



**Ricardo de Castro**

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

**Dissertação de Mestrado**

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

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

Rio de Janeiro  
Janeiro de 2004

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



Ricardo de Castro

**Ricardo de Castro**

**Dissertação de Mestrado**

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

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

Rio de Janeiro  
Janeiro de 2004



**Ricardo de Castro**

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

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

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

Departamento de Psicologia – PUC-Rio

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

Departamento de Psicologia – PUC-Rio

**Prof. Sergio de Souza Brasil Silva**

Universidade Castelo Branco - RJ

**Prof. Paulo Fernando Carneiro de Andrade**

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

Rio de Janeiro, 30 de janeiro de 2004.

Ficha Catalográfica

Castro, Ricardo de

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

156 f. : il. ; 30 cm

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

Inclui referências bibliográficas.

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

CDD: 150

A Josué de Castro  
A toda família

## Agradecimentos

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

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

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

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

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

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

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

## Resumo

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

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

## Palavras – chave

Intranet, poder, controle e visibilidade

## **Abstract**

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

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

### **Key-words**

Intranet, power, control and visibility

# Sumário

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