

Cultura e discurso: uma abordagem sociotécnica da construção de um website institucional brasileiro*

*Ronize Aline Matos de Abreu***

*Henrique Luiz Cukierman****

Resumo

Analisar uma tecnologia dentro de um ambiente específico exige olhar para as redes sociotécnicas que se formam nesse processo. O objetivo desse estudo é perceber de que forma se manifesta, dentro de um ambiente institucional, a resistência à introdução de novas tecnologias. Para isso, incluiremos o fator cultural na análise da construção do site da AAFBB, bem como o conceito de discurso tecnológico utilizado como forma de justificar a inserção da entidade no mundo digital.

Palavras-chave: web, cultura, resistência tecnológica

Abstract

Analyzing a technology inside of a specific environment demands to look at the sociotechnical networks developed in this process. The aim of this study is to perceive in what way happens the resistance to the introduction of new technologies inside of an institutional environment. For this, we will include the cultural factor in the analysis of the construction of the AAFBB website, as well as the concept of technological discourse used as form to justify the insertion of the entity in the digital world.

Keywords: web, culture, technological resistance

* Artigo apresentado na 27ª Annual 4S Conference, da Society for Social Studies of Science, ocorrida de 15 a 19 de outubro de 2003, em Atlanta (EUA).

**Professora Assistente do Centro Universitário Carioca/UniCarioca, Doutoranda do Programa de Eng. de Sistemas e Computação da COPPE/UFRJ, Mestre em Relações Internacionais (PUC/Rio).

***Professor Adjunto do Programa de Eng. de Sistemas e Computação da COPPE/UFRJ, Doutor em Engenharia de Produção (COPPE/UFRJ), Mestre em Engenharia de Sistemas e Computação (COPPE/UFRJ).

Resumen

Analizar una tecnología dentro de un ambiente específico exige mirar las redes sociotécnicas desarrolladas en este proceso. El objetivo de este estudio es percibir de qué manera se sucede la resistencia a la introducción de nuevas tecnologías dentro de un ambiente institucional. Para esto, incluiremos el factor cultural en el análisis de la construcción del sitio de AAFBB, tan bien como el concepto del discurso tecnológico usado como forma para justificar la inserción de la entidad en el mundo digital.

Palavras-clave: web, cultura, resistência tecnológica

Introdução

A concepção e a adoção de uma nova tecnologia não acontecem da mesma maneira em todos os ambientes – essa afirmação parece não provocar maiores controvérsias. Dadas as respectivas diferenças, então, promover um estudo da inserção de uma determinada tecnologia implica observar a rede que se forma e conforma – e é formada e conformada – e que atores participam dessas interações. Só assim será possível perceber como e por que o respectivo movimento de concepção/adoção se dá de tal maneira. Propomos, aqui, a utilização da abordagem referente aos Estudos de Ciência e Tecnologia (*Science and Technologies Studies*, em inglês) – que têm Bruno Latour, John Law e Michel Callon como algumas de suas principais referências, com suas bases antropológica e etnográfica, como opção de bons rendimentos para a análise da construção de processos tecnológicos.

A Internet como solução de comunicação vem sendo adotada pela grande maioria das empresas que perceberam a importância estratégica dessa ferramenta. No entanto, ao contrário do que muitos supõem, a adoção de um site como estratégia de comunicação nem sempre é recebida com grande entusiasmo. A tão decantada “inclusão digital” não significa necessariamente – e nem para todos – motivo de comemoração e nem é vista como “a oitava maravilha do mundo”.

O objetivo desse estudo é voltar nosso olhar para um desses casos em que o processo de adoção/concepção de um site institucional tenha sofrido resistências e buscar identificar os atores e relações que desenharam essa situação. O caso aqui analisado é o da criação do site da Associação dos Antigos Funcionários do Banco do Brasil (AAFBB) – Sede Nacional, uma entidade sem fins lucrativos, fundada em 1951, cujo objetivo é defender os interesses dos funcionários e ex-funcionários do banco, bem como de seus familiares. Para a análise utilizaremos o conceito de discurso desenvolvido por Paul Edwards em seu livro *The Closed World – computers and the politics of discourse in cold war America*, mostrando de que forma o discurso tecnológico defendido pela empresa responsável pelo desenvolvimento do site encontrou resistências provenientes do que chamarei de uma “cultura BB” (de Banco do Brasil) enraizada dentro da AAFBB – como suporte para esse aspecto cultural utilizaremos o livro *Regional Advantage – culture and competition in Silicon Valley and Route 128*, de Annalee Saxenian. Nosso propósito é apresentar uma narrativa contingencial, ou seja, seguir os traços deixados pelos atores e suas redes

a fim de mostrar o que fez com que essa história fosse construída dessa forma – uma pequena narrativa em sua forma rizomática que une elementos heterogêneos por meio de interações.

Por uma abordagem a-modernista

Há diversas abordagens para se proceder à análise do surgimento de uma determinada tecnologia em um dado ambiente. A mais comum é a que privilegia a idéia de impacto, buscando mostrar o impacto que a tecnologia impinge ao ambiente em que foi aplicada. Essa escolha está fundamentada sobre o paradigma modernista que separa natureza e sociedade, ciência e cultura, entre outras polaridades. Ela desconsidera que a tecnologia é também parte da sociedade – considerando-a externa a ela – e portanto pode haver algo entendido como um “impacto”.

A tecnologia não vem de fora, e sim é concebida e desenvolvida por essa mesma sociedade que a utilizará. O que propomos neste trabalho é olhar para o desenvolvimento de uma tecnologia sob o prisma a-modernista defendido por Latour¹ – em vez do pós-modernista que se supõe posterior à modernidade –, por afirmar que, na verdade, nunca chegamos a ser modernos. Esse paradigma baseia-se na não separação entre natureza e sociedade, entre ciência e cultura, assim como trata de desmistificar a idéia da existência das coisas-em-si: elas só podem ser observadas a partir de seu envolvimento com outros coletivos ou sujeitos. Da mesma forma, a abordagem a-modernista desnaturaliza os fatos científicos creditando-os a uma construção – sem, entretanto, reduzi-los a um determinismo social. São, dessa forma, chamados de construções sociotécnicas. O resultado dessas construções, segundo Latour, são os híbridos: atores que não ocupam a posição nem de sujeitos nem de objetos e que também não podem ser considerados uma simples mistura de coisa natural e símbolo social. Segundo Latour (2000:65)

Os modernos afirmam, de fato, que a técnica nada mais é do que uma pura dominação instrumental, a ciência puro arrazoado e puro ato (Das Ge-Stell), que a economia é puro cálculo, o capitalismo pura reprodução, o sujeito pura consciência. É o que fingem crer, mas é preciso sobretudo nunca acreditar neles completamente, já que aquilo que afirmam é apenas a metade do mundo ‘moderno, o trabalho de purificação que destila aquilo que o trabalho de hibridação lhe fornece.

Para o autor, os modernistas só realizam a purificação, que é a separação entre humanos e não-humanos, esquecendo-se da hibridação (ou tradução), que é a mistura entre gêneros de seres completamente novos.

Internet como ferramenta de comunicação: a busca pela materialidade

Em seu *A Lenda dos Anjos*, Serres (1995:47) diz que “os delfins e as abelhas comunicam-se, como as formigas, os ventos e as correntes marítimas. Os seres vivos e as coisas inertes ressoam juntos, permanentemente. Não há mundo sem esse tecido forrado de relações, milhares de vezes trançado.”

A comunicação perpassa as redes fazendo parte das relações que a compõem. São inúmeros os canais utilizados e a busca é sempre por meios mais rápidos e de melhor qualidade. Com o surgimento da Internet, além desses fatores o que mais tem-se salientado é a interatividade.

É comum ouvirmos expressões como “a Internet ajudará a gerenciar o capital intelectual da empresa” ou “a nova tecnologia criará um diferencial para a sua empresa”. No entanto, são frases feitas que, ao contrário dos que muitos querem fazer parecer, não bastam ser colocadas em prática para resolver todos os problemas organizacionais. O desenvolvimento de uma solução em Internet precisa estar de acordo com o perfil da instituição e com as pessoas que irão utilizá-la – sendo que, muitas vezes, ela nem é a solução mais indicada para aquele caso específico.

A fim de que o novo artefato seja concebido e desenvolvido da forma mais eficiente, é necessário estudar cada empresa separadamente de forma a conhecer as diferentes relações que as moldam. Soluções globais podem impressionar mas tendem a apresentar poucas ligações com a realidade da empresa. Segundo Castells (1999:382)

A CMC (comunicação mediada por computador) não é um meio de comunicação geral nem o será em um futuro próximo. Embora seu uso se expanda em ritmo fenomenal, a CMC ainda excluirá a maior parte da humanidade por um longo tempo, ao contrário da televisão e outros meios de comunicação de massa.

Por isso, a identificação do percentual de público-alvo que possui acesso a ela deve fazer parte do processo de concepção de uma estratégia que utilize a Internet como veículo de comunicação. Só assim será possível concluir se essa é a melhor forma de se entrar em contato com essas pessoas.

Da mesma forma, ao pretendermos analisar de que forma a tecnologia é conformada e conforma o ambiente no qual se insere, precisamos buscar a sua materialidade. Isso significa dizer que qualquer estudo que objetive entender como a Internet enquanto ferramenta de comunicação é concebida e adotada nas empresas precisa olhar mais detalhadamente para uma organização a fim de realizar uma análise coerente com aquele ambiente. Só assim será possível determinar que atores e relações deram origem à rede de desenvolvimento dessa ferramenta, lembrando que o mesmo estudo só poderá explicar a rede correspondente à empresa analisada, não sendo aplicado a qualquer empresa. Senão correríamos o mesmo erro das generalizações, que trazem consigo um poder explicativo muito fraco frente às peculiaridades de cada caso.

O discurso em rede

Edwards, em seu livro *The closed world – computers and the politics of discourse in cold war america*, narra a história do surgimento do computador utilizando-a como metáfora para a cultura da Guerra Fria. Utiliza também o conceito de discurso a fim de mostrar de que forma o computador conforma e é conformado pelo que ele chama de *closed world* – linguagem, tecnologia, práticas e ficções que formaram a idéia de um mundo que precisava ser defendido da ameaça externa (leia-se os comunistas). Esse *closed world* era um mundo reconhecidamente militar e americano. Discurso e metáfora são idéias que pretendemos incorporar para analisar o desenvolvimento de um canal de comunicação via Internet dentro da AAFBB.

A Associação dos Antigos Funcionários do Banco do Brasil, apesar do nome, não congrega apenas ex-funcionários. Aproximadamente 40% dos seus 30 mil associados ainda estão na ativa e, também por causa disso, não se trata de uma associação de “velhos” (como muitos a definem): a média geral é de 48 anos, estando igualmente representados em 50% os sexos feminino e masculino. Ela define a sua missão da seguinte forma: “Atender às necessidades dos associados e de sua família, através de benefícios e serviços de proteção ampla e diversificada, mantendo e ampliando ainda a tradição existente de uma congregação entre os associados, de confraternização e de lazer, de afinidade e interesses amplos, procurando estender o seu (dos associados) relacionamento além da Comunidade Banco do Brasil, até o ambiente externo, na sociedade brasileira, mantidos os limites estritos da ética, da moral e dos bons costumes.”

A entidade pode abranger as seguintes categorias de associados: Efetivos – os aposentados do Banco do Brasil (BB), bem como os do Banco Central do Brasil (BCB), da Caixa da Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI) e da Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil (CASSI), desde que oriundos do Banco do Brasil; Colaboradores – os funcionários ainda em atividade no BB, no BCB, na PREVI e na CASSI, e/ou ex-funcionários dessas mesmas entidades que nelas tenham permanecido o mínimo de 3 (três) anos e nada registrem em seu desabono; e Comunitários - pessoas não enquadradas nas categorias anteriores e que, propostas por sócios Efetivos, forem aceitas pelo Conselho Administrativo.

A associação representa uma fonte constante de consulta para seus associados; entenda-se com isso que eles não buscam a AAFBB apenas para assuntos que dizem respeito ao banco, mas para qualquer assunto do qual eles precisem uma orientação como, por exemplo, preenchimento do formulário do Imposto de Renda. Ela também conta com serviços como convênio médico, seguro e auxílio funeral, além de opções de lazer. Para facilitar o acesso dos associados ao que é desenvolvido em suas várias áreas, a associação mantém um jornal mensal com notícias e dúvidas de associados.

No primeiro semestre de 1999 chegou à associação Reinaldo Rocha, ex-funcionário do Banco do Brasil (como toda a sua diretoria) que viria criar a Assessoria de Comunicação e Marketing, ocupando a posição de Assessor. Rocha chegou convencido de que era imprescindível que a entidade abrisse um novo canal de comunicação com seus associados: a Internet. Ao mesmo tempo, a sede nacional da AAFBB (que fica no Rio de Janeiro) recebeu uma solicitação de verba da regional do Ceará para o desenvolvimento de um site local. Percebeu-se, então, no âmbito da diretoria mas mais especificamente nas pessoas de Reinaldo Rocha e do presidente Gilberto Santiago, a necessidade de se criar um site nacional, adiando, com isso, a liberação da verba para o Ceará (já que foi julgado inadequado que uma regional tivesse um site antes da nacional). Decidiu-se chamar uma empresa para desenvolver o site.

A DisqSuporte Informática, empresa responsável pelos sistemas da AAFBB, foi a escolhida devido a sua proximidade e bom relacionamento com a entidade. O profissional da DisqSuporte que ficou responsável pelo site foi Elke Azuos, e os demais atores que participaram desse momento de concepção foram Reinaldo Rocha e Gilberto Santiago. Porém,

a associação é composta de três conselhos: o administrativo – do qual Santiago é presidente e ao qual a Assessoria de Comunicação e Marketing está vinculada; o deliberativo e o fiscal. Logo, a cada nova decisão do Conselho Administrativo, havia uma apresentação do projeto aos demais conselhos – menos por obrigação regulamentar do que por iniciativa de Santiago, que preferia não tomar decisões que fossem desconhecidas dos demais. Muitas vezes, essas apresentações suscitavam dúvidas e desdobramentos que demandavam um tempo maior para que as medidas fossem colocadas em prática.

A DisqSuporte apresentou à AAFBB o site dentro do que podemos identificar como um discurso tecnológico, a partir do conceito utilizado por Edwards (1996): “discourses, in my usage, include techniques, technologies, metaphors, and experiences as well as language”.

Segundo esse conceito, o site seria ao mesmo tempo uma ferramenta que permitiria captar novos associados, aumentar a comunicação com os já existentes e captar recursos via publicidade online; e uma metáfora, já que representaria a inclusão da AAFBB no mundo digital – um “upgrade” de imagem (para utilizar um termo da área).

O associado é compreendido pela AAFBB como fazendo parte de uma rede muito maior do que a que o liga à associação. O objetivo, portanto, era aproveitar a Internet para que, ao mantê-lo atualizado e a par das atividades da associação, ele se tornasse um difusor dessas informações para as demais redes das quais faz parte. Também havia um interesse, por parte desses atores da AAFBB participantes do processo de concepção da nova tecnologia, em aproveitar o movimento de informatização que o próprio Banco do Brasil estava promovendo – seja na modernização do banco, na informatização do seu relacionamento com os clientes ou por meio de financiamentos para aquisição de microcomputadores. Como boa parte das pessoas atingidas por essas medidas também fazem parte do corpo de associados da AAFBB – funcionários ou ex-funcionários -, buscava-se relacionar os dois processos aproveitando a inclusão digital que o banco estava imprimindo a esse indivíduo.

O site serviria, então, como ferramenta para atrair esses indivíduos que já estavam sendo “educados digitalmente” pelo banco mas ainda não eram associados. Para os já associados, seria uma ferramenta poderosa para manter uma comunicação mais ágil e que fornecesse mais informações em menos tempo. Por meio da venda de espaços publicitários, poderia, ainda,

obter fundos extras para desenvolvimento de novos projetos. Além disso, nem mesmo uma associação de “velhos” poderia ficar de fora dessa revolução.

O discurso tecnológico era respaldado por uma linguagem própria do meio, na qual *número de acessos, links, banners e arquitetura da informação*, por exemplo, eram termos utilizados para reforçar a importância do projeto. A tecnologia também servia para moldar esse discurso, já que era graças a ela que um associado poderia ter a sua dúvida sanada ou seu problema resolvido muito mais rapidamente. Elke, como porta-voz dos webdesigners e da própria tecnologia, alegava que a técnica deveria ser colocada a serviço do usuário – e não o contrário. Ou seja, era preciso construir um site que se adaptasse ao usuário e no qual a informação desejada fosse encontrada com facilidade (a questão do usuário será analisada mais adiante). Dessa forma, temos a nossa rede inicial de concepção, da qual faziam parte Reinaldo Rocha e Gilberto Santiago, por parte da AAFBB; Elke Azuos, por parte da DisqSuporte, e o próprio computador como suporte para o desenvolvimento da nova tecnologia. Agindo na construção dessa rede, o discurso tecnológico defendido por Azuos e corroborado por Rocha e Santiago.

A cultura em ação

De acordo com o descrito acima, parece que tudo converge para uma concepção/adoção sem maiores problemas. Porém, há alguns nós dessa rede que ainda não foram expostos. As primeiras reuniões entre os atores participantes do processo aconteceram em maio de 1999 e em três meses a estrutura física do site já estava definida e praticamente aprovada pela associação. A interação AAFBB-DisqSuporte transcorria sem controvérsias, porém o mesmo não ocorria na interação AAFBB-AAFBB.

Explicando melhor, a aceitação do discurso tecnológico por parte dos demais membros da diretoria da AAFBB não era total. Para entender melhor essa situação, temos que olhar mais atentamente para o papel que o fator cultural desempenha no desenvolvimento das organizações. Annalee Saxenian (1999) desenvolveu um estudo no qual compara as duas regiões dos Estados Unidos que se firmaram como pólos de desenvolvimento de componentes tecnológicos, principalmente computadores. Ela analisou o crescimento da região do Vale do Silício e o declínio de sua contraparte, a Rota 128, inserindo a cultura como um dos fatores explicativos para a diferença entre as duas costas. O desenvolvimento da região do Vale do

Silício como um pólo tecnológico foi acompanhado por um esmaecimento das fronteiras – aí incluídas as fronteiras intra-empresas, entre-empresas e entre empresas e demais setores da sociedade –, enquanto na sua contraparte o movimento foi de endurecimento dessas mesmas fronteiras.

As empresas do Vale do Silício logo perceberam que a velocidade exigida no desenvolvimento de novos produtos somada ao seu custo de desenvolvimento tornavam inviável para uma única empresa construir todos os componentes deste produto. Por outro lado, a Rota 128, na costa leste, apresentou um fortalecimento de suas fronteiras. Essa postura auto-centrada fazia com que sua preocupação maior fosse com “seu próprio umbigo”, ao contrário de empresas da costa oeste que estavam atentas às mudanças do mercado e dos consumidores.

O modelo de rede desenvolvido no Vale do Silício permitia haver uma maior interação entre as empresas da região e as filiais ali sediadas do que entre estas e sua matriz na Rota 128. Também permitia que, em momentos de mudança e novos desafios, as empresas do Vale respondessem coletivamente com soluções apropriadas. Assim, em vez de um núcleo central, distante e isolado do mercado e dos consumidores, elas construíam laços com empresas locais e demais instituições de forma a melhor se enquadrar na cultura da região.

Aproveitaremos essa construção cultural para o nosso estudo inserindo-o como mais um fator que interage na rede traçada, sem, contudo, dedicar-lhe uma suficiência explicativa. Os funcionários do Banco do Brasil, principalmente os ex-funcionários mais antigos (que são os que fazem parte da diretoria da AAFBB), foram treinados e passaram boa parte de suas vidas dentro de um sistema de extrema rigidez profissional. A forte hierarquia era reforçada pela necessidade de se prestar contas sobre tudo: os funcionários de uma agência a seu gerente; os gerentes a um superintendente estadual responsável pela política das agências, de investimentos e de captação de recursos; os superintendentes ao presidente do banco e este ao Ministro da Fazenda. O funcionamento das agências era regido pelo Código de Instruções Circulares (CIC), que definia atribuições, responsabilidades de cada função e procedimentos a serem tomados. O CIC também determinava quem assinaria os contratos realizados pelo banco (normalmente o gerente e mais um funcionário). A preocupação em seguir fielmente o código justificava-se pela presença de inspetores, que sempre apareciam nas agências de surpresa. A primeira coisa que faziam, logo de

manhã antes de a agência abrir, era verificar se o dinheiro estava guardado adequadamente; em seguida analisavam os contratos. Caso encontrassem alguma irregularidade, esta era reportada ao superintendente e o gerente da agência poderia perder sua comissão² ou ser destinado a uma agência de classe menor (e, portanto, com uma comissão menor). O Banco do Brasil caracterizava-se por ser um ambiente com pouco - ou nenhum - espaço para improvisos e criatividade; tudo que deveria ou poderia ser feito já estava devidamente registrado. Experiências só eram permitidas sob absoluto controle. O Banco do Brasil poderia ser identificado pela caracterização que Saxenian faz da estrutura industrial da Rota 128: "...was defined by the search for corporate self-sufficiency or autarky [...] built self-contained and vertically integrated structures" (cap. 3).

O espírito de auto-suficiência era uma das características também do banco, já que por não haver concorrência - era ele que controlava importação/exportação, pagamento de contas e recolhimento da previdência, por exemplo - tanto a direção quanto seus funcionários achavam-se em posição superior aos demais bancos. Uma consequência disso é que até aproximadamente 30 anos atrás não havia investimento em publicidade por parte do BB. Somente com a criação do Banco Central e a diminuição do seu poder - e, com isso, o surgimento de concorrência - é que percebeu-se a necessidade de utilizar essas técnicas de captação de clientes.

O quadro dos três conselhos diretores da AAFBB é formado por ex-funcionários do banco. Sendo assim, trazem consigo essa cultura de normatização e regulamentação dos tempos em que eram funcionários. Um exemplo dessa cultura regida por normas pode ser percebida na dificuldade em que os membros da comissão de desenvolvimento do site (incluindo-se aí o assessor e o presidente da associação) tinham em obter informações para serem publicadas. O medo, herdado dos tempos de banco, é disponibilizar uma informação pela qual não se poderá responder ou, pior, alguém lhe cobrar por isso. Portanto, a grande dificuldade encontrada não foi durante o processo de concepção e, sim, de adoção - apesar de não haver uma fronteira rígida entre eles e fazerem parte de um processo recorrente. O momento de adoção explicitado aqui representa o primeiro momento em que começou-se a colher informações para poder começar a montar o site. Houve uma grande resistência por parte dos setores responsáveis por determinadas informações em liberá-las - muitas das quais não haviam sido obtidas até o início deste ano.

Some-se a isso o fato de que tecnologia da informação é um assunto relativamente novo e que não fez parte da rotina de trabalho de grande parte desses ex-funcionários do banco que agora ocupam lugar na diretoria da AAFBB. Essa pouca familiaridade com a informática gerou, por parte de alguns, uma resistência em aceitar a introdução da nova tecnologia na entidade. Segundo membros da própria direção, há um medo por parte dessas pessoas de que se aceitarem muitas mudanças, as quais elas não dominam, podem perder seus cargos. Pela fato de a maioria dos membros da direção ter uma deficiência de conhecimentos de informática, foi preciso haver uma conscientização e um treinamento no qual demonstrava-se as possíveis conseqüências de se disponibilizar informações via web. Há um movimento atual no sentido de sensibilizar antigos funcionários de altos cargos do banco para que assumam posições na diretoria. Uma outra solução que está sendo levantada é a de se contratar profissionais especializados para os cargos abaixo das vice-presidências – permanecendo estas e a presidência sendo formadas por ex-funcionários. Essa é uma tentativa de se profissionalizar a associação.

Porém, a introdução do fator cultural na análise não deve resultar em uma relação causal como explicação; logo, é preciso arregimentar novas relações a fim de termos um quadro explicativo mais sociotécnico. Outro ator a ser trazido para esse momento da análise é o presidente da AAFBB, Gilberto Santiago. Ele costuma apresentar uma posição centralizadora - o que faz com que queira acompanhar de perto todo o processo de divulgação de informações e liberar pessoalmente os respectivos conteúdos. Devido à grande quantidade de atividades sob sua responsabilidade, a liberação de conteúdos para o site não era considerada prioridade. Assim, o desenvolvimento da nova estratégia de comunicação foi sendo deixada para segundo plano e sofrendo recorrentes atrasos.

Essa característica de supervisionar todo o material que será divulgado vem da época em que Santiago era funcionário do banco. Ele trabalhou durante muito tempo no Departamento de Seleção e Desenvolvimento (DESED), setor do BB responsável pela elaboração de provas e material de treinamento. Lá ele era o responsável pela supervisão de todo texto que era produzido, mantendo esse hábito em suas novas funções.

Podemos perceber aí três agentes sendo introduzidos na rede de adoção e suas relações moldando as dificuldades do processo: a cultura BB, os membros da diretoria com deficiência em conhecimentos de

informática e o presidente da associação. Eles não são os únicos responsáveis pelos atrasos, mas são os que mobilizam as redes mais poderosas e, portanto, as que apresentam maior rendimento analítico.

Em busca do usuário desconhecido

Madelein Akrich, em seu estudo *User Representations: Practices, Methods and Sociology* (1995), nos alerta que usuários desempenham múltiplos papéis, sendo simultaneamente cidadãos, consumidores e membros de uma família, por exemplo. E que o sucesso de uma nova tecnologia a ser implantada depende da capacidade de se lidar simultaneamente com esses diferentes tipos de usuários, já que muitos podem ser incompatíveis ou mesmo conflitantes. É necessário, portanto, durante o processo de concepção tecnológica gerar representações de usuários compatíveis e integrá-las ao projeto. Segundo ela “the problem for succesful design [...] is how to deal with this proliferation of “users”, each of whom corresponds to a specific situation. At some point, if they do not merge into a whole, they must at least become coherent with each other” (p. 176).

O texto de Akrich insere-se nos estudos de Avaliação Construtivista da Tecnologia (em inglês, *Constructive Technology Assessment – CTA*) e apresenta técnicas de representação de usuários: algumas explícitas, como pesquisas de mercado, teste do consumidor e feedback na experiência, outras implícitas como a baseada em experiência pessoal, a do especialista e a adotada por outros produtos. Todos esses métodos são empregados com o intuito de trazer o usuário final para dentro do projeto e, com isso, enfrentar menos dificuldades no momento da adoção.

Mas, para que seja possível realizar uma representação de usuários, é necessário que se tenha em mãos dados suficientes para que tais usuários possam ser reconhecidos. Não era esse o caso da AAFBB. Quando iniciou-se a concepção do site – e mesmo depois disso – os agentes envolvidos não tinham a mínima idéia de quem seria o usuário da nova tecnologia. Até porque não há um único tipo de usuário: há uma multiplicidade. É preciso reconhecer a sua heterogeneidade, a sua impossibilidade de generalização. A associação não tem um perfil definido de quem sejam os seus associados – a não ser o que já foi mencionado acima. Portanto, como definir as melhores estratégias e o melhor design para o site se não se tem a mínima idéia de quem irá utilizá-lo? Pois foi dessa maneira que os desenvolvedores tiveram que trabalhar.

Segundo eles, os futuros usuários foram definidos como “associados com acesso ao computador” – lembrando que não existia um perfil definido para os associados.

Múltiplos sites

Apesar deirmos escrevendo sobre o site em sua forma singular, seria mais correto utilizarmos a sua forma plural: os sites. Fazendo um paralelo com o que Deleuze e Guatarri (1995) falam sobre o livro, um site é uma multiplicidade, um agenciamento. Isso significa dizer que não é possível identificar um único site: ele é diversos artefatos, diversos objetos – ou sujeitos. Ou os quase-sujeitos de Serres (1995:48): “penas, tinteiros, mesas, livros, disquetes, consoles, memórias...produzem o grupo que pensa, que se lembra, se exprime e, às vezes, inventa. Certamente, não podemos chamar tais objetos de sujeitos; melhor seria dizer: quase-sujeitos técnicos...”

Ou, como diria Law (2002:65):

There are multiple distributions of subjects and multiple distributions of objects. And these distributions overlap. Sometimes the overlaps work to make patterns of light, somewhat singular narratives. Sometimes they consolidate themselves to make coherences, simplicities.

Essa simplicidade é derivada da coordenação dos múltiplos objetos/sujeitos, o que torna possível descrever uma narrativa singular. Quando falamos “o site”, e não “os sites” é porque estamos olhando para essa coerência, essa simplicidade. No entanto, para fins analíticos é fundamental que aproximemos o olhar sobre a sua multiplicidade. Em vez de um único site da AAFBB, temos vários. Há o site-captação de recursos, cujo objetivo era aumentar os fundos da instituição; o site-captação de associados; o site-canal de comunicação com os já associados; o site-instrumento político, com o propósito de fazer frente à iniciativa de uma regional em publicar um site antes da nacional; o site-inserção tecnológica, defendido pela DisqSuporte; o site-possibilidade de aprimoramento, já que Azuos vinha de uma carreira em arquitetura e estava iniciando no desenvolvimento de sites (logo, o processo de concepção-adoção da tecnologia foi também um processo de amadurecimento do profissional envolvido), para citar alguns. Quando nos referimos ao “site da AAFBB” estamos falando de todas essas relações contidas na simplicidade.

Essa multiplicidade ocorre no âmbito do agenciamento. Um site é um agenciamento porque só é possível reconhecê-lo, identificá-lo, a partir de suas interações. Ele não tem uma identidade fixa, são várias e elas são construídas ao longo das suas relações (como as descritas acima) e, portanto, só é possível observá-las dentro da rede que as conformam. Se o site é um agenciamento que está em conexão com outros agenciamentos, é porque a rede que o conforma não está isolada, mas relaciona-se com outras redes. Por exemplo: a rede que engloba o Banco do Brasil, a rede que engloba a DisqSuporte e as redes que englobam as próprias regionais da AAFBB – sem contar as redes que os próprios atores trazem para dentro desta.

Conclusão

Procuramos, com esse estudo, desconstruir a rede de relações que formou-se com a concepção e a adoção de uma nova tecnologia de comunicação dentro do âmbito de uma organização sem fins lucrativos. Para isso tentamos perceber os agentes que interagiram e moldaram esse processo, introduzindo aí o fator cultural.

Decisões acordadas entre os atores que participaram da concepção eram ignoradas ou negligenciadas durante a adoção. Cada setor mantinha suas informações como se as mesmas fossem de uso privado e não pertencentes à associação como um todo. É o que Sérgio Buarque de Holanda (1995) chamou de a “malsinada primazia das conveniências particulares sobre os interesses de ordem coletiva”. Segundo o autor, é próprio do povo brasileiro buscar a satisfação própria mesmo em assuntos coletivos. Dessa forma, a esfera privada avança sobre a esfera pública, gerando o chamado “funcionário patrimonial”, que ele toma emprestado de Weber:

Para o funcionário “patrimonial”, a própria gestão política apresenta-se como assunto de seu interesse particular; as funções, os empregos e os benefícios que deles auferem relacionam-se a direitos pessoais do funcionário e não a interesses objetivos, como sucede no verdadeiro Estado burocrático em que prevalecem a especialização das funções e o esforço para se assegurarem garantias jurídicas aos cidadãos. (p. 146)

Para Holanda, essa invasão do público pelo privado se dá por sermos uma sociedade fundada em laços afetivos próprios da família patriarcal, que carregamos para fora do recinto doméstico. É o que pôde ser

percebido durante a construção do site da AAFBB: interesses privados, que servem para a manutenção dos diretores em seus cargos, foram colocados à frente dos interesses coletivos, que demandariam a contribuição de todos os setores para o desenvolvimento tecnológico da entidade. Os interesses não foram baseados no resultado final a ser alcançado pela associação, e sim no resultado pessoal que cada diretor ou vice-presidente poderia alcançar. Para isso eles precisavam fortalecer suas próprias redes internas, em vez de contribuir para uma rede maior – a AAFBB – que poderia ser um obstáculo para seus interesses. As resistências só foram afrouxadas com o tempo; já que o site, concebido em 1999, só no início de 2003 conseguiu ter seu conteúdo publicado na íntegra.

Notas

1 Ver LATOUR, Bruno. *Jamais fomos modernos*. São Paulo: Editora 34, 2000.

2 Os gerentes recebem, além do seu salário-base, uma comissão pelo cargo ocupado. Essa comissão varia de acordo com a classe da agência que eles gerenciam – leia-se, a importância da agência para o banco

Bibliografia

- AKRICH, Madeleine. (1995) "User Representations: Practices, Methods and Sociology" in RIP, Arie, MISA, Thomas J. and SCHOT, Johan. *Managing Technology in Society*, London and New York: Pinter Publishers.
- CASTELLS, Manuel. (1999) *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- DELEUZE, Gilles, GUATARRI, Félix. (1995) "Introdução: Rizoma" in DELEUZE, Gilles, GUATARRI, Félix. *Mil Platôs – capitalismo e esquizofrenia*. Rio de Janeiro: Editora 34.
- EDWARDS, Paul. (1996) *The Closed World – computers and the politics of discourse in cold war America*, Cambridge (Massachusetts) and London (England): The Mit Press.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. (1995) *Raízes do Brasil*, São Paulo: Companhia das Letras.
- LATOUR, Bruno. (1998). *Ciência em Ação – Como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora*. São Paulo: Editora Unesp.
- _____. (2000) *Jamais fomos modernos*. São Paulo: Editora 34.
- LAW, John. *Aircraft Stories*. (2002) Durham and London: Duke University Press.
- SAXENIAN, Annalee. (1999) *Regional Advantage – culture and competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge (Massachusetts) and London (England): Harvard University Press.
- SERRES, Michel. (1995) *A Lenda dos Anjos*. São Paulo: Editora Aleph.