

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social – Interações Midiáticas

DE RÉSEAU A REDES SOCIOTÉCNICAS:

Uma análise sobre interações de não presença - interlocuções virtuais
no contexto interno dos Correios em Minas Gerais

Maria Sóter Vargas

Belo Horizonte
2011

Maria Sóter Vargas

DE RÉSEAU A REDES SOCIOTÉCNICAS:

Uma análise sobre interações de não presença - interlocuções virtuais
no contexto interno dos Correios em Minas Gerais

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social – Interações Midiáticas da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Orientadora: Profa. Dra. Ivone de Lourdes Oliveira

**Belo Horizonte
2011**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

V297r Vargas, Maria Sóter
De Réseau a redes sociotécnicas: uma análise sobre interações de não presença - interlocuções virtuais no contexto interno dos correios em Minas Gerais . / Maria Sóter Vargas. Belo Horizonte, 2011.
99f. : il.

Orientadora: Ivone de Lourdes Oliveira
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social.

1. Comunicação na Administração. 2. Redes de Relações Sociais. 3. Comunicação e Tecnologia. 4. Desiderabilidade social. I. Oliveira, Ivone de Lourdes. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social. III. Título.

CDU: 658.012.45

Maria Sóter Vargas
De réseau a redes sociotécnicas:
uma análise sobre interações de não presença –
Interloções virtuais no contexto interno dos Correios em Minas Gerais

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Comunicação Social
– Interações Midiáticas da Pontifícia
Universidade Católica de Minas Gerais,

Profa.Dra. Ivone de Lourdes Oliveira (Orientadora) – PUC Minas

Profa. Dra. Geane Alzamora - UFMG

Prof. Dr. Eduardo de Jesus – PUC Minas

Belo Horizonte, 02 de Março de 2011

Todas as palavras, com muito carinho, para João e Nina.

AGRADECIMENTOS

Pessoas muito queridas e gentis me incentivaram na realização e conclusão deste trabalho. E por elas tenho um apreço especial.

A João Henrique, amor incontestado, agradeço o apoio e incentivo dedicados a mim durante todo esse tempo. Sua companhia, a despeito das minhas ausências, sempre foi o cais do porto em meus intervalos de inseguranças e apreensões. A sua palavra segura e lúcida sempre esteve por perto, fortalecendo minha caminhada para a superação dos meus limites pessoais e acadêmicos. A Nina, filha querida, meu agradecimento vai além, até ao seu mundo de magia, lugar onde tenho certeza ela se refugiou por muitas vezes na minha presença ausente. A Otávio e Leticia – Tatá e Lelé - por torcerem pelo meu sucesso, pela colaboração nas traduções e pela disponibilidade de busca e entrega de livros e documentos na secretaria do Mestrado. Às minhas irmãs, Bia, Ana e Bel, pelo apoio, mesmo que a oitocentos quilômetros de distância. À minha sobrinha e afilhada Marina, pelo sonho e “cabelos ao vento”, que tanto me incentivaram durante a elaboração desse trabalho. A D. Ayla e Cecília, agradeço o carinho, o incentivo constante por esse trabalho e o amparo dedicado a mim nos compromissos domésticos. Às amigas Adige e Joelma pelo carinho e disponibilidade em acolher a minha filha, sempre de forma afetuosa, nos momentos em que não pude deixar de comparecer aos compromissos estabelecidos pelo Mestrado.

Na Diretoria Regional dos Correios em Minas Gerais meu agradecimento especial a Rose Cará, incansável profissional de comunicação. Sua gentileza e atenção aos meus inúmeros pedidos de informações foram determinantes para a elaboração deste trabalho. Ao Diretor Regional, Dr. Fernando Miranda, agradeço a receptividade, amabilidade e pronta abertura ao “olhar acadêmico” sobre a DR/MG. A todos os funcionários da DR/MG que participaram e contribuíram para minha pesquisa, dedicando uma parte do seu tempo para atender minhas entrevistas, agradeço de forma particular.

A Ivone, elegante “guerreira” da comunicação, minha querida professora – da graduação ao Mestrado - orientadora exemplar, agradeço o carinho presente na

disponibilidade para elucidar as minhas dúvidas. Também a ela o meu agradecimento extrapola as orientações e os ensinamentos recebidos. Ele compreende as suas palavras afetuosas presentes em nossos bate-papos, a sensatez dos conselhos e, não há como deixar de comentar, o exemplo de vitalidade e disposição frequentes. A Lúcia Lamounier, pela orientação dos caminhos e modelos a seguir na pesquisa de campo. Ao Coordenador do Mestrado, Professor Júlio Pinto, pela simplicidade e pela gentileza com que sempre me recebeu e atendeu às minhas solicitações. A todos os professores do Mestrado, agradeço os esclarecimentos e ensinamentos que aos poucos amenizaram minha ansiedade para o entendimento teórico. Ao considerar minhas inquietações quanto ao entendimento teórico, não posso deixar de agradecer a Cida (Maria Aparecida de Paula), pela forma serena com que, no início do curso, sempre me dedicou uma palavra de estímulo, fosse em particular ou em nossos saraus na disciplina da Ivone.

Agradeço também à professora Geane, sempre disponível para explicar em suas aulas, incansavelmente, as diversas conceituações e teorias sobre redes sociotécnicas. Ao professor Eduardo de Jesus por me orientar sobre o caminho a seguir para finalmente encontrar o “pulo do gato” que me garantisse a articulação e coerência do texto. Suas concepções, juntamente com as da professora Geane, contribuíram para esta redação final. Ao elaborarem, juntamente com Ivone, críticas construtivas à primeira versão deste trabalho, reforçaram indicações e caminhos teóricos para aprimorar os conceitos presentes nesta dissertação.

Aos colegas do Mestrado, agradeço a companhia, risos e bate papos nas aulas e nos intervalos, que alegraram minhas tardes e o meu espírito.

A Gisele, tão disposta quanto Ivone, agradeço a alegria presente em todas as minhas visitas e demandas. Por fim agradeço, na pessoa da Isana, a gentileza que todos os funcionários do Mestrado sempre me dedicaram.

Chega mais perto e contempla as palavras.

Cada uma
tem mil faces secretas sob a face neutra
e te pergunta, sem interesse pela resposta,
pobre ou terrível, que lhe deres:
Trouxeste a chave?

Carlos Drummond de Andrade

RESUMO

O objetivo deste trabalho é discutir como as inovações das Tecnologias de Informação e Comunicação – TICs - impactaram as relações sociais no ambiente interno das organizações, originando uma nova forma de sociabilidade. A partir de uma perspectiva comunicacional, o texto aborda questões que evidenciam as interações de não presença no contexto interno organizacional, visando compreender de que forma as conexões mediadas tecnologicamente transformaram o comportamento dos indivíduos, moldando uma nova forma de se criar e manter as suas relações sociais. O estudo contempla, empiricamente, informações relativas ao âmbito da Diretoria Regional dos Correios em Minas Gerais. Ancorado em estudos sobre redes sociais, tipologia de interações, mediações tecnológicas e lógicas comunicacionais, este trabalho visa compreender o processo de criação e manutenção das relações sociais num ambiente cujas interações entre os atores são caracterizadas por interlocuções virtuais oriundas do rompimento de barreiras físicas e geográficas. Para essa compreensão buscou-se também evidenciar o processo de reterritorialização dos sujeitos – usuários interlocutores - da comunicação, como fator para a propagação de laços sociais, relacionais ou associativos. A reflexão sobre redes sociais e os tipos de interações permitirá o entendimento das variáveis que envolvem a dinâmica da sociabilidade e do processo comunicativo e informacional, amparados pela assimilação da Tecnologia da Informação no contexto organizacional. Em seguida, e para compreender esse cenário redimensionado por mediações e por inovações tecnológicas, julgamos ser necessário contextualizar a comunicação organizacional como vetor de interlocuções e de interações. Nesse trabalho enfatizamos a comunicação interna enquanto provedora de resultados, de relacionamento e de diálogo. Por fim, a questão central desse estudo é examinar as relações sociais presentes nas interlocuções virtuais e interações de não presença advindas das mediações tecnológicas em um espaço privado articulado em rede. Na análise final buscou-se identificar a existência ou não de uma rede sociotécnica no contexto interno da Diretoria Regional dos Correios em Minas Gerais, a partir dos seus atores e elementos de conexão, quais sejam: o uso do correio eletrônico e da intranet.

Palavras-chaves: Redes sociotécnicas, mediações tecnológicas, sociabilidade, contexto organizacional

Abstract

The objective of this paper is to discuss how innovations in Information and Communication Technologies – ICTs – have impacted social relations in the internal environment of organizations, creating a new form of sociability. From a communicational perspective, the text addresses issues which highlight the interactions of non-presence in the internal organizational context in order to understand how technologically mediated connections change people's behavior shaping a new form of creating and maintaining their social relations. This study examines, empirically, pieces of information attached to the Diretoria Regional dos Correios em Minas Gerais. Anchored in studies of social networks, types of interactions, technological mediations and logical communication, this paper aims to understand the process of creating and maintaining an environment of social relations among the actors whose interactions are characterized by virtual dialogues originated from the disruption of physical and geographic barriers. For this understanding also sought to show the process of repossession of the subject – users interlocutors – the communication as a factor for the spread of social ties, relational or associative. Reflection on social networks and types of interactions will allow the understanding of variables which involve the sociability's dynamics, communication process and informational supported by the assimilation of information technology within an organizational context. And then to understand this scenario resized by mediation and by technological innovations, we think it's necessary to contextualize organizational communication as a vector of dialogues and interactions. In this paper we emphasize internal communication as a provider of results, relationships and dialogue. And last, the central question of this study is to examine social relations in these virtual dialogues and interactions that result from the presence of non-technological mediations within a structure articulated in private network. In the final analysis sought to identify the existence or not of a sociotechnical network in the domestic context of the Diretoria Regional dos Correios em Minas Gerais from its actors and connecting elements which are: the use of electronic mail – e-mail – and intranet.

Keywords: Sociotechnical networks, technological mediations, sociability, organizational context

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Arquitetura de uma rede WAN	30
Figura 2: Exemplo de rede WAN	30
Figura 3: Exemplo de rede LAN	31
Figura 4: Exemplo de Rede MAN	32
Figura 5: Redes LAN, MAN e WAN – Interconexões	32
Figura 6: Diagramas das Redes de Paul Baran	34
Figura 7: Rede Igualitária. Rede Rodoviária dos Estados Unidos	35
Figura 8: Arquétipos Estruturais de Rede	36
Figura 9: Quatro novos paradigmas que causam impacto sobre as organizações contemporâneas	43
Figura 10: Pesquisa de clima organizacional – Diretoria Regional dos Correios em MG	66
Figura 11: Página inicial da Intranet Correios Minas	68
Figura 12: Revista FALA MINAS – Edição Eletrônica	69
Figura 13: Mailling – Pastas compartilhadas para uso de trabalho exclusivo da ASCOM	71
Figura 14: Intranet – Solicitação de suporte enviada a área de sistemas para configurar impressora	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

DR – Diretoria Regional

ASCOM – Assessoria de Comunicação

TI – Tecnologia de Informação

LAN – Local area network

WAN – Wide area network

MAN – Metropolitan area network

RSS – Really simple syndication

HTTP – Hyper Text Transfer Protocol - (Protocolo de Transferência de Hipertexto)

OSS - Open Source Software

CMS – Content management system

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 DE RÉSEAU A REDES SOCIOTÉCNICAS	15
2.1 A rede e o mito do vínculo: da palavra à construção do conceito contemporâneo	17
2.2 Redes Sociais e conectividade	23
2.2.1 A conectividade articulada pela tecnologia	25
2.2.2 Padrões e Formatos: a constituição das Topologias de redes	28
2.2.2.1 Topologias de Redes	33
2.2.3 Laços sociais relacionais x Laços associativo	37
2.2.3.1 Laços Fortes e Laços Fracos	39
3 ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS: O PROCESSO COMUNICATIVO E A MEDIAÇÃO TECNOLÓGICA	41
3.1 Inovações tecnológicas e as organizações contemporâneas: imperativo para transformações nas lógicas da comunicação	41
3.2 A comunicação organizacional no contexto contemporâneo	47
3.2.1 Comunicação Interna: tramas, tessituras e mediações tecnológicas .	49
3.3 Atores Sociais: seres interconectados e a sociabilidade virtual	54
3.3.1 Interações Virtuais e os relacionamentos sociais: Face a face X Não Presencial	56
4 INTERLOCUÇÕES VIRTUAIS NO CONTEXTO INTERNO: INTERAÇÕES DE NÃO PRESENÇA	61
4.1 Os Correios no Brasil: Evolução histórica	62
4.1.1 Os Correios no Brasil e a evolução no modelo de gestão	63
4.2 A comunicação interna na Diretoria Regional dos Correios em Minas Gerais: rede interna e recursos da Intranet	66
4.3 Percurso metodológico	73
4.3.1 Critério para seleção e perfil dos entrevistados	74
4.3.2 Planejamento e procedimentos metodológicos para a pesquisa e coleta de dados	75
4.4 Análise de dados: Os sujeitos da comunicação e o contexto de não presença: Interlocuções e sociabilidade através das mediações tecnológicas	76
4.4.1 Análise dos dados coletados	76
4.4.2 Análise geral	86
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE	101
ANEXO	104

1 INTRODUÇÃO

Os processos de comunicação nas organizações vêm sendo, de forma crescente e sistemática, objeto de estudo e avaliação. Um foco especial das ações comunicativas nesse contexto remete às transformações nas relações dos indivíduos provocadas por uma onipresente revolução digital.

Aliada às mudanças nas relações de trabalho, essas transformações, que simbolicamente derrubaram paredes, estabelecem um cenário distinto para as interações sociais, além de reconfigurarem a lógica comunicacional e informacional no âmbito interno das organizações contemporâneas.

Enfatizando a internet e especificamente a utilização do e-mail, a intenção deste estudo é, a partir de uma perspectiva comunicacional, discutir como a introdução de suportes tecnológicos – Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) - impactaram as relações sociais no ambiente interno das organizações, originando uma nova forma de sociabilidade.

Também a partir do uso da internet nas organizações, este estudo pretende contemplar discussões sobre a eficácia do fluxo interno de informações e de comunicação.

Empiricamente, na esfera das interações sociais permeada pela tecnologia, a proposta deste estudo origina-se do conhecimento e inquietações geradas a partir de análises diagnósticas sobre as mudanças ocorridas - em decorrência das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) - nas relações sociais, na comunicação e fluxo informacional no contexto interno das organizações. Esses diagnósticos¹ motivaram a proposta deste estudo.

Para atender o mercado em um contexto globalizado, as organizações necessitam adequar suas estruturas internas e incorporar tecnologias de ponta em seus processos administrativos e produtivos. Através de uma estruturação em rede, potencializada por recursos tecnológicos, os empregados compartilham informações, atividades e conhecimento. Esse compartilhamento, sustentado por

¹ Análise oriundas de trabalhos de capacitação e treinamentos desenvolvidos pela autora, na área de Desenvolvimento e Gerenciamento de Equipes Organizacionais através da Vértice Consultoria em Belo Horizonte-MG

interações através de uma conexão tecnológica generalizada no ambiente interno organizacional, é crucial para potencializar as ações estratégicas das organizações.

Delimita-se, então, o objeto desta pesquisa, referenciado nos conceitos de rede desenvolvidos por Castells (1999), Latour (1994) e, ainda, na contribuição estruturada por Musso (2004). Essa temática, aliada às TICs, é analisada considerando-se os reflexos da sua dinâmica sobre as relações sociais no contexto interno de uma organização.

A abordagem proposta no Capítulo 2 percorre a gênese conceitual da noção de rede, explora sua figura metafórica e seu modelo simbólico transformado e agora estruturado pelas tecnologias de comunicação. É relevante deixar claro que, nesse estudo, o envolvimento de um retrospecto permitirá um entendimento mais abrangente e articulado da aplicação do conceito de rede. Sob esse prisma de evolução histórica, referencia-se neste capítulo o título desta dissertação. Portanto, julgamos fundamental uma composição sócio-histórica das práticas sociais que alicerçam as interações. Esse desenvolvimento apontará as circunstâncias fomentadoras da conectividade e interatividade tais como as vemos na contemporaneidade.

Na busca de referências que permitam perceber como se entrelaçam os grupos e atores sociais, também são contempladas neste capítulo as topologias da rede. Interessa aqui iniciar o entendimento do seu processo dinâmico como agente provocador de mudanças sociais. Discute-se como as mediações tecnológicas, ao promoverem conexões, transformam as interações presenciais em interações on-line, desterritorializam os sujeitos – usuários interlocutores - da comunicação, possibilitando a propagação de laços sociais, relacionais ou associativos.

Ao discutir, no Capítulo 3, a Comunicação e a tecnologia da informação nas organizações contemporâneas, interessa-nos perceber como - a partir de um contexto em que as interações presenciais ou face a face se transformam em virtuais - os atores sociais, sujeitos da comunicação, agora seres interconectados, atribuem significado às suas interações neste ambiente. Para esse entendimento buscamos referência conceitual em Thompson (1998, 2008) e na sua contribuição sobre a classificação das interações entre os seres humanos. A reflexão sobre os tipos de interações desenvolvidos por Thompson (1998) permitirá o entendimento das variáveis que envolvem a dinâmica da sociabilidade e do processo comunicativo

e informacional amparados pela assimilação da Tecnologia da Informação no contexto organizacional.

No Capítulo 4, o objeto é apresentado, base empírica para a realização do presente estudo: a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Diretoria Regional de Minas Gerais. No estado, a Diretoria Regional, situada em Belo Horizonte, compreende 1.381 funcionários distribuídos em Assessorias e Coordenadorias de Gestão. Em prosseguimento, evidencia-se o percurso metodológico para concretização do estudo do objeto empírico. Para essa análise, o objeto empírico é referenciado por uma pesquisa estruturada por meio de entrevistas qualitativas e quantitativas² e, ainda, dados e informações oficiais fornecidos pela instituição através da sua Assessoria de Comunicação.

Descreve-se, em continuação, a estrutura da rede interna e os recursos da intranet na Diretoria Regional dos Correios em Minas Gerais. A partir dessa descrição abre-se caminho para a análise dos dados coletados. Considerando os atores e seus elementos de conexão, quais sejam: o uso do correio eletrônico – e-mail – e da intranet, buscou-se identificar a existência ou não de uma rede sociotécnica no contexto interno da Diretoria Regional dos Correios em Minas Gerais.

² Apêndices A e B

2 DE RÉSEAU A REDES SOCIOTÉCNICAS

Inicialmente faz-se necessário referenciar o termo “redes sociotécnicas” como uma forma de desenvolvimento e inovação das redes sociais. Nesse processo social e comunicacional a tecnologia promove uma mudança de formato, possibilitando que as interações se estabeleçam em tempo real, abolindo barreiras físicas e ampliando a disseminação da informação (Louback, 2006).

Nas relações sociais sempre se estabelece relações em rede. Segundo Recuero (2009), uma rede é nada mais nada menos do que uma metáfora utilizada para observar os padrões de conexão de um grupo social. De acordo com a autora, o termo rede social deve ser definido como um conjunto de atores – nós da rede – e suas conexões – interações ou laços sociais.

Para se estabelecer efetivamente uma rede social necessita-se de um motivo para a conexão, um foco capaz de reunir os atores em torno de um interesse comum. Esses interesses são diversificados e compreendem uma gama imensa de variáveis aglutinadoras, que podem ser profissionais, pessoais, culturais, associações geográficas, de lazer etc.

Nessa perspectiva, rede social é um termo que diz respeito às interações dos indivíduos em suas relações cotidianas em seus diversos grupos sociais, tais como: família, comunidade, amizades, trabalho e escola. Dessa forma, pode-se dizer que, fundamentalmente, o padrão de uma rede social é criado pelos vínculos que as pessoas estabelecem, ou seja, é um fenômeno coletivo. Assim, sendo os fatores de conexão determinados pelos atores, torna-se de fundamental importância para o estudo das redes sociais contemplar, conforme aponta Recuero (2009), a composição da sua estrutura social. De acordo com a autora, para analisar uma rede, a sua estrutura social - os atores e as suas conexões – não pode ser deixada de lado.

Para uma análise das conexões em uma rede também é necessário entender que lógica rege a sua dinâmica e em que medida a sua operacionalidade impacta nos espaços sociais que emergem nesse processo. Dessa forma, entendeu-se também que não se pode dissociar a estrutura social de uma rede do seu processo

dinâmico³, uma vez que ele promove algum tipo de transformação na vida dos atores envolvidos nessas interações.

Caracterizada por indivíduos em interações, Castells (1999) também enfatiza as conexões e define rede como um conjunto de nós interconectados, formando uma estrutura que possibilita uma instantaneidade em termos de comunicação e informação entre os seus integrantes, uma vez que cada um deles se liga a todos os outros, diretamente ou através dos que os cercam.

Percebe-se que, em sua maioria, as definições de rede referenciam as interações, inter-relações, associações, interconexões, relações sociais e compartilhamento de objetivos e informações. Referências de rede que podem-se perceber na contemporaneidade, indissociáveis em sua maioria dos aparatos e suportes tecnológicos, ou seja, são as mesmas, reinventadas, iguais e diferentes ao mesmo tempo.

Nesse sentido, compreende-se que os pressupostos de uma rede sociotécnica dizem respeito ao fato de que os indivíduos continuam estabelecendo os padrões de conexões em grupos sociais distintos – pessoas, comunidades ou organizações –, mas através da tecnologia.

Para além da dimensão técnica, a inserção da tecnologia como mediadora das interações possibilitou um novo formato na dimensão social das redes.

Callon (2004) também ressalta positivamente essas inovações que transformam e se difundem, criando uma rede sociotécnica que progressivamente se fortalece ao promover a união de humanos e não humanos

Nossas sociedades devem sua robustez e sua durabilidade tanto às coisas e aos objetos, tanto às técnicas e às máquinas quanto às normas e aos valores. O que nos sustenta são nossos automóveis, nossas redes de telefones. E se nos sustentam é porque estamos apegados a eles. E se estamos apegados a eles é porque, de uma maneira ou de outra, fomos implicados em sua fabricação. (CALLON, 2004, p.71-72)

Ao falar sobre rede é necessário trabalhar com diversas concepções que, invariavelmente remetem à formação de um tecido comum, movimento, entrelaçamento e vínculos entre pontos. Essas concepções envolvem abordagens

³ Conforme Recuero (2009), os processos dinâmicos das redes são consequência direta dos processos de interação entre os atores. Citando Nicolis & Prigogine (1989), ela pontua que, como sistemas dinâmicos, estão sujeitos a processos de ordem, caos, agregação, desagregação e ruptura (p.80).

que podem ser metafóricas, analíticas ou tecnológicas. Para esse estudo, sem deixar de lado as abordagens metafóricas e analíticas, nossa atenção volta-se para uma abordagem sociotécnica – variável que rege esta proposta -, uma vez que a preocupação e foco de análise são os entrelaçamentos e as interações advindas da internet, das conexões estabelecidas em redes eletrônicas de informações - interações mediadas por computadores -, à disposição de um determinado grupo social.

A estrutura de uma rede é dinâmica e pressupõe conexões e trocas intensas entre os atores que a compõem. Dessa forma, este estudo defende que analisar a dimensão técnica de uma rede envolve compreender a complexidade existente nas relações constituídas a partir de vários nós – atores - interconectados.

A leitura de Recuero (2009) contribuiu para uma reflexão mais abrangente sobre a dinâmica dos padrões de conexão dos atores que compõem um grupo social e, a partir de uma reflexão sobre essa dinâmica, buscou-se estruturar a abordagem de *redes sociotécnicas* no contexto interno das organizações.

2.1 A rede e o mito do vínculo: da palavra à construção do conceito contemporâneo

Na língua portuguesa a palavra rede tem significado semântico abrangente, que envolve, entre muitas, definições tais como: trançado de fios que forma tecido de malha, rede de pesca, rede de caça, conjunto interligado para distribuição de água ou transporte, conjunto de meios de comunicação ou pessoas interligados e, ainda, na informática, sistema constituído por dois ou mais computadores interligados para compartilhamento e intercâmbio de dados.

É certo que em suas definições, a rede é sempre comparada a tecidos⁴ e em todas as designações a concepção é sempre referente a entrelaçamento e interligações entre as partes que a estruturam, sugerindo também a noção de fluxo e movimento.

Também para explicar as teorias sobre as redes existe um número expressivo

⁴ “...os instrumentos e os produtos da tecelagem e da fiação são universalmente simbólicos da transformação”. Gilbert Durand, citado por Musso (2004, p.36).

de metáforas⁵. São representações simbólicas que expressam características de fluidez, movimento contínuo de interações, associações encadeadas e multiplicidade. Na contemporaneidade, as metáforas continuam aplicadas ao vocabulário utilizado pelos usuários das redes informáticas⁶, talvez porque seja muito antiga a idéia de *conexão* no imaginário coletivo: ícones, portais e laços são temas muito encontrados nas tradições esotéricas.

Abrigando vários significados e um uso excessivo de metáforas, a noção de rede torna-se polissêmica, o que pode, segundo Musso (2004), diluir a sua compreensão e provocar um esvaziamento no seu conceito, tornando-o incoerente. Sobre o excesso de definições a respeito do conceito de rede o autor afirma:

Essa sobrecarga de designação tem por efeito uma perda da unidade de conceito, isto é, de sua articulação interna numa teoria, em proveito de uma equivalência indefinida entre seus diferentes componentes. Quanto mais o conceito se deselitiza, mais o termo é convocado ou invocado nos discursos e representações contemporâneas. O conceito, desvalorizado em pensamento, supervalorizou-se em metáforas. (MUSSO, 2004, p.29)

Por outro lado, esse mesmo uso excessivo confirma o poder e a complexidade da noção de rede.

Dessa forma, para um entendimento maior sobre o conceito e sua aplicabilidade nesse estudo – pela ênfase direcionada à sua estrutura social -, é necessário traçar um histórico da palavra *rede*, desde a antiguidade, sua utilização no século XII, até a contemporaneidade. Isso ajudará a entender como a noção de trama e entrelaçamento se estabeleceu, influenciando a construção de um conceito - referência - para explicar, de forma onipotente e onipresente⁷, processos de conexões, interações e relações sociais.

Anterior ao século XII, é importante ressaltar que a ideia de rede está presente na mitologia grega, associada à arte de tecer panos⁸, uma das mais antigas e universais conhecidas. Além disso, é retratada também na figura de Hefesto, deus coxo, aquele que tem o poder de atar e desatar os nós. Segundo Emílio, os nós da teia, representando a ideia de amarras, são associados a

⁵ Metáforas representativas para transposição do sentido de redes mais utilizadas: árvore, teia e rizoma.

⁶ A Internet muitas vezes associada à Torre de Babel.

⁷ Musso (2004, p. 17).

⁸ Na mitologia grega, Penélope tecia um manto, desmanchava os pontos e tornava a tecê-lo, como a manter uma conexão com o marido Ulisses, enquanto ele não retornasse da Guerra de Tróia.

elementos de uma rede e como tal expressam agregação mas também podem significar exclusão:

Descrito como artista incomparável, mestre consumado nas artes do fogo e extremamente habilidoso - pois modelou Pandora do limo da terra - quando se sente traído ou desprezado, aparece como um ser amargo e vingativo, pois, entre outras coisas, fabrica um trono de ouro em que aprisiona sua mãe, **elabora uma fina teia para ridicularizar Ares e Afrodite, denunciando o adultério da esposa, e acorrenta Prometeu. (...) Assim como no mito, o vínculo pode significar um laço, uma ligação, mas conter também os nós, o que nos amarra, o que é difícil de desfazer; pode ser um elemento de agregação no grupo, mas funcionar, também, como promotor de cisões, rupturas e exclusões.** (EMILIO, 2005, p.61-69).(grifo nosso)

Associada a conexões, a ideia de rede também é simbolizada na mitologia indiana através de uma lenda que descreve o universo como uma rede infinita gerada pelo desejo de Indra, uma divindade hindu. Em cada conexão dessa rede infinita, há uma jóia polida e infinitamente facetada, que reflete, em cada uma de suas faces, todas as faces de todas as outras jóias da rede. Uma vez que a própria rede, o número de jóias e o número de faces de cada jóia são infinitos, o número de reflexos também é infinito e quando qualquer jóia nessa rede infinita é alterada de qualquer forma, todas as outras jóias na rede também mudam.

Nessa figura simbólica, as jóias representariam os nós da rede que, de sua posição relativa, conseguem abarcar o todo. Os reflexos se tornam os vínculos, elementos de agregação que, uma vez acionados, se estabelecem em cadeia.

A partir do século XII, a definição de rede, embasada no retrospecto realizado por Musso (2004), registra a gênese do uso da palavra rede (*réseau*) na língua francesa. O termo origina-se do latim *retioulos*, diminutivo de *retis*, e do francês antigo *rései* e é utilizado para designar redes de caça ou pesca ou técnicas de entrelaçamento de fios na produção de tecidos e outras formas de artesanato.

Há também que se registrar, por analogia, que em alguns momentos da história da humanidade, no século XIII, a ideia de conexões e envolvimento de pessoas em rede, compartilhando interesses comuns, já se fazia presente. Moraes, esclarece:

os inquisidores perceberam que para evitar a disseminação da heresia, não bastava caçar e isolar o indivíduo herético. A heresia dizia respeito às conexões mais do que aos indivíduos. Ou seja, uns poucos indivíduos altamente conectados, influentes e móveis disseminavam a heresia mais rapidamente do que ela podia ser erradicada pela matança indiscriminada ou pelo aprisionamento dos hereges. Os inquisidores perceberam a importância

das conexões, das alianças na produção e disseminação da heresia. Estas informações são interessantes e apontam para um sentido de rede extremamente atual, presente em diversos trabalhos. (MORAIS, 2005, p.1)

Mantendo os significados de *tecelagem* e efeitos de *trama nas formas da natureza*, o termo rede torna-se, a partir do século XII e até o final do século XVIII, um modelo de racionalidade - observado ou construído -, uma vez que passa a ser utilizado por médicos para designar as fibras e corrente sanguínea presentes no corpo humano.

De acordo com Musso (2004), Descartes emprega o termo renda para descrever a superfície do cérebro como uma ordem visível, externa ao corpo. Ele usa o termo rede-renda para indicar uma captura do corpo: "(...) sua superfície como uma renda, uma rede de fios entrelaçados muito densa." (p.18)

Da linguagem dos médicos e mantendo o significado original de tecelagem e tramas, os efeitos de rede também são percebidos no estudo da estrutura dos cristais, em que René-Just Hauy concebe a formação de uma ciência das redes à partir de observações sobre a formação dos cristais: "(...) todo cristal como uma reunião de poliedros iguais entre si e unidos por suas faces". (MUSSO, 2004, p.20)

Na virada do século XVIII para o século XIX, rompe-se o conceito de rede como algo somente observado sobre ou dentro do corpo humano. Das observações dos efeitos de rede origina-se uma representação ou formalização da rede, transformando-a em um modelo de racionalidade e daí em um modelo operacional. O conceito moderno de rede (Musso, 2004), visto como organismo social, surge no início do século XIX.

Segundo o autor,

Quatro disciplinas contribuem para a formação do conceito moderno de rede: a medicina misturada à economia política, (...), e a engenharia ou "ciência dos engenheiros", assim a militar, com suas técnicas de fortificações e de vigilância de um território, como também a engenharia civil, com suas técnicas de circulação e fluxos. (...) **controlar ou fazer circular, essa é a ambivalência original da rede.** (Musso, 2004, p.23, grifo nosso)

Aqui a rede chama atenção para a circulação e os fluxos. Contemporâneo a esta lógica, Claude Henri de Saint-Simon alçou o conceito de rede ao status de organismo social que teria o poder de estabelecer relações mais igualitárias, ao permitir aproximar os lugares e os homens. Sua filosofia visava à construção de uma religião compreendida pelo sentido etimológico de metaligação social, re-ligare, uma

espécie de religião racional que tem a rede, enquanto vínculo geral, como eixo. Segundo sua lógica, quanto mais uma sociedade está organizada mais ela age sobre a sua natureza, ou seja, quanto mais sua organização interna é feita de redes, mais ela as estabelece sobre o território. A rede torna-se um operador para a ação.

A derivação dos conceitos de Saint-Simon implicou na fundação de uma religião saint-simoniana, que registra três elementos fundamentais nesse processo: a associação, a comunicação e a comunhão, onde esta se faz pelo trabalho dos associados

Sobre a filosofia de Saint-Simon, Musso (2004) a identifica como o *“nascimento do conceito moderno de rede”* e vai além, ao considerar na sua discussão sobre o conceito, a contribuição do pensamento de Chevalier (1836) - simpatizante Saint-simoniano -, que transforma a rede em objeto-símbolo: a rede técnica produz, por ela mesma, mudança social. *“A rede técnica permite a comunicação, a comunhão e a democratização pela circulação igualitária dos homens.”* (MUSSO, 2004:29)

Para formalizar o seu conceito, Musso (2004) explora contribuições de autores que abordam a noção de rede de forma antagônica as quais, mesmo se aproximando sob variadas perspectivas, algumas não condizem com a conceituação contemporânea. A contribuição de Serres (1968), por exemplo, aborda a epistemologia do conceito de rede de forma negativa. Ao efetuar suas explicações a partir de uma variante *“árvore”*⁹, ele ressalta a diferença da linearidade da sequência dialética, uma vez que ela representa um esquema linear com a possibilidade de apenas um caminho. Porém, para nossa reflexão, apesar de ser essa uma conceituação válida no que diz respeito à diversidade de análises, ela somente ratifica a importância de um dos atributos dos modelos de rede na contemporaneidade, que é justamente o esquema não linear das conexões articuladas em seu espaço.

Outra contribuição abordada por Musso (2004) é a de Atlan (1979). Situando-se em outra vertente, Atlan aborda o caráter instável da rede e posiciona-se não contra o *“esquema linear da árvore”*, mas contra o que a rede reprime e impede. Para ele, metaforicamente, a rede situa-se entre o cristal e a fumaça. O cristal como rigidez, correspondendo à racionalidade, e a fumaça como o caos, correspondendo à decomposição.

⁹ Modelo antigo de rede onde a informação parte de uma *“raiz”* e se difunde ou dissemina através de *“ramos”* ou ramais, isto é, um processo comunicativo que se ramifica até um certo limite (se for *“podado”*) ou pode se desdobrar indefinidamente, com a agregação de novos integrantes.” (Aguiar, 2006, p.13)

Outra contribuição explorada por Musso (2004) é a de Cauquelin (1987-88). A definição da autora ressalta o atributo de interconectividade da rede ao concebê-la como uma ferramenta de produção de passagem, entre ordem e desordem ou entre várias ordens diferentes: “vínculo invisível dos lugares visíveis”.

De posse destas contribuições, Musso (p.31) definiu a rede como “uma estrutura de interconexão instável, composta de elementos em interação, e cuja variabilidade obedece a alguma regra de funcionamento.” (2004, p.31). Ao ressaltar a interconexão instável na rede, o autor está considerando, em sua conceituação, elementos presentes na noção de vínculo. Conforme citado anteriormente, um vínculo se constitui através dos seus nós. Verifica-se assim que a variabilidade citada por Musso diz respeito a ações dos seus nós, ou seja, eles é que ditam ou não, através de suas amarras, os processos de agregação, ruptura ou exclusão de uma estrutura em rede.

Por outro lado, precursor da idéia da sociedade em rede, Castells (1999) aponta que as novas Tecnologias de Informação e Comunicação são caracterizadas por atributos como interatividade, mobilidade, convertibilidade, interconectividade, globalização e velocidade, que se apresentam por meio de redes. Castells, porém, padroniza os processos de entrelaçamentos das redes ao não diferenciar os seus diversos tipos. Para o autor, as redes são qualquer conjunto de nós interconectados, estruturam-se de forma aberta e sua única tendência é a expansão.

Na concepção de Latour (1994), no entanto, uma rede não é uniforme, visto que expande-se e contrai-se. É marcada pela complexidade e se classifica pela heterogeneidade, que permite múltiplas entradas e conexões. Além disso, o autor aponta que a sua dimensão social amparada pela tecnologia ambienta-se em uma estrutura que é articulada em rede e que facilita o surgimento de híbridos ao promover a interação homem-máquina – sujeito, técnica e linguagem. Ainda segundo o autor, não existe a perspectiva só da máquina ou só do homem, o que existe é uma hibridização.

A partir dessas três contribuições, consideramos pertinentes à proposta deste trabalho operar um conceito de rede que permitisse compreender o seu funcionamento de forma abrangente, a articulação – conexões - entre os seus nós e as interações que se processam no seu espaço estrutural. Acreditamos que o caminho dessa articulação nos levará a identificar e compreender elementos que envolvem o modelo de rede na contemporaneidade e que corroboram as

conceituações citadas acima. Esses elementos estão referenciados neste estudo e dizem respeito à instabilidade e variabilidade, interatividade, velocidade, heterogeneidade e complexidade. Outros elementos, tais como linguagem simbólica, conectividade, temporalidade e supressão dos limites geográficos também guiam este trabalho.

2.2 Redes sociais e conectividade

Historicamente os seres humanos sempre formaram redes sociais em torno de seus interesses e, mesmo à distância, mantinham um canal por onde faziam circular seus interesses e os do grupo ou comunidade da qual faziam parte.

Assim, a ideia de conexão em rede não é prerrogativa da contemporaneidade e, conforme verificado no item 2.1, em todas as discussões sobre o conceito está presente a noção de ligação e de vínculo.

Segundo Marteleto (2001, p.72), redes sociais significam "[...] um conjunto de participantes autônomos, unindo idéias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados". Dessa forma entende-se que, ao articularem ideias e se unirem em torno de interesses comuns, os participantes – atores da rede -, promovem interações e a partir delas formam relações sociais.

Caracterizada como espaço relacional, uma rede social é composta de atores – os nós da rede – e suas conexões. Considerados como elementos de uma rede social, os atores promovem alianças que redefinem ou transformam o seu processo dinâmico, fortalecendo-o ou fazendo com que ele se multiplique e expanda os seus nós. Isto é conectividade.

Numa rede social, a relação dos indivíduos em conectividade, além de expandi-la, sustenta uma estrutura colaborativa:

Redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins. Estruturas flexíveis e estabelecidas horizontalmente, as dinâmicas de trabalho das redes supõem atuações colaborativas e se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional para a estruturação social. (OLIVIERI, 2003, p.1)

Nesse sentido, redes sociais podem ser definidas como relacionamentos entre pessoas que estão interagindo com interesses particulares – redes sociais informais - ou com interesses de uma organização – redes sociais formais sujeitas a mudanças, a diferentes graus de formalização e orientadas por objetivos institucionais (Aguiar, 2006).

Conforme apontado, sendo os fatores de conexão determinados pelos atores, torna-se de fundamental importância para o estudo das redes sociais, contemplar, conforme aponta Recuero (2009), a composição da sua estrutura social e o funcionamento da sua dinâmica.

A estrutura de uma rede se articula a partir de elementos, quais sejam: os nós que trocam informações – atores, pessoas ou organizações participantes -, os vínculos e os tipos de vínculos que unem os nós - aglutinadores, interesses comuns ou objetivos estratégicos – e os papéis que os nós representam nas interações.

Esse processo de articulações permite compreender que o funcionamento de uma rede social não é estanque e que existem variáveis que impactam a sua dinâmica de conexões. Assim, buscou-se estudá-lo sob a perspectiva da sua dinâmica relacional. Conforme França (2000),

Então, constatar a rede é muito pouco. O desafio que está colocado hoje – e notadamente para nós, no domínio da comunicação - são os operadores teórico metodológicos que nos permitam compreender, de forma adequada, o funcionamento e a lógica das dinâmicas relacionais do mundo contemporâneo. **A noção de rede – na acepção de rede de sentidos, rede de informações, rede de homens é preciosa porque nos incita a pensar nos nós, conexões, interseções, inclusões e exclusões que se processam no âmbito das práticas sociais, realizadas comunicativamente.** (FRANÇA, 2000, p.3, grifo nosso)

Dessa forma pode-se entender que as práticas sociais, além de comunicacionais, referem-se a um processo de conectividade. A conectividade, como uma relação social, demanda abertura para que aconteçam inclusões e exclusões durante o seu processamento. Além disso, é necessário considerar que para analisar a dinâmica relacional no âmbito de uma rede, não se pode deixar de lado a sua dinâmica espaço-temporal uma vez que ela é elemento fundamental para que a conectividade se processe – articulada pela tecnologia - conforme os critérios apontados no item 2.1, quais sejam velocidade, variabilidade, interatividade, heterogeneidade e linguagem simbólica.

2.2.1 A conectividade articulada pela tecnologia

Thompson (2008), ao desenvolver uma Teoria Social da Mídia, ressalta que os avanços tecnológicos nas mídias permitiram uma transformação na natureza da interação social. O autor afirma que

Minha perspectiva pode ser entendida como uma “teoria interacional” da mídia, pois analiso os meios de comunicação em sua relação com as formas de interação que elas tornam possíveis e das quais elas são parte. As mídias comunicacionais não se restringem aos aparatos técnicos usados para transmitir informações de um indivíduo a outro enquanto a relação entre eles permanece inalterada; ao contrário, usando as mídias comunicacionais “novas” formas de agir e interagir são criadas considerando-se suas propriedades distintivas específicas.”(THOMPSON, 2008, p.17)

Para o autor, a conectividade não só possibilita que os indivíduos tenham uma aproximação maior. Ela também permite ao indivíduo abertura e liberdade para estabelecer suas interações sociais. Mesmo sujeito a limitações e atendendo determinadas normas como, por exemplo, nas organizações, os indivíduos conseguem estabelecer interações diferenciadas de acordo com os seus objetivos, demandas e interesses.

Musso (2004), ao caracterizar os atributos da rede, afirma que a sua noção na contemporaneidade indica a rapidez das suas conexões e da sua dinâmica: “é um veículo que nos transmuda em passantes sempre mergulhados nos fluxos (de informações, de imagens, de sons, de dados...)” (p.36). Esse mergulho em fluxos é uma demonstração da dependência dos indivíduos – atores – de uma conectividade potencializada pela tecnologia.

Parente (2009) contribui dizendo que as redes tornaram-se ao mesmo tempo uma espécie de paradigma e de personagem principal das mudanças em curso, justo no momento em que as tecnologias de comunicação e de informação passaram a exercer um papel estruturante na nova ordem mundial. Concebe-se, sob essa perspectiva, que a rede, amparada pela tecnologia e enquanto fator fundamental de conectividade, possibilitou a emergência de uma nova disposição e organização social.

Ainda conforme Parente (2009),

As redes são por demais reais. Para verificar nossa dependência das redes basta imaginar uma viagem a um lugar remoto onde tudo o que compõe a galáxia emaranhada de redes e serviços que alimentam os nossos ecossistemas móveis e imóveis vai nos fazer falta: a água, a comida, a eletricidade, os meios de comunicação, os meios de transporte etc. (PARENTE, 2009, p.91).

Ao afirmar que “nada parece escapar às redes, nem mesmo o espaço, o tempo e a subjetividade” (p.92), Parente aponta para a onipresença e para os efeitos da tecnologia sobre as redes de informação e comunicação. Por outro lado, Vaz (2009) sugere cautela sobre o excesso de informações possibilitado pelas redes. Para o autor, isso pode, em certa medida, significar muito lixo e exploração, tendo em vista que, articulados em rede, os atores podem estar em todos os lugares, conectar-se e agir no momento que escolherem, porém, também podem ser acessados de todos os lugares o tempo todo por quem assim o desejar. Constatase, dessa forma, uma dualidade que envolve a conectividade através da técnica e a dimensão social da rede.

Latour (1994), ao afirmar que a principal característica de uma rede é sua estrutura aberta, não linear, também aponta para essa onipresença da rede, que permite, imprevisivelmente, a participação de novos componentes, que se articulam, gerando maiores possibilidades de interação. Nesse sentido e mesmo no contexto organizacional, onde os atores estão sujeitos a normas e limitações, conforme enfatizado anteriormente, essa estrutura aberta e não linear das redes permite a conectividade de pólos emissores de informação diferenciados. Para Oliveira e Paula (2008)

O acesso a informações independe da distância e da hierarquia, e a organização deixa de ser o único pólo de emissão, convivendo com outras fontes de informação. Além disso, a internet ajuda a desmitificar o oculto e o sigilo que ainda permeiam o interior da organização, assim como facilita ao trabalhador receber informações sobre processos internos. De outro lado, ele troca suas impressões e experiências com colegas interna e externamente e amplia sua visão sobre o mundo do trabalho. (OLIVEIRA E PAULA, 2008, p.59)

Percebe-se que, conectados, os indivíduos influenciam o processo de mobilidade da rede no ambiente das organizações, transformando a sua dinâmica. Também em relação à mobilidade, a dinâmica das redes é complexa. No que diz

respeito à evolução, elas podem perder, encolher ou ganhar nós ao longo do seu percurso, sem perder sua identidade. Além disso, elas passam por mudanças qualitativas nos vínculos entre esses nós. (Aguiar, 2006).

Para discutir a complexidade das interações nas redes sociotécnicas e explicar a sua dinâmica de conectividade, é importante registrar a contribuição de Deleuze e Guattari (1995) com o conceito de rizoma. Na definição dos autores, um rizoma não possui começo nem fim, ele está no meio, é aliança e tem como tecido a conjunção “e”.

(...) diferentemente das árvores ou de suas raízes, o rizoma conecta um ponto qualquer com outro ponto qualquer e cada um de seus traços não remete necessariamente a traços de mesma natureza; (...) Ele não tem começo nem fim, mas sempre um meio pelo qual ele cresce e transborda.(...). (DELEUZE E GUATTARI, 1995, p.32)

Dessa forma, rizoma diz respeito a um sistema aberto e é uma metáfora que abarca seis princípios, dentre os quais citamos o da multiplicidade e o da multidirecionalidade, isto é, os fluxos de informações podem acontecer de forma simultânea em pontos diferentes. Outros princípios do rizoma como metáfora das redes dizem respeito à conectividade e à heterogeneidade de seus nós e vínculos intercambiáveis – qualquer ponto de um rizoma pode ser conectado a qualquer outro, o que significa que os sentidos são estabelecidos de modos diversos. Também nessa perspectiva, as rupturas que ocorrem no sistema não alteram a sua dinâmica, uma vez que ele é auto-organizável. Assim, um rizoma se configura como as conexões que alimentam as interações no ambiente imprevisível das redes sociotécnicas. Kastrup (2004) afirma que

Como o rizoma, a rede de Latour é, ao mesmo tempo, uma forma de pensar o surgimento dos híbridos e sua própria ontologia. Os elementos que o híbrido põe em conexão são heterogêneos – materiais, sociais, tecnológicos, lingüísticos, etc. A conexão dos heterogêneos não é centralizada, hierárquica ou garantida por qualquer determinismo, mas é capaz por si só, de engendrar formas inéditas e inesperadas, que rompem com formas anteriores, sem o recurso de uma força externa. (KASTRUP, 2004, p.84)

Para a autora, “a rede é uma encarnação, uma versão empírica e atualizada do rizoma” (p.84) e como tal conecta-se e evolui em todas as direções

A partir dessa idéia, nenhuma rede poderia ser caracterizada como uma totalidade fechada, dotada de superfície e contorno definido, **mas sim como**

um todo aberto, sempre capaz de crescer através de seus nós, por todos os lados, e em todas as direções (KASTRUP, 2004, p.80, grifo nosso).

Para Duarte e Klaus (2008) "redes não são, portanto, apenas uma outra forma de estrutura, mas quase uma não estrutura, no sentido de que parte de sua força está na habilidade de se fazer e desfazer rapidamente." (p.156). Os autores consideram, então, que na rede, como um sistema aberto, os usuários a fortalecem, já que podem crescer e expandir suas conexões de acordo com as suas próprias necessidades e interesses, ou seja, a força de uma rede pode ser determinada pelo seu grau de conectividade.

Por fim, ressaltamos que essas contribuições apontam para algumas características das redes sociotécnicas contemporâneas¹⁰ e aspectos de conectividade, que dizem respeito a elementos e atributos tais como: ubiquidade e mobilidade, uma vez que alcança todos os lugares; território híbrido, possibilitando, conforme afirma Latour (1994), que se engendrem formas inéditas de conexão ao promover a mistura do usuário com a rede de comunicação e com a máquina; espaço ampliado e tempo reduzido, que possibilita a coexistência de vários regimes temporais; dinâmica de conexão instável e transitória caracterizada por expansão ou redução do espaço relacional de fluxos e, ainda, a sua tessitura de cooperação e partilha.

2.2.2 Padrões e Formatos: a constituição das Topologias de redes

Antes de descrever as topologias de uma rede, vale registrar o processo de evolução tecnológica nas áreas informacional e comunicacional, no cotidiano da sociedade e das organizações brasileiras. Esta contextualização histórica se justifica porque, a medida em que as inovações tecnológicas foram se incorporando ao contexto organizacional, novos modelos de gestão da comunicação foram exigidos e novas formas de se criar e manter relações sociais foram surgindo.

¹⁰ Nota de sala de aula ministrada pela Profa. Geane Alzamora no curso do Mestrado em Comunicação – Interações Midiáticas da PUC-Minas, Belo Horizonte, setembro de 2010

Até o início dos anos 80 a computação era baseada em mainframes¹¹ e os dispositivos e terminais - espalhados em salas e andares - eram interligados a ele. A partir de meados dos anos 80 e anos 90 registra-se um aumento de desempenho do hardware o que acarretou um barateamento dos custos e o surgimento de novas aplicações tais como processamento de imagens, reconhecimento de voz e vídeo conferência. Como consequência desse processo constata-se um aumento do uso das tecnologias de redes de computadores e o aprimoramento das tecnologias existentes para atender novos tipos de rede digital de serviços integrados (RDSI).

A rigor, para entendermos a topologia de uma rede, enquanto suporte para interações em determinado contexto privado, é importante, primeiramente, destacar alguns dos seus tipos de funcionamento. Para essa reflexão julgamos pertinente destacar três classificações de redes, tendo em vista que através do objeto empírico são essas as modalidades que ancoram nossa pesquisa de campo.

Em função de sua aplicação essas tecnologias de rede podem ser classificadas como:

- a) wide area networks (WAN);
- b) local area networks (LAN).
- c) metropolitan area networks (MAN);

As redes de longa distância (WAN) (FIG.1 e FIG.2) interligam computadores em cidades, países e até continentes distintos. Geralmente são redes públicas ou de grandes companhias que prestam serviços como, por exemplo, a Telebrás. Essas redes envolvem uma infra-estrutura dispendiosa com fios, cabos, centrais comutadoras, cabos submarinos e sistemas de rádio terrestre ou de satélite. Suas aplicações amparam-se na infraestrutura da internet e permite a interconexão de várias LANs através de grandes distâncias geográficas. As WANs compreendem, entre outros, o correio eletrônico (mundial), a interligação de Universidades e centros de pesquisa ao redor do mundo e a interligação das filiais de uma empresa.

¹¹ Um mainframe é um computador de grande porte, dedicado normalmente ao processamento de um volume grande de informações.

Exemplo : arquitetura de uma rede WAN

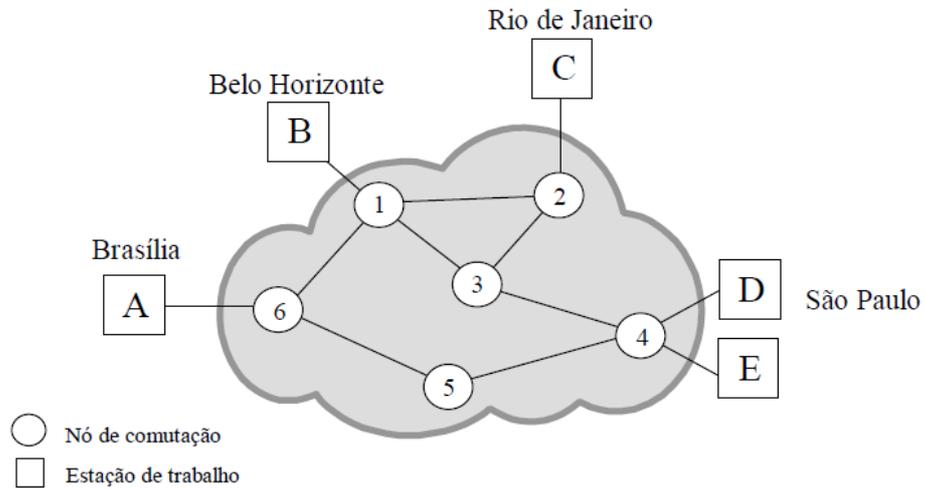


Figura 1 – Arquitetura de uma rede WAN

Fonte: Senger, 2000

Exemplo de rede WAN

Interligação de várias LANs em cidades distintas

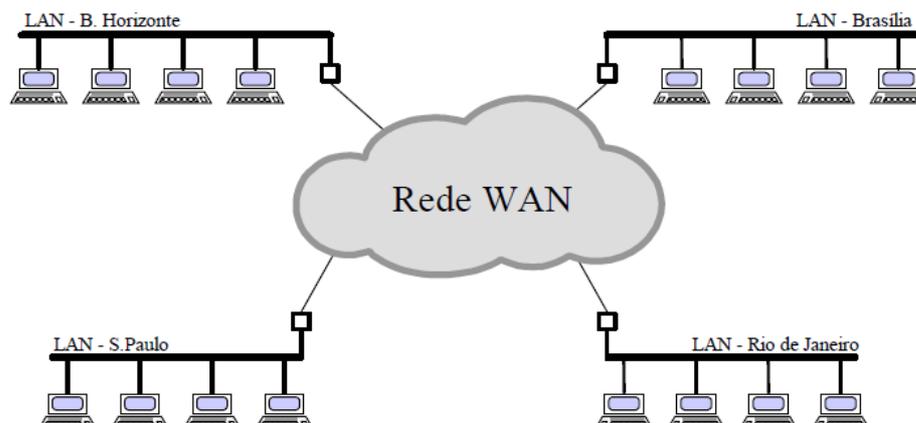


Figura 2 – Exemplo de rede WAN

Fonte: Senger, 2000

As redes locais (LAN) (FIG. 3) possuem uma geografia limitada, interligam computadores de uma sala, residência, prédio ou conjunto de prédios. Em oposição às WANs, as redes LANs geralmente são particulares e demandam custos de implantação, manutenção e gerenciamento. Suas aplicações permitem acesso a uma base de dados corporativa e ao correio eletrônico local.

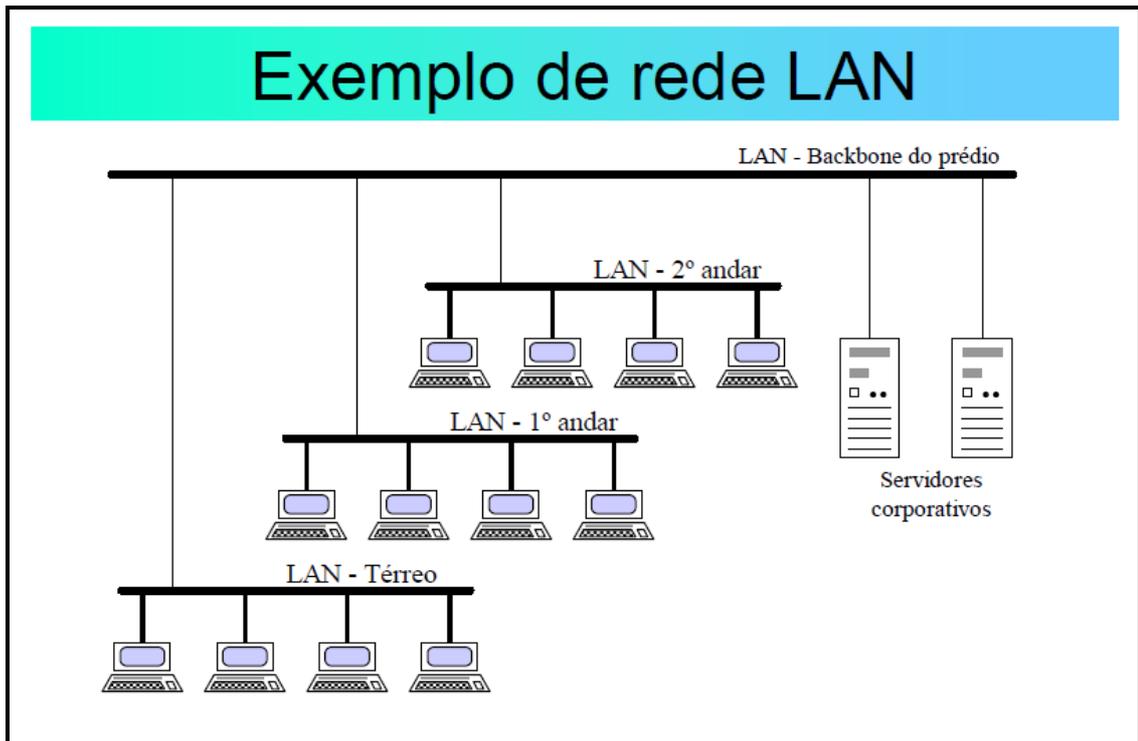


Figura 3 – Exemplo de rede LAN
Fonte: Senger, 2000

As redes metropolitanas (MAN) (FIG.4) utilizam tecnologia semelhante às LAN e são otimizadas para distâncias intermediárias, tais como escritórios ou prédios em uma mesma cidade ou em um campus universitário. As redes MAN oferecem uma possibilidade de crescimento estruturado.

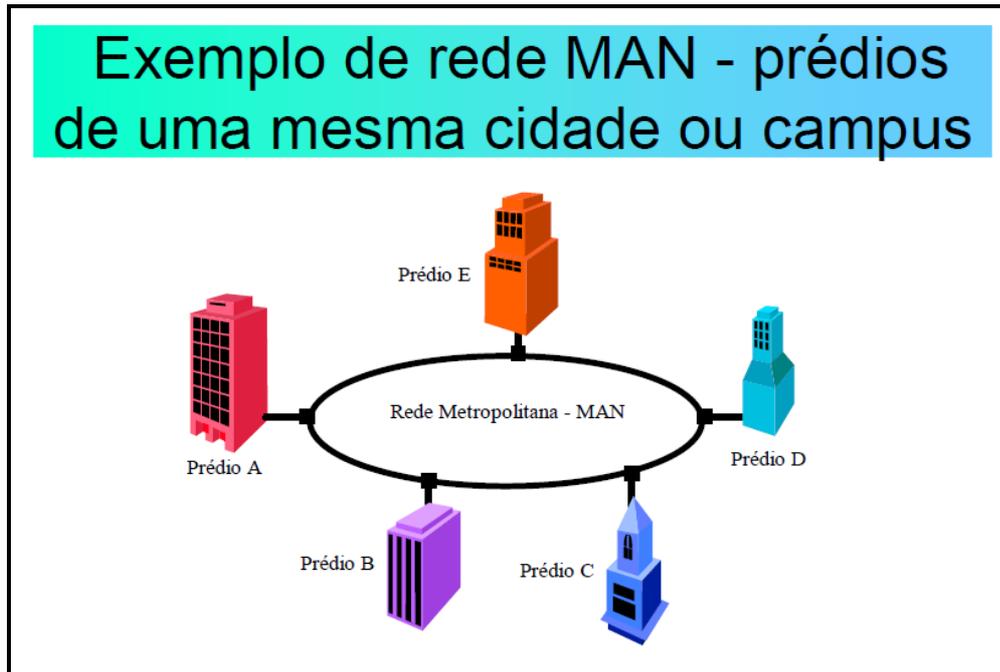


Figura 4 – Exemplo de rede MAN

Fonte: Senger, 2000

Modalidades como as descritas acima, caracterizadas por seu potencial de alcance ou distância (FIG, 5) , é que propiciam a operacionalidade de uma rede.

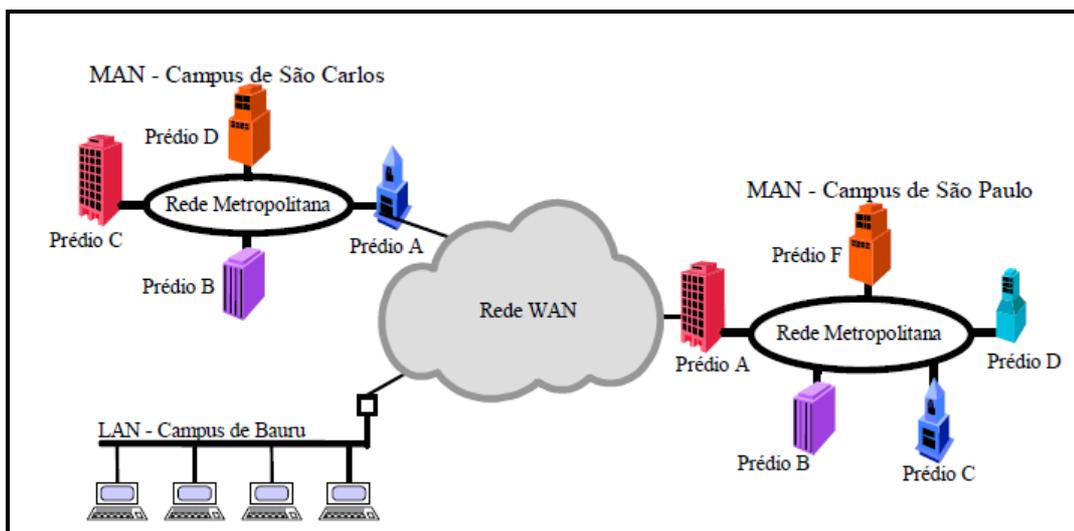


Figura 5 – Redes LAN, MAN e WAN – Interconexões

Fonte: Senger, 2000

2.2.2.1 Topologias de Redes

Uma rede somente se configura a partir de modelos que se imitam, ou seja, das repetições dos seus padrões de conexões. Quando esses padrões são reconhecidos e apontam para uma lógica que descreve o espaço de fluxos de determinada rede, eles se configuram como formatos. O formato se transforma na medida em que vão ocorrendo apropriações do espaço e é uma descrição lógica da rede. Partindo do seu formato, a topologia é uma descrição física da rede. Através dela pode-se determinar qual rede é mais adequada ou eficiente para a ação de determinado grupo social (Franco, 2008 apud RECUERO, 2009, p.56).

Topologia é o mapa da rede e como tal é o que demonstra sua aparência, o seu layout, a configuração física das conexões que se estabelecem em seu espaço e a forma como os dados circulam nesse mesmo espaço. Refere-se à maneira como seus nós se organizam e determinam seus fluxos. Assim, a noção de topologia está relacionada a uma descrição geográfica virtual, que identifica as conexões dos seus “nós” e caracteriza o seu tipo, a sua eficiência e a sua velocidade. Nesse sentido, ela sempre diz respeito ao nível físico e ao meio de conexão entre os dispositivos.

Para uma abordagem mais direcionada sobre a topologia das redes, o mais adequado é optar por contribuições teóricas mais recentes e mais adequadas a este estudo.

A caracterização tipológica de uma rede é configurada pela forma com que os laços sociais são estabelecidos pelos atores. Ao discutir redes sociais na internet, Recuero (2009) afirma:

Redes são metáforas estruturais. Portanto, elas constituem-se em formas de analisar agrupamentos sociais também a partir de sua estrutura. (...) Essas topologias são relacionadas às estruturas das redes sociais, ou seja, à estrutura construída através dos laços sociais estabelecidos pelos atores. (RECUERO, 2009, p.56)

Na concepção da autora, topologia é o que descreve a forma com que os atores inseridos em algum grupo social se organizam e estabelecem suas conexões. Dessa forma, a topologia de uma rede está submetida à sua complexidade e ao seu

grau de articulações. Nesse sentido, ela pode transformar-se, acompanhando evoluções ou retrações definidas pelas conexões construídas pelos seus atores.

Franco (2008 apud RECUERO, 2009, p.56) afirma que para iniciar um entendimento sobre a dinâmica das redes sociais, é necessário retomar os diagramas propostos originalmente por Baran (1964), em um documento que descrevia a estrutura de um projeto, que mais tarde se converteria na Internet. Para o autor, as topologias básicas possíveis para as redes sociais são as redes distribuídas, centralizadas e descentralizadas conforme representação gráfica da Figura 6.

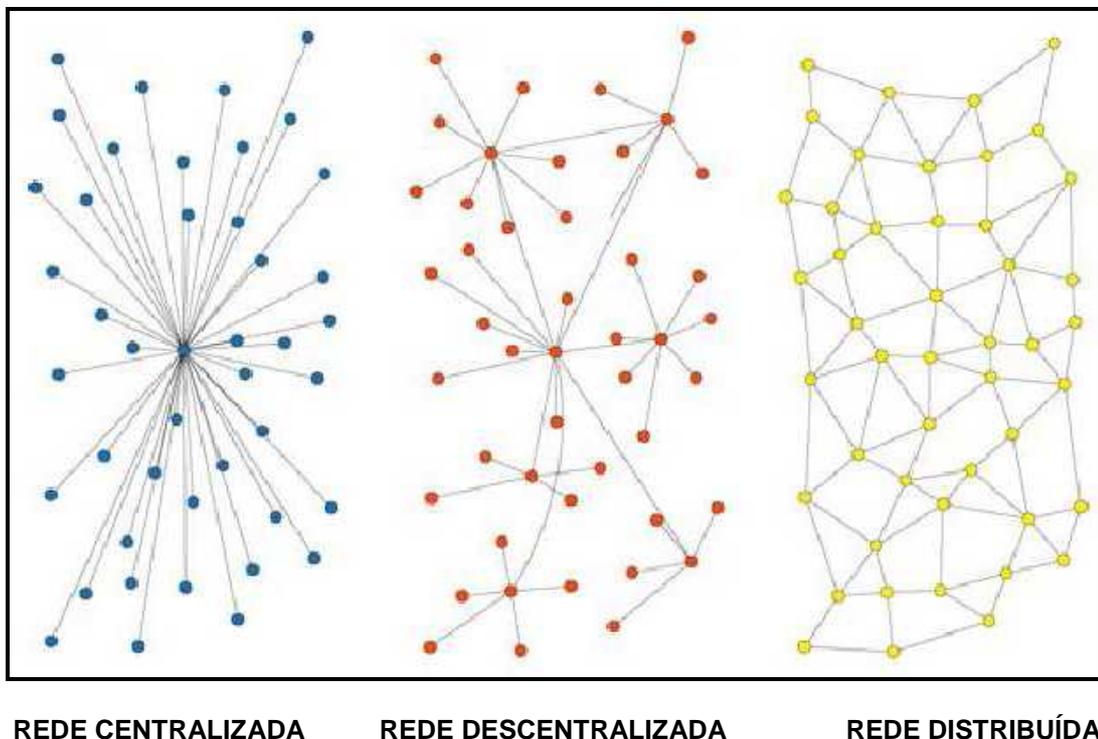


Figura 6: Diagramas das Redes de Paul Baran
Fonte: Recuero (2009, p.56)

Na rede centralizada, com um formato de estrela, um nó centraliza a maior parte das conexões, o que nos remete à ideia de um fluxo informacional centralizado e linear. Na descentralizada, um grupo pequeno de nós conecta vários outros grupos. Apesar de possuir vários centros, ainda persiste um ponto central. Finalmente, a rede distribuída onde todos os nós possuem mais ou menos a mesma quantidade de nós, o que demonstra a complexidade dos nós e das relações, pois não existe um pólo que centraliza as conexões. Para Franco (2008), esse modelo é o ideal, uma vez que não há valoração hierárquica dos nós.

Verifica-se nos diagramas acima que os pontos são idênticos e o elemento variável é a forma de conexão que acontece entre os mesmos. Enquanto na topologia distribuída constata-se a formação de conexões entre todos os nós da rede – que permite flexibilidade - e não apenas a partir de um nó central, nas topologias centralizada e descentralizada, constata-se uma hierarquia nas conexões, que pode desarticular a distribuição do fluxo na rede. Esses modelos, apesar de interessantes para o estudo da difusão de informações na rede, referem-se a modelos fixos. É importante ressaltar que uma rede social pode absorver características de vários desses modelos dependendo dos limites que serão estabelecidos para essa rede (RECUERO, 2009).

Além dos diagramas apresentados por Baran (1964), optou-se por abordar nesse estudo o modelo das redes igualitárias (FIG.7). Esse modelo foi apresentado em um estudo dos grafos de Erdős e Rényi. “Os autores acreditavam que o processo de formação dos grafos era randômico, no sentido de que esses nós se agregavam aleatoriamente” (RECUERO, 2009, p.59). A partir da crença de que o processo de formação dos grafos acontecia ao acaso, os autores concluíram que em uma determinada rede os nós deveriam ter mais ou menos a mesma quantidade de conexões, ou igualdade nas chances de receber novos links, podendo, dessa forma, constituir-se como uma rede igualitária (BARABÁSI, 2003, apud RECUERO, 2009, p.59).

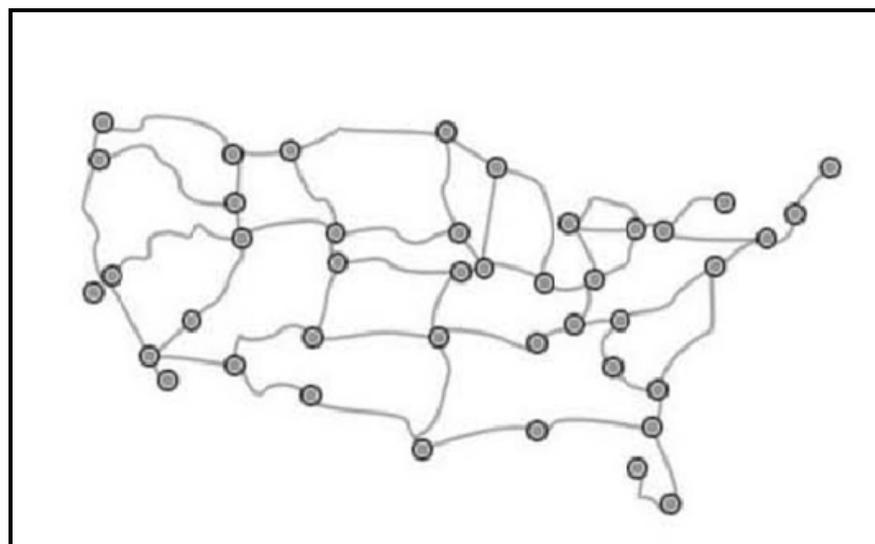


Figura 7: Rede Igualitária. Rede Rodoviária dos Estados Unidos

Fonte: RECUERO (2009, p.59)

Em relação à perspectiva anterior, apesar da igualdade de chances de conexão entre os nós, a rede igualitária não se caracteriza como uma rede distribuída, uma vez que nela os nós não se agregam aleatoriamente, e sim, obedecendo a alguma regra de funcionamento.

Registram-se ainda alguns trabalhos que referenciam o estudo de diferentes topologias. Boase e Wellman (2008), por exemplo, ao utilizar a abordagem de redes sociais para analisar o movimento de viroses biológicas¹², apresentam três arquétipos estruturais conforme descrito na Figura 8:

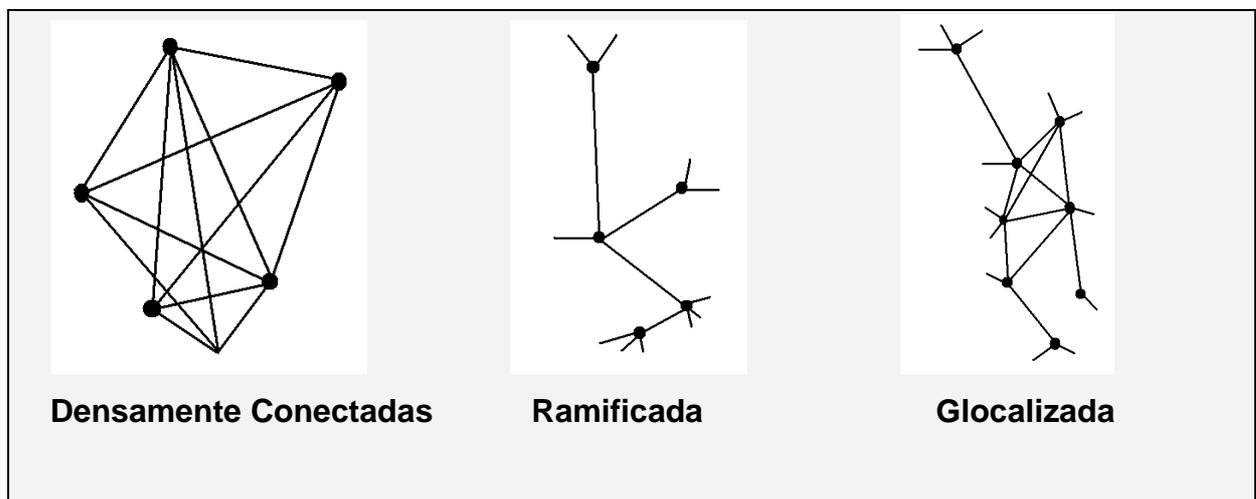


Figura 8: Arquétipos Estruturais de Rede

Fonte: Duarte, Quandt e Souza (2008)

É interessante observar que, apesar da conexão freqüente entre os seus membros, nos grupos densamente conectados acontecem poucas conexões com membros externos à rede. Segundo os autores, apesar de densamente conectados esses grupos são “fortemente limitados” (p.74). Nas redes ramificadas, ao contrário, poucas conexões e interações são realizadas internamente e “grande parte das interações ocorrem com elementos exteriores à rede (outsiders)”. (BOASE e WELLMAN, 2008, p.75). Para os autores, a rede glocalizada é a topologia mais encontrada na sociedade contemporânea. Esse tipo de rede estrutura-se em geral em casa, com parentes ou no ambiente de trabalho. Ela refere-se ao local conectado que permite aos seus nós manterem elos ramificados com outras pessoas e grupos de espaços diferentes ou seja, um local globalizado.

¹² Redes Virais: viroses biológicas, computacionais e de mercado. Duarte, Quandt e Souza (2008)

Os três exemplos similares de redes - igualitária, distribuída e glocalizada - são topologias que consideramos serem as mais próximas do formato ideal, uma vez que não possuem conglomerados e os seus nós têm a possibilidade de acabar com uma igualdade de conexões. Apesar da igualdade de condições que caracteriza as três topologias descritas, percebe-se que elas podem passar por transformações que alteram a sua estrutura, daí a característica de instabilidade. Além disso, elas são modelos ideais porque, como funcionam como facilitadoras das interações entre os atores, não impõem limites à ramificação dos seus nós.

A partir desses modelos estruturais buscou-se identificar e analisar os elementos de conexão e modelos de interação entre os usuários – atores - que caracterizam a existência ou não de uma rede sociotécnica no contexto interno da Diretoria Regional dos Correios em Minas Gerais, objeto empírico desta dissertação. Desse modo, estes modelos que identificamos tornaram-se a referência para realizar a análise dos dados obtidos na pesquisa de campo.

2.2.3 Laços sociais relacionais x Laços associativos

A questão central desse estudo examina as relações sociais advindas das interações mediadas tecnologicamente no espaço de uma estrutura privada articulada em rede. Essas interações são estabelecidas a partir do uso do correio eletrônico – e-mail – e da intranet, suportes fundamentais para a formação dessa rede. Primo (2008) avalia que as interações através desses suportes não acontecem somente com a troca de mensagens pelos usuários, “mas também pelo relacionamento que existe entre eles” (p.111).

Portanto, para estudar um processo de comunicação em uma interação social não basta olhar para um lado (eu) ou para o outro (tu, por exemplo). É preciso atentar para o “entre”: o relacionamento. Trata-se de uma construção coletiva, inventada pelos interagentes durante o processo, que não pode ser manipulada unilateralmente nem predeterminada.(PRIMO, 2008, p.111)

Como se vê e conforme ressaltado por Primo (2008), para que as interações em uma rede social se concretizem é necessário considerar o modo como os atores se relacionam.

Caracterizada, entre outras, pela lógica da atemporalidade, uma rede social estruturada pela tecnologia permite interações que proporcionam uma inovação nas relações sociais, que são os laços conceituados por Wellman (2001, apud RECUERO, 2009),

Laços consistem em uma ou mais relações específicas, tais como proximidade, contato freqüente, fluxos de informação, conflito ou suporte emocional. A interconexão destes laços canaliza recursos para localizações específicas na estrutura dos sistemas sociais. Os padrões destas relações – a estrutura da rede social – organiza os sistemas de troca, controle, dependência, cooperação e conflito. (WELLMAN, 2001, apud RECUERO, 2009, p.38)

A ideia de *laço social* é também denominada de laço relacional e opõe-se à ideia de laço associativo. Um laço associativo refere-se somente ao pertencimento a alguma comunidade ou lugar e não depende de vontade do indivíduo. Como nas redes sociais, os laços relacionais originam-se de interações sociais, que acontecem na família, no trabalho ou em outros grupos sociais.

Assim, o laço social/relacional forma-se a partir das relações sociais. Outros autores como Breiger (1974, apud RECUERO, 2009) e Goggman (1975, apud RECUERO, 2009), no entanto, diferenciam a formação do laço associativo. Recuero (2009) registra essa diferenciação:

Laços relacionais, deste modo, são aqueles constituídos através de relações sociais, apenas podem acontecer através da interação entre os vários atores de uma rede social. **Laços de associação**, por outro lado, independem dessa ação, sendo necessário, unicamente, um pertencimento a um determinado local, instituição ou grupo. (RECUERO, 2009, p.39, grifo nosso)

Os laços estabelecidos através das redes sociotécnicas são considerados por Recuero (2009) como associativos. Para a autora, em analogia com as interações disponíveis na Internet, eles provocam uma interação reativa, uma vez que estabelecem um processo de associação que não é dialógico.

Essa questão também é compartilhada por Primo (2003) ao considerar que, por se constituir como associação - pertencimento - a uma ideia ou objeto, as interações advindas daí são reativas, ou seja, não existe entre os atores uma troca dialógica. Breiger (1974) também aponta nessa mesma direção ao afirmar que os

indivíduos podem se conectar a outros somente por um sentimento de pertencimento a um determinado grupo.

Porém, Wasserman e Faust (1994, apud RECUERO, 2009) entendem que o laço associativo é também parte do laço relacional. Recuero (2009) considera todo laço social como relacional e compreende o laço associativo como “laços construídos através da comunicação mediada pelo computador”.

Nesse sentido, pode-se entender que, no ambiente das organizações pautado pela comunicação e fluxo de informações através de uma estrutura em rede, os atores compõem laços relacionais ou associativos, uma vez que os mesmos são oriundos dos tipos de relação e do conteúdo das mensagens trocadas por eles (Recuero, 2009).

Temos ainda outra abordagem (GRANOVETTER, 2000), que classifica os laços como fortes e fracos.

2.2.3.1 Laços Fortes e Laços Fracos

O processo de estruturação das redes sociais abriga em sua análise diversas contribuições teóricas, que criam modelos orientados para uma explicação das suas propriedades e características. A compreensão desse desdobramento em laços sociais que acontecem no espaço das redes sociais se deve ao sociólogo Mark Granovetter (1973). Considerada uma teoria central para o estudo das redes sociais no contexto corporativo, a perspectiva relacional de Granovetter (2000), baseada em laços fortes e laços fracos, “traz os complementos expressivos e explicativos das redes sociais – confiança, poder, normas de reciprocidade entre outros” (CARVALHO, 2001)). Sobre essa perspectiva de Granovetter, Gameiro (2005) esclarece:

Nos seus estudos, ele descobriu que, aos que chamou de laços fracos (weak ties), eram muito mais importantes, na manutenção da rede social, do que os laços fortes (strong ties), para os quais normalmente os sociólogos davam mais importância. Granovetter mostrou também que pessoas que compartilhavam laços fortes (de amigos próximos, por exemplo) em geral participavam todos no mesmo círculo social. Já aquelas pessoas com quem se tinha um laço mais fraco, ou seja, conhecidos ou amigos distantes, eram importantes porque conectariam vários outros grupos sociais. Sem elas, os

vários clusters existiriam como ilhas isoladas e não como rede. (GAMEIRO, 2005, p.4)

Segundo o autor, laços fortes se caracterizam pela intimidade e confiança, quantidade de tempo e serviços recíprocos estabelecidos entre pessoas. Por outro lado, os laços fracos apesar de caracterizados por relações esparsas, são fundamentais na estruturação das redes sociais, uma vez que permitem a conexão entre grupos. São eles – laços fracos – que possibilitam uma abertura para informações novas e mais abrangentes.

Sobre essa perspectiva Antoun (2008) assevera que “não apenas amigos íntimos – laços fortes – são importantes nas relações sociais (...) cada laço social, forte ou fraco, desempenha funções diferenciadas em cada contexto” (p.102).

Pode-se afirmar assim, que somente pelo fato de pertencerem a uma mesma organização, os funcionários - usuários compartilham laços fortes entre si, pautando suas mediações na rede por elementos tais como confiança, poder e normas de reciprocidade (CARVALHO, 2001). Porém, ao interagirem com grupos ou usuários externos, mas de interesse da organização, os funcionários estabelecem laços fracos nas suas interações. Esses laços ajudam na estruturação de uma rede privada, uma vez que é através deles que conexões externas à organização se estabelecem, contribuindo para dinamizar o processo comunicativo e informacional da organização.

3 ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS: O PROCESSO COMUNICATIVO E A MEDIAÇÃO TECNOLÓGICA

Este capítulo propõe traçar um panorama das mediações tecnológicas no contexto das organizações e seus principais reflexos nas interações no ambiente interno. Nesse sentido, a reflexão aqui proposta - o processo comunicativo e as mediações que se constituem através da tecnologia - está contextualizada nas práticas internas das organizações contemporâneas e referenciada pelo ambiente virtual constituído por interações estabelecidas através da Internet e da Intranet.

3.1 Inovações tecnológicas e as organizações contemporâneas: Imperativo para transformações nas lógicas da comunicação

Quinhentos anos após a invenção da imprensa ter revolucionado a comunicação, o canadense Marshall McLuhan enfatizou as dimensões materiais dos meios de comunicação, apresentando o conceito de aldeia global. Para McLuhan, o processo tecnológico – como um advento de novas técnicas - permitiria a todas as pessoas do planeta se intercomunicarem, uma vez que a tecnologia estaria em todos os cantos do mundo. As previsões de McLuhan, inevitáveis, podem ser observadas na atualidade em vários contextos e sob vários aspectos. Um deles, abordado nesse estudo e ambientado no contexto organizacional, diz respeito a uma nova lógica da comunicação proporcionada pelas inovações tecnológicas.

A evolução do processo comunicativo na história da humanidade registra revoluções¹³ fundamentais para a sociedade contemporânea. Em todas elas, o ser humano não somente passou a utilizar ferramentas que potencializassem o processo de produção, emissão, recepção e armazenamento das mensagens. Também passou a vivenciar processos interativos diferenciados, porque, com a

¹³ O surgimento da escrita, a invenção da imprensa, o início da cultura de massa à época da revolução industrial e a expansão comunicativa desenvolvida em escala global com a inserção das tecnologias digitais.

introdução de novas técnicas aplicadas à comunicação, o homem mudou sua forma de perceber e definir a realidade. Saad (2005) destaca a relevância da tecnologia para a evolução do processo comunicativo

Ao longo da história de nosso processo de socialização, vimos o homem numa busca de formas, meios e modos de expressar suas necessidades e anseios e, mais do que tudo, numa busca de transmitir e dialogar sobre tais expressividades. O homem, não importando a época e os recursos, sempre foi o único produtor e controlador desse processo – a mediação e, da mesma forma, sempre foi o agente das grandes mudanças no processo de comunicação humana. É fato que o processo de comunicação evoluiu na medida em que o homem encontrava sinergia entre modos, formas e meios de expressão. É fato que tal revolução vem sendo marcada pela introdução de novos *modus faciendi* e *modus operandi* que foram se sofisticando em patamares equivalentes à evolução do conhecimento e das tecnologias. (SAAD, 2005, p.98)

Na contemporaneidade, ao dinamizar processos de comunicação e transmissão de informações, as inovações tecnológicas interferiram, com velocidade surpreendente, na difusão do conhecimento na sociedade uma vez que deram uma outra dimensão aos conceitos básicos de tempo e espaço (BUENO, 2003, p.26). De forma simplista, pode-se dizer que o mundo ficou menor e mais rápido posto que, com a comunicação on-line, uma nova ordem foi instaurada, rompendo barreiras temporais e geográficas. Centrada no usuário, essa nova ordem não altera apenas o ritmo dos relacionamentos, cria também novos espaços de convivência, redimensionando as fronteiras sociais e das organizações contemporâneas.

Para a reflexão neste estudo entende-se por tecnologia ou “novas tecnologias” as inovações nos instrumentos técnicos que sustentam a comunicação e o fluxo informacional na sociedade e, mais especificamente, nas organizações contemporâneas.

Oliveira e Paula (2007) afirmam que a inovação tecnológica promoveu uma transformação na vida das empresas. Para as autoras, além de transformar a lógica comunicacional, a inserção de inovações tecnológicas no ambiente organizacional reordenou as relações de produção e trabalho, exigindo novos conhecimentos e comportamentos dos trabalhadores.

Chiavenato (2003) também ressalta a importância da Tecnologia da Informação na sociedade contemporânea:

O começo da década de 1990 marca o surgimento da Era da Informação.(...) A TI modifica o trabalho dentro das organizações e fora delas. (...) A nova

riqueza passa a ser o conhecimento, o recurso organizacional mais valioso e importante. (...) A Tecnologia da Informação (TI) (...) invade a vida das organizações e das pessoas provocando profundas transformações. As comunicações tornaram-se móveis, flexíveis, rápidas, diretas e em tempo real, permitindo maior tempo de dedicação ao cliente. (...) A Internet – com suas avenidas digitais ou infovias e a democratização do acesso à informação – é um sinal disso. **Nessa nova era quanto mais poderosa a tecnologia da informação, tanto mais informado e poderoso se torna seu usuário, seja ele uma pessoa, organização ou país.** (CHIAVENATO (2003, p.430, grifo nosso)

Compreendemos que certamente as inovações tecnológicas tornaram-se um diferencial para as organizações. Ao se estruturarem em rede, organizações e usuários agilizam seus processos administrativos, operacionais e produtivos através de uma conectividade que lhes confere uma administração mais integrada, acessibilidade a uma quantidade maior de informações e ampliação dos espaços de articulação. Simbolizada entre outros pela internet, celulares e dispositivos móveis, as inovações tecnológicas incorporaram-se ao cotidiano social e organizacional na contemporaneidade, modificando hábitos e promovendo a eficácia de procedimentos num processo de ruptura e continuidade.

Kunsch (2003) também analisa os impactos da tecnologia nas organizações contemporâneas e destaca em sua reflexão (P.59) o trabalho desenvolvido por Tapscott e Carson (1995), realizado para identificar os atributos que diferenciam e qualificam uma organização aberta em rede (FIG.9).

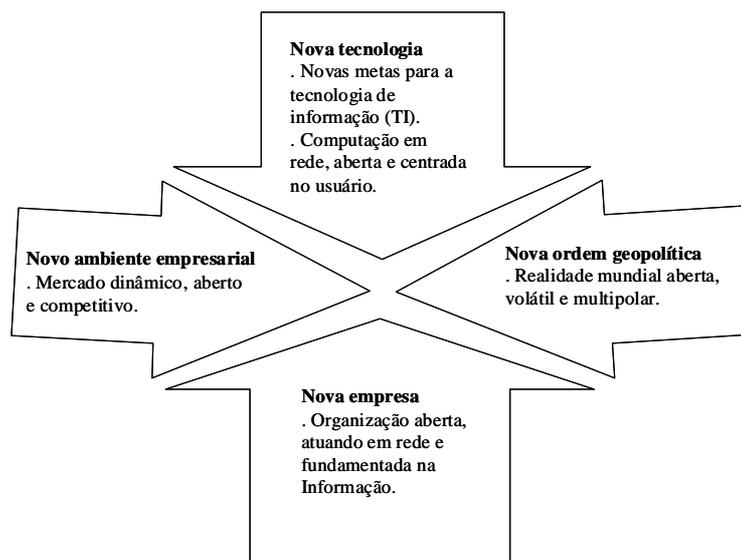


Figura 9: Quatro novos paradigmas que causam impacto sobre as organizações contemporâneas
 Fonte: Tapscott e Caston (1995)

Segundo Kunsch (2003), para caracterizar uma organização aberta em rede, os autores a compararam com um modelo de organização fechada e estabeleceram as diferenças. Se em uma organização caracterizada por uma hierarquia fechada o enfoque de recursos era no aumento de capital, na organização aberta em rede o foco direciona-se para o investimento na informação. Outras características também diferenciam esses sistemas organizacionais. Centradas no usuário, essas características compreendem também a transformação dos relacionamentos competitivos em relacionamentos mais cooperativos e, ao contrário dos conhecimentos específicos, a valorização para competências mais amplas. Ao liberar o usuário de entraves manuais e burocráticos, a organização abre espaço para que ele coletivize suas habilidades manuais ou direcione seu capital intelectual na aprendizagem e aprimoramento de atividades estratégicas .

Em contraponto, Castells (1999), ao discorrer sobre as inovações tecnológicas no contexto organizacional, pondera que elas devem acontecer acompanhadas da devida transformação organizacional:

As novas trajetórias organizacionais que descrevi não foram conseqüências automáticas da transformação tecnológica. Algumas delas precederam o surgimento das novas tecnologias da informação. (...) Ademais, no momento de sua difusão maciça nos anos 80, supunha-se que a tecnologia da informação fosse a ferramenta mágica para reformar e transformar a empresa industrial. Mas sua introdução na ausência da necessária transformação organizacional, de fato, agravou os problemas de burocratização e rigidez. (...) Desse modo, a transformação organizacional ocorreu independentemente da transformação tecnológica, como resposta à necessidade de lidar com ambiente operacional em constante mudança. (CASTELLS, 1999, p.229-230)

Entende-se assim segundo o autor, que apesar das inovações tecnológicas terem produzido transformações substanciais no cotidiano das organizações, o seu modelo administrativo e operacional não se construiu somente a partir da adoção dessas inovações. As organizações sempre procuraram mecanismos para se adaptar aos diversos contextos nos quais estão inseridas e sempre adotam trajetórias que sejam adequadas aos seus interesses. Como ferramenta de inovação, a tecnologia possibilitou a implantação de modelos administrativos mais dinâmicos e estratégicos e, nesse sentido, compreende-se que eles – os modelos - não estão atrelados ou são conseqüência da sua utilização.

Compreendida como uma das ferramentas utilizadas nas organizações para agilizar os seus processos, as inovações tecnológicas são facilitadoras, mas

também estão sujeitas a complexidades no tocante às relações sociais. Ury (1999, apud MATTOS, 2000) alerta sobre um dos seus efeitos no tocante ao distanciamento entre as instâncias internas do ambiente organizacional. O autor considera que

Quanto mais usamos meios eletrônicos de comunicação, mais precisamos investir em relacionamentos pessoais e prestar atenção às pessoas com quem estamos lidando. Afinal, não estamos lidando com computadores, e sim com seres humanos reais, de carne e osso, que possuem emoções, percepções diferentes de uma mesma situação, crenças e atitudes distintas, estilos de comunicação diferentes. (URY, 1999, apud MATTOS, 2000, p.4)

O fato é que, externa e internamente, as inovações tecnológicas ampliaram os espaços de articulação das organizações, permitindo que os indivíduos utilizassem um novo modelo de conexão através do que se denomina rede sociotécnica.

O termo rede sociotécnica organizacional diz respeito a inovações tecnológicas e a um modelo que atende a uma nova economia baseada em fluxos dinâmicos de informações. A sua dimensão abrange um complexo sistema de conexões no ambiente interno das organizações, que passam a ser visualizadas como “uma série estruturada de redes de informação que ligam as necessidades de informação de cada processo decisório às fontes de dados” (CHIAVENATO, 1997, apud FORT ET AL., 2009, P.91).

Proporcionada operacionalmente pela tecnologia, essa articulação em rede no ambiente interno das organizações é formatada em modelos de LAN ou WAN¹⁴ e viabilizada através de conexões de acesso à Internet. Considerada uma das maiores fontes de informação do mundo, a internet é caracterizada pela facilidade de uso, do baixo custo e da abrangência mundial, o que possibilita o acesso à comunicação e à disseminação da informação a qualquer um que possua um computador, um modem e uma linha telefônica (BOCIANOSKI, 1999) ou um dispositivo móvel. A partir disso, a utilização da internet pelas organizações deve ser examinada atentamente e a empresa deve se adequar a esta realidade com vistas a atender os objetivos da empresa.

Ao discutir a comunicação digital nas organizações, Saad (2005), citando Martin, sugere cautela sobre a sua aplicação:

¹⁴ Ver página 30, Fig.1

Internet não deve ser considerada apenas mais um meio de comunicação. Ela é o sistema de circulação da nova economia [...] a armadilha que geralmente vemos é confundir a tecnologia e o que ela possibilita através da internet com as necessidades do mercado. A internet é um meio para um fim e não um fim em si mesma. Reconhecer essa diferença é igual à compreensão da sociedade sobre o telefone, que se tornou uma aplicação fundamental por facilitar a comunicação e não porque era apenas uma inovação tecnológica (MARTIN, 1996: 89, apud SAAD, 2005)

Portanto, aplicada à comunicação organizacional – interna e externa –, a internet deve ter uma avaliação quanto ao seu uso. Aliado a isso, um adequado processo de planejamento que previna, entre outros entraves, precipitações na elaboração das mensagens, massificação dos conteúdos das mensagens e problemas técnicos de acesso (Saad, 2005). Para as organizações, e utilizando os mesmos padrões de comunicação da internet, existe também a opção da intranet. A intranet é uma rede privada de comunicação, aberta somente aos funcionários. A vantagem é que ela oferece ao usuário um ambiente familiar e de fácil operacionalidade. Assim como a internet, a intranet também enfrenta problemas de compatibilização ou excesso de informações, o que dificulta a busca de conteúdo na rede.

Dessa forma, nota-se que as organizações passaram por processos de renovação e assumiram novos contornos sustentados em sua maioria pela tecnologia. Entre eles, mesmo considerando alguns dificultadores a exemplo dos citados anteriormente, destaca-se um novo modelo: a possibilidade de se relacionar de forma não presencial com o seu público externo e interno através de mediações tecnológicas.

A expressão mediação tecnológica descrita neste estudo refere-se aos indivíduos e ao uso de instrumentos técnicos que formatam sua comunicação e suas interações não presenciais. Enfatiza-se aqui as interações advindas da internet através de uma rede privada de computadores.

Para compreender esse cenário, redimensionado por mediações e por inovações tecnológicas, julgamos ser necessário contextualizar a comunicação organizacional enquanto vetor de interlocuções e de interações. Considerando a organização como criadora de um contexto específico de interações, a comunicação ganha um novo status tornando-se essencial e estratégica para a organização em seus contextos externo e interno. Neste estudo enfatizamos a comunicação interna

enquanto um processo de relacionamento e de diálogo. Apesar das tensões que permeiam o seu processo, ela é estratégica para a gestão, “porque, ao trabalhar a construção de sentidos, cria condições para o entendimento da nova realidade de trabalho e as mudanças nos processos de gestão e de produção.” (OLIVEIRA E PAULA, 2008).

3.2 A comunicação organizacional no contexto contemporâneo

Na contemporaneidade, as organizações passaram a ter suas ações acompanhadas e avaliadas pela sociedade. Essa realidade demandou uma reestruturação dos processos de gestão organizacional e um novo modelo de relacionamento com o seu público interno e externo. Nesse sentido, as grandes transformações tecnológicas trouxeram ao cenário organizacional exigências de modernização, competitividade, flexibilidade, respostas rápidas e maior acompanhamento do mercado.

Nesse ambiente, informação e conhecimento tornam-se fatores estratégicos para a organização. Conseqüentemente, um novo olhar para a gestão da comunicação faz-se indispensável e fundamental nesse processo. Em termos de suportes para o processamento das informações e da comunicação, ressalta-se a importância da tecnologia como um dos fatores para dinamizar e concretizar o modelo de comunicação contemporâneo (TORQUATO, 2002).

Conceituada como um campo sistêmico, a Comunicação Organizacional passou a ter um caráter estratégico, uma vez que, vinculada ao negócio, tornou-se um processo integrado que orienta o relacionamento da organização com os seus públicos de interesse. A partir do conhecimento das características desses públicos, a comunicação poderá desenvolver estratégias que viabilizem a implantação de processos que os mobilizem em torno dos objetivos da organização. Conforme apontou Ianhez (1997), a comunicação é a essência e fundamento de uma organização. Para o autor, “a administração das organizações é, na sua essência, uma ampla gama de relações entre as pessoas, o que significa comunicação” (p.155).

Reconhecida como identidade de uma organização, a comunicação em sua função relacional exerce um papel fundamental, uma vez que suas estratégias, planejamento e técnicas são capazes de estimular a participação dos públicos e o compartilhamento de valores com eles.

Respaldado pela potencialidade da tecnologia, o processo de comunicação organizacional passa a contar com banco de dados, mídias e fluxo mais rápido de informações, estruturando-se para ascender a um novo patamar. Sobre isso, Bueno (2003) ressalta o rompimento das fronteiras tradicionais que identificavam a comunicação do passado como “algo que se descartava ao despontar a primeira crise” (p.8) e afirma:

Hoje, encontra-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, provendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar, preventivamente, impedindo que eles se manifestem.(BUENO, 2003, p.8)

Kunsch (2003) vai além, ao afirmar que a sobrevivência de uma organização se apóia em seu processo de comunicação. Segundo a autora,

O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. (KUNSCH, 2003, p.69)

No entanto, para atuar de forma eficaz, a comunicação necessita de ferramentas que possibilitem respostas ágeis e eficientes. Certo é que, à medida que as inovações tecnológicas foram sendo introduzidas no ambiente organizacional, a comunicação agregou aos seus processos novos canais de informação como, por exemplo, a Intranet e os dispositivos móveis de telefonia. Contudo, a utilização adequada desses meios também requer planejamento dos processos comunicativos.

Sobre isso, Kunsch (2003) também acrescenta a necessidade de se ter cautela em relação às transformações e ao novo olhar sobre a comunicação - avanços tecnológicos, abertura de canais e práticas assimétricas. Segundo a autora, não se deve considerar a comunicação formalizada e sistematizada como a grande solução para os problemas das organizações.

Entende-se, dessa forma, que a gestão da comunicação organizacional enquanto processo relacional é algo mais abrangente, está inserida em todas as áreas da organização e, conseqüentemente, está presente em todos os sistemas implantados nela. Nesse sentido deve ser potencializada como um processo integrador que, aliado aos recursos tecnológicos incorpore-se à gestão da organização. Entendida como estratégica, a comunicação deve estar ligada à direção da organização e integrada à tomada de decisões, seja com vistas a novas diretrizes ou ao enfrentamento de possíveis crises. Assim, o seu planejamento deve estar coerente com o planejamento estratégico da organização como um todo.

3.2.1 Comunicação Interna: tramas, tessituras e mediações tecnológicas

As organizações – privadas, públicas, do terceiro setor etc – são constituídas essencialmente de pessoas, estando, portanto, sujeitas a tensões e sentimentos inerentes ao ser humano quais sejam: conflito ou cooperação, ações de poder exacerbado, vaidade, motivação, omissão etc.

Nesse sentido, as organizações têm que considerar a expansão do relacionamento com o seu público interno, incentivando suas contribuições e proporcionando liberdade para que eles expressem suas idéias e opiniões. Para que se sinta parte da estrutura da organização é necessário que o empregado seja, reconhecidamente, uma pessoa que colabora ativamente com o negócio. Nessa perspectiva, priorizando o aspecto relacional com o seu público interno, emerge na organização o papel fundamental da comunicação.

A comunicação interna é a comunicação direcionada ao público interno da organização, em especial aos seus empregados e para Kunsch (2003), a comunicação interna tem o objetivo de promover a integração entre a organização e o empregado. Por público interno entende-se, segundo Fortes (1998, p.60), “o agrupamento espontâneo originário das pessoas e grupos próximos da empresa”. Relacionar-se com esse público significa integrar interesses através de uma troca de informações e diálogo constante frente às ações da empresa. Com efeito, o processo de comunicação interna nas organizações deve ser percebido como um processo provedor de resultados, engajamento e relacionamento social com vistas a

uma participação mais colaborativa de gestores e empregados, valorizando o crescimento coletivo. Verifica-se, então, que a atuação dos empregados e a conquista da sua confiança é essencial para que a organização alcance seus objetivos. A eficácia do processo de comunicação e troca de informações influi de maneira decisiva para o comprometimento do público interno.

Por outro lado,

as organizações cobram novas competências dos indivíduos para atuação num ambiente de aparente coletividade, adotam prática e outros modos de abordar as relações de trabalho para amenizar a imposição e vigilância, visando a identificação dos empregados com os valores, objetivos e as estratégias organizacionais. Conseqüentemente essa mudança gera sentimentos contraditórios tanto para os atores internos que tem um vínculo contratual direto com a organização (empregados, lideranças), quanto para aqueles que têm vínculo indireto como terceirizados e prestadores de serviços. Ao mesmo tempo em que são incentivados a pensar e agir individualmente, esses atores são instados a fazer parte de um projeto coletivo. (OLIVEIRA E PAULA, 2010, p.4)

Verifica-se assim que, para além dos seus objetivos mercadológicos, das suas políticas e normas regimentais, as organizações necessitam, efetivamente, depreender esforços práticos de mudança no sentido de reconhecer qualidades pessoais e profissionais dos indivíduos, dando ênfase aos processos que promovam tarefas desafiadoras e ao estabelecimento de relações construtivas. Somado às mudanças nas práticas sobre as relações de trabalho e apoiadas em um planejado processo comunicacional interno, as organizações devem procurar, continuamente, elevar o nível de confiança das relações do seu capital humano em seu ambiente interno e externo.

Marchiori (2008) assegura que a comunicação interna é “um processo complexo, multidimensional e imprescindível para o desenvolvimento das organizações” (p.1). Para a autora, a comunicação interna é um processo que tece interações produtivas, permitindo o desenvolvimento dos indivíduos. Segundo a autora,

No que tange as questões da comunicação interna é fundamental entender a comunicação como um processo que efetivamente comunica, envolve, inova, acresce conhecimento, enfim desenvolve pessoas no interior das organizações (MARCHIORI, 2008, p.6).

A qualidade do processo de comunicação interna requer, para esse envolvimento e desenvolvimento apontados pela autora, veículos e instrumentos adequados. As inovações tecnológicas discutidas nesse estudo e as mudanças nas relações de trabalho também impactaram o processo de comunicação e o fluxo interno de informações. O uso de novas técnicas, no entanto, não anularam de forma definitiva os meios tradicionais de comunicação interna.

Potencializados pela tecnologia, os processos internos de comunicação promovem alguns elementos que impactam o cotidiano dos indivíduos nas organizações. Aliado aos suportes tecnológicos, eles oferecem aos usuários, através de recursos operacionais simples, o recebimento de um fluxo de informações mais dinâmico e direto.

Sobre os impactos da tecnologia, Oliveira e Paula (2008) apontam que “a comunicação com os atores internos, como qualquer outro processo social e humano, sofre interferências de fenômenos da contemporaneidade” (p.3). Segundo as autoras, no mercado global

Cresce a demanda por agilidade, contextualização e confiabilidade de informações numa realidade onde o acesso às informações independe da distância e da hierarquia. A organização deixa de ser o único pólo de emissão, passando a conviver com outras fontes de informação. (OLIVEIRA e PAULA, 2008, p.8)

Pode-se verificar dessa forma que o maior desafio das organizações é manter um processo comunicacional coerente e eficaz frente às tensões oriundas das novas mídias e inovações tecnológicas, que impactam e transformam a lógica do seu processo comunicativo. Caracterizada por uma estrutura interconectada, com pólos de emissão diferenciados, a importância da comunicação não se restringe mais unicamente ao indivíduo, ao contrário, tornou-se uma ferramenta da contemporaneidade que permite aos grupos a manutenção do diálogo.

A disposição dos processos administrativos e operacionais, a tecnologia – novas mídias, internet e intranet, dispositivos móveis - estabeleceu na contemporaneidade novos pressupostos para a comunicação interna nas organizações. Instaurada como nova ordem, a comunicação *on-line* alterou o ritmo dos relacionamentos e redimensionou a circulação de informações. Incorporada nesse processo e se adequando aos novos meios, a comunicação organizacional aproveitou do alcance, da facilidade e da eficiência dos novos sistemas de

informação (FORT ET AL, 2009). Esse desafio, porém, exige trabalhos constantes de aperfeiçoamento dos sistemas e dos profissionais envolvidos nos processos de comunicação interna.

Percebe-se, dessa forma, que agilidade e rapidez no uso desses recursos não garantem eficácia comunicacional. Sobre o cuidado no uso dos meios eletrônicos, Bueno (2003) afirma:

As organizações ainda encontram dificuldades para se adaptar às novas mídias, com formatos e linguagens ainda insuficientemente explorados, mas, paulatinamente, vão descobrindo formas de conviver com elas. As intranets ocupam espaço cada vez mais importante no processo de comunicação interna e o uso de newsletters eletrônicas, sobretudo para dar suporte à circulação de informações gerenciais, é uma realidade. Os gestores da comunicação empresarial, no entanto, devem estar atentos ao aumento da vulnerabilidade que a aceleração da informação imprime, planejando com cuidado a utilização dos meios eletrônicos. (BUENO, 2003, p.61)

Em relação à comunicação em redes, Torquato, 2002, distingue que outra necessidade em relação às redes diz respeito à descoberta do espaço das novas linguagens que ganham acesso no ambiente interno. Segundo ele, “trata-se, enfim, de ampliar as possibilidades de comunicação eletrônica nas organizações informatizadas, abrindo os horizontes de nichos tradicionais ocupados pelas comunicações gerenciais, administrativas e sociais.” (p.6)

Sobre as novas linguagens e desafios diários da comunicação organizacional, Mattos (2000) afirma:

Assim como há uma reestruturação social, econômica e tecnológica em curso, também é preciso notar que uma nova linguagem está se estruturando, principalmente a partir da Internet, que parece constituir-se, atualmente, no maior desafio da comunicação corporativa. O domínio técnico deste meio de comunicação pode ser facilmente apreendido, mas a linguagem utilizada não foi precedida, como em outras inovações tecnológicas, de manuais teóricos detalhados e explicativos. Ela vem se constituindo na prática, no dia-a-dia, e como vêm notando alguns autores, as consequências deste novo processo de comunicação precisam ser avaliadas. (MATTOS, 2000, p.7)

É interessante observar a ênfase dada por Mattos (2000), quando afirma que, principalmente a partir da internet, o maior desafio para a comunicação nas organizações é o fato de que uma nova linguagem emerge das inovações tecnológicas. Esses movimentos de linguagem, que caracterizam as mensagens emitidas e recebidas virtualmente, fazem parte de um pronunciamento do mundo

contemporâneo e, como tal, são estimulados e constituídos pelos sujeitos da comunicação quando em interação. As interações, alicerçadas em práticas sociais demandam uma linguagem com características próprias, que vai se fixando e exigindo dos sujeitos um pronunciamento diferente. “Linguagem, homem e mundo estão intimamente ligados, entrelaçados, são os fios e os tecelões do que chamamos realidade.” (CARVALHO, 2007). Essa linguagem, que se estrutura através das práticas do dia a dia, tornou-se leve, voa pelos ares na velocidade da luz (SANTAELLA, 2007). A linguagem reestruturada pelas inovações tecnológicas perdeu, conforme afirma Santaella (2010), a estabilidade que a força de gravidade dos suportes fixos lhes emprestava

Viraram aparições, presenças fugidias que emergem e desaparecem ao toque delicado da pontinha do dedo em minúsculas teclas.(...) São tão voláteis que um dos grandes problemas atuais encontra-se nas novas estratégias de documentação que devem ser encontradas quando os meios de estocagem tornam-se obsoletos em intervalos de tempo cada vez mais curtos. (SANTAELLA, 2007, p. 25).

Apesar da materialidade que sustenta a rede, a comunicação, cada vez menos confinada a lugares fixos, vai sendo caracterizada por reconfigurações na linguagem, que vão se fixando cotidianamente nas interações entre os sujeitos. No contexto organizacional, conforme apontado por Mattos (2007), o domínio técnico sobrepôs-se à linguagem, esmagando, por vezes, o entendimento da comunicação. Uso inadequado do e-mail, mensagens excessivamente abreviadas ou prolixas e, ainda, deixas simbólicas marcadas por caixa alta ou repetição de letras que demonstram ironia, insatisfação ou agressividade. Mattos (2000) ressalta ainda o papel dos profissionais envolvidos nos processos de comunicação interna:

Especialmente para aqueles que são encarregados da mediação entre os diversos interesses capazes de influenciar o crescimento da organização, pois fatalmente se utilizarão dessa linguagem para exercer suas tarefas junto aos ambientes externo e interno das empresas.(MATTOS, 2000, p.7)

A partir da cultura, do conhecimento e das características do público interno, a comunicação pode atuar entre a organização e os empregados de forma relacional, desenvolvendo estratégias para uma utilização adequada dos recursos – uso integrado de banco de dados e de arquivos eletrônicos, compartilhamento de informações, incorporação de novas mídias etc - e introduzindo novos formatos

para os discursos tradicionais, tornando-se, de fato, o elemento integrador dos novos espaços de convivência on-line.

Assim, a comunicação interna adquire um novo perfil, mas existem pontos que devem ser observados em relação ao conhecimento dos processos tecnológicos e à interação a serem adotados (FORT ET AL, 2009). Configurados em rede, os processos de comunicação nas organizações, além de serem avaliados constantemente, devem contar com o comprometimento e responsabilidade dos gestores.

Apesar das tensões e dos imprevistos¹⁵, as mediações tecnológicas que ocorrem no ambiente organizacional são o suporte para uma comunicação mais integrada, um sistema de trocas colaborativas e responsabilidades compartilhadas em tempo real. Nesse contexto - com a rede possibilitando uma articulação maior entre os indivíduos e a comunicação -, Baldissera (2008) reforça o papel dos mesmos nos processos organizacionais, ao afirmar que o indivíduo influencia e é influenciado e é construtor da teia social que o constrói. Sob esse prisma, ele experimenta e é experimentado por um novo espaço, um cenário virtual, uma complexa forma de organização sustentada por relações, comunicação e informações interconectadas.

3.3 Atores sociais: seres interconectados e a sociabilidade virtual

Para compreender de que forma as conexões mediadas tecnologicamente transformaram o comportamento dos indivíduos, algumas considerações sobre a noção de sociabilidade e sobre o indivíduo, presente nas interações virtuais, fazem-se necessárias.

Ao discutir a interação mediada por computador, Primo (2007) aponta o termo interagente, diferenciando-o de ator social. O autor destaca uma abordagem sistêmico-relacional para a sua compreensão, uma vez que nessa perspectiva o foco da análise não é o comportamento individual, mas a inter-relação recursiva entre os interagentes. “O termo interagente emana a ideia de interação, ou seja, a ação (ou

¹⁵ Dificuldades de conexão, competência ou atitude do usuário na execução de várias tarefas hipertextuais, compatibilidade de sistemas, defasagem temporal etc.

relação) que acontece entre os participantes. Interagente, pois, é aquele que age com outro". (PRIMO, 2003, p.133)

Para este estudo optou-se pela utilização do termo "ator social", uma vez que é mais abrangente. Ele refere-se aos sujeitos em comunicação, aos nós de uma rede social (pessoas, instituições ou grupos conectados em rede). Conforme definido por Recuero (2009):

Os atores são o primeiro elemento da rede social, representados pelos nós (ou nodos). Trata-se das pessoas envolvidas na rede que se analisa. Como partes do sistema, os atores atuam de forma a moldar as estruturas sociais, através da interação e da consolidação dos laços sociais. (RECUERO, 2009, p.25)

Para determinados atores sociais, o contexto da rede permite um tipo de participação em que eles podem criar ou ampliar seu espaço relacional através de interações que independem da presencialidade e de intermediários. De forma individual, o ator estabelece suas conexões e interações, construindo as suas próprias relações sociais.

Agir com o outro significa um movimento de ação social ambientada virtualmente, que acontece na perspectiva de um sistema aberto pautado por relações que se afetam mutuamente. Weber (1987, apud PRIMO, 2007) afirma que a ação social só existe quando o indivíduo a orienta pela ação de outros. Dessa forma configura-se sobre ela uma variável ou desejo de relacionamento, uma vez que ela depende da reação do outro. Para o autor, então, o conceito de relação social diz respeito a

(...) situação em que duas ou mais pessoas estão empenhadas em uma conduta onde cada qual leva em conta o comportamento da outra de uma maneira significativa, estando portanto orientada nestes termos. (WEBER, 1987, APUD PRIMO, 2007, P.76)

Nesse contexto, ao construir com um mesmo sentido suas ações sociais na busca de um convívio mais duradouro – uma relação social -, o comportamento do ator social não é moldado pela passividade e sim por uma postura ativa e reativa.

Ao discutir Tecnologia da Informação e seu impacto sobre as relações sociais, Duarte (1994) já apontava para o individualismo que poderia surgir de uma sociabilidade virtual. Segundo o autor,

Às relações de face a face que definiam a vizinhança, de que alimentava tradicionalmente a sociabilidade imediata, fundamentada na pertença a uma comunidade de enraizamento, uma nova forma de sociabilidade pode estar a substituir-se, uma forma aparentemente dependente, não da pertença a uma mesma comunidade de vida, mas de escolhas individuais aleatórias, ao sabor dos interesses e disposições do momento, em função das capacidades tecnológicas de mediação disponíveis. Deste modo, se o desenvolvimento das novas tecnologias de informação acarreta para alguns autores a perda das solidariedades tradicionais, imediatas e espontâneas, para outros elas permitem um promissor acréscimo de autonomia individual. (DUARTE, 1994, p.196)

Essa contribuição diferencia-se, contudo, da questão levantada no item 4.4 deste estudo. Ao tratar dos reflexos provocados pelas mediações tecnológicas, uma das preocupações dos usuários é justamente o isolamento dos indivíduos. Ao perceber que atualmente se tem mais relação com a máquina, o empregado pode questionar a sociabilidade perdida, mas não a possibilidade de ganho individual na realização dos seus trabalhos. A importância do relacionamento social para o indivíduo no ambiente de trabalho não pode ser relegada, tendo em vista que é através do grupo que ele satisfaz suas necessidades sociais. Mesmo que ele seja um grupo formal, estipulado e dirigido conforme as metas organizacionais. Para Bergamini (1982), “o relacionamento com os demais se constitui em importante fonte de informação sobre cada um em si mesmo”. (p.93).

Gómez (2006, apud MORAES, 2006) entende que sociabilidade deve ser entendida como o “conjunto de negociações que os atores sociais realizam entre os referentes e os outros atores no processo comunicativo e de gestação de significados.” (p.87). O autor, porém, destaca que as determinações introduzidas pelas mudanças tecnológicas afetam sobremaneira a sociabilidade uma vez que,

...como afirma Echeverría (1999), os novos serviços on-line pressupõem novas dependências dos usuários. Para exercerem com liberdade suas diversas “interatividades” eles têm de se conectar às grandes redes e infra-estruturas, as quais não administram nem controlam (...) (GÓMEZ, 2006, apud MORAES, 2006, p.87)

Nesse sentido, os atores que integram um grupo, em um contexto organizacional onde as suas interações são potencializadas através de mediações tecnológicas, encontram uma nova forma de pertencimento social. Esses atores tornam-se ora protagonistas, ora coadjuvantes de um processo relacional convergente que, apesar de tecido a partir deles mesmos é permeado por limitações normativas e estruturais.

Para melhor compreensão das interações mediadas tecnologicamente, torna-se fundamental avaliar os tipos de interação humana e como elas são estabelecidas no contexto organizacional.

3.3.1 Interações virtuais e os relacionamentos sociais: Face a face X Não Presencial

A realidade do ambiente organizacional é composta por transformações periódicas nas formas de gestão, que são, em sua maioria, decorrentes das mudanças ocasionadas por pressões mercadológicas, tendências globais de administração e, ainda, inovações tecnológicas. Essas transformações e inovações que impactam as práticas organizacionais contemporâneas devem ser efetivadas em todos os espaços da organização, não somente no seu contexto externo, mas especialmente no contexto interno.

Uma das premissas para que isso ocorra é certamente uma forma conjunta de atuação, em que o desenvolvimento organizacional seja baseado, de forma dinâmica e ágil, no compartilhamento, na associação e em trocas colaborativas. Nesse tipo de atuação o indivíduo empregado, aqui denominado ator social, torna-se elemento fundamental nas organizações, uma vez que é através de suas ações – sociais e profissionais - que as conexões e interações mediadas por computadores se constituem e se estabelecem.

O processo de interação humana presente em toda a organização influi no rumo das atividades e nos resultados administrativos e operacionais. Para conviver com os outros, principalmente no trabalho, o indivíduo precisa entender os comportamentos individuais e as influências recíprocas sem, no entanto, subtrair aspectos do seu próprio comportamento. É de se supor que no ambiente interno organizacional, as interações aconteçam como um processo racional, com os indivíduos agindo conforme normas e modelos sociais. Entretanto, o comportamento dos indivíduos nem sempre obedece a regras estabelecidas, visto que os seres humanos não funcionam isoladamente, como máquinas dispostas lado a lado.

A interação humana no contexto das organizações acontece a partir dos níveis da tarefa e do sócio-emocional (Moscovici, 1998). O nível da tarefa diz

respeito às atividades acordadas nos grupos – formais e informais – e visíveis. É um nível que compreende o desempenho conjunto e a interação dos seres humanos para a obtenção de resultados pré-definidos. Assim, o comportamento de cada um afeta o de todos e pode alterar, além do individual, o desempenho coletivo. Por outro lado, as sensações e sentimentos oriundos da convivência e atividades do grupo dizem respeito ao nível sócio-emocional. As interações presentes nesse nível é que irão balizar – facilitando ou dificultando - o andamento e o resultado das tarefas e as relações interpessoais.

Na atualidade, o comportamento humano nas organizações é afetado e determinado por diversas variáveis - individuais e ambientais –, que o tornam complexo. Dentre as variáveis ambientais que afetam o indivíduo nas organizações, registra-se aqui as inovações tecnológicas. Com a implantação de instrumentos tecnológicos que modificaram a comunicação e o fluxo de informações no ambiente interno organizacional, o sujeito – ator social – viu-se diante de um novo modelo constitutivo para as suas relações sociais: as interações mediadas através de aparatos tecnológicos.

Em contraposição a uma percepção da comunicação como campo sistêmico, com capacidade de resolver todos os problemas na contemporaneidade, verifica-se no contexto organizacional um cenário multireferencial caracterizado por relações e práticas discursivas fluidas - apesar de padrões reguladores gerenciais - uma vez que, desmaterializadas, independem de contato físico, de presencialidade.

Inseridos em um contexto de sociabilidade desterritorializada, os atores, antes envolvidos por interações face a face, agora são envolvidos por um novo tipo de interação: a de co-presença virtual. Conforme conceituado por Goffman (2007, apud Lima, 2008),

A interação (isto é, a interação face a face) pode ser definida em linhas gerais, como a influência recíproca dos indivíduos sobre as ações uns dos outros, quando em presença física imediata. (...). (...) **estudos contemporâneos da comunicação têm buscado seu entendimento ampliado para o contexto das novas mídias, que permite e configura relações de co-presença virtual.** (GOFFMAN ,2007, apud LIMA, 2008, p.120, grifo nosso)

Considerando as interações em um ambiente caracterizado pela não presencialidade, o indivíduo – ator social - diminui a sua capacidade de captar certos detalhes durante uma conversa. Segundo Thompson (1998), são deixas simbólicas:

Outra característica interação face a face é que os participantes normalmente empregam uma multiplicidade de deixas simbólicas para transmitir mensagens e interpretar as que cada um recebe do outro. As palavras podem vir acompanhadas de piscadelas e gestos, franzimento de sobrancelhas e sorrisos, mudanças na entonação e assim por diante. (THOMPSON, 1998, p.78).

Com interesse na questão comunicacional, Thompson (1998) discute o potencial dialógico nos meios tradicionais, distingue três tipos de interação e ressalta o contraste entre a interação mediada e a interação face a face onde, segundo ele, o indivíduo relaciona-se na aproximação e na troca de formas simbólicas. Na interação mediada, a co-presença de discurso, mais do que a co-presença física dos interlocutores, é que determinará o desempenho e a construção da capacidade cognitiva. Para o autor, o desenvolvimento dos meios de comunicação veio oferecer novas formas de ação e novos tipos de relacionamentos sociais: “A interação passa a dissociar-se do ambiente físico, estendendo-se no espaço e proporcionando uma ação à distância.” (p.19). Sob a ótica processual da interação comunicacional, Thompson (1998) propõe uma teoria social da mídia, além de uma tipologia das interações (informação verbal)¹⁶, que serão referência para a compreensão dos processos de interações mediados tecnologicamente. O autor propõe três tipos de interação quais sejam:

- a) interação face a face: ocorre no contexto presencial;
- b) interação mediada: separação dos contextos mantendo a dimensão dialógica da comunicação;
- c) interação quase mediada: separação dos contextos, diferenciando-se da anterior por ser orientada a um número indefinido de receptores potenciais.

Para entender as características desses três tipos de interação é apresentada, a seguir, a Tabela 1 de Thompson (1998, p. 80), relacionando as suas características interativas.

¹⁶ Nota de sala da aula sobre Interação Mdiatizada, disciplina Pensamento Comunicacional Contemporâneo, Profa. Dra. Maria Ângela Mattos

TABELA 1: Tipos de Interação			
Características Interativas	Interação face a face	Interação mediada	Interação quase mediada
Espaço-tempo	Contexto de co-presença; sistema referencial espaço-temporal comum	Separação dos contextos; disponibilidade estendida no tempo e no espaço	Separação dos contextos; disponibilidade estendida no tempo e no espaço
Possibilidade de deixas simbólicas	Multiplicidade de deixas simbólicas	Limitação das possibilidades de deixas simbólicas	Limitação das possibilidades de deixas simbólicas
Orientação da atividade	Orientada para outros específicos	Orientada para outros específicos	Orientada para um número indefinido de receptores potenciais
Dialógica/Monológica	Dialógica	Dialógica	Monológica

Fonte: THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia**. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 80.

Observa-se que as mensagens e suas interpretações na interação face a face são acompanhadas de deixas simbólicas, o que facilita o diálogo. Nas interações mediadas por um aparato técnico, apesar de existir o diálogo, há uma diminuição nas deixas simbólicas. Vale lembrar, por exemplo, que em um e-mail as deixas físicas, não verbais, são limitadas a deixas escritas simbolizadas em sua maioria por ícones ou caracteres – caixa alta, repetição de letras - e também na própria interface como deixa simbólica. Elas representam sentimentos de aceitação, insatisfação, alegria, ironia ou agressividade. Aqui é importante ressaltar que em uma interação mediada, como uma vídeoconferência, ainda assim as deixas simbólicas são limitadas em virtude da separação dos contextos. As deixas foram motivo de observações e comentários durante a pesquisa de campo. No tocante ao processo comunicativo estabelecido através do e-mail, os entrevistados demonstraram percebê-las na linguagem, na redação das mensagens e na própria interface.

Outro fator importante sobre as interações mediadas tecnologicamente diz respeito à personalidade nas relações estabelecidas.

Siqueira (2005) afirma que, apesar da separação dos contextos, as interações mediadas, construídas à distância, não implicam necessariamente em perda da personalidade e que a tecnologia não traz obrigatoriamente a impessoalidade. Segundo ele, a perda é da relação presencial. “Eu posso ter uma relação pessoal numa vídeoconferência com alguém. É comunicação on line, eu vejo a pessoa,

percebo suas reações, embora ela esteja a quinhentos quilômetros de distância.” (SIQUEIRA, 2005, p.159)

Formatado em extremos virtuais, o ambiente interno organizacional caracterizado por mediações tecnológicas, acarretou reflexos nas relações sociais ao romper barreiras geográficas e temporais para os sujeitos da comunicação. Como nós da rede, os atores sociais, sujeitos da comunicação, procuram se adaptar profissional e socialmente a um contexto pautado pela interconexão tecnológica, que molda uma nova dimensão para as suas relações sociais: a sociabilidade conectada, on-line, virtual.

4 AS INTERLOCUÇÕES VIRTUAIS NO CONTEXTO INTERNO DOS CORREIOS: INTERAÇÕES DE NÃO PRESENÇA

A realidade, como é vivida, sempre foi virtual.

Manuel Castells

A proposta deste capítulo é apresentar o objeto empírico, os Correios em Minas Gerais e a sua Diretoria Regional, o percurso metodológico e a análise de dados. No item 4.1 é traçado um retrospecto histórico dos Correios - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) - para compreender a sua trajetória como referencial na prestação de serviços à sociedade brasileira.

A escolha deste objeto empírico foi motivada pelo fato de que os Correios, considerada como a instituição mais antiga do Brasil, absorveu em seu processo de gestão, ao longo desses anos, as mudanças sociais e inovações tecnológicas ocorridas em âmbito nacional e global. Apesar de a sociedade brasileira ter se adaptado às transformações dinâmicas e tecnológicas da comunicação no país e no mundo, ela não deixou de lado os serviços prestados pelos Correios e sua relação com a empresa mantém uma regularidade de interações. Especificamente para este estudo, interessaram as transformações nas relações sociais dos funcionários acarretadas pela inserção das inovações tecnológicas em seu contexto interno organizacional.

Este contexto também foi cenário para um tipo de sociabilidade, cujas interações dependiam, em sua grande maioria, da presença física dos indivíduos.

Objetivando contextualizar o ambiente onde o objeto deste trabalho foi analisado, no item 4.1.1 é verificada a evolução no modelo de gestão da instituição. Prosseguindo, no item 4.2, evidencia-se a comunicação interna na Diretoria Regional dos Correios em Minas Gerais, a rede interna e recursos da Intranet.

No item 4.3 é apresentado o percurso metodológico que embasou este estudo. Norteado por uma abordagem social, pela perspectiva das redes sociais e fluxo de informações nas organizações, o percurso metodológico utilizado nesta pesquisa engloba, num primeiro momento, uma pesquisa bibliográfica que permitiu traçar uma leitura histórica minuciosa e social sobre a formação das redes sociais,

valendo-se de contribuições que deram sustentabilidade à investigação empírica. Num segundo momento, o percurso metodológico engloba um estudo de caso que adotou uma abordagem qualitativa de pesquisa.

Por fim, é apresentada no item 4.4 a análise específica dos dados coletados e uma análise geral da pesquisa objeto deste estudo.

4.1 Os Correios no Brasil: evolução histórica

Historicamente, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é a instituição mais antiga do Brasil. Sua origem está atrelada simbolicamente ao documento considerado a certidão de nascimento do país: a carta de Pero Vaz de Caminha ao Rei de Portugal, D.Manuel, com a descrição detalhada da terra descoberta. O site dos Correios ressalta essa relação: “Com a chegada de Pedro Álvares Cabral ao Brasil em 1500, surgiu a primeira correspondência oficial ligada ao País, a qual, escrita por Pero Vaz de Caminha e enviada ao Rei de Portugal, relatava com notório entusiasmo o descobrimento de uma nova terra. Com este acontecimento, eternizado na história brasileira, estava sendo escrita a primeira página do surgimento do correio no Brasil.” (www.correios.gov.br)

No entanto, a atividade postal regular no Brasil só seria instituída a partir da instauração dos correios-mores no país. A nomeação do alferes João Cavalheiro Cardozo, em 25 de janeiro de 1663, para o cargo de Correio da Capitania do Rio de Janeiro, marcou oficialmente o início dos serviços postais brasileiros. Por essa razão, o dia 25 de janeiro é comemorado como o “Dia do Carteiro”.

A chegada da Família Real ao Brasil abriu caminhos para que o serviço postal se desenvolvesse. Com o progresso comercial se instalando no país, foi elaborado o primeiro Regulamento Postal do Brasil, que estabeleceu o funcionamento regular dos Correios Marítimos e a emissão de novos decretos, criando os Correios Interiores. Dessa forma, com o passar dos anos, os serviços avançaram para o interior do país e linhas regulares foram sendo criadas para as províncias, começando por São Paulo, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Mato Grosso.

Outros importantes momentos marcaram a história dos Correios no Brasil: foi das mãos do mensageiro Paulo Bregaro, patrono dos carteiros, que D.Pedro I

recebeu, em 7 de setembro de 1822, a correspondência da Imperatriz Leopoldina informando sobre as exigências de Portugal em relação ao Brasil, o que incitou o Imperador a proclamar a Independência. Mais tarde, em 1841, D. Pedro II impulsionou e dinamizou a atividade no país, o que tornaria o Brasil o segundo país a adotar um selo como taxa de serviço postal – invenção inglesa de 1840, considerada um marco na história dos correios no mundo. Outros fatores importantes na história dos Correios Brasileiros foram:

- a) em 1852, a implantação do telégrafo elétrico e o estabelecimento da primeira legião de carteiros e de condutores de malas e do sistema de entrega de correspondências em domicílio;
- b) em 1931, a fusão dos serviços de correios e de telégrafos, que funcionavam de forma independente, dando origem ao Departamento de Correios e Telégrafos (DCT);
- c) em 1934, a Constituição registrou que era de responsabilidade da União explorar ou dar em concessão os serviços de telégrafos e radiocomunicação. As Constituições de 1946 e 1988 mantiveram o controle da União sobre o setor.

Vinculado ao Ministério da Viação e Obras Públicas, o Departamento de Correios e Telégrafos (DCT) era o órgão responsável por executar os serviços dos Correios no país até o final dos anos 60, quando então, foi criada a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT).

4.1.1 Os Correios no Brasil e a evolução no modelo de gestão

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) foi criada no dia 20 de março de 1969 como empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações. Sua transformação foi além da troca de siglas: a empresa passou por uma alteração em seu modelo de gestão e sua marca se tornou um verdadeiro patrimônio nacional. Em 40 anos, a empresa agregou novos valores, adotando medidas que alavancaram suas atividades, dentre elas a criação, em 1971, do Código de Endereçamento

Postal (CEP) e a criação, em 1976, dos centros de triagem eletrônica e a instalação de uma rede postal noturna. Porém, o receituário básico de anos passados – reduzir custos, crescer a receita e a qualidade dos serviços - está hoje acrescido de outro grande desafio: planejamento futuro e o estabelecimento de parcerias com comunidades, empregados e clientes.

A construção desse modelo, iniciado na década de 70, partiu, segundo o Diretor Regional dos Correios em Minas Gerais, Fernando Miranda, de uma visão estratégica clara, de um bom ferramental de gestão, da capacitação da mão-de-obra e da credibilidade do nome “Correios”, conquistada gradativamente ao longo destes anos. Segundo o Diretor:

Nossa prioridade em Minas Gerais é a busca pela manutenção da posição de destaque que foi conquistada pelos Correios no mercado. Em sintonia com nosso plano estratégico, queremos os resultados empresariais, mas sem perder de vista os objetivos sociais da organização. Dentro dessa perspectiva, acreditamos que devemos trabalhar de acordo com três pilares: o incremento da receita, que visa a própria sustentabilidade da empresa; o clima organizacional, incluindo ações de integração entre empresa e funcionários, para que estes últimos sintam-se motivados e com prazer em atuar em seus postos de trabalho; além da atuação efetiva na responsabilidade social, que é um compromisso com a humanidade que todas as empresas devem ter. (MIRANDA, 2007, p.42)

Mesmo com uma ligação profunda com a história do Brasil, a ECT - Correios, no formato organizacional que se vê hoje, é uma organização jovem, de quarenta e dois anos, sintonizada com as evoluções sociais e transformações mercadológicas. Isso pode ser verificado nos investimentos que os Correios fazem em automação, tecnologia da informação e na formação e desenvolvimento profissional do capital humano da organização. Aliado aos investimentos internos, os Correios investem também, em vários produtos e serviços que atendem a demandas da sociedade.

Conforme Miranda (2007), (p.42)

Exemplo disso são os contratos de logística integrada, nos quais os Correios assumem todos os processos de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenamento de materiais. Além disso, temos a gestão das informações relativas a estas atividades e a distribuição dos itens das empresas contratantes até os pontos de consumo. É por isso que estamos modernizando e crescendo. Afinal, somos a maior empregadora celetista do país, com mais de 108 mil funcionários¹⁷. (MIRANDA, 2007, p.42)

¹⁷ Em 2009 os Correios já contavam com 114.500 funcionários, onze mil deles em Minas Gerais (MIRANDA, 2009, p.21)

Assim, apesar de a sociedade brasileira ter se adaptado às transformações dinâmicas e tecnológicas da comunicação no país e no mundo, ela não deixou de lado os serviços prestados pelos Correios e sua relação com a empresa mantém uma regularidade de interações de confiança. Através da home page da instituição, o usuário tem disponível para consultas links de acesso a serviços tais como: rastreamento de cartas ou encomendas, loja virtual, telegrama eletrônico e busca de endereços. Dessa forma, a organização tem aproveitado o potencial oferecido pelas inovações tecnológicas de forma dinâmica. Miranda (2007) assinala:

Não tenha dúvida que é de forma bem amigável que convivemos com as novas tecnologias como a internet. Estamos sabendo aproveitar todas as oportunidades surgidas da rede mundial de computadores. Para se ter uma ideia, nos últimos 10 anos o volume do tráfego postal passou de 4,5 bilhões para quase 9 bilhões de objetos, ou seja, 100% de crescimento, principalmente nos serviços tradicionais de mensagens e encomendas. Além disso, cerca de 70% a 75% de vendas pela internet no varejo são entregues pelos Correios. Hoje, já estamos trabalhando no mercado corporativo, com novos serviços que se baseiam na conversão de dados eletrônicos enviados pelo cliente em mensagem física impressa pelos Correios, diretamente na localidade de destino. (MIRANDA, 2007, p.43)

Presente em 5.556 municípios, com 12 mil agências, mobilizando 40 milhões de objetos que circulam pelo Brasil e exterior diariamente. Além disso, ela é maior empregadora CLT no país. No estado de Minas Gerais, a Diretoria Regional compreende 1.381 funcionários, distribuídos em Assessorias e Coordenadorias de Gestão (Anexo A).

Atuando desde 1969 com um novo modelo de gestão conforme descrito anteriormente, a empresa Correios construiu, de forma gradativa, uma credibilidade embasada em uma história que se confunde com a própria história do Brasil. Essa fusão histórica tem sua força atrelada à comunicação e ao efeito das ações dos Correios no cotidiano da sociedade brasileira.

Subordinada ao Ministério das Comunicações, atualmente a ECT está entre as instituições de maior confiabilidade do país. A conquista da confiança da população brasileira pelos Correios pode ser comprovada através de dados apresentados em pesquisa.

Segundo o IBOPE, em janeiro de 2008, na cidade de São Paulo, os Correios apareceram em segundo lugar entre as instituições que têm mais confiança da população, com 91%, ficando atrás apenas do Corpo de Bombeiros, números que não foram abalados mesmo com as denúncias de corrupção em que estiveram

envolvidos alguns de seus funcionários, cujas investigações desembocaram no chamado Escândalo do Mensalão, no ano de 2006.

Reconhecida como eficiente operadora logística no Brasil¹⁸, o universo de atribuições da empresa compreende uma diversidade de produtos e serviços, que vão da postagem de carta simples à emissão de CPF, Banco Postal e Shopping Virtual.

4.2 A Comunicação interna na Diretoria Regional dos Correios em Minas Gerais: rede interna e recursos da Intranet

Segundo dados obtidos, a Diretoria Regional em Minas Gerais tem a pretensão de trabalhar com uma política de reconhecimento dos seus 1.381 funcionários como parceiros. Neste sentido, é desenvolvida anualmente uma pesquisa nacional de clima organizacional. Na Diretoria de Minas, a pesquisa em âmbito regional é realizada desde 1997 para que o acompanhamento do nível de percepção e satisfação dos funcionários sobre a organização seja mais efetivo.

Os resultados desta pesquisa (FIG.10) mantêm-se desde 2007 - gestão atual -, em níveis de crescimento e sempre acima da média da ECT.

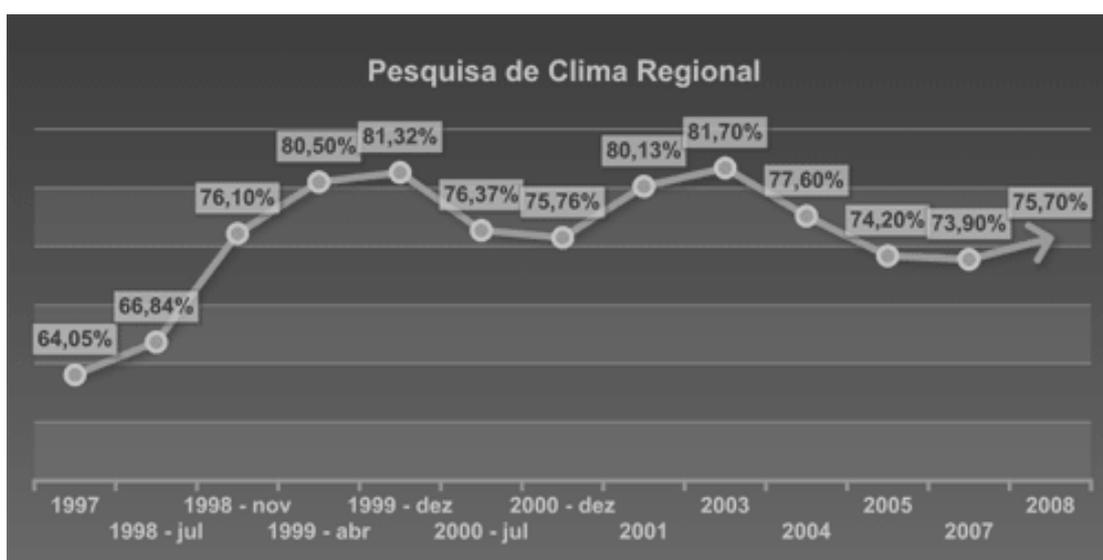


Figura 10 - Pesquisa de Clima Organizacional
Fonte: Diretoria Regional dos Correios em Minas Gerais

¹⁸ Revista Supere nr.18, janeiro/fevereiro de 2009, publicação da Associação Comercial de Minas

Conforme informações obtidas, as oscilações verificadas referem-se a um processo que diz respeito às formas de gestão. Com base nestes dados são definidas, a cada ano, ações que visam melhorar o grau de satisfação que os empregados têm em relação ao ambiente de trabalho e às práticas e valores da empresa.

Incorporadas gradativamente desde os anos 80 aos processos comunicacionais das organizações brasileiras, foi em 1998, com a implantação da internet e intranet em todas as regionais da ECT no país, que as inovações tecnológicas começaram a transformar a comunicação interna e externa dos Correios. Essas transformações permitiram maior interação entre os indivíduos e agilizaram procedimentos que abrangiam todo o território nacional.

Atualmente, na Diretoria Regional dos Correios em Minas Gerais, o acesso dos usuários – gestores e funcionários – às informações, protocolos e banco de dados da instituição acontece via intranet. Todas as gerências possuem páginas contendo informações de acesso público e restrito. Além disto, a DR possui vários sistemas nesta mesma mídia que permitem a empregados credenciados o acesso a rotinas automatizadas tais como contratações, compras, deslocamentos, hospedagens, banco de dados sobre a vida funcional do empregado, apresentação de sugestões¹⁹, de ideias inovadoras, normas e documentos básicos, treinamentos²⁰, protocolo regional etc

Na Diretoria Regional em Minas Gerais, a intranet (FIG.11) é desenvolvida em Zope/Plone, a mesma tecnologia de gestão de conteúdo adotada pelo governo federal. Tanto o Sharepoint como o Zope/Plone são softwares da linha de CMS - Content Management System, ou sistema gerenciador de conteúdo. Isto permite que usuários comuns possam publicar conteúdo sem ter que saber nada da tecnologia que implementa o site, ou seja, é um sistema com nível de operacionalidade acessível e de melhor interatividade. Os conteúdos gerais da Intranet são de responsabilidade e publicados pela ASCOM e os conteúdos gerenciais pelas áreas gerenciais.

¹⁹ Fale com o Diretor

²⁰ Inclusive à distância

Endereço: <http://intranetmg/>

CORREIOS Minas

Buscar na Intranet:

mapa do site | acessibilidade | contacto

NOTÍCIAS EM DESTAQUE

16/11 - Operação dos Correios vai distribuir mais de 135 milhões de lulas.

▷ A EMPRESA ▷ BIBLIOTECA ▷ NOTÍCIAS ▷ SERVIÇOS ▷ INTRANET-AC ▷ CEP Intranets Gerenciais

entrar

1 | 2 | 3 | 4

Correios lança bloco e selos comemorativos do Natal em Poços de Caldas com visita de Papai Noel.

Meus Links | Links Rápidos | Intranets de outras DRs
Contato | Cotações | Site dos Correios | CorreiosNet

ESTÁ NA HORA DE COLOCAR O PAPAÍ NOEL PRA QUEBRAR! O NATAL DOS CORREIOS JÁ COMEÇOU! SAIBA MAIS

AGENDA DR/MG

Encontro de Marketing Direto - Prefeitura de Divinópolis
Dia: 19/11/2010 - 08h00

NOVIDADES

- ▶ **Recrutamento interno - edital 009/2010 - operador de Equipamento de Segurança Postal (Oesp)** - disponível o resultado da 1ª etapa. **NOVO**
- ▶ **Novo horário de funcionamento do núcleo do Postalís em Minas** - a unidade do Instituto da Av. Afonso Pena, 1.270 - 4º andar - Centro - Belo Horizonte informa que já está atendendo em horário integral das 08h30 às 17h, de segunda a sexta-feira. Ou seja, sem interrupção do atendimento no período compreendido entre 11h30 e 14h. **NOVO**
- ▶ **Diretoria de Minas Gerais é vencedora do prêmio Top de Marketing** - os Correios, por meio da DR/MG, no dia 15 de dezembro receberá o prêmio Top Marketing 2010, pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil de Minas Gerais.
- ▶ **Recrutamento interno - edital 065/2010 - carteira motorizado (moto) para o CDD Uberaba** - disponível o resultado da 1ª etapa.
- ▶ **Nova rede de atendimento terceirizada** - DR/MG assina os primeiros contratos de franquia postal - CFPs.
- ▶ **Recrutamento interno - edital 068/2010 - carteira motorizado (moto) para o CDD Santa Luzia** - as inscrições podem ser feitas do dia 19 a 26 de novembro de 2010.

Figura 11 – Página Inicial INTRANET Correios Minas

Fonte: Assessoria de Relacionamento Institucional – Diretoria Regional de Minas Gerais

Percebe-se que estão presentes no layout das páginas da intranet, elementos que obedecem a uma padronização do governo federal, referenciando o patrimônio público. As cores utilizadas são representantes simbólicas do país - verde, amarelo, azul e branco -, presentes na bandeira numa clara alusão de sentido à brasilidade e à memória nacional.

Para a comunicação interna são utilizados os recursos da intranet, a revista FalaMinas – edição eletrônica -, disponibilizada na intranet conforme Fig.12, que também é distribuída para o domicílio de todos os funcionários.

entrar

VIRAR

VEJA O QUE ENTREGOU NO CONFECIONADO E DESARAFOU SOBRE AS SUAS VIDARAS! CLIQUE AQUI!

A GENTE TAMBÉM DA UMA SEPIADINHAI

entrar

[A EMPRESA](#)
[BIBLIOTECA](#)
[NOTÍCIAS](#)
[SERVIÇOS](#)
[INTRANET-AC](#)
[CEP](#)
[Intranets Gerenciais](#)

[você está aqui: entrada → notícias → fala minas](#)

Fala Minas

por Cristiano Saúde Belém **PERFIL DO AUTOR** — última modificação: 2010-09-14 15:24

Revista bimestral voltada aos empregados da Regional e seus familiares. Distribuição feita por meio de mala-direta.

Edição nº 19 - agosto de 2010 (formato PDF - 1,4Mb)

[Notícias](#)
[Canais RSS](#)
[El Minas](#)
[El Minas Especial](#)
[Galeria de Fotos](#)
[Notícias em Destaque](#)
[Primeira Hora](#)
[Fala Minas](#)
[Edições](#)
[Rede Urgente](#)
[Informações à Imprensa](#)
[Pesquisa de Mídia](#)
[TV Correios](#)
[De Porta em Porta](#)

[Enviar isto](#) — [Imprimir isto](#)

RUA GUANABARAS, 40-21º ANDAR-CENTRO-BELO HORIZONTE-MG 30180-910

WEBMASTERMG@CORREIOS.COM.BR

Figura 12 – Revista Fala Minas edição eletrônica – Disponibilizada por meio da Intranet
 Fonte: Assessoria de Relacionamento Institucional – Diretoria Regional de Minas Gerais

Além desses suportes tecnológicos para a comunicação interna, também são utilizados os recursos do e-mail para divulgações amplas, direcionadas a todos os funcionários, e também para divulgações específicas - tipo mala direta -, com públicos definidos, tais como grupo de gestores, de unidades (agências, centros operacionais etc.) Verifica-se que no fluxo informacional e comunicacional interno os funcionários investem mais no uso do e-mail - na maioria dos casos em detrimento da intranet – uma vez que o correio eletrônico oferece algumas vantagens tais como

enviar mensagens para um grande número de destinatários simultaneamente e a comodidade e facilidade de comunicação entre os funcionários.

O suporte tecnológico utilizados na administração em Belo Horizonte para desenvolver a comunicação externa é o correio eletrônico – e-mail –, principalmente para envio de materiais para divulgação na imprensa.

Outros suportes são os leitores de RSS, um programa que coleta as notícias de diversas fontes, dispondo-as de forma rápida e prática. O usuário enxerga o título e um pequeno resumo do texto, aumentando a quantidade de notícias lidas em um espaço curto de tempo. As informações distribuídas são organizadas em canais específicos de informação quais sejam: Boletim Interno Minas Online e Boletim da Administração Central, canal de processos seletivos internos da área de recursos humanos, canal de coberturas fotográficas referente a galeria de fotos da Intranet-MG e de eventos da Diretoria Regional. O software utilizado para mensagens instantâneas - tipo MSN -, e permitido internamente para a comunicação entre os funcionários, é o Pidgin (programa de mensagem instantânea).

Os recursos tecnológicos utilizados pelos gestores e funcionários como suportes para a comunicação interna, para o fluxo de informações e compartilhamento de atividades diárias, compreendem os recursos de workflow disponíveis na intranet e que permitem versionamento de documentos e compartilhamento de informações baseada em estados de publicação - modos público, privado, para avaliação etc.

Áreas pessoais de trabalho na intranet, que é o ambiente permitido a usuários registrados, para criar espaços com conteúdos informacionais reunidos conforme o seu interesse, podendo acessá-los de maneira rápida e precisa. Outro recurso utilizado são as pastas compartilhadas (FIG.13) em servidores de arquivos. É comum ainda na DR existirem diretórios compartilhados para grupos ou de acesso público, contendo arquivos informativos mantidos pelas diversas gerências. O exemplo da Figura 13 refere-se especificamente a pastas de endereços para uso exclusivo da Assessoria de Comunicação (ASCOM).

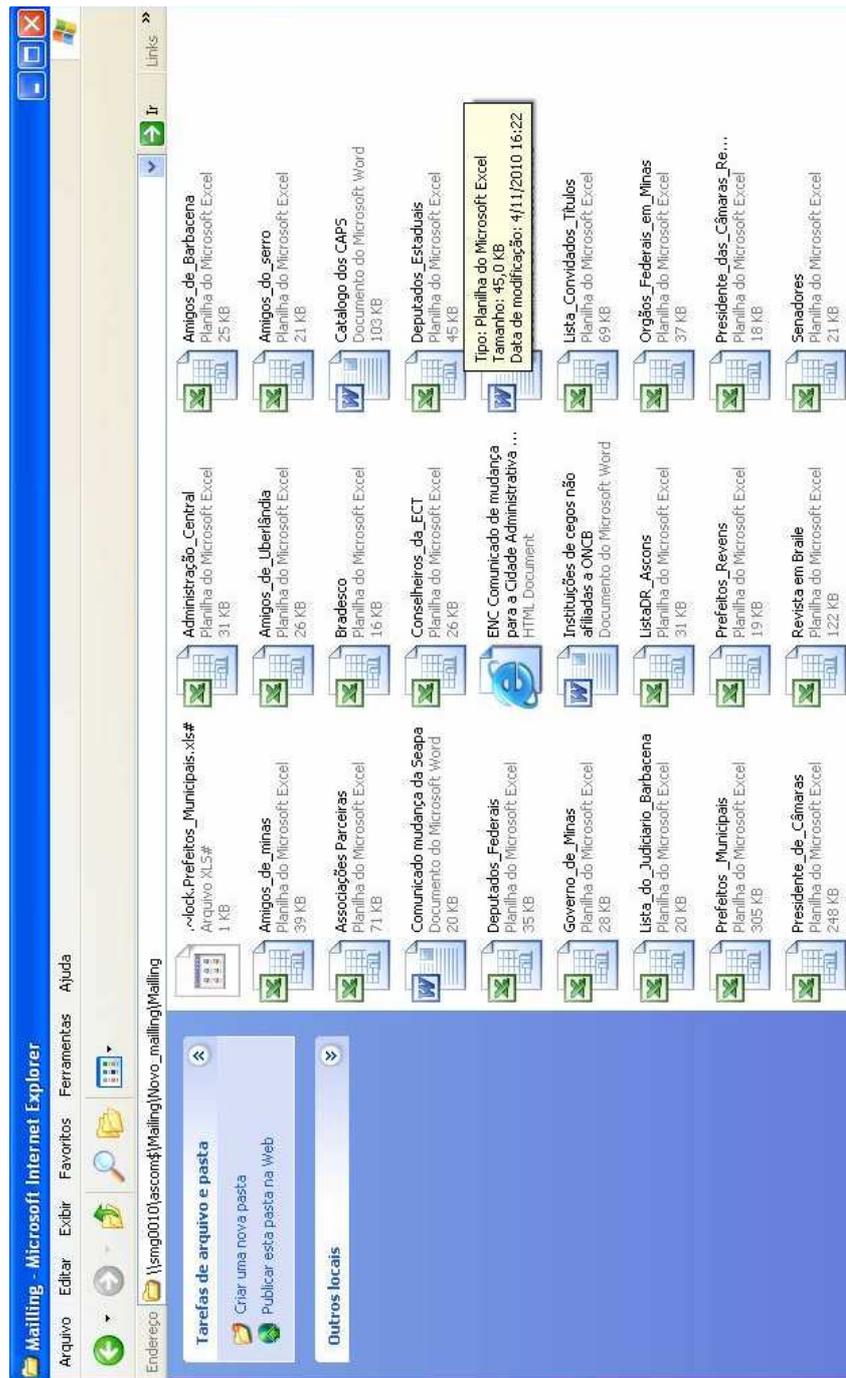


Figura 13 – Mailing - Pastas compartilhadas

Fonte: Assessoria de Relacionamento Institucional – Diretoria Regional de Minas Gerais

Por fim, existem ainda uma série de ambientes na intranet, específicos para o registro de dados provenientes de áreas como a de vendas, financeira, operacional, recursos humanos etc. São os Sistemas de Gestão e, por meio deles, obtém-se relatórios que dão suporte à gestão nos diversos setores da empresa. Qualquer

funcionário, por exemplo, entra na intranet e abre uma OS, como a constante na tela ilustrada na Fig.14.

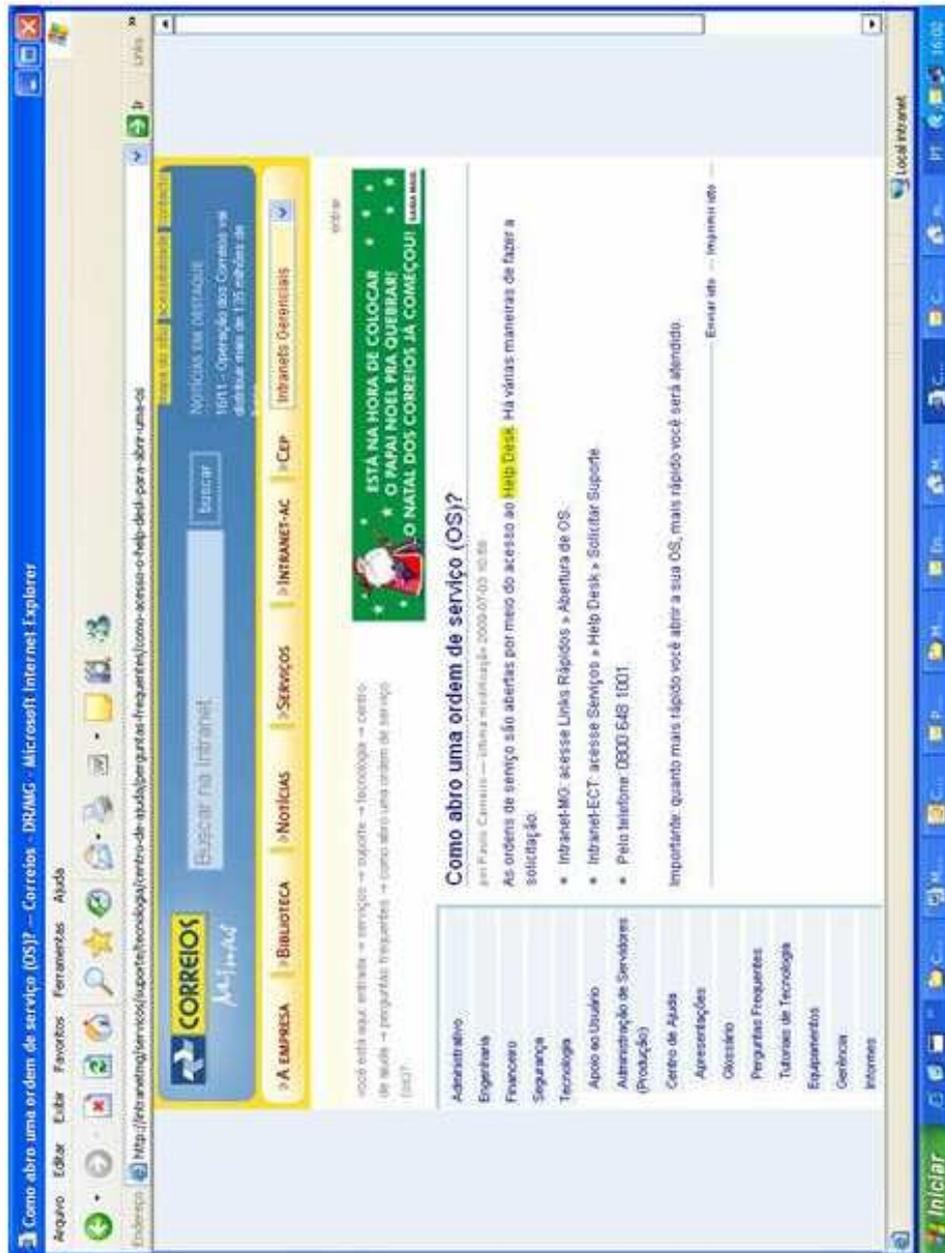


Figura 14 – Intranet - Solicitação de suporte enviada à área de Sistemas para configurar impressora
Fonte: Assessoria de Relacionamento Institucional – Diretoria Regional de Minas Gerais

4.3 Percurso Metodológico

Norteadada por uma abordagem social, pela perspectiva das redes sociais e fluxo de informações nas organizações, o percurso metodológico utilizado nesta pesquisa engloba, num primeiro momento, uma pesquisa bibliográfica que permitiu traçar uma leitura histórica minuciosa e social sobre a formação das redes sociais, valendo-se de contribuições que deram sustentabilidade à investigação empírica, permitindo uma maior compreensão sobre o tema proposto. A revisão da literatura, realizada através de consultas em bibliotecas, acervos particulares da pesquisadora e da orientadora e também na internet, contemplou, mais especificamente, os seguintes temas:

- a) estudos retrospectivos e contemporâneos sobre redes sociais;
- b) interação mediada por computador;
- c) comunicação interna nas organizações contemporâneas.

Num segundo momento, o percurso metodológico engloba um estudo de caso que adotou uma abordagem qualitativa de pesquisa. O estudo de caso, conforme proposto por Yin (2001) compreende

(...) uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. (...) uma estratégia de pesquisa abrangente. (YIN, 2001, p. 32-33).

Pela abrangência, essa abordagem permitiu uma maior interação com o objeto de estudo, uma vez que o comportamento dos participantes da pesquisa foi compreendido em seu ambiente real. Essa maior interação acarretou uma abertura para que relações fossem estabelecidas com os mesmos, favorecendo as interpretações que são apontadas na análise de dados. (Günther, 2006).

Assim, adotou-se neste estudo uma abordagem de pesquisa qualitativa compreendendo investigação com entrevistas em profundidade. Isso possibilitou um aprofundamento do tema estudado e elementos de análise que permitissem alcançar os objetivos da pesquisa. A questão aqui proposta foi reconhecer se de fato

as inovações tecnológicas promoveram a formação de uma rede social no contexto interno da organização.

Para as informações técnicas e dados sobre o modelo de gestão da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) foi realizada entrevista com a Assessora de Comunicação da ECT em Minas Gerais. (Anexo B)

4.3.1 Critérios para seleção e perfil dos entrevistados

O corpus para a pesquisa foi estabelecido a partir do organograma e quadro de funcionários da Diretoria Regional dos Correios em Belo Horizonte, fornecidos pela Assessoria de Comunicação de Minas Gerais.

Segundo os dados obtidos²¹ existiam na administração da Diretoria Regional em Belo Horizonte 1.381 funcionários distribuídos nas suas diversas coordenadorias e gerências. Para a escolha dos participantes a serem entrevistados foi considerado como pertinente ao estudo, estabelecer a participação de funcionários respeitando-se os critérios de:

- a) funcionários em cargos de coordenação e gerência;
- b) funcionários analistas e técnicos;
- c) grau de instrução de nível superior;
- d) tempo de casa.

A partir das assessorias, coordenações e gerências que compõem a organização foram selecionados 1 funcionário assessor ou em cargo de chefia e 1 funcionário técnico ou analista de setores estipulados pela Assessoria de Comunicação com o aval da Diretoria Regional. Planejou-se assim, uma pesquisa de campo envolvendo uma amostragem composta de 38 funcionários da Diretoria Regional. No entanto, por dificuldades organizacionais e de agenda, do total planejado participaram da pesquisa 32 funcionários assim distribuídos: 19 em cargos de Gerências e Coordenadorias de Gestão e 13 em cargos funcionais da área

²¹ Em janeiro de 2010.

administrativa, conforme Anexo C. Os cargos funcionais foram indicados pelos Coordenadores diretos, considerando-se os critérios já citados de cargo ou função, grau de instrução e o tempo de trabalho. Dentre os 32 funcionários participantes, 13 são do sexo feminino e 19 do sexo masculino com idades em anos completos que variavam entre 27 e 67 anos. Predominantemente as idades dos participantes variavam entre 30 e 50 anos.

Em relação ao tempo de trabalho, registrou-se que 12 funcionários possuem de 1 a 15 anos de casa e 20 possuem entre 15 a 40 anos de casa.

Para convidar os funcionários selecionados a participarem da pesquisa, a Assessoria de Comunicação enviou aos Coordenadores e Gerentes da Administração dos Correios em Belo Horizonte um comunicado oficial. Além disso, foi solicitado a eles a indicação dos funcionários do setor que também participariam da pesquisa.

Assim, a pesquisa de campo seguiu um planejamento de agenda para a realização da investigação conforme descrito a seguir.

4.3.2 Planejamento e procedimentos metodológicos para a pesquisa e coleta de dados

As entrevistas ocorreram no período de fevereiro a dezembro de 2010 e consistiram em questionários individuais, abertos e fechados, realizados durante o horário de expediente e em locais que mantivessem a privacidade dos participantes. As entrevistas tiveram uma duração média de 50 minutos e foram precedidas de agradecimento e esclarecimentos sobre a pesquisa a ser realizada. A partir de questões definidas, as entrevistas permitiram ampliar a participação do entrevistado, uma vez que o entrevistador procurou deixá-lo à vontade para que ele pudesse articular melhor o seu pensamento sobre as questões apresentadas. Conforme aponta Yin (2001), as entrevistas constituem uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso

Pode-se ficar surpreso com essa conclusão, por causa da associação usual que se faz entre as entrevistas e o método de levantamento de dados. As entrevistas, não obstante, também são fontes essenciais de informações para

o estudo de caso. (...) É muito comum que as entrevistas, para o estudo de caso, sejam conduzidas de forma espontânea. Essa natureza das entrevistas permite que você tanto indague respondentes-chave sobre os fatos de uma maneira, quanto peça a opinião deles sobre determinados eventos. (...) Quanto mais o respondente auxiliar dessa última maneira, mais o papel dele se aproximará do papel de um “informante” do que o de um mero respondente. (YIN, 2001, p. 112).

Segundo o autor, ao fornecerem percepções e interpretações sobre um assunto ao entrevistador, os entrevistados podem sugerir outras fontes de evidências. Aliado ao planejamento das entrevistas, foram formulados os questionários (Apêndice A) articulados em 2 blocos quais sejam:

- a) usos gerais;
- b) interação.

A divisão do questionário em 2 blocos foi articulada com vistas a uma organização dos dados e porque possibilitaria uma melhor interpretação para a questão central da pesquisa qual seja: interações e mediações tecnológicas no contexto organizacional. Ao término das entrevistas seguiu-se o planejamento para consolidar a transcrição das informações obtidas, viabilizando uma estratégia analítica geral para a interpretação dos dados. Partindo de um exame dos dados coletados, procurou-se descrever e categorizar as evidências considerando, para tanto, a proposta inicial do estudo. Assim, foi utilizado para a interpretação dos dados, um enfoque teórico e interpretativo baseado na premissa de que o modelo relacional amparado por suportes tecnológicos transforma os modos de interação dos indivíduos no seu contexto organizacional.

4.4 Análise dos dados: os sujeitos da comunicação e o contexto de não presença: interlocuções e sociabilidade através das mediações tecnológicas

4.4.1 Análise dos dados coletados

As inovações tecnológicas, que permitiram uma conectividade entre os atores sociais no contexto interno organizacional da Diretoria Regional dos Correios em Minas Gerais, envolvem, conforme este estudo ressalta, complexidades que

englobam não somente o indivíduo e prováveis dificuldades operacionais. Elas envolvem também, os reflexos lançados sobre as interações dos funcionários e que transformaram a sua sociabilidade.

Considerando-se que a implantação da internet e intranet nos Correios aconteceu em 1998, treze anos atrás, ressalta-se que, pelo tempo de trabalho, dos 32 funcionários participantes, 20 vivenciaram as transformações ocorridas no contexto organizacional, à medida que as inovações tecnológicas foram sendo absorvidas em seu cotidiano.

Para uma elaboração analítica dos dados coletados na pesquisa, considerou-se ser adequado categorizar as informações que foram mais evidenciadas e discutidas nas entrevistas. Assim, foram levantadas 6 categorias de análise conforme segue:

- a) excesso de informações;
- b) clareza de conteúdo;
- c) controle e problemas operacionais;
- d) interlocuções virtuais e interações de não presença – distanciamento;
- e) deixas simbólicas e físicas;
- f) influência dos sujeitos.

O excesso de informações disposto na categoria A é provocado por elementos que acarretam problemas para a comunicação e para o fluxo informacional. Compreende mecanismos de controle e, como avaliado por Castells (1999), pode ser resultado de rigidez e burocracia normativa, conforme comprova a pesquisa de campo.

Quando questionados sobre os dificultadores de uma conexão tecnológica, os entrevistados apontam a burocracia no fluxo informacional e na comunicação como um dos seus maiores problemas. Em relação ao e-mail, os entrevistados apontam os excessos de informações presentes no ambiente interno dos Correios e ressaltam como dificultadores e fonte de tensão a prolixidade e uma linguagem administrativa ultrapassada

Acho que as pessoas precisam ser educadas para a comunicação virtual. Nossas escolas ainda não estão preparadas para isso. No mercado de trabalho há alguma educação quanto à etiqueta. Acho que não vai ser aceito

como evolução: como conversar virtualmente, usando o português correto, como se quer que se responda. Acho que das mensagens que eu recebo, 95% não têm um padrão bom de comunicação. Tem que ter uma técnica de redação virtual.

Funcionário 5

O Funcionário 4 esclarece que no dia a dia, porém, a eficiência e rapidez possibilitados pelos suportes tecnológicos não são, necessariamente, elementos facilitadores do fluxo informacional:

Recebemos muita coisa que não devemos receber. Excesso de comunicação acaba gerando perda de tempo. Ainda não consigo imaginar um meio de solucionar. A comunicação fica muito sobrecarregada. A partir do momento em que ela é facilitada, ela pipoca em todo lugar. Envolve uma série de níveis, que sobrecarrega a estrutura, o processo. Funcionário 4

Como reação contrária e crítica a esses exageros os funcionários apelidaram de “linguição” o e-mail que carrega informações excessivas. Como ressalta o funcionário 11, “dificultador é o excesso de assuntos presentes em um “linguição”. Às vezes pode impedir o andamento da informação”. E ainda

Se não for bem usado (o e-mail), potencializa o lado negativo. Permite que você vá “emendando” e aí dispersa. Exige disciplina que as pessoas às vezes não têm. Funcionário 15

O processo para a formação de um “linguição” referenda-se nos excessos de redação e prolixidade presentes em determinados e-mails. Esses excessos acarretam impaciência e desinteresse para a leitura e compreensão do texto, uma vez que eles se tornam extensos, emendados e com um número exagerado de páginas. “Os complicadores são os “e-mails equivocados e as cópias excessivas” (Func.18). Outros funcionários reforçam a opinião sobre os problemas com a burocracia, o fluxo da informação e o excesso de cópias e assinalam como ponto negativo a necessidade de deixar mais claro qual é o fluxo de informação emitida e, ainda, que “dificultador é o excesso de informações de diversas áreas para o mesmo cliente”. (Func.7). Além disso, eles questionam a efetividade do fluxo informacional na organização. Conforme depoimento a seguir:

Fico com umas dúvidas: Qual a efetividade da informação que eu disponibilizo? Será que chega até meus interlocutores? A intranet tem muita informação. As pessoas acessam? Acho interessante clarear isso: se as pessoas realmente leem tudo. Se, ficam de fato, informadas. Funcionário 4

Também o funcionário 12 aponta os riscos referentes aos excessos no fluxo informacional ao afirmar que “é uma interação que traz muita informação, que pode não ser aproveitada”. Outros a encaram com cautela e apreensão:

É esse processo de comunicação que a gente tem e que nem sempre garante que vamos resolver as coisas. Deixa uma sensação não de diálogo, mas de goela abaixo. Tem uma interação, mas não necessariamente comunicação. Funcionário 18

É uma comunicação rápida e efetiva em prol de uma solução de um problema. Fica registrado. Face a face pode haver mal entendido. Funcionário 11

Aqui ressalta-se novamente um grau de insatisfação em relação à efetividade da comunicação on-line. Conforme apontado anteriormente pelo Funcionário 11, o debate é prejudicado e há um empobrecimento nas discussões, o que acaba acarretando um jogo de força ou queda de braço entre os interlocutores. Quando um dos interlocutores cede à pressão, sobrevém a sensação de goela abaixo, do não diálogo.

A clareza de conteúdo, apontada na categoria B e presente nas avaliações, diz respeito a preocupações dos entrevistados com o entendimento do conteúdo das informações emitidas e recebidas. Essa questão também é paradoxal. Alguns usuários veem riscos no uso do e-mail:

Na troca de e-mails, há grande interesse em “ficar livre de problemas”, passando o e-mail a virar uma “prova” de que o problema foi repassado. Há também falta de sensibilidade das pessoas no uso do e-mail, quando uma reclamação ou crítica pode soar muito forte a quem recebe, causando indisposição das pessoas. O usuário de e-mail deve ter mais cuidado ao criticar ou reclamar. Funcionário 24

Pode causar mal entendidos. Às vezes é inseguro. Você tem que ser mais hábil para comunicar. Cada tarefa delegada por e-mail é um desafio. Pela variedade de atividades que temos hoje é impossível ficar sem e-mail; Funcionário 19

Discurso por e-mail. Acho horrível. Tomar cuidado com o que escreve porque fica registrado. É o uso inadequado. Usar e-mail para coisas que não são do trabalho: piadas, correntes etc. Funcionário 3

Tenho a sensação de insegurança quanto ao recebimento e entendimento da mensagem - aí eu telefono para saber se recebeu -. Prefiro um contato presencial. Funcionário 27

Por outro lado, alguns usuários veem o uso do e-mail como uma forma de comunicação que propicia segurança e clareza nas informações emitidas e recebidas:

Me sinto mais tranqüila, posso ler com mais calma, várias vezes para ter um entendimento maior. Para as ordens é muito bom, porque posso pensar para escrever. Funcionário 2

Acho confortável emitir ordem por computador. Porque é rápido, pode ser mais objetivo. E consigo falar com muita gente ao mesmo tempo. Funcionário 4

Até prefiro o e-mail porque você conversa com várias pessoas de uma vez só. Presencial é até mais demorado terminar um assunto; Me sinto à vontade. Prefiro até mais do que presencial. Funcionário 3

Verifica-se pelos depoimentos, que existe uma dualidade de sentimentos quanto ao processo de virtualização do fluxo informacional e da comunicação no contexto interno da organização. Se por um lado, para assegurar clareza de conteúdo, existe a possibilidade de releitura e de replicar as mensagens para esclarecimentos, por outro lado, além dos aspectos citados, percebe-se que a maior fragilidade da segurança das informações concentra-se nos indivíduos, ou seja, a clareza das mensagens é um fator que depende dos interlocutores, diz mais respeito ao usuário do que ao suporte.

Sobre os controles e problemas operacionais do sistema – categoria C -, é interessante registrar também outros dificultadores das conexões tecnológicas apontados pelos funcionários. Alguns depoimentos ressaltam preocupações com eventuais problemas técnicos que possam acarretar riscos à segurança da estrutura como um todo:

Um grande risco. Se sofrermos uma pane mais séria teremos um grande problema. A rede pode ser vulnerável, não temos um plano B. Funcionário 11

Insuficiência do servidor de rede em algumas unidades e o excesso de informações. Funcionário 14

Cada tipo de usuário tem um tamanho de caixa limitado. E aí, como o volume é grande, a caixa estoura. Qualquer arquivo que é pesado não chega. É uma restrição que acho importante porque pode perder informações. Funcionário 3

Percebe-se, assim, que uma das preocupações dos usuários é uma provável vulnerabilidade na rede. Essa preocupação acarreta insegurança quanto ao uso do sistema, mas revela, também, que em decorrência do excesso de informações e da insuficiência da rede existem restrições diferenciadas para o volume de informações

recebidas. Essa restrição pode, em certa medida, prejudicar a comunicação e o acesso às informações, acarretando a insatisfação do usuário em relação às limitações impostas.

Sobre a permissão dos acessos à rede, existem preocupações com a segurança das informações que circulam nas interações mediadas pela tecnologia. Para o Funcionário 16, “muita gente tem acesso à rede. É uma abertura que te dá acesso a tudo. Deveria ter nível de acesso”. A grande maioria dos entrevistados – 31 funcionários - reforça a necessidade de se controlar os acessos. Para o Funcionário 8, controles na rede “são essenciais. Imprescindíveis. Se não tiverem, problemas serão criados. É segurança das informações”. Para outros essa é uma questão que envolve restrições e aplicação de regras para, por exemplo, o acesso à internet:

Controle sobre a informação é imprescindível em alguns casos. A instituição tem que controlar sim. Na internet, sobre informações que não contribuem para o interesse da corporação. Aí é positivo. Quanto ao uso para trabalho, tem que ter anuência da chefia. Existem nuances. Funcionário 5

Acho que existem alguns pontos a considerar tais como: tamanho das mensagens, e-mail externo restrito aos gestores, horário para término e fechamento; e-mail tem que ter para funcionário, intranet com algumas páginas só para gestor e a internet tem que ter limitações. Funcionário 1

No tocante à eficiência da administração dos controles existem preocupações específicas:

São poucos os controles. Precisamos rever. Apertar mais o cerco, porque a rotatividade é grande – por exemplo, quando gerente deixa de ser gerente. Tem que ter uma ação mais rápida de manutenção. Funcionário 10

A questão é que, ao tentar coibir o mau uso, a organização adota mecanismos que também podem coibir o bom uso. Para o funcionário 16

Bloqueio de sites, senhas de acesso para sistemas de gestão, bloqueio de senha nas férias do empregado. Tem que ter, senão vira bagunça. E existem fatos que burlam a segurança como pen-drivers circulando ou e-mails externos que são distribuídos e encaminhados por algum funcionário. Funcionário 16.

Configura-se, dessa maneira, um paradoxo da rede no âmbito interno da Diretoria Regional dos Correios em Minas Gerais: mesmo sendo essencialmente um espaço de articulações mais descentralizadas, a estrutura tecnológica que sustenta o fluxo informacional e comunicacional da organização está sujeita a limitações

espaciais e temporais, através de mecanismos de controle aplicados de acordo com as normas, regulamentos ou interesses da organização. Mesmo considerando os interesses da organização, verifica-se que os mecanismos são necessários, mas, a partir de um planejamento, caberiam revisões com vistas a otimizar o uso do sistema tendo em vista que, apesar das restrições, sabe-se que um processo de comunicação interna é um fenômeno que foge, em certa medida, a limitações do sistema e a mecanismos de controle.

As interlocuções virtuais e as interações de não presença, apontadas na categoria D, foram algumas das questões que promoveram comentários recorrentes entre os entrevistados. Conforme dito anteriormente, por acarretar o rompimento de barreiras geográficas e temporais, as inovações tecnológicas também lançam seus reflexos sobre o relacionamento social no contexto interno das organizações. De acordo com os dados coletados, nas mediações tecnológicas, especificamente nas situações em que o usuário está emitindo ou recebendo informações, o distanciamento provoca, para alguns indivíduos, o isolamento dos funcionários. De acordo com o depoimento do funcionário 2, o problema é que “separa as pessoas, reduz o relacionamento social”. Outros apontam como consequência o isolamento dos indivíduos:

As pessoas ficam mais distantes. A gente tem mais relação com máquinas. É nos intervalos que as pessoas tentam aproveitar o tempo. Era muito diário, agora está em segundo plano. O computador acabou tomando tempo das pessoas – cada um em silêncio, trabalhando com seu computador. Existem mais atividades, mais demandas.

Funcionário 8

É suficiente (a interação virtual), mas você dá uma risada sozinho, em frente ao computador. Dentro da limitação da falta de contato, ela atende.

Funcionário 9

A relação das pessoas mudou muito. Achar que o e-mail resolve tudo: passei, resolvi. As pessoas têm que se preocupar com isso. Funcionário 15

Outros funcionários também nutrem esse mesmo sentimento sobre a interlocução não presencial. Ao afirmar que há uma diminuição do debate, o Funcionário 11 avalia: “Às vezes falta troca de idéias na informação”, fazendo uma alusão ao empobrecimento das discussões. Registrou-se também, sentimentos de irritação e angústia: “Depende da situação. Se é conflito, o sentimento é de irritação”. Funcionário 17.

Para o Funcionário 16, a sensação é de dependência total: “me angustia muito, porque acho que estamos reféns do computador”. E, ainda, sentimentos que remetem à frieza da relação profissional

É um misto. Para o pessoal da minha geração a gente mantém um vínculo. Hoje, as relações sociais são mais organizacionais, o chefe vai te atender dentro do profissional. Funcionário 13

Não é satisfatória. Atende aos interesses do negócio. Se ficam coisas mal resolvidas você só vai saber lá na frente. Funcionário 15

Mas o que se verifica na análise dos dados é a existência de controvérsias. Para determinados usuários a mediação é algo natural, “reflexo dos tempos. Não me afeta.” Funcionário 9. O Funcionário 10 afirma se sentir à vontade nesse modelo de interação, porém ressalta a importância do comportamento do usuário ao afirmar que “tem que ter postura adequada”.

Outros funcionários também são otimistas. Quanto ao rompimento de barreiras físicas e temporais, eles afirmam que a interação virtual não causa desconforto, e encarada como uma faceta do real é até benéfica, porque dinamiza o contexto organizacional:

O fato de poder fazer uma comunicação mais ampla, que abrange mais pessoas, dá oportunidade às pessoas de se expressarem. No caso dos tímidos, na virtual eles se comunicam muito bem. Na virtual exige mais rapidez e clareza das ideias, objetividade. Funcionário 1

O mundo vem até nós. Nos Correios é o que me dá chances de enxergar o que está acontecendo em agências “x”. Me oportuniza negócios. Funcionário 18

Como se verifica nos depoimentos a seguir, alguns entrevistados compreendem que a interação virtual não substitui a interação presencial uma vez que ao possibilitar maiores contatos, ela complementa a interação presencial:

Trabalho os negócios de uma outra forma e aproveito para conversar com as pessoas. Procuo me beneficiar disso para ter um ambiente agradável, que não seja árido. Nossa base é relacionamento. É transferir relacionamento em negócio. Sobre conflitos digo sempre: vai lá e conversa. Se você conhece a pessoa facilita o relacionamento. É sempre bom conhecer pessoalmente, o virtual não substitui o pessoal. Bem utilizada, a comunicação tecnológica facilita relações. Mas é complementar. Eu não posso abrir mão de conhecer pessoas. Funcionário 6

É fantástica. Me possibilita tudo. Por mais que nos prenda, o mundo virtual nos solta para outras coisas. Funcionário 8

Acho que não distanciou as pessoas. O e-mail aproxima muito as pessoas, a frequência de contato é muito maior. A Intranet de MG é como se fosse um jornal. Tenho informações sobre tudo. Acho ela bastante interativa, com informações internas. A Intranet corporativa é mais ou menos “seca”.
Funcionário 3

De acordo com as declarações acima, fica claro que a questão virtual/presencial está posta nas organizações, no entanto, enquanto alguns funcionários conseguiram se adaptar a ela, outros ainda encontram dificuldades para essa adaptação.

As deixas físicas e simbólicas registradas na categoria E significam os elementos que permeiam as interações face a face e as interações mediadas. Elas referem-se a informações constantes nas expressões físicas quando os indivíduos estão em interação presencial e a informações contextuais associadas à escrita quando eles estão em interações mediadas (THOMPSON, 1999).

De acordo com os dados coletados, verificou-se que, em determinadas situações, as deixas são fundamentais e merecem atenção especial dos interlocutores. As deixas físicas podem, assim como as deixas simbólicas, causar transtornos e conflitos nas relações estabelecidas entre os interlocutores. Utilizadas como indicativos escritos de satisfação ou concordância, elas também se tornam indicativos contrários que, assim como as deixas físicas nas interações presenciais – face a face – podem causar desconforto. Numa troca de e-mails, por exemplo, reações de frieza e rispidez, simbolizados em caixa alta, interrogações ou letras tais como KKK ou rsrs, que indicam risadas ou ironias, podem provocar conflitos entre os indivíduos. As deixas simbólicas foram registradas nas entrevistas realizadas. Para o funcionário 10, elas são perceptíveis e podem atrapalhar a clareza da comunicação

Consigo perceber. Através de reações até na escrita – ironias etc – palavras desconfortáveis. A comunicação tem que ser transparente. Funcionário 10

As pessoas tendem a transparecer. Ex. indignação, elogio, concordância.
Funcionário 14

Outros comentários sobre as deixas simbólicas ou físicas dizem respeito à agressividade dos dispositivos invasivos²² inseridos nas mensagens,

Sim. Percebo. Ferramentas que controlam leitura etc. Recebimentos mais frios ou secos. Funcionário 19

²² Recursos que permitem ao emissor da mensagem controlar se o seu interlocutor recebeu e até mesmo se leu a mensagem.

E ao comportamento profissional que, de acordo com os entrevistados referem-se a uma questão de educação:

Tem que ter ponderação, pois o e-mail, por ser um registro escrito, faz com que se reflita mais ao se comunicar. Funcionário 23

Pessoalmente nos policiamos mais. Em uma troca de e-mail mais áspera, fica registrado. Funcionário 12

A limitação da percepção sobre o comprometimento dos indivíduos também foi comentada pelos entrevistados:

Apenas pelo e-mail você não percebe (os sentimentos) dependendo do nível do assunto. Às vezes passo e-mail e telefone. Telefone quando preciso. Funcionário 3

Não conseguimos perceber se as pessoas estão engajadas. Funcionário 11

Principalmente na relação chefe e subordinado. Indicativos. Falta de questionamento. Funcionário 15

Segundo os dados coletados verifica-se também que, de uma forma geral, os funcionários conseguem perceber se estão sendo bem entendidos ou não, mas que é imprescindível conversar face a face periodicamente.

Percebe-se que, articuladas em rede e quando bem elaboradas, a comunicação e informações emitidas por meio da interação virtual, podem solucionar diversos problemas organizacionais. Ao contrário, podem transformar-se em fontes de distúrbios oriundos de conflitos hierárquicos.

Conforme registrado na categoria F outra questão levantada na pesquisa sobre as interações virtuais refere-se ao poder de influência dos sujeitos. A partir dos dados coletados foi detectada uma tendência que considera a relação presencial ou face a face como essencial para o exercício dessa influência. Percebe-se de acordo com os dados, que os entrevistados valorizam a relação presencial, mas não descartam a importância estratégica da virtual, já que “o que não está escrito não existe”. Funcionário 9:

Acho que na virtual tenho mais influência. Por e-mail você tem registrado. Serve para lembrar. Só verbal eu acho arriscado. Por e-mail há um registro. Se só pedir verbal, ele – o interlocutor – pode esquecer, porque o nível de informação é muito grande. Funcionário 3

Existe um poder maior, porque você tem mais tempo para elaborar a comunicação. Você tem mais respaldo e argumentos que na conversa pessoal. Funcionário 11

Mesmo estratégica para alguns, a influência exercida virtualmente não possui o mesmo poder da obtida face a face. Avaliada como essencial, a relação face a face possibilita a leitura das deixas físicas, o que é considerado uma vantagem no exercício da influência:

Na face a face tenho a leitura que extrapola o registro. No virtual não consigo perceber a indiferença, por exemplo. Funcionário 18

Pessoalmente consigo influenciar mais através de atitude, comportamento, convicção. Funcionário 8

A minha vertente de liderança é sobre influência. É fácil emitir ordem por e-mail. Influenciar é diferente. Pessoalmente é mais efetivo. Funcionário 13

Tudo depende do grau de envolvimento e da forma que a comunicação está sendo colocada. Pode angariar adeptos ou não. Funcionário 6

Detecta-se, assim, pelos dados obtidos, que o poder de influência dos sujeitos da comunicação é mais efetivo numa interação presencial onde os interlocutores podem argumentar em tempo real e, conforme apontado, as dúvidas são esclarecidas instantaneamente. Por outro lado, essa influência vai depender do grau de envolvimento dos interlocutores e da maneira que a comunicação é emitida. Ainda conforme o Funcionário 6, “tem gente que faz mensagens querendo mostrar que é bacana” e a consequência disso é que ela não surte efeito nenhum.

4.4.2 Análise geral

As variáveis que envolvem a mediação tecnológica no contexto interno organizacional e presentes nos dados coletados demonstram, conforme apontado por Castells (1999), que algumas práticas existentes nas organizações realmente precedem as inovações tecnológicas. Outras, no entanto, estão atreladas a essas inovações e dizem respeito ao conhecimento, ao comportamento profissional dos indivíduos e à sua forma de se relacionar no ambiente de trabalho. O que se verificou na pesquisa foi que a tecnologia, aqui entendida como os instrumentos e ferramentas que dão suporte às interações e mediações dos funcionários, integrou-se ao cotidiano da organização, mas ainda demanda usos adequados e um melhor aproveitamento das suas potencialidades.

Olivieri (2003) assinala que a tecnologia, aliada ao conceito de rede, tornou-se uma alternativa prática de organização, uma vez que essa estrutura engloba, entre outros, atributos de flexibilidade, atemporalidade, conectividade e articulação social. Pautada pela tecnologia, uma rede social interna demanda um engajamento ativo e de cooperação dos usuários envolvidos em sua estrutura.

Segundo Vaz (2004),

Na rede, estamos em lugar nenhum e em todos os lugares, podendo trocar informações ou interagir com quem ou o que se quiser, no momento em que desejarmos, no nosso momento. (...) a tecnologia nos proporciona, enfim, estar em qualquer lugar no momento que escolhermos. (...) Para que sair, se já estamos e tudo está aqui? (...) Neste mundo, acreditamos visitar lugares e conversar com pessoas enquanto computadores trocam dados por linha telefônica e nosso corpo permanece imóvel na cadeira. (VAZ, 2004, p.202 e 203)

Assim, transformado em virtual, esse espaço social é caracterizado, conforme aponta Vaz (2004), pela ausência de barreiras geográficas e temporais. O indivíduo – ator social – pode, virtualmente, pertencer a ele através de um acesso eletrônico. Entender a dinâmica da atemporalidade que caracteriza as redes passa, prioritariamente, pelo entendimento do que se denomina “virtual”.

Ao discorrer sobre o virtual, Baudrillard (1997), ressalta sua característica de onipresença no mundo contemporâneo ao afirmar que:

Hoje, não pensamos o virtual: somos pensados pelo virtual. Essa transparência inapreensível, que nos separa definitivamente do real, nos é tão ininteligível quanto pode ser para a mosca o vidro contra o qual se bate sem compreender o que a separa do mundo exterior. Ela não pode nem sequer imaginar o que põe fim ao seu espaço. Assim, não podemos nem imaginar o quanto virtual já transformou, como que por antecipação, todas as representações que temos do mundo. (BAUDRILLARD, 1997, p.57)

Também Castells (1999) aponta nessa mesma direção e pontua que “a realidade, como é vivida, sempre foi virtual”. Percebe-se, desse modo, o quanto é tênue o espaço que separa, se é que existe uma separação, o virtual do real.

Santaella (2007), ao discorrer sobre os espaços líquidos da mobilidade, assinala que o espaço virtual é o “espaço que as redes fizeram nascer”, global, pluridimensional e acessado pelos computadores. (p.177).

Inúmeras definições tentam dar conta do significado do termo: virtual é algo que não é real, virtual é algo que não é físico etc. Para Lévy (1995), a virtualização

“não é necessariamente acompanhada por um desaparecimento” (p.73), porque acarreta, com freqüência, um processo de materialização da ferramenta. Assim, a partir do momento em que virtualiza a ação, ela permite o acesso a um conjunto indefinido de usos possíveis. Para o autor, não existe oposição entre o real e o virtual, que deve ser considerado como algo que existe em potência. Assim, Lévy (1996) aponta que o virtual é um “não-presencial” presente, existente; ele produz efeitos. O virtual não é uma não-realidade. Não se define em oposição àquilo que é real. Antes, ele se opõe ao atual, à atualização. Na verdade, o virtual é co-pertencente ao real.

Nesse sentido, o ponto relevante para esse estudo é a constatação de que nas discussões sobre interação virtual, alguns dos seus elementos definidores tais como ação e usos de ferramentas conforme apontado por Lévy (1995), aparecem como primeira preocupação nos depoimentos presentes nos dados coletados na pesquisa de campo. Colocado como pano de fundo, cenário para as interlocuções e interações, o virtual, enquanto potencializador do rompimento de barreiras temporais e espaciais, é encarado como um processo natural de evolução e não se separa do real. Sobre as características do virtual, Thompson (1995, p.26), ao considerar alguns elementos pressupostos aos meios de comunicação, atribui ao meio técnico – elemento material por meio do qual a informação ou o conteúdo simbólico é fixado e transmitido do produtor para o receptor – um certo grau de distanciamento espaço-temporal. O autor usa a expressão “*distanciamento espaço-temporal*” para indicar o processo de afastamento inerente aos meios técnicos de comunicação. Segundo ele:

Ao alterar as condições espaço-temporais da comunicação, o uso dos meios técnicos também altera as condições de espaço e de tempo sob as quais os indivíduos exercem o poder: tornam-se capazes de agir e interagir à distância; podem intervir e influenciar no curso dos acontecimentos mais distantes no espaço e no tempo. (p.29)

Também Primo (2007, p.19) avalia que a interação passa a dissociar-se do ambiente físico, estendendo-se no espaço e proporcionando uma ação à distância. O uso de tecnologias na mediação das interações desterritorializou os sujeitos da comunicação e tornou-se, em grande escala, uma dinâmica comum ao ambiente organizacional, o que se comprovou na pesquisa realizada. Quando questionados sobre a quantidade de tempo dedicado diariamente às interações mediadas por

computador (comunicação e fluxo informacional) e considerando-se uma carga horária de 8 horas/dia, 75% dos funcionários afirmaram que esse tempo ultrapassa 6 horas/dia, ou seja, o funcionário, desterritorializado, dedica a maior parte do seu tempo dentro da organização às interações mediadas tecnologicamente. Esse é um dado relevante e demonstra o quanto o virtual está posto na organização.

Pode-se afirmar, a partir destes dados, que o ambiente interno da Diretoria Regional dos Correios em Minas Gerais é pautado por interações virtuais. No entanto, há grupos que conseguiram se adaptar a esse cenário e outros que relutam sobre essa adaptação.

Nesse contexto, vale registrar que existem setores e coordenações instalados em locais diferenciados, o que exige, conforme conceituado por Thompson, um tipo de interação mediada caracterizada pela separação dos contextos, pela limitação de deixas simbólicas e por uma dimensão dialógica na comunicação. Para a investigação empírica, por exemplo, foi necessário um deslocamento para cinco unidades diferentes para realizar 32 entrevistas.

Sobre o tipo de interação que o funcionário mantém com os colegas que trabalham no mesmo setor que ele – mesmo espaço físico -, dos trinta e dois entrevistados, vinte e dois afirmaram que a interação depende da situação: pode ser face a face ou virtual. Para as interações que mantêm com funcionários de outros setores – espaço físico separado –, dezessete entrevistados afirmaram que a interação é virtual na maior parte do tempo, onze entrevistados afirmaram que depende da situação - face a face ou virtual - e um funcionário afirmou que é sempre virtual. Revela-se pelos dados, o quanto virtual já se tornou o contexto interno dos Correios (DR/MG) e, conforme já apontado pela afirmação de Baudrillard (1997) “não podemos nem imaginar o quanto virtual já transformou, como que por antecipação, todas as representações que temos do mundo.” (p.57).

Na avaliação feita pelos funcionários sobre a satisfação com as relações sociais que eles mantêm através de interações virtuais, foi constatado o fato de que a virtual complementa a presencial. Se por um lado ela diminui o relacionamento presencial, por outro ela diminui as diferenças e abre portas para conhecer outras pessoas e colegas de trabalho. Os depoimentos demonstram, em sua maioria, que o sentimento provocado não é de distanciamento, uma vez que possibilitou maiores contatos.

Pode-se afirmar então que, conectado em rede, numa relação de associação, o sujeito da comunicação – ator social - percebe que, mais do que espaço de comunicação, o virtual é também um espaço onde ele – desterritorializado - desenvolve práticas sociais e discursivas que podem influenciar a ação do outro, mesmo estando fisicamente separados.

Finalizando, sob a perspectiva do contexto interno organizacional e tendo como objeto de estudo as interações constituídas a partir do uso do e-mail e intranet, é válido afirmar que as relações sociais oriundas de interações desenvolvidas no âmbito dessa estrutura possuem, em sua maioria, características de laços fortes conforme apontado por Granovetter (2000), uma vez que seus atores pertencem ao mesmo grupo social. No entanto, também pode-se afirmar que nessa mesma estrutura existem características de laços fracos, uma vez que, viabilizados pelo uso do e-mail, eles - os laços - se constituem nas interações estabelecidas externamente com grupos sociais de interesse da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“São curiosas as surpresas.”

Funcionário 10,
sobre as relações sociais
oriundas das interações virtuais

A reflexão sobre as interações de não presença e interlocuções virtuais no contexto interno da Diretoria Regional dos Correios em Minas teve como referencial teórico as práticas comunicacionais, as mediações tecnológicas, redes sociais, laços sociais e interações não presenciais.

Na Diretoria Regional dos Correios em Minas Gerais existem setores e coordenações instalados em locais diferenciados – o que acarreta um grau maior de distanciamento físico, uma vez que a interação face a face é dificultada e limitada a encontros profissionais periódicos. Assim, a interação mediada tecnologicamente aqui analisada é aquela que acontece cotidianamente, mas com oportunidade de encontros presenciais.

Ao longo do estudo foram delimitados aspectos que enfatizam os reflexos da utilização de recursos tecnológicos como mediadores das interações potencializadas por uma estrutura em rede. A rede, aqui entendida como a estrutura que permite a comunicação e o fluxo informacional entre os sujeitos, é concreta enquanto aparato técnico.

A partir do uso do correio eletrônico – e-mail – e da intranet, alguns elementos necessários para a formação dessa rede mereceram atenção: pertinência de participação na rede, processo comunicativo, troca constante de informações e os laços sociais.

Com as informações obtidas constatou-se que os elementos construtores de uma rede socotécnica estão presentes no objeto pesquisado: os nós que trocam informações – atores, pessoas ou organizações participantes -, os vínculos e os tipos de vínculos que unem os nós - aglutinadores, interesses comuns ou objetivos estratégicos – e os papéis que os nós representam nas interações. Constatando-se a formação de uma rede, verificou-se a possibilidade de aplicação dos modelos

estruturais de redes analisados neste estudo - igualitária²³, distribuída²⁴ e glocalizada²⁵. Essas três topologias foram consideradas nessa reflexão como as mais próximas do ideal, uma vez que não possuem conglomerados e os seus nós têm a possibilidade de acabar com uma igualdade de conexões. A partir da análise desses modelos estruturais foram identificados os elementos de conexão e modelos de interação entre os usuários – atores - que pudessem caracterizar a existência ou não de uma rede sociotécnica no contexto interno da organização analisada.

A visão sobre a modalidade aplicada de rede ao contexto analisado foi baseada nas características das topologias acima e referem-se à possibilidade de formação de conexões entre todos os nós da rede – que permite flexibilidade - e não apenas a partir de um nó central, e à possibilidade que os seus nós mantenham elos ramificados com outras pessoas e grupos.

Porém, para determinar o tipo de rede presente julgou-se que o modelo encontrado possui os elementos característicos da rede glocalizada. Em conformidade ao descrito no item 2.2.2.1, esse tipo de rede estrutura-se em geral em casa, com parentes ou no ambiente de trabalho. Ela refere-se ao local conectado que permite aos seus nós manterem elos ramificados com outras pessoas e grupos de espaços diferentes, ou seja, um local globalizado. Os outros dois modelos de rede - igualitária e distribuída -, julgou-se que somente se aplicam alguns dos seus atributos. Preterimos a rede distribuída, tendo em vista que neste modelo não há valorização hierárquica entre os seus nós. O modelo de rede igualitária também não se aplica ao contexto estudado, uma vez que no modelo encontrado os nós não possuem a mesma chance de receber conexões e são sujeitos a mecanismos de controle.

A reflexão sobre o espaço de articulações dessas modalidades de topologias permitiu compreender de uma forma mais aprofundada que o funcionamento de uma rede social não é estanque e que existem variáveis para além da sua dinâmica de conexões.

Nesse sentido foi considerada a definição de redes sociais como relacionamentos entre pessoas que estão interagindo com interesses particulares – redes sociais informais - ou com interesses de uma organização – redes sociais

²³ Erdos e Rény (BARABÁSI, 2003, apud RECUERO, 2009, p.59)

²⁴ Baran (1964)

²⁵ Boase e Wellman (2008)

formais sujeitas a mudanças, a diferentes graus de formalização e orientadas por objetivos institucionais (Aguiar, 2006).

Assim, pode-se afirmar que a estrutura em rede estudada possui os elementos e atributos necessários à formação de uma rede sociotécnica presentes no modelo de rede denominada de glocalizada. Sua efetivação pode ser verificada na constância das conexões e interações virtuais cotidianas, na manutenção dos laços relacionais associativos (Granovetter, 1973) e no desenvolvimento de práticas sociais e discursivas que podem influenciar a ação do outro, mesmo estando separados por barreiras geográficas e temporais. Mas há questionamentos que mostram que, em meio a essa sociabilidade pautada pela interação virtual, os indivíduos utilizam outras formas de comunicação e adaptam-se a elas, mas sentem, em certa medida, o reflexo em suas relações sociais.

Referências

AGUIAR, S. **Redes sociais e tecnologias digitais de informação e comunicação**. Núcleo de Pesquisas, Estudos e Formação da RITS (Rede de Informações para o Terceiro Setor)-Nupef, 2006. Disponível em:

http://www.direitoacomunicacao.org.br/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=254&Itemid=99999999. Acesso em 03 set. 2010.

AMARAL, Vivianne. **Desafios do trabalho em rede**. Rede de Informações para o Terceiro Setor, dez/ 2002. Disponível em:

http://www.inca.gov.br/rede/documentos/const_redes_org_terceiro_setor.pdf. Acesso em 03 set. 2010.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: **Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações**. Oliveira, I. L. e Soares, A.T. (Org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

BARAN, Paul. “**On distributed communications: I. Introduction to distributed communications networks**” in Memorandum RM-3420-PR, August 1964. Santa Mônica: The Rand Corporation, 1964

BAUDRILLARD, Jean. **Tela Total: mito-ironias do virtual e da imagem**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2005

BARICHELO, Eugênia Mariano da Rocha. **Visibilidade Midiática**. Santa Maria: FACOS/UFMS, 2004. Disponível em:

<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R1157-1.pdf>. Acesso em 03 set. 2010.

BOCIANOSKI, I. Redes: uma nova concepção de gerenciamento de trabalho. Anais do I Seminário de Organizações Virtuais e Teletrabalho. Universidade de São Paulo: 1999

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. Barueri, SP: Ed.Manole, 2003

BUENO, Wilson da Costa. **Os “muitos públicos” da comunicação interna**.

Disponível em <http://www.rp-bahia.com.br/colunistas/wilbueno2.htm>. Acesso em 01 nov. 2010.

BUENO, Wilson da Costa. **O papel da intranet na comunicação interna.** Disponível em <http://www.rp-bahia.com.br/colunistas/wilbueno6.htm>. Acesso em 01 nov.2010.

CALLON, Michel. Por uma nova abordagem da ciência, da inovação e do mercado. O papel das redes sócio técnicas. In PARENTE, A. **Tramas da Rede**, Porto Alegre, Sulina, 2004

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda. 2003.

COSTA, Joan. **Complexidade das relações norteará futuro da comunicação.** In: Revista Comunicação Empresarial nr. 55, 2005, p. 38-40

DELLAGNELO, Eloise Helena, HOMEM, Ivana Dolejal. **Novas formas organizacionais:** onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? O&S, v. 7, n. 19, p. 19-33, set./dez. 2000.

DELEUZE, Gilles., GUATTARI, Félix. **Mil Platôs. Capitalismo e Esquizofrenia.** Vol. 1, São Paulo, Editora 34, 1995

DUARTE, Adriano. **Comunicação e Cultura – A experiência cultural na era da informação.** Editorial Presença, Lisboa, 1993

DUARTE, Fábio, e Frey, KLAUS. Redes Urbanas. In: Duarte, Fábio; Quandt, Carlos; Souza, Queila. **O Tempo Das Redes.** São Paulo, Editora Perspectiva S/A, 2008

EMÍLIO, S. A. **Os vínculos na inclusão escolar: sobre laços, amarras e nós.** Vínculo.

Disponível em: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-24902005000100008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 24 mar. 2010.

ESTRELLA, Charbelly., BENEVIDES. Ricardo, FREITAS, Ricardo Ferreira. (orgs.). **Por dentro da Comunicação Interna: Tendências, reflexões e ferramentas.** Curitiba, Editora Champagnat, 2009

FISCHER, A. **Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas**, In: FLEURY, M.. (org.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo, Editora Gente, 2002.

FORT, Mônica Cristine et al. Comunicação face a face: o que se vê e o que não se vê no relacionamento interpessoal nas organizações. In: ESTRELLA, Charbelly., BENEVIDES. Ricardo, FREITAS, Ricardo Ferreira. (orgs.). **Por dentro da Comunicação Interna: Tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba, Editora Champagnat, 2009

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. Londrina: Editora UEL, 1998.

FRANÇA, Vera. **Sujeitos da comunicação, sujeitos em comunicação**. In: FRANÇA, Vera & GUIMARÃES, César (orgs.). *Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano*. Belo Horizonte, Autêntica: 2006.

FRANÇA, Vera. **Do Telégrafo à Rede** - Trabalho apresentado no 1º Seminário Interprogramas de Pós-Graduação em Comunicação, promovido pela COMPÓS – PUC/SP , nos dias 18 e 19 de outubro de 2000

GAMEIRO, Paulo Alexandre D. **As Organizações em Rede**. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Disponível em: <http://www.bocc.uff.br/pag/gameiro-paulo-as-organizacoes-em-rede.pdf>. Acesso em 13 out. 2010

GÓMEZ, Orozco. *Televisión, Audiências, Educación*. Buenos Aires: Norma Editorial, 2001

GÓMEZ, Orozco. Comunicação Social e Mudança Tecnológica: Um cenário de múltiplos desordenamentos. In: MORAES, Denis. **Sociedade Mídia-tizada**, Rio de Janeiro, Mauad Editora Ltda., 2006

GONÇALVES, Fernando Miranda. *Revista Supere*, n.1, Setembro de 2007

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Mai-Ago 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210 disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>. Acesso em 01 fev. 2011.

IANHEZ, João Alberto. **Relações Públicas nas Organizações** in: KUNSCH, M.M. (Org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Editora Pioneira Thomson, 1997

KASTRUP, Virgínia. A rede: uma figura empírica da ontologia do presente. In: PARENTE, A. **Tramas da Rede**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2004

KUNSCH, Magarida Maria Krohling. Planejamento estratégico e excelência da comunicação. In: **Obtendo resultados com relações públicas**. Magarida Maria Krohling Kunsch (org). São Paulo: Thomson, 2004

KUNSCH, Magarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Marchiori, Marlene (org). 2 ed. São Caetano do sul, SP: Difusão Editora, 2008. p.169-192

LATOURETTE, Bruno. **Jamais fomos modernos**. Rio de Janeiro: Ed.34 Letras, 1994

LÉVY, Pierre. **O que é o Virtual?** São Paulo, Ed. 34, 1996

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: **Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações**. Oliveira, I. L. e Soares, A.T. (Org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

LOUBACK, Rita. **A comunicação no contexto da globalização: uma ágora planetária?** In **Interações Midiáticas**. Pinto e Serelle (Orgs.). Belo Horizonte, MG: Autêntica Editora, 2006

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. MARCHIORI, Marlene (Org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações**. Disponível em:
http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_1marchiori.pdf. Acesso em 18 nov. 2010.

MARGARETE, Axt. **Linguagem E Telemática**: Tecnologias Para Inventar-Construir Conhecimento, FAGED/LEC-UFRGS. Disponível em: http://www.lelic.ufrgs.br/pro-via/pdfs/linguagem_teleomatica.pdf. Acesso em 14 nov.2010.

MARTELETO, Regina Maria. **Análise de redes sociais**: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001

MASCARENHAS, A. Tecnologia da Informação e Gestão de Pessoas: valor estratégico da TI na transição da área de RH. Dissertação (Mestrado em Administração). EAESP/FGV, São Paulo, 2003.

MATTOS, Heloísa. **Tecnologias da Comunicação a serviço das relações públicas**. INTERCOM/XXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2 a 6 de setembro de 2000 na Universidade do Amazonas, Manaus – AM

MATTOS, Heloísa. **Capital Social e Comunicação – interfaces e articulações**. São Paulo, Summus, 2009

MIRANDA, Fernando. Correios, uma gestão de sucesso, Revista Supere da Associação Comercial de Minas, nr.11, setembro de 2007

MIRANDA, Fernando. O melhor correio do país, Revista Supere da Associação Comercial de Minas, nr.18, janeiro, fevereiro de 2009

MORAES, Dênis. **Planeta Mídia**, Campo Grande, Letra Livre, 1998

MORAES, Dênis. **Sociedade Midiatizada**, Rio de Janeiro, Mauad Editora Ltda., 2006

MORAES, Márcia. **Subjetividade, Cognição e Redes Sociotécnicas**. Programa de Pós-graduação em Psicologia, Departamento de Psicologia/UFF, 2005

MORTON, Michael S. Scott. In: **The corporation of the 1990s** - Information technology and organizational transformation. New York, Oxford University Press, 1991.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal – Treinamento em grupo**. Rio de Janeiro, Ed.José Olympio, 1998

MUSSO, Pierre. A filosofia da rede. In PARENTE, A. **Tramas da Rede**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2004

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é Comunicação estratégica nas Organizações?** São Paulo: Paulus, 2006, p. 58-59

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de, CAETANO, Carine Fonseca. Comunicação Organizacional: Processo de Interação entre Organização e Interlocutores. In: OLIVIERI, Laura. **A importância histórico-social das Redes**. Revista do Terceiro Setor, [http// www.rits.org.br](http://www.rits.org.br), jan/2003

PARENTE, André. **Tramas da Rede**, Porto Alegre, Sulina, 2004

PINTO, Júlio, SERELLE, Márcio. (orgs.). **Interações Midiáticas**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de normalização**: normas da ABNT para apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografias. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <<http://www.pucminas.br/biblioteca>>. Acesso em: 22/12/2010

PRIMO, Alex. **Interação Mediada por Computador**, Porto Alegre, Sulina, 2007

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet**, Porto Alegre, Sulina, 2009

RODRIGUES, S. B. **A Informática na organização e no trabalho**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.3, n. 29, p.43-50, Jul/Set, 1988.

SAAD, Elizabeth. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, ano 2, n.3, p.105-106, 2º.semestre de 2005.

SANTAELLA, Lúcia. **Comunicação e Pesquisa**. São Paulo, Hacker Editores, 2001

SANTAELLA, Lúcia. **Linguagens Líquidas na era da mobilidade**. São Paulo: Paulus, 2007

SENGER, Hermes. Redes locais, Metropolitanas e de Longa Distância. Curso de Pós Graduação em Redes de Computadores. 2000 UFSCar

SERRES, Michel. A comunicação contra a cultura: entre a Disneylândia e os ayatolás, ALCEU, V.4, n.8, p.5-10, jan./jul./2004

SIQUEIRA, Ethevaldo. Sintonia Digital. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional**, ano 2, n.3, p. 159, 2º. Semestre de 2005.

THOMPSON, John B. **A Mídia e a Modernidade** – Uma Teoria Social da Mídia Petrópolis, RJ: Vozes, 1998

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de Comunicação Organizacional e Política, SP: Thomson, 2002

TORQUATO, Gaudêncio. Jornalismo Empresarial, SP: Summus Ed.,1987

VAZ, Paulo. Esperança e excesso. In: PARENTE, André (Org.) **Tramas da Rede**, Porto Alegre, Sulina, 2004, Cap.2, p.202-203

YIN, Robert K. Estudo de caso planejamento e métodos, Porto Alegre: Bookman, 2001

APÊNDICE A – Roteiro para entrevistas semi-estruturadas

Situação de Contato: Local de Trabalho

Duração: 1h30m

- 1 – Apresentação
- 2 – Perfil do entrevistado
- 3 – Descrição do Tema investigado
- 4 – Apresentação da subdivisão da temática

Temática: Suportes Tecnológicos

Bloco I – Usos Gerais

1 - Descreva os tipos de suportes ou ferramentas tecnológicas você utiliza para se comunicar dentro da organização.

- Recursos de workflow disponíveis na intranet
- Áreas pessoais de trabalho na intranet
- Pastas compartilhadas em servidores de arquivos
- Sistemas de gestão
- Celular – Internet

2 - Cite os tipos de treinamento que você recebeu para a utilização dos mesmos.

3 - Explique como é a sua frequência de utilização desses suportes.

4 - Descreva os tipos de comunicação que você emite através desses suportes.

- comunicações informais com demais funcionários
- comunicação formal (informações diversas)

5 - Qual a sua avaliação sobre os suportes tecnológicos utilizados por você na organização, para a comunicação interna?

6 -Qual a sua avaliação sobre os seguintes atributos dos suportes:

- agilidade do trabalho
- rapidez da informação

7 -O que você sente em termos de clareza e segurança das informações que você recebe e emite diariamente?

8 -Na sua opinião quais fatores podem facilitar ou dificultar o fluxo de informações através de uma conexão tecnológica?

Bloco II - Interação

1 - Como você interage diariamente com a sua equipe?

- Sempre Face a face
- Sempre Virtual
- Face a face na maior parte do tempo
- Virtual na maior parte do tempo
- Face a face ou virtual dependendo da situação

2 - Como você interage diariamente com os demais funcionários da organização?

- Sempre Face a face
- Sempre Virtual
- Face a face na maior parte do tempo
- Virtual na maior parte do tempo
- Face a face ou virtual dependendo da situação

3 - Explique o que você entende por “interação virtual”.

4 - Quanto tempo do dia você calcula que se dedica às interações virtuais(comunicação interpessoal) ?

5 - Qual a sua opinião e sentimentos sobre o distanciamento provocado pelo uso da mediação tecnológica(emitindo ordens ou recebendo informações – em um contato no qual você não está olhando no olho do seu interlocutor).

6 - Considerando sua resposta anterior sobre os sentimentos vivenciados em uma interação virtual, cite alguns que você julga positivos e negativos.

7 - E quanto aos seus interlocutores, você consegue perceber algum sentimento ou reação neles?

8 - Qual a sua opinião a respeito do poder de influência – sobre os sujeitos – da comunicação realizada virtualmente?

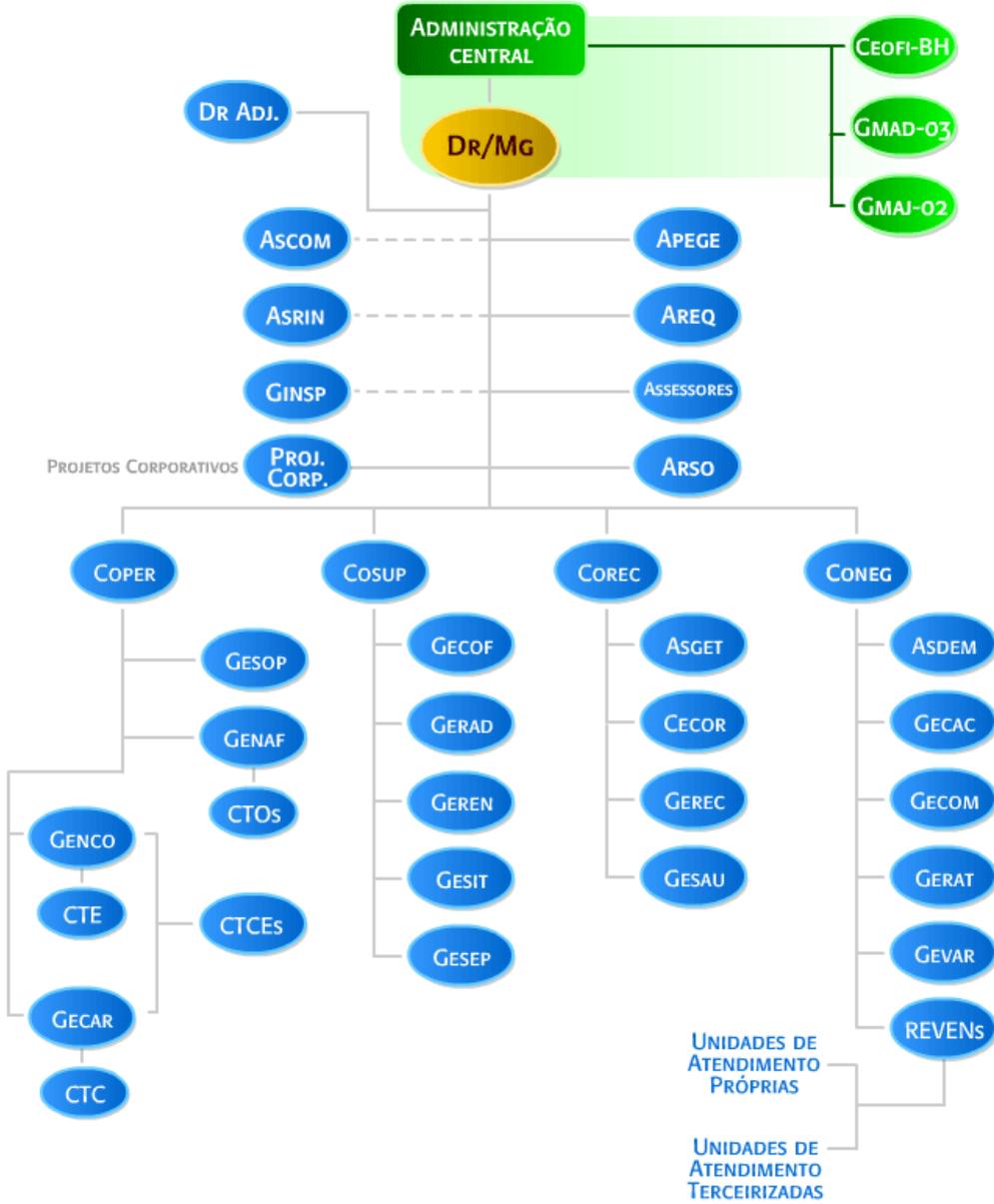
9 - Considerando o seu relacionamento social dentro dos Correios, em qual tipo de interação – virtual ou face a face – você se sente mais à vontade para exprimir suas opiniões e ser mais espontâneo?

10 - Fale um pouco sobre as diferenças nas relações sociais que você acredita existirem entre o ambiente organizacional anterior às interações digitais e o ambiente contemporâneo, pautado pela virtualidade?

11 - Como você avalia a sua satisfação com as relações sociais que você mantém através de uma interação mediada tecnologicamente

12 - Qual a sua opinião sobre os mecanismos de controle para a utilização dos dispositivos tecnológicos na organização?

ANEXO A – Organograma da Diretoria Regional dos Correios em Minas Gerais



ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

QUESTÕES

1 - Qual o organograma da Diretoria Regional dos Correios em Minas Gerais?

2 - Como se subdivide (departamentos administrativos) a Diretoria Regional em Belo Horizonte?

3 - Quantos funcionários trabalham (por departamento) na administração em Belo Horizonte?

4 - Como estão estruturadas a Comunicação Interna e Externa dos Correios na administração em Belo Horizonte?

5 - Quais os recursos tecnológicos são utilizados para a comunicação interna e externa na administração em BH?

6 - Quais recursos tecnológicos são utilizados pelos gestores e funcionários como suportes para a comunicação interna, para o fluxo de informações e compartilhamento de atividades diárias?

7 - Como se dá o acesso dos indivíduos – gestores e funcionários – às informações, protocolos e banco de dados da instituição?

8 - Existe uma coordenação interfuncional?

9 - Existe um site específico dos Correios em MG? E Blogs?

ANEXO C – RELAÇÃO DOS SETORES SELECIONADOS PARA AS ENTREVISTAS

GABDR – Gabinete da Direção Regional

ASCOM – Assessoria de Comunicação

APEGE – Assessoria de Planejamento e Gestão

AREQ – Assessoria Regional da Qualidade

COPER – Coordenação de Operações

COSUP – Coordenação de Suporte

COREC – Coordenação de Recursos Humanos

GECOF – Gerência de Contabilidade e Operações Financeiras

ASGET – Assessoria de Relações Sindicais

GENAF – Gerência de Administração da Frota

GERAD – Gerência de Administração

CECOR – Centro de Educação Corporativa

GENCO – Gerência de Encomendas

GEREN – Gerência de Engenharia

GEREC – Gerência de Recursos Humanos

GECOM – Gerência Comercial

GESIT – Gerência de Sistemas

GERAT – Gerência de Atendimento

GECAR – Gerência de Cartas

GESEP – Gerência de Segurança Patrimonial

GEVAR – Gerência de Varejo