretanto os funcionários, em sua maioria, percebiam, de forma clara, esse seu lugar de sujeitamento dentro da empresa na qual trabalhavam, entretanto, não se davam conta do quanto exercem poder. Somente alguns “reagiram” quando seus limites pareciam ultrapassados, ou seria melhor dizermos, transgrediam à norma imposta quando esses limites eram por demais invadidos. Apesar da transgressão, a Intranet parece estar bem definida no ideário dos funcionários entrevistados, na medida em que atende à meta de informar, através de seus *clippings*, de seus informativos, de seus memorandos, de suas agendas e de suas programações, aquilo que eles entendem como importante – a informação. Como pudemos observar, alguns, ou mesmo vários, se sentem atônitos com a distância entre o que é disponibilizado e o que gostariam que fosse a eles fornecido.

Certas falas, que demonstravam profunda admiração por uma tecnologia que mudou as vidas dos entrevistados, na medida em que transformou tarefas executadas em horas ou dias de trabalho em algo factível de execução em segundos, assim como o surgimento de uma relação de familiaridade com a Intranet, como se a tecnologia fosse um outro sujeito, poderiam fazer-nos acreditar que o “olhar” da Intranet é ingênua. Engraçado falar em olhar da Intranet como se ela já fosse personificada. Entretanto é assim que os entrevistados a vêem. A Intranet não é mais uma tecnologia. É muito mais. É toda vida deles na empresa, como Adriana Motta nos deixou claro ao dizer “*Minha vida toda está ali*”. A Intranet é, como vimos, *IntranetS* !

Vilhena (2003) nos fala dessa questão da construção da subjetividade a partir da imagem, imagem esta construída pelo meio social nas relações com o próximo, com a cultura no qual essa pessoa está inserida. Seriam imagens em cima das quais nós nos construiríamos a partir da construção de afetos, contato e troca. “*São modos de olhar a si mesmo que permitirão construir caminhos subjetivos em meio ao cotidiano.*” Seja qual for o olhar intranético, ele certamente está gerando uma nova forma de subjetivação e também uma forma de regulação social. Desta forma, o que Nicolaci-da-Costa (1998) apontou em suas pesquisas



sobre os sujeitos experimentarem novas formas de subjetividades a partir das telas dos computadores que lhes servem de plataforma e via de acesso, se confirma.

Os computadores dos dias de hoje, se não tem a capacidade humana de sentir, têm, ao menos, a capacidade também muito humana de gerar uma ampla gama de sentimentos em seus usuários: sentimentos negativos – como os de raiva, desespero e impotência perante a máquina -, e sentimentos positivos – como os de confiança, cumplicidade e companheirismo em relação à máquina. (p.58)

A Intranet acaba por consubstanciar-se, numa tecnologia humanizada, na medida em que, também, é formada por um conjunto de dispositivos que se originam numa estrutura que permite a sujeição e que, quando absorvida no expediente relacional da empresa, seleciona, olha, permite olhar, comunica, proíbe, pune, cria saberes e novas formas de se portar diante desse novo ambiente.

Essa montagem, ou seja, esse sistema integrado determina, em parte, como pudemos observar, algumas funções aos funcionários. Há aqueles que alimentam o sistema com as últimas notícias, têm aqueles que acompanham as novas normas da empresa, têm aqueles que procuram, nas informações contidas na Intranet, o não enfrentamento das relações pessoais que a Intranet veio a substituir e tem até aquela que busca a forma correta de se vestir no *casual friday*. Todos atuando em uma engrenagem maior sem se dar conta, cumprindo seus deveres de uma forma minuciosamente “burocrática”, se assim pudermos dizer.

Se tudo isso seria perverso, não sei. Com certeza há uma tentativa implícita de dominação, de controle e de vigilância, de regulação social, em que regras próprias seduzem, parecendo desejar uma suposta des-subjetivação em prol de um discurso homogêneo. Mesmo que se argumente a existência de outras formas de controle antes do aparecimento da Intranet, isto não minimiza ou diminui em nada a importância deste meio de comunicação e de informação denominado Intranet.

Como Foucault nos apontou, o poder se desenvolve em rede e se constitui em micro-poderes, procedimentos disciplinares e estratégias.

Se, na Idade Média, o poder era centralizador, concentrando-se no soberano, aquele poder soberano levantado por Foucault em seu livro “Vigiar e Punir”, pergunto se estaríamos muito longe daquilo que é a Intranet dentro desse conceito, já que, por vezes, esta apresenta traços de um poder soberano que faz circular políticas e interesses transvertidos como necessários aos funcionários.

É importante salientar que na Intranet é possível verificar quem ocupa e quem não ocupa um lugar naquele mundo, na medida em que alguns têm acesso a determinadas áreas e outros não. Há, de certo, um olhar seletivo, que procura dar uma conotação de verdade ao que é ali exposto como certo. Como o padrão.

Lembremos que Michel Foucault (1979), inspirado em Bentham, “nos mostrou a dimensão de controle e vigilância que o olhar possui sobre o espaço”. Assim, um olhar jamais é neutro, já que nós é que fazemos o recorte daquilo que nos agrada, que nos incomoda ou que nos agrada.

Ao longo das entrevistas pudemos perceber exatamente essa não neutralidade do olhar intranético quando percebemos que o espaço que agrada, pela velocidade e pela eficiência de arquivamento, é o mesmo olhar que cria o medo da vigilância ou o padrão da Intranet, ou seja, é o olhar que tece a regulação social vivida pelos entrevistados, e conseqüentemente “concede a estética” para esses lugares, já que não há uma Intranet no imaginário dos entrevistados e sim inúmeras, cada uma disposta a um olhar que a constitui.

Nesse primeiro momento, tem-se a impressão de que apenas um ou outro aspecto da organização subjetiva característica do individualismo está sofrendo alguma transformação. (As mudanças sofridas na noção de privacidade, tão discutidas nestes dias em que encontramos câmeras – de segurança ou não – em elevadores, bancos, lojas, etc., são um bom exemplo disso.)

Assim, é possível remetermos nosso pensamento aos espaços controlados identificados no livro “Microfísica do Poder” de Michel Foucault: o controle tinha como objetivo a desmobilização política e, paralelamente, a montagem de técnicas capazes de identificar a circulação das pessoas, dos horários, de quem podia ou não sair da cidade. E mais, o espaço público passa a ser desintegrado. Interessante observarmos essa questão a partir do que ouvimos dos nossos entrevistados. Para eles a circulação restrita é algo inerente ao espaço de trabalho e visto, na maioria das vezes, como necessário e “normal”. Mesmo que estejam trabalhando em uma empresa, há a sobreposição do espaço público e do privado, e percebemos claramente a desintegração do espaço público no sentido de interações permitidas entres os sujeitos que interagem naquela empresa, posto que tudo está ou estará na Intranet para ser ou seguido, ou burlado. É neste contexto que o individual se sobressai enquanto sensação de “enclausuramento”, conforme apontado por Vilhena (2003), posto que esta acarreta, freqüentemente,

“a depressão e o empobrecimento”, visto que o sentido de “trocas coletivas”, características implícitas num tecido social público, “fica profundamente prejudicado”. O que pudemos perceber, ao longo das entrevistas efetuadas, foi a correlação dessa regulação social, denotada através da vigilância, com a questão da segurança, do poder e do controle.

Assim, é na mistura entre a informação e a transformação da Intranet em meio de comunicação, que esta nos parece apresentar-se como uma poderosa ferramenta. Talvez a mais poderosa ferramenta da empresa, pois na medida em que informação significa rentabilidade no mundo das grandes empresas e que tempo, na tradução de informação em conhecimento para rapidez nas respostas ao mercado significa lucro, o meio de comunicação Intranet, como pudemos perceber nas falas dos entrevistados, deixou de ser um veículo e passou a ser um meio com construção de discursos inerentes a ele mesmo. Não se trata mais de um arquivo de papel que virou um “database”, ou mesmo de um calhamaço de pastas de projetos que viraram pastas de trabalho, mas sim de um ambiente de controle e vigilância capaz de nos remeter ao “Big Brother” da Globo, ou ao livro 1984 de escrito por George Orwell em 1949, conforme a fala de Cristina Magalhães.

*“Você sabe que está sendo monitorado de alguma maneira como você estivesse num verdadeiro Big Brother. Todos os seus e-mails. Hoje em dia eu excludo todos os arquivos particulares meus é, eu tenho o e-mail da empresa, eu tenho o e-mail da minha casa, particular, que eu acesso via computador da empresa, mas eu não deixo nada registrado lá dentro.”*

Lembremos que Nicolaci-da-Costa (2000) - em seu artigo *Psicologia Clínica e Informática: por que essa inusitada aproximação?* - nos chama atenção para o fato de Orwell (1949) já ser “emblemático” ao identificar novos sentimentos que surgiam a partir do aparecimento do computador. O que Cristina Magalhães nos prova, é a assertiva de Nicolaci-da-Costa quando nos diz que “O “Grande Irmão” – que tudo vê e tudo controla – dá concretude ao medo do cerceamento da liberdade individual que povoava a imaginação popular da época” (p.192).

Assim, a leitura desta fala poderia emergir numa perspectiva de um discurso que poderia estar permeando as diversas subjetividades dos funcionários,

fazendo com que a “imaginação popular”, descrita por Nicolaci-da-Costa, passasse denotar a imaginação vigente dos funcionários. Entretanto, mesmo tratando-se de uma rede interna, diversas falas deixam perceber “sentimento de liberdade”. Trata-se de uma liberdade ligada à oportunidade de, *per si*, procurar tudo aquilo que necessita em termos de informações organizacionais, sem a necessidade da interlocução de outro sujeito.

Esse olhar é um olhar bastante interessante. Vejamos o que Nicolaci-da-Costa (2000) nos aponta:

Contrariando sombrias previsões, feitas por Orwell, de que a centralização do conhecimento nos computadores de grande porte acabaria resultando no cerceamento da liberdade individual, a dispersão da informação na rede mundial de computadores despertou, em seus usuários, intensos sentimentos de liberdade e onipotência. (p.194)

Lembremos que a Intranet, diferentemente da Internet – rede mundial de computadores - subentende uma montagem de coleta de informação a todos os instantes, de disponibilização de novos padrões que já podem estar sendo mudados neste segundo e, para que tudo isso aconteça, o público interno – o funcionário – tem, deve se adaptar e, por vezes, nada saber ou expor, conforme Claudia Valente nos deixou explícito na seguinte fala: “*O usuário só quer usar. Ele não sabe absolutamente mais nada. Nem deve, né? Então, eu vejo isso de uma forma muito tranqüila*”. Não há mais possibilidade de não se adaptar.

A Intranet, assim como outras tecnologias da informação, ao ser um instrumento de regulação social, cria, a partir de si ou em si mesma, um modo de quadriculamento do espaço. Como vimos, nenhum espaço é neutro assim como nenhum olhar assim o é também.

Os espaços da Intranet criam a violência simbólica no sentido de que eles determinam a fala e o agir daquele indivíduo que a interpreta, que a constrói e que a utiliza para ampliação de um discurso.

É importante lembramos que Foucault nos alerta para a compreensão das articulações do poder em seus mais variados níveis dado os diversos contextos econômicos, políticos e sociais que nele se inserem. Ele clarificou que as relações de poder se dão nos pormenores e que, por isso, somos agentes dominantes e dominados o tempo todo, dependendo de cada situação. A Intranet apresenta, sim, sinais claros de ser, muitas vezes, quase uma estrutura “defeituosa”, entretanto as

reações dos entrevistados nos demonstraram um assujeitamento factível dos mesmos a esse sistema a fim de obterem sucesso, desde que certos limites não sejam ultrapassados. Como se já pudéssemos perceber, nas falas ouvidas, uma fadiga dos usuários. Diga-se de passagem, todas as mulheres, antes de serem entrevistadas, falaram que estavam cansadas do ritmo alucinante de se manterem atualizadas o tempo todo para conseguirem “*dar conta do recado*”. Acreditamos que “*dar conta do recado*” indique, neste contexto, responder de maneira otimizada e esperada aos ditames do padrão empresarial, aqui representado pela Intranet.

Foucault nos apontou que para o entendimento de como a dominação ocorre, é fundamental pesquisar-se o micro. E é isso que fizemos. Investigamos hábitos, o que é disponibilizado pela empresa, como os funcionários significam a Intranet, o que gostam, que controles percebem existir e como se sentem a partir dessa tecnologia.

A assertiva foucaultiana aparece nos discursos dos entrevistados na medida em que percebermos, através deles, que a disciplina não procede reprimindo. Muito pelo contrário, ela procede “construindo” o ser humano. Fabricando-o. Moldando-o Para isso existe a necessidade de se localizar, de se quadricular, de se desenvolver um discurso e de se criar uma relação entre discurso e saber.

Assim, o poder passa a ser norma, passa a ser regra, passa a se propagar, passa a circular envolvendo os indivíduos que são, ao mesmo tempo, resultados de seus efeitos e, concomitantemente, centros de transmissão. E essa normalidade, ligada à regra, é que define a possibilidade de domínio.

“O grande jogo da vitória será de quem se apoderar das regras, de quem tomar o lugar daqueles que as utilizam, de quem se disfarçar para perverte-las, utiliza-las ao inverso e volta-las contra aqueles que as tinham imposto; de quem, se introduzindo no aparelho complexo, o fizer funcionar de tal modo que os dominadores encontrar-se-ão dominados por suas próprias regras”. (Foucault, 1979, p. 25-26)

A fidelidade dessa descrição foucaultiana foi percebida por nós na fala de Carina:

*“A gente desenvolveu isso no site da Diretoria Internacional. Tem pra tudo. Por exemplo: se você é diretor você pode fazer muito mais. Uma malha hierárquica. O que a gente fez pra gente ficar melhor? A gente tem uma Intranet e tem um site lá do departamento. Então a gente cai numa liga melhor. Quem acessa o site da diretoria tem algumas informações, mas quem é da diretoria internacional acessa outras informações. Isso é proporcional a Intranet como um todo”. E ao mesmo tempo essa funcionária nos diz: “É porque eu entrei lá sabendo que a regra do jogo era essa. Então eu não me sinto nem um pouco distintiva. Eu acho que a comunicação tem que ser pertinente no grupo mesmo. É, da mesma forma que eu propus pra diretoria internacional, ter uma página somente pra eles, onde eles não compartilhassem, onde fosse falado a língua deles somente entre eles. Na praia deles é particular e na praia aberta é pros outros demais. É alegria. Então eu não vejo nada demais essa restrição. Acho que é necessário mesmo. Porque tem informações confidenciais que têm um momento certo pra serem divulgadas”.*

A partir desta fala, é interessante lembramos o pensamento foucaultiano de interpretação das regras também como possíveis portadoras de violência, ou seja, na perspectiva do sujeito, o poder revela-se enquanto sujeição, dominação, obediência e interiorização. Neste sentido, o poder violento bem sucedido seria aquele não percebido como violento. Conforme Espinoza, (apud Chauí, 1980) nos fala, a condição de uma violência bem sucedida é a invisibilidade da dominação.

Retomando Galbraith (1984), identificamos, não somente nessa fala de Carina, não um sistema de condicionamento operante, na medida em que o termo condicionamento nos remete a uma visão do meio controlando, determinando o comportamento do usuário, mas sim um sistema que interfere na construção de subjetividades.

Birman (2002) reflete sobre a importância do pensamento foucaultiano para se pensar a sociedade de hoje em dia. Interessante confrontar o que esse teórico resume como sendo sociedade disciplinar e o que ouvimos até agora dos usuários da Intranet.

O discurso crítico de Foucault sobre a sociedade disciplinar indica que o embate fundamental no qual as individualidades foram lançadas centra-se agora na oposição entre a normalização e a resistência a ela. O poder disciplinar se exerce pelo enunciado de normas inscritas em dispositivos que visam à normalização das individualidades. Como essas resistem de diferentes maneiras ao assalto do poder, a lógica normalizadora das disciplinas as considera anormais e mesmo francamente patológicas. Nessa perspectiva, transgredir é a maneira pela qual a individualidade pode resistir ao imperativo da normalização e da disciplina. Como o gesto transgressor questiona o território delineado pelas normas, a resistência que ele emprega leva à ultrapassagem de limites e a uma tentativa de traçar novas fronteiras, ou seja, há combate ante os obstáculos que a individualidade nele implicada enfrenta. Dito de outro modo, existe conflitualidade, pois os agentes e as instâncias da norma se opõem ativamente ao gesto transgressor. (p. 47)

Até onde pudemos analisar as falas dos entrevistados, havia uma conflitualidade entre se submeter aos ditames da norma intranética e transgredi-la para poder, no mínimo, se sentir singular enquanto um ser criativo dentro de um sistema. Eram movimentos individuais, nunca de um grupo inteiro. Sabia-se do risco e temia-se as conseqüências frente ao ato transgressor (“*se acabar, acabou geral*”). O perfil que aparecia de todos os entrevistados era de compatibilidade com o sistema, era de convivência quase que pacífica com as regras e normas. Somente com o passar do tempo das perguntas foi que o sentimento começou a aparecer nas respostas dadas. Louvava-se a Intranet, não se questionava o seu valor, até porque ela é o sistema e é a empresa: “*está tudo lá*”. Mas havia alguns senões... e eles eram invisíveis. “*Nunca parei para pensar, né?*”. Quando pararam, o que apareceu foi a conflitualidade que Birman aponta, a oposição entre normalização (até a roupa para o *casual friday* você encontra na Intranet) e a resistência a ela (ter duas contas de acesso a e-mail, por exemplo; apagar uma vez por semana todos os *cookies* da pasta windows).

Assim, o que percebemos é que o olhar da empresa é um olhar galbraithiano, por tratar os funcionários como um todo, não procurando saber o que sentem e sim procurando adequá-los a uma necessidade maior – a de fazer a máquina andar. Já, na perspectiva desta investigação, a de compreender os usuários da Intranet como seres individuais e ouvir sua voz para além da voz oficial que eles poderiam ter sobre essa ferramenta, o poder que apareceu foi um poder mais em uma perspectiva eminentemente foucaultiana. Talvez o olhar desta investigação tenha sido mais micro, e o das empresas nas quais quem eu ouvi estavam inclusos, macro.

Como já nos dizia Nicolaci-da-Costa (1998), em “Na Malha da Rede os impactos íntimos da internet”:

Mesmo hoje, é ainda difícil separar o positivo do negativo, tão rápidas e profundas foram as mudanças e tão pouco o tempo que tivemos para pensar sobre elas. (p.267).

Independentemente desta questão, temos certeza que o que iniciamos aqui a apontar “não acabou geral”, mesmo que estejamos, talvez, levantando questões particulares para uma ferramenta de uso geral em empresas de grande porte.



## 7 Referências Bibliográficas

- ADORNO Theodor & HORKHEIMER Max. **Dialética do esclarecimento**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985. (página 118)
- BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.
- BAUMAN, Zygmunt. **O Mal-estar da Pós-Modernidade**. Rio de Janeiro: Zahar, de 1998.
- BIRMAN, JOEL. **Nas bordas da transgressão** In: PLASTINO, Carlos Alberto (org). **Transgressões**. Rio de Janeiro : Contra\_Capa, 2002.
- BUARQUE, Aurélio. **Minidicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993, p.203.
- BOBBIO Norberto, MATTEUCCI Nicola e PASQUINO Gianfranco, **Dicionário de Política**. Brasília : Editora Universidade de Brasília, 2<sup>a</sup>. edição, 1986.
- BOURDIEU, p. Hábitus, Illusio e Racionalidade. In: **Réponses: pour une anthropologie reflexive**, cap.3, Paris: Seuil, (cópia traduzida e xerocada)
- CHAUÍ, Marilena **Convite à filosofia** São Paulo: Ática, 1996.
- CHAUÍ, Marilena **O que é ideologia** São Paulo : Brasiliense, 1980.
- CORRÊA, Joaquim. O Poder e suas manifestações na organização. **Informação Profissional RH**. Ano 7, n. 30, 1989.(Versão revisada)
- COSTA, Agenor.**Dicionário de sinônimos e locuções da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Biblioteca Luso-Brasileira, 1958
- DERTOUZOS, Michael **O que será: como o novo mundo da informação transformará nossas vidas**. São Paulo: Cia das Letras, 1998.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- FOUCAULT, Michel. **A Ordem do Discurso**. São Paulo: Edições Loyola, 1996.
- GABRIEL PENSADOR. Até quando? In: **Seja você mesmo**, Rio de Janeiro: Sony Music.

- GALBRAITH, J. Kenneth. **Anatomia do Poder**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- GEERTZ, Clifford. **Nova Luz sobre a Antropologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- LABOÉTIE, Étienne de **Discurso da Servidão Voluntária**. São Paulo, Brasiliense, 1982.
- LITTERER, JOSEPH.A. **Introdução à Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1980
- NICOLACI-DA-COSTA, Ana Maria. **Na Malha da Rede: os impactos íntimos da Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- NICOLACI-DA-COSTA, Ana Maria. **Psicologia Clínica e informática: por que essa inusitada aproximação**. Rio de Janeiro: Psicologia Clínica, vol 12, no. 2, p.189-205, 2000
- NICOLACI-DA-COSTA, Ana Maria. **Revoluções tecnológicas e transformações subjetivas**. *Psic.: Teor. e Pesq.*, Ago 2002, vol.18, no.2, p.193-202.
- NICOLACI-DA-COSTA, Ana Maria. **Internet: a negatividade do discurso da mídia versus a positividade da experiência pessoal. À qual dar crédito?**. *Estud. psicol. (Natal)*, Jan 2002, vol.7, no.1, p.25-35
- NICOLACI-DA-COSTA, Ana Maria. **Questões metodológicas sobre a análise do discurso**, IN: **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, 1989, v.4, n.1/2, pp.103 a 108.
- NICOLACI-DA-COSTA, Ana Maria. **Jovens e celulares: a cultura do atalho e da sociabilidade instantânea**, Seminário Culturas Jovens e Novas sensibilidades, UCAM/FAPERJ, Rio de Janeiro, Ago. 2003.
- PÓVOA, Marcelo. **Anatomia da Internet**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2000.
- SALDANHA, Ricardo. **Publicação eletrônica** <http://webinsider.uol.com.br>
- SENNET, Richard. **A Corrosão do Caráter**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- VILHENA, J (2002). A Arquitetura da violência. Reflexões acerca da violência e do poder na cultura. In: **Cadernos de Psicanálise**. Rio de Janeiro, SPCRJ. Vol.18. N.21. pp 181-200

VILHENA, J. (2003) Da claustrofobia a agorafobia. Cidade, confinamento e subjetividade. In:**Revista do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro – Ed.UERJ. V. IX, pp 77-90

WEBER Max. **Law in Economy and Society**. Cambridge Harvard University Press, 1954.

## 8 Anexo

### Roteiro de entrevista

1. O que faz quando chega ao trabalho.
2. Para que liga o computador.
3. Em que momento liga a Intranet.
4. O que é possível fazer na Intranet da empresa a que pertence..
5. Quais as principais tarefas que desenvolve na Intranet.
6. O que gosta mais.
7. Se gosta da Intranet.
8. O que não gosta na Intranet.
9. O que acha de mais interessante na Intranet.
10. Se tem restrição de acesso (*password*) a alguma informação da Intranet?  
Se a restrição é por departamento, pessoal, etc.
11. Se pode acessar, por exemplo, um documento do diretor.
12. Se pode solicitar para não dar acesso a algum subordinado seu a determinados documentos ou projetos que queira trabalhar na Intranet.
13. Se restringe o acesso a seus funcionários também e motivos.
14. A possibilidade do chefe fazer a mesma coisa.
15. Como se sente em relação a isso.
16. Como se sente sabendo que pode estar sendo observada por parte da organização.
17. Se é só porque está na Intranet que é uma rede fechada.
18. Se fosse na Internet se haveria problema.
19. Como se sentiria falando mal do chefe via correio eletrônico da Intranet.
20. Como é que se sente então em relação a Intranet, mesmo sabendo dos prós e contras. Se compensa a utilização dela no dia a dia.