

Sistemas de Informação ao Serviço da Comunicação

Sandra Pereira

Escola Superior de Comunicação Social (ESCS - IPL)

Introdução

Vivemos hoje num tempo de pleno «reformismo organizativo» e «reformismo comunicativo» (Garcia, et al., 1997, p. 89), o que torna relevante estudar o campo organizacional à luz das novas lógicas que o caracterizam. Estas novas lógicas surgem como fruto de «gigantescas mutações sociais» determinadas na actualidade por duas alterações primárias: a evolução demográfica à escala mundial e a penetração societal de novas tecnologias (Ilharco, 2004, p. 70). Daqui resulta uma nova visão do mundo, das fronteiras, das instituições, do próprio tempo.

Ideias como descontinuidade e ambiguidade¹ passam a pontuar as acções dos homens no mundo, influenciando as suas relações económicas, políticas, sociais e culturais (Ilharco, 2004, p. 69). Somos hoje assolados por uma «obsessão pelo tempo real» e pela «instantaneidade da informação» (Baudrillard, 1992, p. 19), motores de uma nova economia. Os modelos político-económicos que vingaram durante o século XX assentavam no pressuposto de que a informação relevante é a mais dispendiosa e difícil de obter, algo que nos nossos dias levanta certas dúvidas. Os três elementos primários de produção – terra, trabalho e capital – foram suplantados pela informação. É a informação que ajuda a criar mercados para novos produtos, estabelece modas e tendências de compra, identifica necessidades, sugere diferentes abordagens publicitárias (Holtz, 1999, p. 16) e cria novos empregos. Mas, mais do que uma nova forma de criar riqueza e gerir negócios, a informação constitui todo um novo sector da economia. O sector da informação e das comunicações² é «constituído pelas actividades cujo objecto é a geração, a captação, a transformação, o processamento, o

¹ Colin Hastings também refere a ideia de “tolerância pela ambiguidade” como uma característica da cultura da *Nova Organização*, por oposição a uma ideia de “paixão pela ordem” própria de uma *Cultura Tradicional*. Cf. Hastings, 1996, p. 9.

² Sector também denominado de *Infocom*. Cf. Bala Chakravarthy in Ilhargo, 2004, p. 71.

armazenamento, a distribuição de dados, texto, voz, sons, fotografia, vídeo. Trata-se de um movimento de convergência entre negócios tradicionais – telecomunicações, media, finança, cultura – e muitos novos negócios – Internet, software, hardware, telemóveis, etc.» (Ilharco, 2004, p.71). A informação constitui, assim, a base de uma nova sociedade: a sociedade da informação, da comunicação ou do conhecimento.

Nas organizações, as novas tendências obrigam a uma reaprendizagem de conceitos e processos. Surgem princípios como *downsizing*, descentralização, nivelamento de hierarquias, reengenharia, gestão pela qualidade total, teletrabalho, *e-learning*, *e-business*, *e-commerce*, *e-governement*, *e-PR*.. é o tempo do “e-Tudo de Novo”, como preconiza Fernando Ilharco (Ilharco, 2004, p. 78). Ao mesmo tempo que defendem uma promissora recuperação económica, um esforço no sentido de reduzir os custos fixos, de melhoria da produtividade, de aumento da flexibilidade e da qualidade dos produtos e serviços, as novas lógicas vão continuar a influenciar as decisões corporativas sobre questões estruturais e de emprego.

Ao nível do trabalho, a remuneração passa a ser determinada em função dos resultados obtidos, o trabalho temporário e em *part-time* substitui os contratos de longa duração, a formação profissional segue caminhos menos lineares e exclusivos. Nasce uma nova classe profissional de «trabalhadores intelectuais, internacionalmente móveis, apaixonados pelo que é novo, pelo risco e pelo conhecimento» (Ilharco, 2004, p. 81). São os *knowledge workers* (Druker in Ilharco, 2004, p. 71) ou os *symbolic analysts* (Reich, 1992, pp. 245-342), que tiram o melhor partido das inovações tecnológicas e estão no comando dos grandes centros de decisão mundiais.

A globalização consubstancia todo um novo mundo de relações e comunicações rápidas, intemporais, sem local³. Agora tudo é global: a economia, os mercados, a finança, a tecnologia, a ciência, a cultura, a política, as leis, os media, as organizações (Ilharco, 2004, p. 83).

A própria estrutura e a vida da organização acabam por ser afectadas (More e Laird, 1985, p. 8; Eisenberg, 1997, p. 7) pela já referida penetração de novas tecnologias

³ Negroponte apresenta a ideia de “lugar sem espaço”, numa Era de pós-informação onde a vida digital foge à limitações da geografia. Cf. Negroponte, 1996, p. 175.

de informação e comunicação⁴, oferecendo maiores desafios e oportunidades de estudo nas áreas que exploram o campo da comunicação nas organizações.

Dois pressupostos fundamentais

A pesquisa que nos propomos desenvolver, a propósito de um projecto de doutoramento, radica em dois pressupostos fundamentais: primeiro, as organizações estão a passar por uma mudança; segundo, uma comunicação organizacional efectiva contribui fortemente para essa mudança.

Em **primeiro** lugar, não restam dúvidas de que temos vindo a assistir nas últimas décadas a mudanças aceleradas e desconcertantes no mundo dos negócios, fomentadas sobretudo pelas tecnologias da informação e por uma nova interpretação do carácter e natureza da força de trabalho. Por exemplo, factores como a distância e o tempo deixaram de ser determinantes na constituição de mercados e de estruturas organizacionais. Ao mesmo tempo, a informação tornou-se um bem económico sem precedentes, capaz de se sobrepor a serviços e bens tangíveis. (Heckscher, 1994, p. 6)

Mas, se a tecnologia da informação alterou drasticamente as fronteiras entre empresas, também desafiou a nossa noção das fronteiras dentro das organizações. As empresas começaram por instalar plataformas sofisticadas de informação e comunicação, que têm o potencial para ligar todos dentro da firma a uma fonte comum da memória organizacional e redistribuir a rede de relações. A um outro nível, as tecnologias pessoais portáteis permitem uma nova classe de trabalhadores móveis e um novo tipo de trabalho (teletrabalho).

Com as empresas a tentar redescobrir novas estruturas para serem mais competitivas num mercado cada vez mais global e acelerado, procuram-se hierarquias mais flexíveis e niveladas e desenham-se novas representações acerca da lealdade corporativa e das obrigações pelas regras escritas. (Heckscher, 1994, p. 7) Lipovetsky

⁴ Quando nos referimos às novas tecnologias de informação e comunicação usamos o conceito no sentido de «*novos meios electrónicos de comunicação*» no sentido de «tecnologias interactivas e mediadas por computador que facilitam a comunicação inter-pessoal de duas-vias entre indivíduos ou grupos». Cf. Culnan, Mary J., Markus, M. Lynne, “Information Technologies”, in Jablin, Fredric M., Putnam, Linda L. (Eds) (1987). *Handbook of Organizational Communication – An Interdisciplinary Perspective*. Sage Publications. London. p. 422; Este conceito é também utilizado por Melissa A. Johnson para referir meios como «correio electrónico, boletins internos em suporte electrónico, disquetes interactivas, discos vídeo interactivos, CD-ROM, páginas World Wide Web, bases de dados on-line, sistemas de monitorização de media on-line, teleconferência por satélite, e realidade virtual». Cf. Johnson, Melissa A. “Public Relations and Technology: Practitioner Perspectives”. *Journal of Public Relations Research*, 9 (3), 1997, p. 214

chega mesmo a desenvolver a noção de “pós-dever” para caracterizar a sociedade em que vivemos actualmente, à margem do dever, despojada de qualquer vontade moral, onde reina um individualismo sem regras, onde nada está escrito. (Lipovetsky, 1994, p. 19)

Surgem, igualmente, novas profissões e novas tarefas directamente suportadas nas tecnologias de informação. Paralelamente, aposta-se numa maior responsabilização do trabalhador, que passa por um incremento da sua participação nos processos de tomada de decisão (*empowerment*).

No quadro português, vários estudos têm dado conta desta realidade de mudança organizacional. Na impossibilidade de citarmos todos, deixamos como exemplo algumas das referências fundadoras.

Manuela Silva (1988-9) desenvolveu um estudo extensivo sobre o sector secundário, junto de uma amostra de 880 empresas, onde identificou um «processo de desenvolvimento tecnológico assente no recurso a serviços técnicos especializados e informatização». Os serviços informatizados encontravam-se: na quase totalidade das empresas ao nível dos seus serviços de contabilidade, e em 50% na gestão do pessoal: Também tinham a sua gestão e o processo de produção informatizados. (João Freire in Leite Viegas e Firmino da Costa, 1998, p. 286-287)

Brandão Moniz estuda, desde meados dos anos 1980, a introdução de novas tecnologias de automação e informatização e os seus efeitos sociais, sobretudo nas questões relacionadas com o emprego, o conteúdo do trabalho e a participação na empresa. (João Freire in Leite Viegas e Firmino da Costa, 1998, p. 287)

João Freire (1991), através de uma investigação levada a cabo junto de uma amostra de 120 empresas portuguesas, chega à conclusão que «é possível apurar um importante processo de mudanças, quer técnicas quer organizacionais, que terá ocorrido no período inicial de 1986-1990, em ligação com o crescimento empresarial experimentado, sendo todas as previsões no sentido do prosseguimento das mudanças.» (João Freire in Leite Viegas e Firmino da Costa, 1998, p. 285) Neste estudo, conclui-se, ainda, que os “responsáveis empresariais” encaram com “positividade” este fenómeno de mudança, com 50% a considerar que “as mudanças são indispensáveis numa empresa moderna”, 24% a afirmar que “são um meio para melhorar os resultados”, 24% a admitir que são “uma inevitabilidade para evitar sucumbir”. (Ibid., p. 289)

Ilona Kóvacs tem trabalhado sistematicamente a temática das mudanças organizacionais, com especial destaque nos modelos organizacionais flexíveis e na interdependência entre mudanças tecnológicas e mudanças sócioorganizacionais. Numa das suas pesquisas refere que existe «uma mentalidade empresarial caracterizável pela vontade e confiança nas inovações tecnológicas, mas muitas reservas quanto às mudanças na estrutura organizacional e nos sistemas de trabalho. A abertura à inovação social é assim bastante limitada. A actividade inovadora das empresas baseia-se principalmente na aquisição de conhecimentos técnico-científicos exteriores a eles (...) e na compra de bens de capital (...) e bens intermédios de outras empresas. O papel da actividade de I&D nas empresas é muito reduzido. A médio prazo, eles pretendem continuar a estratégia orientada para a inovação e/ou melhoramento dos processos produtivos e menos para novos produtos e inovações organizacionais.» (João Freire in Leite Viegas e Firmino da Costa, 1998, p. 288) Num estudo desenvolvido junto de uma instituição bancária, Kóvacs conclui que existem «um “conjunto de condições estruturais e culturais favoráveis à implementação de um modelo organizacional flexível e orgânico”, que exigiria, de seguida, uma “opção crucial” entre a estrutura “mista” existente e uma estrutura “em rede” compatível com uma boa articulação entre o trabalho individual e o de grupo.» (Ibidem)

Quadro 1: Mudanças tecnológicas e organizacionais nas empresas

Tipo de Mudança	
Mudanças Tecnológicas	%
Informatização	88
Novas máquinas	82
Melhorias no controlo da qualidade dos produtos	62
Sistemas de automatização de produção	57
Novas linhas de produção ou reorganização do trabalho	56
Novas instalações	54
Melhorias no armazenamento e movimentação interna dos materiais	40
Mudanças Organizacionais	%
Mais informação e participação dos trabalhadores nas mudanças e objectivos da produção	29
Maior autonomia de decisão nas secções de base da organização	25
Mais tarefas burocráticas para as chefias directas	23
Mais interferências de especialistas na linha hierárquica da organização	22
Mais tempo passado em reuniões	20

Fonte: Freire, João, “Empresas e organizações: Mudanças e modernização”, in *Portugal que Modernidade?* ed. José M. L. Viegas e António F. da Costa, Oeiras, Edições Celta, 1998, p. 286.

O que assistimos, afinal, com esta mudança, é a uma passagem da concepção das organizações de um modelo “dono/gestor” para um modelo “stakeholder”, onde os processos centrais da organização deixam de estar assentes em objectivos exclusivamente económicos. (Deetz in Jablin e Putnam, 2001, p. 38) Num modelo de “stakeholder” os processos organizacionais cumprem vários objectivos em simultâneo, uma vez que a interacção entre vários grupos de constituintes pode ser concebida como um processo negocial, que ajuda a concretização de objectivos / interesses mútuos. E a comunicação é o meio através do qual esta negociação é tornada possível. Surgem, assim, novas necessidades suportadas em conceitos como a interacção humana, a negociação, a partilha de responsabilidades e a racionalização.

O que torna esta mudança difícil e incompleta, é haver muitos gestores que compreendem a necessidade de dar atenção aos stakeholders, mas não aceitaram amplamente o modelo “stakeholder”. As concepções baseadas em novos objectivos e processos de comunicação e de tomada de decisão, são muitas vezes usadas para aumentar o número de fóruns onde pode ocorrer uma maior representação e debate entre os stakeholders, mas pouco se tem feito para aumentar a voz dos stakeholders.

Nestes casos, a atenção prestada aos stakeholders é antes uma tentativa estratégica de aumentar a lealdade e o compromisso, diminuindo a resistência, em vez de procurar uma verdadeira participação nas decisões. A falta de voz resulta de constrangimentos contextuais, informação inadequada ou distorcida, actividades de socialização ou colonização e a solicitação de “consenso” onde os stakeholders “escolhem” abdicar das suas próprios interesses e conflitos internos.

Esta situação pode ser ultrapassada se a organização for entendida como um local de interacção e de coordenação, onde uma colaboração melhorada leva a processos mais eficazes de tomada de decisão. (Deetz in Jablin e Putnam, 2001, p. 39)

As novas tecnologias da informação e da comunicação poderão, no nosso entender, potenciar esta voz dos stakeholders e promover uma maior colaboração.

Daqui resulta o nosso **segundo** pressuposto onde se adianta que uma comunicação organizacional efectiva contribui fortemente para a actual mudança que se está a operar nas organizações. Neste âmbito, acreditamos que uma comunicação

organizacional efectiva desempenha um papel fundamental no processo de mudança organizacional. E mais, que as novas tecnologias da informação e da comunicação potenciam essa mesma comunicação.

Existem muitos argumentos que defendem o contributo crítico das políticas de comunicação e informação para o sucesso das organizações. Por exemplo, Edgar Schein considera que o fluxo de informação é essencial para a saúde organizacional, revelando-se preocupante a falta de meios / suportes de comunicação baseados nas novas tecnologias de informação (Schein, 1992, p. 277). Um facto inegável é que, independentemente do negócio e do posicionamento no mercado, a nova organização⁵ usa alguma forma de tecnologia da comunicação. As organizações, tal como as sociedades, têm vindo a criar uma dependência face aos avanços das novas tecnologias de comunicação e de informação – desde redes de computadores, sistemas de informação, transmissões por fax ou até por satélite, correio electrónico, etc. (Eisenberg, 1997, p. 320)

Por outro lado, um dos maiores desafios das novas organizações será talvez a sua habilidade para coordenar a inovação tecnológica, a todos os níveis organizativos, com a adaptação social a esses processos. Infelizmente, de acordo com alguns estudos, os avanços tecnológicos nem sempre são acompanhados de uma mentalidade inovadora⁶.

Em todo o caso, a nossa grande questão aponta para a compreensão do peso e o impacto exactos das novas tecnologias de comunicação e de informação nas estratégias de comunicação desenvolvidas pelas organizações a passar por esta recente mudança.

⁵ Este novo cenário organizacional pode ser retratado de inúmeras maneiras. Para referenciar algumas delas, podemos referir que Charles Heckscher (1994) usa o termo “organização pós-burocrática”, Stewart Clegg (1990) opta por “organização pós-moderna”, Manuel Castelles prefere “empresa em rede”, Colin Hastings chama-lhes simplesmente “nova organização”, Bruno Lemaire (1997) refere as “empresas do 4º tipo” e Eurico Correia Neves introduz a ideia de “empresa inovadora”.

⁶ Num estudo acerca da implementação de um novo sistema de informação (Intranet), numa organização conhecida pela sua grande aposta em processos inovadores e tecnologias de informação e comunicação, os resultados foram bastante desanimadores quanto à hipótese de uma democratização dos processos comunicacionais, que se revelou infirmada. Cf. Pereira, Sandra (2001). *O Poder das Redes ou as Redes do Poder? – Análise Estratégica de uma Organização com Intranet*, [texto policopiado], Tese de Mestrado em Comunicação, Cultura e Novas Tecnologias da Informação, ISCTE, Lisboa.

Para tal, o nosso ponto de partida será o envio de um questionário a um grupo de 100 empresas que apresentam o mais elevado nível de investimento em actividades de I&D⁷.

A lista de empresas seleccionada deverá ser tomada como um simples instrumento de referência, que não é no entanto representativo da realidade negocial portuguesa. Esta lista de empresas resulta do Inquérito Comunitário à Inovação (CIS III)⁸, que não contempla aquelas organizações que optam por não declarar os valores investidos em actividades de I&D. Por outro lado, a lista usada remonta a 2001 pelo simples facto de não haver ainda dados mais recentes. Todavia, acreditamos tratar-se de um ponto de partida adequado ao conceito da nova organização que descrevemos no início deste artigo.

De referir, ainda, que na construção deste instrumento de pesquisa não foi seguido um quadro de referência único, mas antes um conjunto de referências reunidas à volta de algumas preocupações relativas à dinâmica das organizações de hoje. Estas preocupações levaram-nos a tomar em conta conceitos como a comunicação organizacional, a inovação organizacional e os sistemas de informação.

Bibliografia

BAUDRILLARD, Jean, *A Ilusão do Fim ou a Greve dos Acontecimentos*, Lisboa, Ed. Terramar, 1992

CASTELLS, Manuel, *The rise of the network Society*, London, Blackwell Publishers, 1996

CLEGG, Stewart R., *As Organizações Modernas*, Oeiras, Celta Editora, 1998

COLE, Jeff, “Center For The Digital Future” (2004), [online], accessible in: www.digitalcenter.org, [05.04.2005]

CUTLIP, S., Center, A., Broom, G., *Effective Public Relations*, 6º Ed., New Jersey, Prentice-Hall, 1985

DANTAS, José, *Gestão da Inovação*, Porto, Ed. Vida Económica, 2001

EISENBERG, Eric & Goodall, H.L., *Organizational Communication*, 2nd Ed., Boston, St. Martin’s Press, 1997

GARCIA, José Luís; Pires, Isabel e Melo, Aira de Carvalho, “A Comunicação nas Empresas na Perspectiva de Articulação entre a Sociologia das Organizações e a Sociologia da Comunicação”, *Cadernos do Nordeste*, Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, Vol. 10(2), 1997. pp. 85-107.

⁷ Empresas e Grupos com maior despesa em actividades de I&D em 2001, Observatório Português da Ciência e Tecnologia, 2002 [online], acessível em: www.oces.mctes.pt/?id_categoria=21&id_item=50636&pasta=33 [28.04.2005]

⁸ Recurso de avaliação estatística acerca da inovação organizacional europeia, supervisionado pelo Eurostat de acordo com as regulamentações do Manual de Oslo.

GRUNIG, James (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1992

HASTINGS, Colin, *The new organization: Growing the culture of organizational networking*, London, McGraw-Hill, 1996

HECKSCHER, Charles, *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change*, California, Sage Publications, 1994

HOLTZ, Shel, *Public Relations on the Net*, New York, Amacom, 1999

ILHARGO, Fernando, *A Questão Tecnológica – Ensaio Sobre a Sociedade Tecnológica Contemporânea*, Cascais, Principia, 2004

INQUÉRITO Comunitário à Inovação (CIS III) – Questionário relativo ao processo de inovação na empresa referente a 1998-2000 promovido pelo Ministério da Ciência e tecnologia – Observatório das Ciências e das Tecnologias [online], acessível em: www.oces.mces.pt/documentos/navigator.jsp?action=opendoc&pkid=36, (28.02.2005]

“**Internal Communication in Europe: Present Trends and Future Developments – a View of ‘Knowbodies’**”, a study of FEIEA (Federation of Internal Editors Association) in cooperation with the University of Salzburg, Department of Communication, FEIEA 2001

JABLIN, Fredric M., Putnam, Linda L. (Eds), *Handbook of Organizational Communication – An Interdisciplinary Perspective*, London, Sage Publications, 1987

JABLIN, Fredric M., Putnam, Linda L. (Eds), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research and methods*, London, Sage Publications, 2001

JOHNSON, Melissa A. “Public Relations and Technology: Practitioner Perspectives”. *Journal of Public Relations Research*, 9 (3), 1997

LEMAIRE, Bruno (1997). *Entrepreneurs et entreprises du 4e type: Travail et activités à l’ère de l’information et d’Internet*. Les Éditions D’Organisation. Paris.

LESLEY, Philip (ed.), *Lesley’s Handbook of Public Relations and Communication*, 5th ed., Chicago, NTC - Contemporary Books, 1998

LIPOVETSKY, Gilles, *O Crespúculo do Dever – A Ética Indolor dos Novos Tempos Democráticos*, Lisboa, Publicações D. Quixote, 1994

MORE, E.A. and Laird, R.K., *Organisations in the Communications AGE – An Introduction to Organisational Communication and Communication Technology for Management*, Sydney, Pergamon Press, 1985

NEGROPONTE, Nicholas, *Ser Digital*, Lisboa, Caminho, 1996

NEVES, Eurico Correia, *Da Empresa Industrial à Empresa Inovadora*, Lisboa, Publicações D. Quixote, 2000

Oslo Manual, OCDE, (1997), [online], acessível em: www.oecd.org/dataoecd/36/0/2367614.pdf [10.04.2005]

PEREIRA, Sandra, *O Poder das Redes ou as Redes do Poder? – Análise Estratégica numa Organização com Intranet*. [Texto policopiado], Tese de Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa, 2001

PETERS, T. & Waterman, B., *Na Senda da Excelência*. 3ª Ed., Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1995

REICH, Robert, *O Trabalho das Nações*, 2ª ed., Lisboa, Quetzal, 1996

SALWEN, Michael B. and Stacks, Don W., *An Integrated Approach to Communication Theory and Research*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1996

SCHEIN, Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, 2ª Ed., San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1997

SCHILLER, Dan, *A Globalização e as Novas Tecnologias*, Lisboa, Editorial Presença, 2002

“*Sixth Framework Programme of the European Community for Research, Technological Development and Demonstration Activities (2002-2006)*”, The European Commission, [online], acessível em: europa.eu.int/comm/research/fp6/documents_en.html#fp [26.11.2004]

SOARES, Viegas e Aguiar, Bruno, “*Questionário sobre Comunicação Empresarial*”, ESCS e APCE, Outubro 1998

VIEGAS, José Manuel Leite e Costa, António Firmino da (org.), *Portugal, que modernidade?* Oeiras, Celta Editora, 1998