

O PODER DAS REDES OU AS REDES DO PODER

Análise estratégica numa organização com intranet

Sandra Pereira

Introdução

O poder é um problema central nas organizações enquanto “espaços de conflitos”, de “rivalidades internas”, de “jogos de poder de indivíduos ou de grupos diferentes” que, pela sua formação ou pela sua função, têm objectivos não coincidentes (Bernoux, s. d.: 154). Assim, o estudo das relações de poder justifica um olhar atento à organização moderna — *post-industrial* se optarmos por uma classificação nos moldes de Alain Touraine (1970) — na expectativa de compreender as atitudes de uns actores sociais face aos outros. O importante é perceber que expectativas eles têm quando confrontados com um novo *gadget* informacional dentro do cenário de uma nova lógica organizacional que se adivinha.

Com o presente estudo, procurámos perceber se existe, ou não, um novo paradigma da *acção colectiva*, associado à introdução de um novo recurso tecnológico — no caso particular a intranet —, na *medida em que* toda a estrutura de acção colectiva se constitui como um sistema de poder (Crozier e Friedberg, 1977: 22). Ou seja, saber se a intranet, e os novos procedimentos que lhe estão associados, conduz a uma transformação das relações de poder já instituídas numa organização. Será que a intranet ajuda a potenciar o poder dos actores em jogo ou, pelo contrário, lhes retira algum controlo das situações em que se encontram envolvidos, diminuindo a sua participação nos processos e actividades organizacionais? Para procurar respostas, teremos que identificar algumas das lógicas e racionalidades subjacentes ao convívio com os novos sistemas que supõem, à partida, uma mudança nas regras do jogo. A questão final permanece em saber se a natureza do próprio jogo se altera.

Em face dos resultados alcançados, pensamos que a intranet tenderá a desempenhar um papel cada vez mais importante nos jogos políticos que se desenrolam na organização dos nossos dias, à medida em que aumentam as suas potencialidades técnicas e cresce o conhecimento que cada actor vai adquirindo, por forma a dominar essas mesmas potencialidades. Ao mesmo tempo, as pessoas vão descobrindo na sua utilização um recurso valioso, de acordo com os interesses das suas estratégias pessoais. Por outras palavras, a intranet alarga o campo de actuação dos actores com acesso quer à sua gestão e manutenção, quer à sua utilização, uma vez que, enquanto instrumento de trabalho, se utilizado em todo o seu potencial, pode tornar-se um aliado na redução de incertezas. Com o estudo aqui apresentado ficamos a saber que a intranet comporta um duplo papel: serve objectivos da organização e serve objectivos dos actores.

Do ponto de vista da organização, a decisão da introdução do novo sistema técnico escapou ao controlo de qualquer um dos três grupos de actores sociais

identificados, na medida em que se tratou de um investimento estratégico. Este investimento teve por objectivo dotar a organização de um sistema informático que lhe possibilitasse manter-se a par das restantes empresas do grupo internacional e competir, em igualdade de circunstâncias, pelo reconhecimento da “casa mãe”. Ao mesmo tempo, era criado um canal mais rápido e eficaz de aproximação às estruturas de decisão de topo. Estamos perante uma decisão técnica, no sentido do investimento em inovação tecnológica, que é igualmente uma decisão social, pelas implicações geradas nos procedimentos e nas actividades dos actores sociais envolvidos.

Contudo, a intranet não se sobrepôs à estrutura hierárquica formal já existente, limitando-se apenas a tornar possível um contacto mais facilitado e informal entre certos elementos de níveis distintos. O que sucede é a estrutura da intranet a ajustar-se ao novo desenho organizacional (promovido pelas mudanças estratégicas em curso) e aos vários grupos de trabalho entretanto criados.

De referir que não existe qualquer mecanismo electrónico de vigilância que submeta os utilizadores da intranet, da organização estudada, a um regime disciplinar rígido. Por enquanto, esse regime ainda é assegurado através dos processos tradicionais, fortemente implantados na cultura paternalista existente. As transformações em curso não são feitas em função da lógica subjacente à construção do novo sistema, mas sim o inverso. Na prática, o que sucedeu foi a criação de novas tarefas e novos modos de fazer as coisas, obrigando os vários elementos da organização a reajustar alguns dos seus comportamentos, a investir em novas competências, a ganhar novos saberes. Essencialmente, pretende-se que todos passem a funcionar recorrendo às mesmas ferramentas e de acordo com uma lógica comum. Por outro lado, passaram a estar disponíveis mais informações, o que contribuiu, por exemplo, para a redução dos contactos directos e dos pedidos de esclarecimento. Tudo isto traduziu-se em ganhos de tempo (libertando as pessoas para outras tarefas) e de eficácia em muitas tarefas, o que comporta um benefício para a instituição, embora tal seja, igualmente, aproveitado pelos vários actores nas suas estratégias pessoais. Em suma, passa a estabelecer-se um tipo de relacionamento algo diferente dos contornos habituais entre os vários actores em presença.

Do ponto de vista dos actores envolvidos, existe uma grande expectativa centrada no desenvolvimento da intranet e nos benefícios futuros que se espera que esta traga, o que é suficiente para começar a movimentar vontades, recrutar adeptos e construir alianças. A própria gestão e aperfeiçoamento do sistema são permanentemente negociados, para ir ao encontro dos vários interesses em jogo na organização. Neste âmbito a intranet começa a conquistar um papel oportuno na escolha das possibilidades de acção levadas a cabo pelos diferentes actores em confronto.

No universo estudado encontram-se actores (tanto ao nível das chefias intermédias como da parte de alguns executantes) a avançar com a sugestão de formatos e conteúdos, e a idealizar novos conceitos associados ao incremento da intranet. Outros há que rejeitam a sua utilidade e tecem críticas à utilização que está a ser feita do sistema, alegando tratar-se de um desperdício de tempo, que irá contribuir para afastar as pessoas das suas tarefas. Este argumento é, sobretudo, utilizado por

algumas chefias de topo, interessadas em retirar importância a este recurso, ao ver nele uma ameaça às regras estabelecidas até ao momento. Existem também membros pouco influentes, pertencentes às classes mais baixas, a defender esta opinião, mas por receio que o novo meio venha colocar em questão as suas competências, tornando-os dispensáveis.

Em termos globais, foi possível constatar a existência de um grupo de directores em confronto com o grupo das chefias intermédias e o grupo dos executantes, num jogo de competição pelo espaço da informação, que ganha novos contornos com a implantação da intranet. As chefias intermédias e os executantes apostam no desenvolvimento da intranet, procurando obter mais liberdade de manobra por via de uma informação alargada e das novas aplicações introduzidas (apesar de a eventual liberdade conquistada ter um grau diferente para os dois grupos, e a utilização que fazem do sistema ser também distinta). Já a maioria dos directores denota um desinteresse pelo novo sistema e resiste à partilha de informações, como estratégia para evitar essa conquista pelos níveis subalternos.

Assim, a intranet enquanto recurso de poder é “usada” de modo diferente pelos vários actores organizacionais, de acordo com os seus objectivos e estratégias de poder. É um meio que pode servir vários poderes e um instrumento quer de poder interno quer de poder externo (face à concorrência e a públicos que entram em relação com os membros da organização).

Poder organizacional e redes de informação

Para desenvolver a presente pesquisa, tornou-se indispensável proceder a uma incursão teórica, não só às análises organizacionais de dimensão política e estratégica, como também recorrer a reflexões teóricas sobre a sociedade da informação e as novas tecnologias da informação.

Opções teóricas

No que se refere à questão do poder organizacional, as correntes teóricas que enquadram o estudo foram essencialmente:

- a *análise estratégica* de Michel Crozier e Erhard Friedberg, que propõem uma forma de conceber o poder que coloca os actores, individuais e colectivos, com os seus trunfos e fontes de poder, no centro das análises; na medida em que estes passam a ser vistos como intervenientes activos que desenvolvem estratégias e objectivos, de acordo com interesses próprios, que estruturam, também, o funcionamento das organizações. Já não é mais o determinismo das influências externas e conjunturais que molda as estruturas, normas e autoridade formal das organizações. Crozier e Friedberg estiveram entre os primeiros a propor claramente o estudo da organização como fenómeno autónomo (Bernoux, s. d.: 115);
- a *teoria contingencial* na abordagem de Henry Mintzberg, que chama mais a

atenção sobre aspectos contextuais e estruturais, ou seja, permite realçar a importância do ambiente e do contexto (sobretudo tecnológico) das organizações, para uma melhor compreensão dos seus processos internos.

Quadro conceptual

Como já tivemos oportunidade de referir, para o estudo e compreensão de qualquer organização devem ser tidos em conta os fenómenos do poder, visto que estes constituem o fundamento da “acção organizada”. Por acção organizada dos homens — que corresponde ao que Crozier e Friedberg chamam acção colectiva — entende-se uma construção social, e não o resultado natural de interações humanas espontâneas. Isto significa que os nossos modos de acção colectiva não são o resultado simples de determinações exteriores, impostas por forças sociais, técnicas e económicas, mas sim soluções de problemas sempre específicos, criadas e instituídas por actores, relativamente autónomos, em posse de recursos e capacidades particulares, que cooperam para alcançar objectivos comuns, independentemente de poderem seguir orientações divergentes (Crozier e Friedberg, 1977: 13). Para cada problema, as melhores soluções não são únicas; elas são sempre *contingentes*, ou seja, fortemente indeterminadas e arbitrárias. Desta indeterminação quanto à solução dos problemas resulta um elemento de *incerteza* que acaba por constituir um recurso indispensável em toda a *negociação* própria das relações que se estabelecem nos jogos de poder. Os actores que conseguirem controlar as incertezas, quer pela situação em que se encontram, quer pelos recursos e capacidades que possuem, vão aproveitar-se desse factor para se imporem aos outros.

O que constitui uma incerteza do ponto de vista dos problemas é poder do ponto de vista dos actores: as relações dos actores, individuais ou colectivos, bem como a ligação destes ao problema que os preocupa, inscrevem-se assim num campo desigual, estruturado por relações de poder e dependência. (*idem*: 20)

O *poder* aqui em questão não é o simples exercício de uma autoridade formal e estruturalmente estabelecida, nem um atributo ou uma propriedade da qual nos podemos apropriar. É antes *uma relação* que está associada a uma estrutura de jogo onde é definida a pertinência das fontes de incerteza que os actores podem controlar (*ibidem*: 26). A este propósito deve referir-se que o homem não explora as fontes de incerteza que tem à sua disposição por ser mau ou estar corrompido por um sistema “perverso”. As suas relações com os outros são sempre relações de poder, na medida em que ele é um actor relativamente autónomo, e usa essa autonomia como forma de desafiar as regras e os constrangimentos do sistema conjunto, no interior do qual se encontra inserido.

Estas relações de poder implicam uma troca, uma negociação, entre dois ou mais actores em confronto, que deverão adaptar-se uns aos outros. Deste pressuposto decorre, necessariamente, um conjunto de considerações que elucidam acerca da própria natureza da relação:

- o poder deverá ser visto como *uma relação instrumental*, na medida em que cada actor implicado utiliza determinados recursos para cumprir a finalidade de que o motiva. Tal não significa que todas as consequências e efeitos de uma relação de poder sejam sempre conscientes e intencionais — “a acção motivada dos indivíduos conduz ao seu lote de consequências imprevisíveis, inesperadas e ‘disfuncionais’” (*ibidem*: 57);
- o poder é *uma relação não transitiva* porque inseparável dos actores que estão particularmente envolvidos nela;
- o poder é *uma relação recíproca mas desequilibrada*. É recíproca por implicar um processo de negociação e de troca. Ou seja, se uma das partes em presença esgotar os recursos que pode trazer para trocar na relação, não poderá mais falar-se em relação de poder propriamente dita. É também uma relação desequilibrada porque não deverá haver igualdade ao nível dos trunfos em jogo. “É uma relação de força da qual pode ser retirada vantagem de outro, mas onde, igualmente, um nunca é totalmente destituído de poder face ao outro” (*ibidem*: 59).

O poder, tal como é concebido nesta abordagem, constitui um mecanismo quotidiano da nossa existência social, que utilizamos sem cessar nas relações com amigos, colegas, familiares, etc. O mesmo será dizer que não há acção social sem poder.

se toda a estrutura supõe, cria e reproduz poder, ou seja, desigualdades, relações de dependência, mecanismos de controlo social, podemos também afirmar que não pode haver poder sem estruturas. Pois as estruturas, pelas separações, entraves à comunicação, pelos desvios que impõem à acção, fornecem as protecções necessárias para (...) tornar possível a cooperação entre os homens (*ibidem*: 28).

Essa cooperação acaba por ser condicionada pelo próprio contexto em que se desenvolve a relação entre os actores em jogo. E no actual cenário em que se encontram as organizações, as competências exigidas e os constrangimentos impostos obrigam os actores a tomar atitudes relacionadas com a sua percepção das novas tecnologias da informação e da comunicação.

A empresa do século XXI não pode mais ignorar a “lógica da rede”. O campo de acção das organizações é cada vez mais vasto e as fronteiras inter e intra-organizacionais são cada vez mais fragmentadas. As tecnologias electrónicas, associadas a uma crescente miniaturização, que torna possível a produção e difusão de informações a uma escala sem precedentes na história da humanidade, marcam profundamente toda a actividade humana. Isto é particularmente verdade em relação às tecnologias associadas à internet, que é vista como *a rede das redes* (Lemaire, 1997: 5).

A intranet vem no seguimento do desenvolvimento da internet, mas com uma aplicação à escala interior das empresas. De acordo com uma definição técnica:

Uma intranet é um ambiente de computação heterogéneo que liga diferentes plataformas de *hardware*, ambientes de sistema operativo e interfaces de utilização, de modo a

comunicar, colaborar, transaccionar e inovar de uma forma contínua e integrada. (Hinrichs, 1997: 11).

Mas o conceito de intranet ultrapassa o simples plano tecnológico, na medida em que inaugura uma nova atitude face à gestão da informação. Na prática, a arquitectura intranet põe em jogo componentes organizativos fortes e oferece aos utilizadores uma base de acesso à informação (Alin e outros, 2000: 9-10). Nestes termos:

a intranet é uma organização em aprendizagem, capaz de integrar pessoas, processos, procedimentos e princípios para formar uma cultura intelectualmente criativa dedicada à implementação da eficácia organizacional total (Hinrichs, 1997: 11).

Várias pessoas reclamam a paternidade do termo com o objectivo de descrever o desenvolvimento de uma solução interna cliente/servidor baseada na tecnologia *web*. Mas foi Steve Telleen, da empresa Amdahl, o primeiro a utilizar o termo, em 1994, num artigo sobre metodologia intranet, a propósito da rede interna da própria Amdahl — texto posteriormente colocado no *site* externo desta organização (Hinrichs, 1997: 11). A partir de 1995 o termo intranet generalizou-se, dando origem a inúmera literatura, nomeadamente em publicações especializadas em assuntos da era digital. Contudo, não é possível identificar quem foi a primeira entidade a construir uma intranet, pois aquilo que hoje se reconhece como uma rede interna era algo já funcionalmente utilizado antes de surgir um termo para o designar. Sabe-se apenas que a popularização deste sistema ficou a dever-se em larga medida ao *netscape*, que começou a desenvolver a sua estratégia de negócio à volta de um serviço completo de intranets.

De acordo com um artigo publicado na *Gaceta de los Negocios* (“Las empresas y su visión limitada de las intranets”), na Europa, cerca de 40% das grandes empresas têm já instaladas as suas intranets e, num futuro mais imediato, a instalação destes sistemas será chamada a ocupar um dos principais papéis no cenário das intervenções empresariais. Daí a necessidade de conhecer e aproveitar ao máximo o seu potencial.

As intranets também têm as suas desvantagens, e entre as mais citadas neste estudo de 1998 sobre a visão limitada que as empresas têm da sua intranet, encontra-se o excesso de informação que o utilizador recebe. Quase 45% dos inquiridos assinalam-no como o maior problema, da mesma maneira que consideram o nível actual do correio electrónico excessivo. As empresas que se dão conta de que a informação é uma das chaves fundamentais da competitividade, e que contar com a capacidade tecnológica para recolher e partilhar *mais informação* e *mais rapidamente* é essencial para a fidelização do cliente, ou para tomar as decisões estratégicas adequadas, devem ter em conta que é necessária uma informação seleccionada e de qualidade para que o sistema seja eficaz. Precisamente, a melhoria do acesso e difusão da informação foi a chave para muitas empresas instalarem a sua intranet. Os custos de instalação das aplicações e a formação do utilizador para a sua óptima utilização são igualmente apontados pelos inquiridos como um inconveniente.

Quanto ao papel que a intranet desempenha na actividade dos três grupos

hierárquicos do presente estudo (directores, chefias intermédias e executantes), varia consoante o grau de acesso à informação e o grau de operacionalidade das tarefas. Presentemente, são os directores quem retira menos benefícios da nova ferramenta. As chefias intermédias e os executantes, pelo carácter mais operacional das suas tarefas, acabam por retirar mais vantagens. Daí serem as chefias intermédias quem reconhece uma maior importância à intranet para a sua actividade, por esta lhes dar maior acesso a informações e uma melhor capacidade de gestão das equipas. Enquanto o trabalho dos executantes fica facilitado pelo uso de novas aplicações introduzidas pela intranet, as chefias intermédias podem apresentar aos directores melhores resultados dos sectores pelos quais são responsáveis.

Três níveis hierárquicos em estudo

Para levar a cabo a presente análise das relações de poder à volta das regras da organização e das condições da sua aplicação, repartimos o trabalho de pesquisa em dois grandes momentos: um primeiro, de recolha de informações e de dados particulares junto de alguns membros da organização analisada; e um segundo momento, de tratamento e interpretação do material recolhido. No que se refere às técnicas e instrumentos de pesquisa, optámos por desenvolver um estudo de teor qualitativo, dados os contornos do campo de estudo e a necessidade de levar a cabo uma investigação mais aprofundada, com base nas opiniões e interpretações individuais de cada actor organizacional. Desde logo, a entrevista semidirectiva ou semiestruturada afigurou-se como a opção mais lógica, apesar das limitações na construção do guião de entrevista, por falta de indicações claras e perguntas-tipo.

Os métodos de recolha de dados considerados mais pertinentes e relevantes para este estudo foram: (a) pesquisa bibliográfica e análise documental; (b) observação directa; (c) entrevistas. Porém, o trabalho não se esgotou na colecta de informações, tendo esta etapa constituído apenas uma fase onde se procurou obter elementos que foram posteriormente tratados.

A delimitação da amostra dos indivíduos sujeitos a entrevista foi, talvez, a questão mais difícil de negociar no interior da organização que nos propusemos analisar. No que diz respeito à constituição do universo de pesquisa, refira-se que a organização em estudo comporta um universo total de aproximadamente 700 pessoas.¹ Trata-se de uma organização (subsidiária de um grande grupo internacional) que integra em Portugal sete empresas, implantadas em várias regiões do país, com diferentes números de efectivos. Todas as empresas seguem uma política de conjunto, centralizada numa sociedade gestora de participações sociais (SGPS), que é responsável pela gestão global de todas as empresas, quer a nível do apoio jurídico, quer do apoio em estratégias e acções de comunicação, quer de gestão de efectivos a nível de recursos humanos e gestão ao nível comercial e financeiro. O

1 O nome da organização estudada será omitido a pedido expresso dos nossos interlocutores.

número de utilizadores da intranet equivale ao total de utilizadores de um computador pessoal (PC), que reporta a um total de 300 pessoas.

O objecto de estudo revelou-se uma organização complexa, dispersa geograficamente e de características muito variadas de acordo com cada empresa, pelo que optámos por focar a pesquisa apenas no universo da SGPS. Tal escolha deveu-se a uma maior facilidade de acesso e ao facto de ser em Lisboa, onde poderíamos encontrar o maior número de pessoas mais directamente implicadas nos processos de decisão, desenvolvimento e gestão da intranet.

Uma vez que estava fora do nosso alcance estimar as possibilidades que cada elemento teria de ser entrevistado, optou-se então por um método de *amostragem intencional* ou de *conveniência* (Moreira, 1994: 77-79). E como era nosso propósito compreender determinados processos e acções sociais, escolhemos uma amostra *focalizada* ou de *julgamento* (*idem*: 78), onde a representatividade assume menor importância. Uma preocupação foi, no entanto, constante: garantir a maior diversidade hierárquica possível entre os entrevistados, bem como um acesso obrigatório a um PC conectado à rede interna da organização (portanto, com a possibilidade de acesso livre à intranet). Os outros critérios foram a disponibilidade das pessoas, a antiguidade na casa (procurou-se um certo equilíbrio entre pessoas com muitos anos de casa e outras contratadas recentemente), a frequência de utilização da intranet (utilizadores mais assíduos e utilizadores mais esporádicos) e, finalmente, a simpatia e a cumplicidade para com o elemento de contacto no interior da organização, responsável por fazer a primeira abordagem ao entrevistado. Nestes termos, a nossa amostra acabou por ser constituída por doze elementos, que foram divididos em três grupos hierárquicos para, a partir daí, procurar respostas para as questões levantadas no início do estudo.

A ideia destes três grupos surgiu a partir da identificação de três grandes níveis hierárquicos na empresa, propostos por Crozier a propósito da sua análise do problema colocado pela introdução da informática nas organizações (Crozier, 1994: 72-74). Curiosamente, verificou-se também que esta era a designação atribuída na própria empresa em análise para distinguir os vários níveis hierárquicos existentes. Encontrámos ainda um paralelismo com as componentes básicas identificadas por Mintzberg (1995: 37-53) — mais concretamente com o *vértice estratégico*, a *linha hierárquica* e o *centro operacional*.

Aposta na inovação tecnológica

A inovação tecnológica constitui um factor indispensável ao sucesso da gestão das empresas industriais dos nossos dias (Nunes, 1998). Esta inovação deverá acontecer tanto ao nível dos processos de produção, como ao nível dos processos de gestão. É aqui que entra a intranet enquanto ferramenta tecnológica que ajuda na gestão da empresa a vários níveis, já que se trata de um sistema informático com inúmeras potencialidades. No caso específico da indústria química portuguesa, tem havido avanços e recuos significativos nos últimos anos no que respeita a esta questão. E duas das razões apontadas para esses recuos são, precisamente, uma

deficiente utilização da inovação tecnológica e um fraco investimento em investigação e desenvolvimento experimental (I+DE), que fazem com que a gestão empresarial e o desenvolvimento tecnológico não estejam ainda suficientemente articulados (Nunes, 1998: 110). De qualquer modo, o panorama tende a melhorar pela via da internacionalização e globalização dos mercados que tornam as empresas mais abertas a uma optimização contínua.

Contrariando esta tendência, a empresa junto da qual efectuámos o presente estudo (chamemos-lhe grupo TXT Portugal) sempre apostou fortemente na inovação tecnológica e em I+DE, seguindo orientações estratégicas do grupo internacional a que pertence. Procurando manter-se a par das restantes empresas do grupo a nível mundial, e enquanto unidade de serviços, beneficiou da mesma filosofia e procurou acompanhar as mudanças a nível das novas tecnologias, mantendo um parque informático sempre em constante actualização, e desenvolvendo *software* compatível com as suas necessidades.

Após o lançamento de um *site* na internet, o grupo TXT internacional resolveu implementar uma *intranet corporate*. Seguindo este princípio, as empresas TXT representadas em vários países, desde os EUA à Alemanha, criaram as suas próprias intranets. Espanha resolveu também avançar, mas sozinha. É na sequência desta decisão espanhola que o director-geral para Portugal reconhece a urgência de avançar com uma intranet na TXT Portugal.

Em Fevereiro de 1998 foi feito o pedido formal à direcção de comunicação para apresentar o projecto intranet. Alguns meses depois esse projecto foi levado à direcção-geral e posteriormente lançado, sem grande informação nem esclarecimento aos eventuais utilizadores. Apenas saiu uma breve notícia no jornal interno da empresa, sendo, de resto, passada palavra pessoalmente. Esta atitude reflectiu as dificuldades iniciais de gestão e manutenção deste sistema, o que era agravado por haver apenas uma pessoa implicada na criação, actualização, gestão e manutenção da intranet. Daí que, pela sua insipiência e desactualização constante, de início a intranet não tenha causado grande impacto, nem cativado interesse por parte dos utilizadores. Só quando as pessoas se foram inteirando das eventuais potencialidades que o meio lhes poderia oferecer é que foram aderindo mais e diminuindo algumas resistências, propondo soluções e avançando com ideias de conteúdos necessários. Todavia, ainda hoje, as opiniões dividem-se acerca do que deve ser, ou não, uma intranet, que informações deverá conter, que utilidade lhe pode ser atribuída, que vantagens pessoais/profissionais pode garantir. E, embora quase todos sejam unânimes sobre a importância que um tal sistema pode ter numa organização, as críticas à intranet da TXT Portugal continuam a ser muitas, da parte de todas as hierarquias presentes na estrutura organizacional.

Quando a intranet foi lançada, a sua estrutura era composta por seis capítulos que integravam diversas informações e algumas ferramentas de trabalho (quadro 1).

Em 2000, por indicação do grupo TXT internacional, a estrutura da intranet foi alterada em todos os países, de forma a uniformizar as primeiras páginas e o método de navegação. Esta alteração, apesar de vir melhorar o sistema, atrasou ainda mais o desenvolvimento da intranet portuguesa, pois obrigou a uma reformulação profunda do grafismo, da estrutura técnica e de alguns conteúdos.

Quadro 1 Conteúdos da intranet no grupo TXT Portugal

Menus de navegação	Submenus 1	Submenus 2
Perfil do Grupo TXT	Missão estratégica do grupo Alguns números chave Apresentação do grupo	
TXT Portugal	Estrutura e visão estratégica TXT Portugal -- SGPS As sete empresas do grupo	História Estrutura empresarial Actividades Perfil Missão Recursos humanos Investimentos/mercados Clientes Visão Quem é quem Mapa de Lisboa Departamentos e serviços
Consultas	Lista telefónica Contactos Visitantes estrangeiros Placar informativo Formação Calendário TXT Medicina no trabalho Primeiros passos na Intranet	
Notícias	Recortes de imprensa Comunicados da direcção Documentos corporativos	Relatório ambiente Código de ética Princípios do trabalho em equipa Manifesto da qualidade total Actuação responsável
Serviços	Viagens Hotéis Restaurantes Refeitórios (Lisboa + Fábrica)	Voos nacionais e internacionais Comboios
Projectos em curso		

A intranet é encarada como uma ferramenta de comunicação e uma base de dados onde podem ser consultadas várias informações sobre a empresa e o grupo TXT. Embora o objectivo a médio prazo seja transformar a intranet numa ferramenta de trabalho indispensável, a ideia que transparece é que essa meta está longe de ser cumprida, por um lado, porque o projecto intranet nunca foi prioritário para a empresa, por outro lado, porque falta levar a cabo um cuidadoso processo de formação e mentalização dos utilizadores deste sistema informático. Muitas pessoas ainda vêem a intranet simplesmente pelo aspecto de lazer, e existe mesmo a ideia generalizada, ao nível das chefias, de que é uma perda de tempo os seus funcionários terem acesso à intranet.

Quadro 2 Papel da intranet nas estratégias de poder dos actores organizacionais

Categorias	Actores organizacionais		
	Directores	Chefias intermédias	Executantes
Actividade	– coordenação, gestão e controlo – participação em projectos internacionais	– coordenação de equipas, apoio e assessoria – compilação de dados sobre resultados	– apoio, secretariado, execução de tarefas ao nível operacional
Contributo intranet	fraco interesse (excepto dir. comercial)	oferece fortes possibilidades	elemento facilitador
Autonomia	– grau elevado de autonomia – grande margem de manobra	– autonomia em função das habilitações e grau de delegação	– liberdade limitada – (“tudo passa 1º pelos chefes”)
Contributo intranet	fraco interesse	elemento libertador	oferece alg. possibilidades
Recursos	– bom conhecimento da empresa – contactos internacionais, acesso privilegiado a inform. – tempo	– domínio de meios tecnológicos – conhecer os colegas até ao topo e as directivas do grupo; – tempo	– confiança da chefia – tempo
Contributo intranet	elemento facilitador de contactos	recurso indispensável	importante para aceder a informação
Fonte de poder: competência	– conhecimentos particulares – formação permanente	– saberes diversificados – formação da empresa – auto-aprendizagem	– formação facultada pela TXT – aprender sobre novos sistemas
Contributo intranet	facilitador na gestão de equipas	aprendizagem de novas competências	melhora conhecimento ou desempenho
Fonte de poder: comunicação	– muito bem informados sobre toda a realidade da empresa – crescente preocupação em informar	– sentimento de falta de informação – pouco tempo para pesquisar; – defendem maior transparência	– falta informação – falta transparência a todos os níveis
Contributo intranet	fraco interesse	oferece fortes possibilidades	possibilita acesso de todos à informação
Fonte de poder: regras	– normas e directivas não explícitas – “gestão pelo segredo”	– rigidez na aplicação das regras – negociação informal c/ subalterno	– fortemente condicionados ao cumprimento de normas
Contributo intranet	importante para dar a conhecer normas	importante para dar a conhecer normas	importante para dar a conhecer normas
Constrangimentos	– mudanças constantes – directrizes externas – avaliação de desempenhos – volume trabalho – cultura conservadora	– dificuldade em motivar equipas – mudanças constantes – falta de perspec. de carreira – volume de trabalho	– <i>idem</i> + falta de transparência
Contributo intranet	interesse para o trab. dos outros	combate limitações	diminui constrangimentos mas...
Relacionamento	– bom relacionamento no geral – hierarquias + abertas que outras – os maiores aliados são a equipa	– <i>idem</i> (com excepção de um elemento que disse haver um relacionamento péssimo)	– <i>idem</i> (com excepção de um elemento que referiu grande competitividade)
Contributo intranet	aproxima níveis hierárquicos mais baixos	não combate hábitos enraizados	não substitui contacto pessoal
Conflitos	– os normais conflitos entre pessoas	– certo atrito entre pessoas e departamentos	– normais simpatias / antipatias
Contributo intranet	não contribui em nada	ajuda a combater mal-entendidos	ajuda a aliviar tensões
Soluções	– conhecer motivos – pensar sempre em alternativas	– negociação e contacto directo – humanizar os serviços – reconhecer	– diálogo, informação, negociação e reconhecimento
Contributo intranet	ajuda as pessoas avançar sugestões	ajuda as pessoas avançar sugestões	ajuda as pessoas avançar sugestões

O papel deste novo sistema de informação pode ser analisado através das percepções, sentimentos e atitudes, que se encontram resumidas no quadro 2, de acordo com algumas das categorias que previamente definimos para melhor compreensão das estratégias de acção levadas a cabo pelas diversas hierarquias presentes no campo considerado.

Ganhos e perdas no jogo do poder

Numa atenta análise ao quadro apresentado, e tendo em conta os ganhos por categoria hierárquica, o grupo que retira mais vantagens deste sistema é aquele que designámos por chefias intermédias. Este é o grupo que reconhece um papel fundamental à intranet, para a sua actividade e para o aumento das suas fontes de poder, quer em termos da aquisição de novas competências, quer dos benefícios em termos do acesso à informação e do desenvolvimento do processo comunicacional. As chefias intermédias consideram, igualmente, que ganharam maior autonomia com este importante recurso e que a partir de agora pode ser facilitado o conhecimento das regras e dos procedimentos, a mudança de atitudes e relacionamentos, para além de ser possível que contribua para a resolução de certos conflitos, ao ajudar a encontrar e partilhar soluções. Daí que, na avaliação das esperanças e decepções, refiram o desenvolvimento deste novo sistema em direcção a uma maior transparência, e ao combate das estruturas rígidas e tradicionais ainda dominantes. Por outro lado, embora a intranet traga novos constrangimentos, ajuda, acima de tudo, a conquistar mais poder, porque oferece a possibilidade de enfrentar as incertezas e de ultrapassar certas dificuldades.

Os executantes não revelam grandes diferenças em relação à opinião das chefias intermédias, quer ao nível da avaliação das esperanças e decepções, quer ao nível do papel de ajuda que a intranet pode ter no conhecimento das regras e no aumento da fonte de poder, que são as competências em termos do desempenho da sua actividade. Eles entendem ganhar substancialmente com o acesso ao novo sistema, lamentando apenas a falta de tempo útil para dedicar a um maior investimento na sua exploração. A intranet é ainda um recurso que pode alargar os conhecimentos e as alianças, favorecendo os relacionamentos. Em contrapartida, são o grupo menos informado, sujeito a um maior número de constrangimentos e incertezas, e detentor de um fraco grau de autonomia.

Os directores são quem atribui menor importância ao novo meio, pelo simples facto de a posição que ocupam e a actividade que desenvolvem lhes dar maior grau de autonomia, domínio de recursos e acesso privilegiado à fonte de poder que constitui a informação e controlo das regras e dos procedimentos. O seu relacionamento também está já regulado e, de certo modo, “escudado” pela cultura da tradição vigente, sendo ainda o grupo que menores limitações e constrangimentos enfrenta. Não reconhecem a existência de conflitos e referem que a intranet em nada contribui numa situação de falta de consenso. Acreditam, contudo, que se trata de um instrumento que *favorece o diálogo, ajuda a gerir equipas* (aumentando, até certa medida, as suas competências) e a *encontrar novas soluções* e alternativas para certos problemas relacionados com a falta de eficácia em algumas tarefas. Daí que façam

uma avaliação positiva da sua actividade e refiram sentir-se satisfeitos com as condições de trabalho existentes.

É de referir, contudo, que ao longo do presente estudo a relação do “poder” com a “intranet” foi tratada a um nível intermédio. Isto é, as categorias hierárquicas em presença (face à particular estrutura da organização em análise — uma unidade de serviços integrada numa multinacional) não representam nem o topo nem a base da pirâmide. O grupo dos directores encontra-se subordinado a outros directores de nível internacional, enquanto o grupo dos executantes tem abaixo de si outros funcionários de escalão inferior (por exemplo, operário fabril ou motorista — níveis que nem sequer dispõem de acesso directo a um PC e, por conseguinte, à intranet).

Este aspecto condicionou, logo à partida, o tipo de relações e jogos de influência encontrados entre os diferentes actores. Isso justifica porque são as chefias intermédias e os executantes quem mais aposta no desenvolvimento da intranet, contrariando a tese de que normalmente são estas as classes mais prejudicadas. A verdade é que são os directores que receiam ver o seu poder diminuído se os processos que presentemente controlam passarem a constar do sistema interno de informações que constitui a *intranet corporate*.

A forma tradicional em pirâmide da maioria das organizações sugere que as decisões mais importantes sejam tomadas pelos quadros de topo que supostamente detêm maior poder (Blair e outros, 1985). Um dos exemplos mais avançados remete para o facto de os elementos responsáveis pela tomada de decisão necessitarem de informações para determinar os problemas e gerar listas de soluções alternativas. Normalmente, esta informação é conseguida através de comunicação ascendente originária de subordinados. Logo, quem possuir informações exactas e relevantes está mais habilitado a tomar boas decisões e mais fortalecido para participar do jogo organizacional. Muita informação, contudo, pode ser prejudicial e não levar a boas tomadas de decisão. Daí que, para haver uma eficaz tomada de decisão, a informação tenha que passar por sucessivos níveis na hierarquia, para a gestão não ficar sobrecarregada. Assim, os gestores de topo têm de confiar nas capacidades dos subordinados, que ganham um poder sobre os seus superiores hierárquicos. A comunicação ascendente é sempre filtrada e eventualmente distorcida conscientemente, pois o subordinado usa o controlo que tem sobre as informações a dirigir a um superior para influenciar o seu próprio destino na organização. Da mesma forma, os subordinados que acreditam que o seu superior tem poder para influenciar a sua mobilidade na organização vão procurar criar uma impressão favorável e ser apoiantes do indivíduo que ocupa um lugar de poder.

Com a globalização, a internacionalização dos processos económicos e administrativos e a estruturação em rede, muitas organizações multinacionais montam engenhosos esquemas de controlo sobre os directores nacionais, que acabam por perder alguma da sua autonomia. Daí que todo e qualquer processo de inovação relacionado com as novas tecnologias de informação e comunicação seja encarado com alguma desconfiança por parte daqueles que estavam habituados a controlar sozinhos os processos a partir do topo.

Do feudalismo à reforma digital

Em termos futuros, embora seja difícil prever o que poderá suceder com as intranets, é possível traçar três cenários com efeitos diferenciados nas funções que os vários actores desempenham nas organizações. O primeiro cenário possível é designado como *feudalismo digital* e tende a manter os papéis e as estruturas que se encontram actualmente na maioria das organizações. Já num segundo cenário, de *democracia digital*, o objectivo consiste em fortalecer a organização seguindo uma estratégia que possibilite a todos desenvolver habilidades criativas, partilha e uso de conhecimentos organizacionais. Finalmente, num cenário de *reforma digital* estão previstas grandes mudanças sobretudo nas funções dos especialistas e técnicos de informação que serão chamados a fazer mais e melhor (Telleen, 1999).

Na empresa onde efectuámos o estudo o cenário encontrado é ainda de um certo *feudalismo digital*, embora se note um esforço da parte de alguns elementos da organização em propor soluções mais adequadas a um cenário de *democracia digital*. Isto porque a gestão da intranet começou por ser entregue a um elemento com o estatuto de colaborador externo, apoiado tecnicamente por uma empresa em regime de *outsourcing* — apesar da responsabilidade última do desenvolvimento do projecto pertencer à direcção de comunicação. Esta situação faz com que grande parte das informações continue vedada aos elementos internos da organização. Outro indicador tem a ver com o facto de não ter sido feita uma divulgação generalizada, junto dos possíveis utilizadores do novo recurso, que chamasse a atenção sobre os verdadeiros potenciais da sua utilização. A informação veiculada pela intranet também não é ainda a mais relevante, sendo o principal apelo centrado na mensagem de “eficiência e standardização”. Em todo o caso, assistimos já a uma crescente vontade de partilha de saberes e informações que visa, essencialmente, estabelecer um maior contacto entre todos para comunicar mais e melhor.

Daqui se depreende que a implantação de um qualquer sistema tecnológico inovador numa organização tradicional e culturalmente rígida, tende, aparentemente, a ser um processo lento e pouco difundido. A intranet, embora seja por definição um sistema aberto a todos (portanto democrático), pelo contrário, em organizações pouco transparentes e onde impere a tradição de um certo “feudalismo informativo”, acaba por se resumir a uma ferramenta pouco desenvolvida, com fracas possibilidades de contribuir para uma verdadeira “reforma” nos vários procedimentos e tarefas já instituídos. Em todo o caso, é de realçar que uma cultura organizacional tradicional e fortemente paternalista pode integrar sistemas inovadores com características que remetem para valores de individualismo, de autonomia e de democratização de processos (havendo depois maior ou menor espaço de manobra para agir de acordo com esses valores).

Em todo o caso, a confirmação última que resultou do nosso estudo pode resumir-se da seguinte forma: a intranet, embora não concorra sozinha para mudar os jogos de poder existentes na organização global da actualidade, pode, de facto, contribuir para que se processem certas alterações nas relações, na avaliação e nas

estratégias de interacção desenvolvidas pelos vários actores organizacionais em jogo num contexto de incerteza, constrangimento e distribuição desigual de recursos.

Referências bibliográficas

- Alin, Frédéric, e outros (2000), *Os Projectos Intranet: Da Análise das Necessidades da Empresa à Realização das Soluções*, Lisboa, Edições Cetop.
- Bernoux, Philippe (s. d.), *A Sociologia das Organizações*, Porto, Rés Editora.
- Blair, Rebeca, e outros (1985), "Vertical and network communication in organizations: the present and the future", *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, *Sage Annual Reviews of Communication Research*, vol. 13, pp. 55-77.
- Crozier, Michel (1963), *O Fenómeno Burocrático*, Brasília, Editora Universidade de Brasília.
- Crozier, Michel (1994), *A Empresa à Escuta*, Lisboa, Instituto Piaget.
- Crozier, Michel, e Erhard Friedberg (1977), *L'Acteur et le Système*, Paris, Éditions du Seuil.
- Hinrichs, Randy J. (1997), *Intranets: What's the Bottom Line?*, California, Sun Microsystems Press.
- Lemaire, Bruno (1997), *Entrepreneurs et Entreprises du 4e Type: Travail et Activités à l'Ère de l'Information et d'Internet*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Lyon, David (1992), *A Sociedade da Informação*, Oeiras, Celta Editora.
- Mintzberg, Henry (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Moreira, Carlos Diogo (1994), *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Nunes, Clemente P. (1998), *O Desafio da Gestão Industrial em Portugal*, Lisboa, Verbo Editora.
- Touraine, Alain (1970), *A Sociedade Post-Industrial*, Lisboa, Moraes Editores.

Documentos electrónicos

- ProNews Internet (1998), *Gaceta de los Negocios*, "Las empresas y su visión limitada de las intranets", em <http://negocios.ms.wwa.com/gn/titulo.html> (Novembro, 1998).
- Telleen, Steven L. (1999), "Intranet organization: strategies for managing change", em <http://www.iorg.com/intranetorg/chpt9.html> (Maio, 1999).

Sandra Pereira. Escola Superior de Comunicação Social.
E-mail: spereira@escs.ipl.pt

Resumo/ Abstract/ Résumé/ Resumen

O poder das redes ou as redes do poder: análise estratégica numa organização com intranet

Este artigo constitui o resumo de um estudo de caso, levado a cabo numa organização multinacional do ramo químico industrial. Nele procuramos identificar princípios de funcionamento que ajudem a uma posterior compreensão do fenómeno social das relações de poder existentes entre diferentes actores em jogo, confrontados com um novo cenário tecnológico criado pela introdução de uma intranet corporativa. Trata-se de uma pesquisa desenvolvida num campo com grande actualidade, procurando-se contribuir para a compreensão de quais os actores mais beneficiados / prejudicados com a introdução de novas tecnologias da informação; quais as estratégias pessoais envolvidas nos processos de adaptação à nova realidade; e quais os constrangimentos mais comuns. Como iremos ver, os resultados deste estudo revelam que os quadros intermédios são aqueles que mais apoiam o desenvolvimento da intranet, ao contrário do que prevê a teoria social estabelecida sobre a matéria.

Palavras-chave Poder organizacional, sociedade da informação, intranet.

Power networks: strategic analysis of an organization with intranet

This paper work resumes a case study made upon a multinational corporation operating in the industrial chemical field. With this investigation we wanted to identify performing principles that would later help us to understand the social phenomenon of power relationships between different actors playing in the same game. These social actors where facing a new technological scenario with the introduction of a corporate intranet. Our research explores a current investigation filed trying to make clear which social actors have more benefits / losses with the development of new information and communication technologies; what personal strategies are involved in the adaptation processes to the new reality; and what are the most commune constraints we can find. And the results of this research will reveal that the middle hierarchies are those who support mostly the development of new technological tools like the intranet, regardless what is most said by social theory over these matters.

Key-words Organizational power, information society, intranet.

Le pouvoir des réseaux ou les réseaux du pouvoir: analyse stratégique au sein d'une organisation dotée d'un intranet

Cet article est le résumé d'une étude de cas menée au sein d'une organisation multinationale de l'industrie chimique, afin d'identifier les principes de fonctionnement

pouvant aider à une compréhension ultérieure du phénomène social des relations de pouvoir existant entre les différents acteurs en présence, confrontés à un nouveau scénario technologique créé par l'introduction d'un intranet corporatif. Il s'agit d'une recherche menée dans un domaine particulièrement actuel, afin d'aider à comprendre quels sont les acteurs les plus avantagés / défavorisés par l'introduction des nouvelles technologies de l'information; quelles sont les stratégies personnelles adoptées dans les processus d'adaptation à la nouvelle réalité; et quelles sont les contraintes les plus communes. Les résultats de cette étude montrent que les cadres intermédiaires sont les plus favorables au développement de l'intranet, contrairement à ce que prévoit la théorie sociale établie en la matière.

Mots-clés Pouvoir organisationnel, société de l'information, intranet.

El poder de las redes o las redes del poder: análisis estratégica en una organización con intranet

Este artículo constituye el resumen de un estudio de caso, realizado en una organización multinacional en el ramo químico industrial. En él, procuramos identificar principios de funcionamiento que ayuden a una posterior comprensión del fenómeno social de las relaciones de poder existentes entre diferentes actores en juego, confrontados con un nuevo escenario tecnológico creado por la introducción de una intranet corporativa. Se trata de una investigación desarrollada en un campo con gran actualidad, buscándose contribuir para la comprensión de cuáles son los actores más beneficiados / perjudicados con la introducción de nuevas tecnologías de la información; cuales las estrategias personales involucradas en los procesos de adaptación a la nueva realidad; y cuáles las restricciones más comunes. Como veremos, los resultados de este estudio revelan que los cuadros intermedios son los que más apoyan el desarrollo de la intranet, al contrario de lo que prevé la teoría social establecida sobre la materia.

Palabras-clave Poder organizacional, sociedad de la información, intranet.

