



## As Lógicas da Empresa Informacional\*

■ **Norbert Alter**

Doutor em Sociologia das Organizações, Professor de Sociologia no Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, e autor de *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, Editions L'Harmattan, 1991. (Este livro desenvolve as idéias apresentadas neste artigo.)

Tradução de **Claude Machline**, Professor Titular do Departamento de Administração de Produção, Logística e de Operações Industriais da EAESP/FGV.

\* **RESUMO:** O autor analisa as causas do aparecimento de novo tipo de entidade — a empresa informacional — e define suas principais características. Enfoca a desburocratização e a informalização da organização, a intelectualização do trabalho, e o papel da cultura como fator de coesão. Estuda o papel desempenhado no sistema da empresa por três grupos de atores: os profissionais, os hierárquicos e os dirigentes, e suas respectivas atitudes em relação à inovação na entidade.

\* **PALAVRAS-CHAVE:** Empresa informacional, inovação organizacional, cultura organizacional, conflito, desburocratização.

\* **ABSTRACT:** The author analyses the reasons behind the appearance of a new type of enterprise — the informational enterprise — and defines its major characteristics. He emphasizes the debureaucratization and deformatization of the organization, the intellectualization of activities and the role played by a cohesive factor. In doing so, he examines the role played by three groups of actors in the corporate system — the professionals, line executives and senior management — and their different attitudes towards innovation in the organization.

\* **KEY WORDS:** Informational enterprise, innovation, organizational culture, conflict, debureaucratization.

\* Texto publicado originalmente sob o título "Logiques de l'entreprise informationnelle" na *Revue Française de Gestion*, nº 74, junho-julho-agosto de 1989, pp. 27-38.

## INTRODUÇÃO

A empresa está mudando a sua lógica. As relações interpessoais não mais se destinam a maximizar a racionalização do trabalho, mas a obter um formato racional de organização econômica.

O novo enfoque das empresas na sua identidade econômica pressupõe completa metamorfose no relacionamento com o sistema social que embasa a atividade produtiva. Da exclusão, é mister passar à inclusão. O moderno desafio da empresa consiste em fazer compartilhar seus desígnios com atores participativos, e não mais com meros agentes executores.

O objetivo do presente trabalho<sup>1</sup> é descrever algumas tendências e características da mutação hoje ocorrendo na lógica sócio-econômica do tecido produtivo. Este artigo apresenta-se como um "modelo". Possui, pois, a vantagem de realçar fenômenos e interfaces salientes. Seu ponto fraco é não levar em conta a diversidade operacional.

A análise postula seis hipóteses fundamentais:

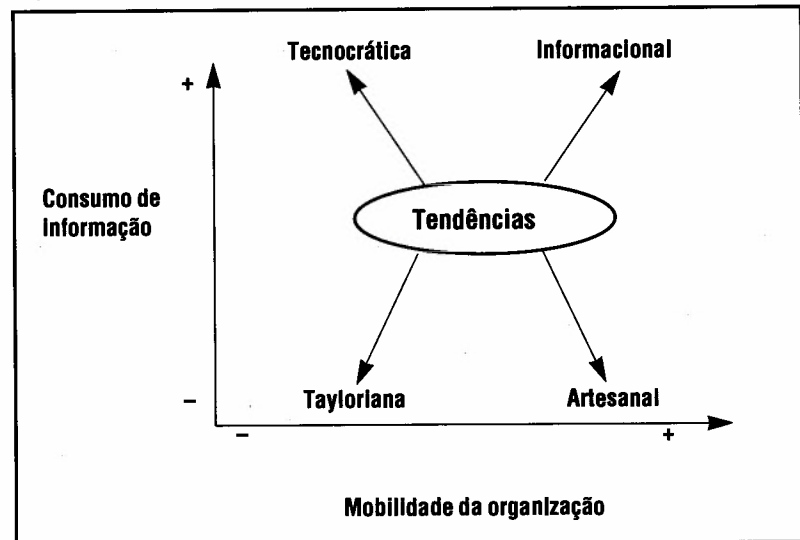
- O desenvolvimento da competição, da complexidade organizacional e de uma cultura ao mesmo tempo "participativa e crítica" aumenta apreciavelmente o número de incertezas externas e internas do empreendimento. A gestão das aleatoriedades torna-se o cerne do negócio. Sua eliminação pura e simples, através da racionalização tayloriana ou burocrática, levaria de um só golpe à incúria organizacional e/ou à saída do ramo.

- Nesse novo campo de forças, a "diferença" competitiva já não reside na capacidade de produzir ou gerir, mas na de inovar. A criação e a agilidade na definição dos produtos, das técnicas e da organização tornam-se o indicador central do desempenho.

- A superposição das novas incertezas e das restrições leva a empresa a perseguir mais a coesão que a coerência. Uma definição estrita e coerciva do modo operatório e da estrutura torna-se ilusória neste universo probabilístico. As empresas ensaiam, ao invés, nova forma de regulação social, marcada por uma cultura de empresa definida pela diretoria.

- Esse surto de ações culturais, acrescido à pletera dos trabalhos de preparação, ajuste e distribuição da produção (a jusante e a montante da produção *stricto sensu*) leva a empresa a uma identidade

Figura 1: As tendências organizacionais



produtiva que deve ser encarada como uma ruptura. De ora em diante, a soma do trabalho coletivamente necessário para a realização de um produto traduz-se sobretudo pelo intenso consumo e elaboração intermediária das informações. O tempo de trabalho especificamente "produtivo" torna-se marginal. A pressão sobre a empresa provém agora do tratamento dos sinais, códigos e símbolos, nos domínios técnico, administrativo, comercial, ou social. Eis porque falamos aqui de "empresas informacionais".

- Essas características, claro, não são válidas para todas as empresas. A tipologia habitual por tamanho, setor ou idade não parece, entretanto, funcional. Convém aceitar o conceito de uma nova espécie de empresas que se caracterizam por forte agregação de valor adicional na produção de bens ou serviços, decorrente de intenso consumo de informação.

- Essa mutação da empresa nunca é total. No seio de uma mesma companhia, encontramos consideráveis variações entre setores. São diretamente ligadas ao respectivo peso do consumo e da produção de conhecimentos, bem como à mobilidade da organização. (Ver figura 1.)

## 1. A LÓGICA DOS INVESTIMENTOS INTANGÍVEIS

A noção de "investimentos intangíveis"<sup>2</sup> é muito útil para compreender a lógica econômica organizacional e simbólica das empresas informacionais. Seus inves-

1. Nossas análises baseiam-se em pesquisas realizadas no último quinquênio em uma dezena de empresas francesas — France Télécom, IBM, CNCA, Matra, Rhône-Poulenc, FR3, EDF, Salomon, SIGORFE, Avions Marcel Dassault — e em visitas a seis países. Fundamentam-se também em trabalhos de numerosos autores, que se inserem, nem que parcialmente, nas perspectivas descritas. Serão encontradas, notadamente, frequentes referências à obra de A. Touraine acerca da importância da informação, da cultura e das interações sociais.

2. As estatísticas das empresas agregam nesta rubrica as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento, os investimentos comerciais, os de informática e os de qualificação e formação do pessoal. Ver BRUCKLEN, P. & KAPLAN, M.C. *Evolution de la nature de l'investissement*, Etude Crédit National, 1985; KAPLAN, M.C. "La montée de l'investissement intellectuel". *Revue d'Economie Industrielle*, nº 40-41, 1987; e BIPE. *Evolution comparée de l'investissement matériel et de l'investissement immatériel dans les entreprises*. Projeções móveis detalhadas de 1983. Ver também os trabalhos fundamentais de THEVENOT, L. "Conventions Economiques". *Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi*, PUF, 1985; PIORE, M. & SABEL, C. "Conventions économiques". *Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi*, PUF, 1985; DUVERNAY, F. Eymard, "Les entreprises et leurs modèles". *Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi*, PUF, 1987.

3. Reencontram-se aqui as tendências gerais da organização evocadas ou descritas antecipadamente por FRIEDMANN, G. "L'automation. Quelques aspects et effets psychologiques". In: *Annales ESC*, nº 5, 1958; NAVILLE, P. *Vers l'automatisme social?*, Paris, Ed. Gallimard, 1963 e TOURAINE, A. *Sociologie de l'action*, Paris, Ed. du Seuil, 1965. Hoje, essas análises tornam-se duplamente atuais. Podem ser verificadas *in situ*, ainda mais, detecta-se um movimento idêntico ao levantado pelo debate daquela época. Ver, em particular, o debate de CROZIER, M. & TOURAINE, A. "Entreprise et bureaucratie". *Sociologie du travail*, nº 1, 1959; CROZIER, M. "Les relations du pouvoir dans un système d'organisation bureaucratique". *Sociologie du travail*, nº 1, 1960.

4. MINTZBERG, H. *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Editions d'organisation, 1982.

5. ALTER, N. *La bureaucratie dans l'entreprise. Les acteurs de l'innovation*. Paris, Les Editions Ouvrières, 1985.

6. HIRSCHHORN, L. "L'économie postindustrielle: quel travail, quelle compétence pour un nouveau mode de production?" *Economie et Humanisme*, nº 295, 1987.

7. Em moeda constante, os recursos financeiros consagrados a Pesquisa e Desenvolvimento passaram de 15.616 milhões de francos em 1975 a 549.181 milhões de francos em 1984. (Fonte: Contas da Nação, 1986.) Em numerosos setores, especialmente os de serviços "de ponta", o investimento em P&D tende à igualdade: P&D = investimento total.

8. GODET, M. *Prospective et planification stratégique*. Paris, Economica, 1985.

9. Le dynamisme des services aux entreprises. Número especial da *Revue d'Economie Industrielle*, nº 43, 1988.

10. NFI = Novas Formas Informáticas.

11. ALTER, N. "Gagner en productivité organisationnelle". In: *Projet*, nº 201, 1986.

timentos têm como principal objetivo e efeito produzir e controlar a inovação. A inevitável gestão da incerteza que acompanha esta última leva a empresa a privilegiar a agilidade mercadológica, nas suas capacidades de resposta e antecipação, em detrimento da exclusiva capacidade de produção. Os investimentos intangíveis são sobretudo informacionais.

### 1.1. Uma organização adaptativa e transitória

A empresa informacional investe prioritariamente em reorganização, pois as estruturas de trabalho devem se tornar adaptativas e transitórias. Essa ação é marcada por um movimento de desburocratização. Estamos além da formalização e da racionalização propostas por M. Weber e F.W. Taylor. Não se trata de oficializar novo modelo organizacional, mas de enxugar regras e normas.

Essa tendência materializa-se em três princípios diretores: achatamento da pirâmide hierárquica; maior autonomia em relação às regras e à hierarquia, compensada por valorização do ato de produção; e redução da autonomia em relação aos colegas, já que a polivalência determina relações mais numerosas de interdependência.<sup>3</sup> A "informalização" da organização, conjugada com os elementos já citados de desburocratização, leva grande parcela da empresa a funcionar num estilo de "mais ou menos", e a esquecer as regras estritas da ordem produtiva. Normas de trabalho do tipo "profissional" permitem gerir as inúmeras incertezas relativas à técnica, aos produtos, à organização e à relação com o mercado.

Na desordem e no "ruído" característicos dos mundos que gravitam na inovação, um mínimo de "auto-organização", assim como a instalação de uma "adhocracia" implícita<sup>4</sup>, tornam-se as vias necessárias para o retorno à ordem pré-industrial, ao corporativismo. As normas interiorizadas das profissões ou dos conhecimentos especializados substituem-se freqüentemente às regras.<sup>5</sup>

**A informalização da organização manifesta-se ainda na existência de ligações que permitem conciliar os imperativos de flexibilidade e profissionalização.** Comprova-o a malha técnica sempre mais densa dos alvos e das fontes de comunicação — correio eletrônico, redes locais, video-texto. Mais globalmente, com ou sem suporte da tecnologia, desenvolveram-se redes de peritos visando o controle da incer-

teza relativa aos meios de produção, aos produtos ou à organização.

A complexidade e a mobilidade da empresa obrigam a se dispor de equipes de profissionais mobilizáveis a todo momento, em função de sua exclusiva perícia, independentemente de sua posição estatutária ou geográfica.

Essas redes são alicerçadas sobre a polivalência profissional e/ou a contingência de reduzir a inércia global do sistema através da densificação da malha informacional e do aumento das trocas. Revelam-se complexas e integram a maior parte dos profissionais. Encontram-se em todas as atividades de serviços das empresas, nos setores primário, secundário e, com maior razão, terciário. Caracterizam, porém, sobretudo, os setores de pesquisa e desenvolvimento e a área comercial.<sup>6</sup> Os investimentos intangíveis objetivam, de fato, antecipar-se ao futuro da empresa e à sua produção global. As atividades de P&D, de prospecção e de planejamento crescem continuamente.<sup>7</sup> Dão à empresa informacional os meios de identificar sua posição e o da concorrência, para poder definir sua própria ação.<sup>8</sup>

.....

*A empresa informacional investe prioritariamente em reorganização, pois as estruturas de trabalho devem se tornar adaptativas e transitórias. Essa ação é marcada por um movimento de desburocratização.*

.....

Numa perspectiva semelhante, o desenvolvimento do setor comercial permite à empresa assegurar estreito relacionamento entre informação e inovação. As pesquisas de mercado, o *marketing* e a publicidade configuram o trabalho que a empresa deve efetuar para assegurar sua mobilidade em função do ambiente e do seu mercado.<sup>9</sup>

Os sistemas técnicos de informação, largamente consumidos por estas funções e por outras mais clássicas, devem, por igual, ser entendidos como investimentos intangíveis. Os efeitos econômicos das NFI<sup>10</sup> não podem ser avaliados sob outro ângulo que a título de ganhos de "produtividade organizacional".<sup>11</sup>



As análises microeconômicas mostram que todas essas técnicas pouco melhoram a produtividade do trabalho ou a relação capital-trabalho, mas que contribuem para assegurar maior flexibilidade e "viscosidade"<sup>12</sup> à empresa, ao mesmo tempo que propiciam sua coesão.<sup>13</sup> O objetivo essencial da introdução das NFI é modificar o processo de produção e não produzir mais. Ainda que os analistas financeiros mais sérios insistam daqui para a frente neste último sentido.<sup>14</sup>

*Tamanha é a indeterminação dos sistemas técnicos e dos produtos que a iniciativa e a criatividade se tornam as competências essenciais dos operadores. Estes definem-se por suas profissões e não por seus cargos.*

## 1.2. O conhecimento como matéria-prima

Os conhecimentos utilizados para realizar e tornar eficientes os investimentos intangíveis inscrevem-se logicamente na seguinte perspectiva: são o suporte do caráter adaptativo e transitório da organização.

A intelectualização global do trabalho<sup>15</sup> torna-se um dado essencial das tarefas informacionais. Estas repousam de fato sobre a inflação das atividades voltadas para o tratamento dos sinais, códigos e símbo-

los e a deflação das que permanecem orientadas para o tratamento dos materiais.<sup>16</sup> A evolução das qualificações do pessoal implica modificações substanciais do trabalho e de sua lógica econômica:

- os investimentos em saber (formação, organização, estudos), destinados a gerir as técnicas de tratamento das informações, passam a superar o montante do capital investido na aquisição dessas técnicas;

- as qualificações tornam-se tão instáveis quanto os métodos de trabalho e a definição das ferramentas e dos produtos do trabalho; devem ser vistas de ora em diante como um *know-how* efêmero, que impede a consagração de um *status* estável e/ou elitista;<sup>17</sup>

- existe, pois, um distanciamento crescente, geralmente negativo, entre a qualificação real dos operadores e as grades de classificação de cargos;

- nesta mesma perspectiva, a formação permanente, pois a tarefa exige uma aprendizagem nunca terminada, permanece sempre aquém das possibilidades de treinamento propiciadas pelo posto de trabalho; este torna-se excessivamente evolutivo e aberto para que cada operador possa dominar o conjunto de suas potencialidades.

Tamanha é a indeterminação dos sistemas técnicos e dos produtos que a iniciativa e a criatividade se tornam as competências essenciais dos operadores. Estes definem-se por suas profissões e não por seus cargos, na engrenagem administrativa ou industrial.<sup>18</sup> Mas a empresa informacional não possui sempre uma clara consciência desta evolução. A "inventividade", concebida por M. Freyssenet<sup>19</sup> como um critério

12. TARONDEAU, J.C. "Technologies flexibles: l'impact sur les performances". *Revue Française de Gestion*, nº 63, 1987; LEMAITRE, P. "Approche des coûts administratifs et productivité du tertiaire". *Revue Française de Gestion*, nº 63, 1987.

13. COHENDET, P. & LLERNA, P. "Evolution des processus productifs: la flexibilité n'est pas tout". *Revue Française de Gestion*, nº 63, 1987.

14. MARION, A. "Problématique financière de l'investissement immatériel". *Analyse Financière*, 1º trimestre, 1987.

15. VELTZ, P. "Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production". *Sociologie du travail*, nº 1, 1986.

16. O INSEE = Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (In: "Population active, emploi et chômage depuis 30 ans") mostra que os grupos de empregados em crescimento abrangem essencialmente as profissões liberais, científicas, artísticas e comerciais, assim como as ocupações sancionadas por um certificado técnico. Inversamente, as rubricas relativas a "operários" estão em declínio. No global, a taxa média anual de crescimento dos investimentos intangíveis foi de 4,1% de 1982 a 1988, enquanto, neste mesmo período, foi de apenas 1,1% para os investimentos materiais.

17. CHANDON, J. L. "Logiciels: l'obsolescence permanente". *Revue Française de Gestion*, nº 53-54, 1985; THEVENET, M. "Approches de la formation continue en entreprise". *Revue Française de Gestion*, nº 65-66, 1987.

18. Como o mostra perfeitamente ADLER, P.S. "Automation et qualifications". *Sociologie du travail*, nº 3, 1987, a atividade dos operadores se aproxima bem mais da dos artesãos pré-taylorianos que da dos empregados submetidos a uma rotina científica e rigidamente regulada, reduzidos eles mesmos a um mero elo primário no vasto circuito cibernético que constitui hoje a empresa (CÔRIAT, B. *Science, technique et capital*, Paris, Ed. du Seuil, 1976).

19. FREYSSENET, M. *La qualification, de quoi parle-t-on?*, Obra coletiva do Commissariat Général au Plan. Paris, La Documentation Française, 1978.

**Quadro 1: Duas concepções de organização**

	<b>Empresa Informacional</b>	<b>Gestão participativa</b>
Modelo referencial de organização	Inexistente: rejeição do taylorismo e da burocracia	Participação, recomposição do trabalho.
Saber psicosociológico	Pertence a quem o toma	Pertence aos especialistas
Negociações dos usos e costumes	Durante a ação	Quando da implantação da mudança
Finalidade da avaliação	Encontrar novas experiências	Realizar a organização final
Estrutura de avaliação	Clubes, trocas informais	Reuniões institucionais
Suportes institucionais	Inexistentes	Direções e Sindicatos

de qualificação dos trabalhos "abertos", encontra aqui seu pleno sentido. Deve ser analisada como uma descoberta empírica das possibilidades de tratamento da informação que resultem em inovações relativas à realização das tarefas, à natureza dos produtos e ao formato organizacional.

Esse conceito da conduta da inovação vale também para a organização. Opõe-se aos procedimentos axiomáticos da Organização Científica do Trabalho ou racionais-legais da burocracia. Avizinha-se das linhas de idéias e de ação do Tavistock Institute ou da administração participativa, mas não se identifica integralmente com elas.

De fato, práticas recentes, apregoadas por obras de administração em moda, definham rapidamente ao áspero contato da realidade social.<sup>20</sup> Cedem então seu lugar a uma "participação ao dia-a-dia" que se vive mais como uma aventura do que uma metodologia, e onde a ação não é institucional.

Essas operações utilizam aliás um saber psicossociológico difuso: os peritos em ciências humanas não substituem de modo duradouro os egressos dos escritórios de métodos (ver quadro 1).

Esta conduta da empresa informacional é profundamente original. Simboliza suas dúvidas quanto às modalidades de produção de sua própria mudança; constitui novo método de acesso ao conhecimento do organizado, que é a reflexão sobre o caso real. Esta é, sem sombra de dúvida, uma das dimensões centrais da evolução; quanto mais a empresa passa das restrições da produção às da inovação, tanto mais deve efetuar um recuo crítico em relação à sua atividade e ao seu saber. A empresa informacional não conseguiria, pois, em nenhum caso, admitir qualquer modelo organizacional estabelecido, devendo-se contentar com uma praxe.

O efeito global mais inesperado dessas mutações diz respeito ao papel desempenhado pelo saber no processo global de produção. Quer seja a nível de posto de trabalho, quer a nível de serviço, quer ainda a nível de empresa, o saber desponta ao mesmo tempo como matéria-prima e produto acabado.

### 1.3. A cultura como regulação

O terceiro elemento constitutivo dos investimentos intangíveis consiste na substituição das regras e dos procedimentos por valores.

A mobilidade do processo de trabalho

já não permite operar por meio de normas e regras estritas. A empresa tem que se regular de outra forma.

Para assegurar certa estabilidade e se amoldar aos imperativos da mobilidade, a direção deve produzir uma cultura coletiva de auto-administração do empreendimento. Os projetos coletivos, os inúmeros seminários e colóquios onde se exaltam o espírito da empresa, a responsabilidade e a iniciativa, devem ser vistos como ritos de passagem dos regulamentos aos valores, da coerência à coesão.

O primeiro alvo desses investimentos é a normalização das relações interpessoais. Os laços de amizade, confiança e oposição são apresentados como meios de abrir caminho

.....  
*A empresa informacional, que funciona por aproximações sucessivas, gera muita desordem na organização do trabalho.*  
 .....

para trocas até então proibidas, clandestinas ou marginais. Esta nova dimensão verbal visa facilitar as comunicações verticais e horizontais. O novo código deverá permitir à empresa se transformar; é aceitando-se publicamente a dúvida que se pode enfrentar o espaço desconhecido da inovação.

Na segunda mira estão os valores. A empresa erige em dogmas os temas-chave de suas regulações, que são: participação, criatividade e treinamento. Há uma clara vontade de adequar os valores às restrições tecno-econômicas. O funcionamento de uma empresa que se transforma constantemente, que consome sempre maior volume de conhecimentos, e que não pode assegurar estabilidade a suas técnicas, seus produtos nem à sua estrutura, terá que se basear mais na convivência do que na coerência. A regulação fundamenta-se em valores, como numa "equipe". Os trabalhos de V. Degot<sup>21</sup> esclarecem o que está em jogo nesta "gestão do simbólico". Os projetos de empresa, estruturados em volta da responsabilidade pela produção, da flexibilidade e da recusa da autoridade racional-legal, representam o substrato cultural necessário para se edificar a "micro-desregulação" da organização.

20. MARTIN, D. (& GAUTRAT, J.) *Cheminement inventif d'une démarche participative*, Paris, Ed. du CRESST, 1983; MARTIN, D. "L'expression des salaires: technique du management ou nouvelle institution?". *Sociologie du travail*, nº 2, 1986.

21. DEGOT, V. "La gestion grise". *Revue Française de Gestion*, nº 61, 1987. Ver ainda a bibliografia deste artigo para referências mais precisas.

## 2. A LÓGICA SOCIAL DA INOVAÇÃO

Não é simples tornar a cultura homogênea e operacional. Nem o era racionalizar o trabalho na época tayloriana. A empresa informacional, que funciona por aproximações sucessivas, gera muita desordem na organização do trabalho. Os efeitos inesperados, perversos e contra-intuitivos tornam-se o dia-a-dia. Mas a força da empresa decorre de sua capacidade de se valer desta desordem.

O lado oculto, o sistema sociográfico da empresa informacional, articula-se segundo um mecanismo complexo. Três grupos de atores<sup>22</sup> desenvolvem, para cada inovação, estratégias específicas (ver quadro 2).

- Os profissionais, quer exerçam, ou não, cargos de chefia (estes últimos, eventuais coordenadores de uma equipe, um projeto ou uma missão), caracterizam-se sobretudo pela sua perícia. Estão no páreo para ganhar influência, reconhecimento social e autonomia na ocasião de toda mudança, toda novidade. Sua estratégia dominante é a inovação.

- Os hierárquicos, que não dispõem nem das responsabilidades da diretoria, nem da posição de líder num grupo de profissionais, controlam os aspectos administrativos, legais e formais da empresa. Esforçam-se por assimilar as inovações desenvolvidas pelos profissionais no quadro de funcionamento coerente, quiçá regulamentado. Às vezes até se opõem à inovação.

- Os dirigentes desenvolvem sutil estratégia para fazer a instituição se beneficiar da contribuição de uns e outros. Aceitam o desvio dos profissionais, por ser portador de racionalidade econômica; e sustentam a ação dos hierárquicos, por ser portadora de estabilidade.

### 2.1. As jogadas de organização

A desburocratização representa a grande "jogada", pois a visibilidade maior que ela confere ao ato de produção torna clara a contribuição de cada um na atividade coletiva. Os profissionais encontram, neste desvendar da contribuição objetiva, o meio de valorizar economicamente sua ação, de legitimar suas "jogadas" estratégicas.

.....  
*Os hierárquicos, ciosos de  
 permanência e estabilidade,  
 procuram legitimar as  
 ordenações e os estatutos.*  
 .....

Suas ações inovadoras mexem com a distribuição das tarefas, pela via de novas formas informáticas; com a definição dos produtos, pela via dos sistemas técnicos e dos procedimentos de qualidade; e com a melhoria do funcionamento conjunto, pela via das ações participativas. Precedem sempre, ou ultrapassam, a vontade da instituição.

**Quadro 2: Grupos de atores e inovação na empresa informacional**

	<b>Profissionais</b>	<b>Hierárquicos</b>	<b>Diretores</b>
<b>Ganhos potenciais</b>	Autonomia e reconhecimento social	Encontrar um novo papel	Promover e controlar a inovação
<b>Recursos</b>	Perícia e rede de inovação	Controle dos procedimentos formais	Definição da missão e dos meios da instituição
<b>Fraquezas</b>	Fraqueza estatutária	Fraco profissionalismo	Autonomia dos papéis dos atores
<b>Estratégias</b>	Inovar	Ordenar as mudanças	Regular o processo de inovação
<b>Valores</b>	Criatividade e eficiência	Regras de organização "abertas"	Consenso e eficácia

22. Há um quarto grupo, composto dos "organizadores científicos do terciário", cf. ALTER, N. Op.cit. Não o levamos em conta nesta análise, por dois motivos. Este grupo não detém suficiente poder para pertencer ao "sistema social". É agente da organização, produtor, mas não ator; quando muito, dispõe de "contra-poder" (BERNOUX, P. *Un travail à soi*, Toulouse, Ed. Privat, 1981) necessariamente coletivo. Este grupo, ademais, e é o segundo motivo de nosso mutismo sobre sua existência, é um contingente reduzido, decrescente e geograficamente difuso, o que lhe retira qualquer possibilidade de ação de conjunto.



O risco assumido pelos profissionais é, pois, o de um desvio de rota, e de uma marginalização que reduziria sua autonomia e suas fontes de influência. Os profissionais impelem a direção a multiplicar as sanções negativas e positivas. No oposto, os hierárquicos, ciosos de permanência e estabilidade, procuram legitimar as ordenações e os estatutos.

*Os profissionais conseguem gerar a criação da incerteza e tornam os investimentos imateriais a grande jogada do empreendimento. Essa é a condição para que sua perícia se torne o poder relevante.*

A informalização dos procedimentos de trabalho reforça essa dicotomia. O funcionamento "no aproximado" aumenta a parcela de liberdade e justifica a autonomia adotada pelos profissionais. Em contrapartida, esta mesma tendência traduz-se por um vácuo organizacional, um esvaziamento da legitimidade dos hierárquicos; se não podem pessoalmente se tornar líderes na organização, sua posição estatutária só tem um valor legal, não muito legítimo.

O caráter adaptativo e transitório da organização é finalmente "produzido" pelos profissionais, porque são eles que preparam, difundem, normalizam e consomem o máximo de informações, na sua investida contra a divisão do trabalho. Reencontramos aqui a pertinência das análises de M. Crozier e E. Friedberg<sup>23</sup>, no tocante ao conceito de "construção social de ação coletiva".

Há, porém, uma diferença em relação a esse modelo, por dois motivos. O sistema informacional não se repete; ele transforma-se, porque a racionalidade dominante é mais a da difusão que a da retenção das informações, mais a da ofensiva que a da resistência. O sistema, aliás, é necessariamente aberto, pois os investimentos intangíveis nunca apresentam uma configuração definitiva, fechada, ou racional.

A originalidade deste sistema reside, outrossim, nas jogadas das direções. Elas institucionalizam, legitimam as práticas informais e inventivas dos profissionais. Quanto mais profundos os avanços destes

no tecido sócio-econômico, tanto mais a instituição nascida do conflito vai apresentar progressos em direção à flexibilidade. A institucionalização, porém, não deixa de ser uma forma de regulação; traduz-se invariavelmente por uma perda relativa das liberdades conquistadas pelos profissionais. As diretorias cerceiam, sempre que ocorre uma mutação, as avançadas que tenderiam a desestabilizar o sistema.<sup>24</sup>

## 2.2. Os lances com o conhecimento

O pendor à inovação, tão alardeado pelos profissionais, não tem caráter natural nem lúdico. É comportamento estratégico. Os investimentos imateriais não são quase nunca acompanhados de precisa estruturação dos direitos e deveres de cada um. Nem determinam diretamente nova repartição do poder. O enfraquecimento das posições estatutárias e regulamentadas desloca os antigos poderes e promove a "abertura" do palco estratégico.

A criatividade assoma como meio inicial e essencial da entrada no páreo. Através de sua participação ativa na implantação da flexibilidade e da "reatividade" da empresa, os profissionais conseguem gerar a criação da incerteza e tornam os investimentos imateriais a grande jogada do empreendimento. Essa é a condição para que sua perícia se torne o poder relevante.

As manobras ofensivas substituem logicamente as estratégias defensivas do universo burocrático<sup>25</sup>, ou as operações "tartaruga" das oficinas taylorianas, pois apresentam condição para definir de um só golpe uma incerteza, uma linha de ação e uma legitimação econômica.

Da mesma forma, a avaliação de mérito torna-se tanto estratégia quanto método. Representa de fato o meio de valorizar a legitimidade de um tipo de estratégia em comparação com outro, bem como seus respectivos resultados operacionais.

Os profissionais pedem aos dirigentes que avaliem suas jogadas. É o meio de ter sua ação reconhecida no mais alto nível da empresa como força econômica indispensável, e que prevaleça contra os lances defensivos e procrastinadores dos hierárquicos.

A originalidade deste comportamento reside na sua imanência. A procura da avaliação faz parte da lógica da empresa informacional. É recurso essencial na estratégia dos profissionais e não é apenas uma etapa numa trajetória, que será vencida com a

23. CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système*. Paris, Ed. du Seuil, 1977.

24. ALTER, N. *Informatique et management: La crise*. Paris, La Documentation Française, 1986.

25. Somos levados a pensar nos famosos oficiais de manutenção do "Monopole du tabac", cujo poder provinha diretamente do *status* que a organização lhes conferia, cf. CROZIER, M. *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Ed. du Seuil, 1963.

definição da estrutura finalmente adotada. De novo, estamos aqui bem aquém dos métodos de experimentação e avaliação preconizados pela escola sociotécnica.

O caráter estratégico da inovação e das práticas de avaliação tem um efeito original sobre a ação dos dirigentes.

Quando estes institucionalizam as práticas dos profissionais, quando dão à empresa uma configuração algo "acabada", não levam somente em conta considerações "racionais". Sua conduta leva-os a ponderar uma dualidade de fatores, econômicos e estratégicos, interligados. Não avaliam somente uma série de fatos concretos, tais como a qualidade do produto ou o nível de responsabilidade do interlocutor, mas a resultante de uma relação entre os dois termos do conjunto organizado, no caso: trabalho e poder. As direções das empresas informacionais, bem mais que as outras, são, pois, levadas a sopesar o funcionamento do sistema social da sua empresa tanto quanto o funcionamento da organização formal.

### 2.3. Os novos embates sobre a cultura

Ao mesmo título que a organização e os conhecimentos, a cultura significa um grande prêmio na empresa.<sup>26</sup> A "gestão dos símbolos"<sup>27</sup> põe por igual a descoberto seus oponentes<sup>28</sup> e suas fraquezas.<sup>29</sup>

O sistema de valores e representações erigido em ideologia gerencial pelas direções enfrenta uma oposição radical na lógica cultural dos profissionais.

Este grupo quer participar e inovar para servir a seus próprios interesses. Intervém também na identidade da empresa produzindo um "modelo cultural", economicamente lógico, porém, mais orientado no sentido de mobilidade que o modelo dos dirigentes. Trata-se, pois, de uma ideologia de oposição, e mais ativa do que a destes últimos.

O enfrentamento cultural entre esses dois campeões da empresa informacional organiza-se da seguinte forma:

- os profissionais substituem a criatividade na ordem pela criatividade na desordem, única maneira de assegurar sua permanência no estreito espaço de manobra disponível;

- a um referencial de consenso, os profissionais opõem um de dissenso; é um meio de negociar abertamente e de não se identificar com seus parceiros no jogo social;

- os profissionais opõem um espírito empresarial, de empreender, ao espírito "casa", da casa, que atua ao arpejo da gestão orgânica e integrada das direções;

- ao conceito de eficiência, tendem a opor o de eficácia, vista como um êxito econômico global não moldado necessariamente nos objetivos estritos e orçamentários, definidos pela exclusiva racionalidade dos tomadores de decisão.

A outra faceta da ideologia dos profissionais tem a ver com a regulação que ela assegura no seio do grupo. O gosto pela convivência é mandatário. O constante "cara a cara" consagra um aumento sensível de um poder necessariamente coletivo mas que cruza projetos individuais.

A ação do grupo revela-se, de maneira sociologicamente paradigmática, como a agregação de interesses individuais.<sup>30</sup>

Os hierárquicos que não conseguiram impor sua liderança sobre os profissionais vivem com dificuldade seu "legalismo". Na falta de capacidade em se apresentar como uma força coletiva e atuante, não podem transformar sua cultura em ideologia. Neutralizados pela cultura dos diretores ou dos profissionais, articulam sua retirada ao longo de duas linhas principais:

- a valorização da regra, que lhes permite reintegrar as inovações e os desvios do sistema social no regaço institucional;

- a adoção de atitudes que vangloriam os investimentos intangíveis, acompanhadas de comportamentos destinados a "bloquear" o sistema. Essa dissonância reflete a precariedade de sua situação. Estão desatualizados na nova racionalidade econômica, mas pertencem a um nível funcional que lhes proíbe manifestar uma oposição declarada.

Nada disso impede que a inovação prevaleça sobre a gestão clássica. Os elementos constitutivos da inovação entraram de fato para valer no cerne das relações sociais. A lógica organizacional e econômica observável mostra atores estrategicamente opostos, mas que compartilham o mesmo projeto global, o da transformação da empresa.

### 3. A DURA PROFISSÃO DE INOVADOR

A fraqueza inerente à empresa informacional reside no seu paradoxo constitutivo: só poderá se firmar apoiando-se num siste-

26. TOURAINE, A. *Production de la société*. Paris, Ed. du Seuil, 1973.

27. DEGOT, V. Op. cit.

28. BORZEIX, A. & LINHART, D. "La participation: un clair-obscur". *Sociologie du travail*, nº 1, 1988.

29. AKTOUF, O. & CHRETIEN, M. "Comment se crée une culture organisationnelle". *Revue Française de Gestion*, nº 65-66, 1987.

30. BOUDON, R. *Effets pervers et ordre social*. Paris, PUF, 1979.



ma social conflitivo mas criativo. A densidade dessa situação acaba cansando os atores, a ponto de lhes fazer sentir saudades da tranqüilidade burocrática de outrora.

### 3.1. Inovação por conflito

A mobilidade e a mobilização do sistema social da empresa informacional não se operam sem conflito. A níveis individual e coletivo, cultural e institucional, o conflito representa o caminho necessário para passar da produção à inovação.

Quando a mudança se efetua em coexistência pacífica, quando não é posta em questão a redistribuição dos trunfos, os investimentos não-materiais permanecem relativamente "enquistados" no tecido social e são, pois, subutilizados. Há, de fato, uma correlação positiva entre conflito, transformação social e otimização dos investimentos.

É somente quando os profissionais conseguem reverter a relação de forças em seu favor que podem fazer valer o caráter produtivo de suas estratégias junto às diretorias.

De novo, essas constatações invalidam as teorias da organização, as do Tavistock Institute e as da escola de administração participativa, que consideram um "bom clima social" um fator fundamental e indispensável de produtividade. Mas os investimentos imateriais são também um espaço de desordem que permite assumir riscos e aprender sem o fantasma do erro.

Se o ator deve de ora em diante jogar a descoberto, ele pode se esconder para aprender, se exercitar, experimentar, e bem mais facilmente que antes. Trata-se na verdade de um ambiente paradoxal, no qual se devem correr maiores riscos, mas no qual a informalidade protege parcialmente contra sanções imediatas. O efeito cultural dessa situação é a aceleração das trocas e das aprendizagens mútuas.

### 3.2. Os riscos da fadiga

O agente de inovação torna-se, pois, fatalmente, um ator coletivo. No quadro descrito, é necessário pertencer a um grupo para conseguir suportar a luta. Ao auxílio mútuo inerente à configuração organizacional acrescenta-se a solidariedade resultante de suporte psico-afetivo e cultural. Ambas as causas produzem o mesmo efeito, de necessidade de interdependência entre profissionais. O investimento afetivo assoma como pesado fardo: pertencer à turma da inovação requer estar de mãos

dadas o tempo todo com amigos e aliados. A lei tribal, mais ainda que as clássicas regras hierárquicas, nunca admite que se questionem suas normas.

A eficácia econômica do ator informacional é o esteio básico da ação estratégica. A tarefa é recurso essencial da participação no jogo social: atrás do novo ator tem por força que existir um operador atuante. A noção de "carga mental do trabalho", apresentada pela ergonomia como um efeito direto da complexidade e/ou do ritmo de trabalho do tipo informacional, deve ser vista aqui como consequência da atividade estratégica, que exige a otimização continuada do trabalho.

A interdependência e a necessidade de eficácia, agravadas pela instabilidade do poder e pelo conflito permanente com a hierarquia conservadora, geram frequentemente a "fadiga do ator". Não pode haver adequação perfeita entre controle das incertezas e exercício afetivo do poder. Os profissionais não chegam a usar seus recursos ao máximo, pois isso criaria uma situação de beligerância ainda mais intolerável que a postura de dominado. O ator "racional" sabe quando dar precedência ao sossego sobre a luta e a inovação. A reivindicação do direito à "tranqüilidade", tantas vezes evocado pelos profissionais, é manifestação desse desejo de paz, pelo menos tão almejado quanto o poder.

.....  
*A mobilidade e a mobilização  
do sistema social da  
empresa informacional não  
se operam sem conflito.*  
.....

Os limites do poder dos profissionais são estabelecidos por um balanço entre as vantagens do exercício da força e o desejo de existir sem luta, ainda que, no início, tivesse sido esta que permitia obter o reconhecimento.<sup>31</sup> A situação dos profissionais não é, pois, de muito repouso. Cabe perfeitamente na descrição da anomia que Merton<sup>32</sup> traça dos "inovadores": a busca de objetivos valorizados positivamente através de meios valorizados negativamente.

Esta crise de identidade explica a força ideológica dos profissionais e a fragilidade de seu papel de ator.

31. HIRSCHMANN, A. O. *Face au déclin des entreprises et des institutions*. Paris, Editions ouvrières, 1972.

32. MERTON, R. K. *Éléments de théorie et de méthodes sociologiques*. Paris, Ed. Plan, 1965.

O custo de sua posição mostra-se tão elevado que até mesmo seus trunfos são muitas vezes depreciados pelos profissionais. Consta-se nesse grupo um real cansaço do enfrentamento e da transparência do ato de produção. A contradição entre a racionalidade estratégica e a racionalidade cultural exprime-se sob a forma, digamos, de um tipo de "auto-alienação".

Junto com sua sobrecarga de trabalho, os profissionais têm que administrar papéis e valores às vezes perversos, invertidos em relação às suas expectativas. Toca-se aqui no paradoxo central da situação desse personagem.

Para existir no palco estratégico, para impor sua lógica de atuação, os profissionais proclamam-se "contra-dependentes" em relação aos dirigentes, o que não pode ser confundido com os marcos de uma real independência.

## CONCLUSÕES

Cinco perspectivas ajudarão a refocalizar o modelo aqui desenvolvido.

1. Fugimos das análises deterministas e funcionalistas. Apresentamos uma série de efeitos e relações concebidos como mecanismos técnicos de conjunto, atuando sobre o social. Confirmam amplamente o caráter heurístico de três noções essenciais para repensar a gestão de um sistema social engrenado em "dinâmica".

- O paradigma da interação permite visualizar a organização como uma resultante de forças.<sup>33</sup>

- A concepção da empresa como instituição, um conjunto produtor de bens e serviços, mas também de culturas, projetos, tensões e regulações estratégicas, põe em evidência a complexidade e o caráter interativo das relações entre a organização e o seu sistema social.<sup>34</sup>

- Acima de tudo, a idéia de sociedade pós-industrial, lançada por D. Bell<sup>35</sup> e A. Touraine<sup>36</sup>, torna-se central. Adaptada ao nível microsociológico da empresa, ilustra à perfeição um fato básico: de ora em diante, o "controle social" passa pela "cultura", que se torna com isso o elemento maior da "historicidade" da empresa, ou seja, de sua capacidade em "se produzir a si mesma", sem ser mecanicamente determinada.

2. O grande tema da desregulação econômica é acompanhado por um fenômeno

menos conhecido mas por certo igualmente central: a microdesregulação na gestão das empresas. Quer concerne a organização, os produtos, o direito do trabalho, as vantagens sociais, a repartição espacial, institucional ou financeira da empresa, a micro-regulação não cessa de crescer. Aumenta, pois, consideravelmente as incertezas do processo de produção e só pode introduzir espaços mais abertos de jogo, contudo, mais duros e, de certa forma, mais selvagens.

.....  
*A contradição entre a  
 racionalidade estratégica e a  
 racionalidade cultural exprime-se  
 sob a forma, digamos, de um tipo  
 de "auto-alienação".*  
 .....

3. A mobilidade dos sistemas sociais é forte demais para permanecer congelada tão somente no esquema estratégico analisado. Os profissionais não serão sempre ativos, nem os hierárquicos reativos, nem as direções sutilmente regulatrizes. Essas posições potenciais, deverão, todavia, ao que parece, subsistir. Atravessadas e ocupadas por grupos móveis de atores, elas se articulam segundo uma tríade estruturada, de inovação, conservação e instituição, reveladora de uma empresa mais reguladora que organizadora.

4. O grupo dos profissionais, no entanto, deverá, ao que tudo indica, permanecer como estrela do *show*. Sua intervenção na quase totalidade do ciclo de produção, lançamento e comercialização de novos produtos leva a uma configuração radicalmente original do palco estratégico. Este ator coletivo, na medida em que controla, ou tenta controlar, parte da seqüência vertical do processo produtivo, define sempre mais nitidamente sua posição específica na organização do trabalho.<sup>37</sup>

5. Os sindicatos, ainda ausentes do palco descrito, não tardarão a nele ingressar. As recentes tomadas de posição, em particular por parte da Confédération Française du Travail, permitem prever que a volta desse veterano ator contribuirá para reforçar o poder dos profissionais. Não será, aliás, nada mais que a retomada dinâmica da aliança e do substrato cultural tradicional do sindicalismo.<sup>38</sup> □

33. BOUDON, R. Op. cit.

34. SAINSAULIEU, R. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris, Presses de la FNSP, 1987.

35. BELL, D. *Vers la société postindustrielle*. Paris, Ed. R. Laffont, 1976.

36. TOURAINE, A. Op. cit.

37. Ver, a respeito, BURGELMANN, R. A. "Stimuler l'innovation grâce aux innovateurs". *Revue Française de Gestion*, nº 56-57, 1987.

38. ROJOT, J. "Les syndicats et les entreprises face au nouvel environnement des relations de travail". *Revue Française de Gestion*, nº 65-66, 1987.