

O SOCIÓLOGO NA GESTÃO DA EMPRESA — DA ESTRATÉGIA À CAPACIDADE TÁCTICA

MANUEL SECA RUIVO*

«É do volume de dados de que dispõe, que a nossa época tira o imerecido sentimento de superioridade; quando afinal o verdadeiro critério assenta no grau em que o homem sabe dar forma às informações e dominá-las»

GOETHE

Hoje, em Portugal, considerar o lugar do sociólogo numa empresa dá lugar à explosão de perplexidades quando alguns leitores habituados a macroabordagens sociológicas se confrontam com a possibilidade de uma prática, em que a empresa se constitui num objecto analisável e intervencionável. Foi o que aconteceu num encontro ocasional de rua, quando, perante a indisponibilidade para participar num projecto de investigação porque iria desenvolver a minha actividade profissional numa empresa industrial, a pessoa que me havia contactado interrogou com espanto: «Mas o que vai um sociólogo fazer numa empresa?! ...» (ao menos, no implícito, em aberto a participação técnica do sociólogo e não o seu remetimento para uma função em que seria utilizado como um destituído: uma mão-de-obra indiderenciada).

Porém, para os trabalhadores da empresa, essa ave rara arribada, um «ólogo» desses que as universidades institucionalizam, é considerado, por uns, como um mágico a quem são pedidas prescrições terapêuticas imediatistas para «opressões no peito» e «perfis» (só posteriormente entendi que não se pretendia um desenho); e, por outros, como um idealista, uma máquina falante fazedora de teses metafísicas agenciadoras de medições subjectivas que se não coadunam com o contexto pragmático-industrial — no limite: «Sociólogo?! ... Tem graça, pela função técnica que tem pensei que fosse engenheiro.»

* Centro de Formação de Cacia-Aveiro da Renault Portuguesa.

O que realmente se pensa da actividade de um sociólogo, surge como reflexo de uma incapacidade de análise aos *enjeux* da empresa, manifestada pela maioria dos seus actores sociais, visto que, habitualmente, na sua gestão só são privilegiados os subsistemas técnicos e económicos: fazem-se orçamentos; pensa-se em investimentos e amortizações de equipamentos; determinam-se custos de produção; ... decide-se à margem do outro componente da estrutura da empresa: o subsistema sociocultural. Na melhor das hipóteses, criam-se indicadores em que se aborda abstractamente o sociocultural em termos de efectivos, massa salarial, etc.

Integrar o subsistema sociocultural na gestão da empresa, numa perspectiva sócio-técnico-económica, é definir a atribuição causal dos custos; é possibilitar decisões de investimentos articulando-se os subsistemas técnico e sociocultural; é procurar outros ganhos de produtividade. Neste sentido, a abordagem sociológica, ainda que descompartmentada disciplinarmente, introduz um contributo importante. Contudo, tem de se aferir o subcódigo sociológico com os quadros de referência dos gestores. Esta é a forma, provocatoriamente direi, a única forma para se viabilizar a presença e o contributo do sociólogo na rendibilização do produto empresa.

É na articulação entre uma capacidade estratégica (processamento da informação disponível → teoria a utilizar → avaliação experimental → validação ou reprocessamento da informação → ...) e uma capacidade táctica (escolha de formas consumíveis de significação) que, quotidianamente, se deve consolidar a presença do sociólogo: a este, o desafio de, a partir de um discurso SOBRE a empresa, construir um discurso COM a empresa.

I. O DISCURSO SOBRE A EMPRESA — UMA CONSCIÊNCIA POSSÍVEL

«Ainda que seja terrível, falemos destas coisas, ó sábios entre os sábios. Calar é pior: todas as verdades caladas se tornam venenosas.»

«E que contra todas as nossas verdades se parta tudo o que se possa partir! Há ainda tantas casas a construir!

Assim falava Zaratustra.»

FRIEDRICH NIETZSCHE

Vários são os discursos que se podem enunciar sobre a empresa. A cada produtor de sentido a definição dos seus contornos. Para o efeito, necessária é a concatenação de uma teoria tão simples quanto possível para que se possa controlar a eficácia dos conceitos operacionais.

Do mesmo modo que a organização do trabalho influencia o comportamento individual e colectivo dos actores sociais, este produz efeitos sobre

a empresa, onde se consolidou e, tantas vezes, se cristalizou uma organização que os gestores entendem consentânea aos seus objectivos. É nesta biunivocidade que frequentemente se consubstancia o primeiro paradoxo das empresas: a dessinergização entropizante entre os seus objectivos e o comportamento dos actores sociais. Racionalizam-se os meios e qualquer desvio em relação aos valores teoricamente atribuídos é entendido como um disfuncionamento que interessa corrigir. Enquanto que, noutra vertente oposta à anterior, entende-se que os actores sociais reagem para se evadirem dos constrangimentos provocados pela organização do trabalho: o que se considera como um disfuncionamento organizacional é um funcionamento comportamental na perspectiva dos actores sociais. Esta dicotomia verifica-se, quando, por exemplo, contra valores atribuídos ao nível do subsistema técnico e/ou do subsistema económico em relação à capacidade de trabalho humano instalado e à qualidade de produção exigida, ocorrem disfuncionamentos como o absentismo e o defeito; mas, o absentismo e o defeito para os actores sociais surgem como funcionamentos, como escapes à organização do trabalho vigente.

No contexto industrial em que situo este texto, a organização do trabalho subjacente é «fayolo-fordo-taylorista.»

De momento, relativamente ao fayolismo interessa só reter a sua existência enquanto formalização administrativa do taylorismo, que atinge o ponto máximo do seu desenvolvimento com o enquadramento jurídico, no Acordo de Empresa, da análise e avaliação de funções.

Por outro lado, não questionarei o fordismo, pois tenho como adquirida a produção em série e o *lay-out* existente. Num projecto de evolução da organização do trabalho e de afirmação dum estatuto de sociólogo na empresa seria falta de capacidade táctica propor investimentos para a aquisição de equipamentos com tecnologias outras, como as incorporadas, por exemplo, na prodútica. Ainda que não sendo disjuntos os subsistemas técnico e sociocultural, optar por essa via seria reproduzir e validar o segundo paradoxo das empresas: a não utilização da tecnologia social afectada directa ou indirectamente à produção, com o duplo objectivo de possibilitar um todo integrado de decisões, e de evitar opções do tipo investimentos-em-equipamentos como processo único para a rendibilização e aumento de competitividade de empresas em contexto de crise ou não (armadilha ou tentação a que dificilmente fugirão certos discursos sobre a modernização do tecido industrial português — salvaguardados os obsoletismos).

Nunca é de mais descrever alguns aspectos da organização tayloriana do trabalho e os seus efeitos sobre a acção colectiva dos actores sociais em presença: operários, chefias directas e quadros.

Com o taylorismo, na sequência da decomposição do processo de produção, sua simplificação e sua individualização, as actividades dos operá-

rios estão reduzidas a um número limitado de operações elementares manuais, predeterminadas, repetitivas e impostas mecanicamente. Para o efeito, é exigido um mínimo de formação, subaproveitando-se, limitando-se mesmo as aptidões individuais, e, para que «a máquina não gripe», impondo-se normas disciplinares de funcionamento.

A compactificação significativa anterior vale, não tanto por qualquer forma inovadora de questionamento ou de síntese — sobre o taylorismo já tanto se disse e escreveu — mas pela referência que para mim comporta: a opacidade da palavra foi superada e assumiu a força de significar a sua substancialidade com a minha permanência-estágio como operador, durante uma semana, nas linhas de fabrico e montagem de um dos estabelecimentos industriais da empresa para onde trabalho. Aí, a simplificação do processo de fabrico foi a sua compreensão como *the one best way* e não como o equivalente a algo simples, quando me confrontei com a incapacidade e dificuldade manual de montar logo a primeira peça, após ter ocupado o posto que escolhera na ilusão de encontrar o menor número e as mais elementares operações. Na sequência, porque não tinha uma habituação ao posto que me permitisse uma resposta às cadências estabelecidas, foi ver os blocos do motor a acumular. Aí, a individualização característica dos postos no processo de produção tayloriano assumiu-se como isolamento... ninguém em meu auxílio... fazê-lo, seria a ruptura noutra posto. Frequentemente, com todo o *stress* que comporta, vi operadores a «correr» atrás do órgão mecânico para completar a operação e a ter de regressar à pressa para recuperar o tempo perdido... é que o *transfer* não pára... e eu só o via passar tendo como horizonte temporal uma semana...

Continuando, e pondo de lado a descrição parcial da minha experiência como operador, direi que o estatuto sociológico do operário na organização tayloriana do trabalho é de um actor social *standard*, passivo e isolado do grupo, que vive o anonimato e só responde a estímulos monetários ou disciplinares.

Não muito dessemelhante é a situação das chefias directas, que, sendo «pequenos chefes» a quem são atribuídos papéis de controlo e de vigilante, se confrontam com a ambiguidade e sensação de desvalorização, quando funcionalmente, e com frequência, substituem operários.

Por outro lado, para que se possa delimitar o lugar e a situação dos quadros neste tipo de organização, o pólo concepção da dicotomia clássica tayloriana concepção/execução deve ser analisado para além da decomposição sistemática das tarefas (os quadros também estão sujeitos a actividades que se encontram reduzidas a um número limitado de operações elementares repetitivas, embora intelectuais) numa dupla perspectiva: a da incongruência entre a unidade-funcional-de-enquadramento e o estatuto de

quadro na empresa; e a da dissonância entre a cultura técnica necessária e o saber disponível. No primneiro dos casos, uma franja maioritária de quadros desenvolvendo actividades como as anteriormente descritas — não esperadas em termos de expectativas e do estatuto que lhes é conferido (veja-se a deferência de tratamento ao abrigo dos títulos «nobiliárquicos» de engenheiro e de doutor) — é subaproveitada, ficando o espaço de concepção e de decisão destinado a um número reduzido de políticos da empresa, no poder ou não, que constituem, esses sim, a efectiva unidade-funcional-de-enquadramento. Na sequência da incongruência anterior, a segunda perspectiva passa pela redução do saber fazer ao formalismo dos exemplos abstractos e às fórmulas e regras com pequeno nível de abstracção, que vêm provocar a insatisfação dos quadros (dado o desaproveitamento manifesto de um saber disponível em vão acumulado durante tantos anos de percurso escolar) e se transforma em insegurança, quando, com base na dominância de competências parcelizadas e isoladas, os quadros se confrontam com a necessidade de utilizar uma cultura técnica global da empresa, que não possuem e o saber disponível lhes não dá, mas que é básica para a inserção produtiva das actividades: de todas as actividades dos quadros, das chefias directas e dos operários.

É pois da desarticulação entre as aptidões individuais e o estatuto social, dos actores, emergente da organização tayloriana do trabalho anteriormente resquçada, que resulta um terceiro paradoxo como complemento dos anteriores: a institucionalização de uma organização de trabalho incapaz de gerar, à margem das máquinas, um MAIS dos trabalhadores. Este paradoxo é criado pela inexistência de uma acção colectiva concertada e dependente do desenvolvimento dos três factores básicos da motivação da empresa: o Poder Fazer resultante da participação e da responsabilização dos trabalhadores na definição dos parâmetros organizacionais do trabalho; o Saber Fazer alicerçado na cultura técnica e na aprendizagem permanente; e o Querer Fazer consolidado pela identificação dos actores sociais com a sua empresa.

Organização do trabalho tayloriano e factores de motivação gerados são, na unidade, definidores de uma integração parcial do comportamento individual e colectivo dos actores sociais. Não obstante as organizações em geral tentarem a utopia da integração total, na ambiência tayloriana as margens de liberdade individual potenciam as zonas de incerteza: o que na óptica das incertezas é um conflito-problema, na óptica dos actores sociais são relações de poder. Mas, como nem os operários e as chefias directas, nem os quadros excluídos da unidade-funcional-de-enquadramento dispõem de poder, as zonas de incerteza originam a profusão de estratégias pessoais, que se sobrepõem aos objectivos de conjunto da empresa.

O disfuncionamento surge, pois, como corolário da organização do trabalho sob a forma de actividades burocráticas (na força pejorativa da

palavra), que atingem o absurdo ao criarem e mesmo reproduzirem actividades cujos conteúdos e resultados não acrescentam um MAIS ao produto e à imagem que dão existência à empresa; e, por outro lado, o disfuncionamento impõe-se sob a forma de defeitos e de absentismo. Contrariamente ao habitual, não considero os acidentes de trabalho, o *turn over* e a quebra de rendimento como disfuncionamentos a privilegiar, porque incluo os acidentes de trabalho como uma subvariável do absentismo e não faz sentido penalizar o *turn over* e a quebra de rendimento em novas formas organizativas tipo democracia industrial. Intencionalmente introduzi as duas últimas palavras neste texto, para oportunamente as utilizar como exemplo a considerar na escolha das formas consumíveis de significação.

Este é um discurso possível SOBRE uma empresa, de onde releva um duplo espaço a reter metodologicamente: um espaço de actuação criado pela organização do trabalho, geradora de factores de motivação da empresa (não as determinantes inconscientes impossíveis de serem analisadas pessoa a pessoa e, conseqüentemente, com soluções individuais irrealistas, mas o conjunto de medidas que a empresa deve implementar para que intrinsecamente se activem e se façam convergir energias); e um espaço de avaliação das zonas de incertezas e poder, bem como dos disfuncionamentos provocados pelo comportamento individual e colectivo dos actores sociais no seio da empresa (do mesmo modo que não é abordado o efeito do meio envolvente sobre a empresa, também se não tratará a acção desta sobre o exterior — fazê-lo, não é abstrair essas realidades, mas simplificar à partida o modelo explicativo).

II O DISCURSO COM A EMPRESA — O LIMIAR DE UMA CONSCIÊNCIA POSSÍVEL

«[...]
Ninguém possui ciência superior a quem para evitar tumultos circunstantes e poder fazer frente à própria face em lugar de nos campos procurar o que só lá pode encontrar quem nasceu na cidade e na cidade mora e na cidade morre não só aceita a solidão das ruas mas também a aumenta quanto mais compartilha
[...]»

RUY BELO

A presença de um sociólogo na vida de uma empresa portuguesa não é fácil. Não é fácil por tradição, nem facilitada por formação (basicamente, nas universidades só são veiculados discursos SOBRE a empresa o que, parcialmente, compromete a sua utilidade).

Assim, o primeiro dos múltiplos papéis que deve assumir e encenar o sociólogo é o de caçador (valha-me a imagem). Não de um caçador qualquer, como os que da bala farta fazem caça nula, mas sim o de um eleito entre os caçadores que sabe fazer depender a sua sobrevivência da oportunidade e da certeza do tiro. Falhar é fazer perigar a sua própria existência. A sobrevivência, para o sociólogo, é ocupar funcionalmente um lugar e urdir uma tática que permitam a negociação e a validação de projectos; é ser criterioso na prossecução de uma metodologia e na escolha de meios fiabilizáveis que sinergizem e neguentropizem os objectivos da empresa e os comportamentos dos actores sociais (não se leia numa perspectiva integradora, mas sim de gestão permanente do conflito).

O posicionamento de um técnico de Sociologia do Trabalho no organograma de uma empresa deve ser junto àqueles que constituem a unidade-funcional-de-enquadramento, para que se magmatize uma consciência de que os resultados de uma intervenção ao nível do sociocultural não são imediatos, tipo «apaga-fogos», mas efeitos a curto prazo. Efectivamente, só num departamento onde esteja aberta a possibilidade de uma investigação aplicada e exista uma ambiência de pedagogia industrial é que o sociólogo poderá desenvolver a sua actividade de intervenção e de agente de mudança — a saber, por exemplo, num departamento de formação e/ou de condições de trabalho (num sentido amplo que extravasa as condições físicas de trabalho).

Contudo, se projectos coerentes na sua lógica interna são necessários para conferirem uma competência, eles só serão suficientemente válidos se negociados de modo a serem utilizáveis pela empresa. Aqui se radica a pertinência de uma prática, quando lucidamente orientada para a evidência da preocupação dominante dos gestores: os custos. O discurso COM a empresa tem de se alicerçar nesta realidade: os custos. Ainda que perfeita, que interessa a um gestor a formulação, a reformulação ou a trans-reformulação de toda e qualquer problemática à revelia do seu *leit-motiv*? Que estímulo mais apropriado que a linguagem dos custos para conferir um ponto de reflexão, um momento de atenção às propostas dos sociólogos, e para romper com condescendências, de moda, consubstanciadas na tolerância de uma presença remunerada só justificada pela redução de impostos e não por uma utilidade? Todavia, a linguagem dos custos não esgota uma capacidade tática. Esta desafia-nos contra as formas imediatistas dos discursos e alerta-nos para a vigilância a reter em torno das unidades de significação. Não tendo em consideração os destinatários, nas suas conotações político-ideológicas, como validar discursos que utilizem, por exemplo, significantes como democracia industrial? Numa empresa, correr o risco do sentido censurável é a ingenuidade implosora de projectos. Em resumo, a capacidade tática do sociólogo deve assentar, por um lado, na selecção de significantes cientificamente «neutros» e na certeza das suas significações; e,

por outro lado, no discurso da irrefutabilidade dos custos, articulando-os aos disfuncionamentos, efeito último da interdependência entre a organização do trabalho e o comportamento dos actores sociais.

«Disfuncionamentos — custos» torna-se pois o núcleo central tático do trabalho do sociólogo sobre o subsistema sociocultural da empresa.

No último quartel do século, com os desafios lançados às empresas portuguesas, no contexto CEE, mais que nunca se impõe a difusão e a concretização da metodologia da qualidade e a sua assunção definitiva como elemento cultural da empresa.

A qualidade poderá e deverá tornar-se no elemento motor da mobilização e da dinamização de todos os sectores da empresa, mesmo da sua redefinição organizativa. Esta variável, de entre as duas — qualidade do produto e capacidade de trabalho humano instalado — faz transparecer melhor a intercepção dos subsistemas técnico e sociocultural, e dos subsistemas económico e sociocultural, o que possibilita uma linguagem comum à dos gestores e, conseqüentemente, permite viabilizar uma intervenção no subsistema sociocultural. Por isso a necessidade de ser incluída nos quadros de referência dos técnicos do social e o seu destaque neste texto. A capacidade do trabalho humano instalado e o seu disfuncionamento absentista estão mais na sintonia dos repertórios sociológicos, o que me leva a não a tratar mais em pormenor; metodologicamente a grelha de levantamento de custos é idêntica à dos disfuncionamentos da qualidade.

Se por hábito se calculam globalmente os custos directos da reparação dos efeitos (sobreconsumos de peças e raramente de incorporáveis), o seu valor efectivo só se obtém quando alargado aos custos ocultos. Precisando a significação destes últimos, direi que, não estando tão escondidos como a comunidade científica o pretende com a escolha desta classificação, estes custos são aqueles que não são tidos como tal, porquanto institucionalizados organizacional e funcionalmente no processo de produção através da imobilização de máquinas provocada pela existência de peças ou matéria-prima defeituosas, da perda de produção devida aos efeitos e investigação das suas causas, da presença dos controladores da qualidade e dos reparadores dos defeitos, etc. E nas empresas industriais em economia de mercado, onde os produtos são avaliados por critérios de exigência e pautados por desafios concorrenciais, o número de controladores e de reparadores não é de se subestimar, não obstante o esforço sistemático para se atingirem índices satisfatórios de *performance* (exemplo: produtividade).

A questão do defeito, utópica na procura de zero defeitos dado o cariz ilusório da integração total das margens de liberdade individual dos actores sociais no contexto de qualquer organização de trabalho, passa pela aceita-

ção tendencial dessa meta e pelo controlo em tempo útil, sobre a ocorrência, das suas causas próximas e remotas, mesmo quando, em termos de facilitação, são imputadas às máquinas ou à matéria-prima aprovionada. Para o efeito, em primeiro lugar, há que definir teoricamente as matrizes de frequência e de custos unitários, para se concluir sobre os custos efectivos de disfuncionamento (só após a criação «laboratorial» das matrizes se pode iniciar a negociação com a unidade-funcional-de-enquadramento para a sua implementação: o imperativo de uma utilidade não se compadecer com projectos concebidos ao nível das intenções e dos sincretismos).

Basicamente, todo o disfuncionamento organizacional implica uma regulação, um ajustamento, tendo em vista a realização dos objectivos: por exemplo, um defeito — uma reparação, um absentismo — uma substituição do ausente. As regulações, realizadas por operários, por polivalentes ou pela chefia directa, produzem efeitos que interessa caracterizar para a cada um se atribuir a sua componente de custos unitários (salários, sobre-salários, actividade realizada, etc.) e a sua frequência de ocorrências. A não apresentação pormenorizada, neste texto, dos efeitos da regulação e da forma definitiva das matrizes que tenho utilizado, resulta do despropósito da descrição, dada a heterogeneidade das organizações no que se refere às regulações escolhidas e consequentes efeitos — a cada um a adaptação à especificidade.

Mas, a continuar a fazer um discurso COM a empresa, é ter em consideração a delimitação de microespaços funcionalmente homogêneos, para num deles se poder validar as matrizes sem perturbar o processo de produção. Este segundo reveste-se de importância, não só porque metodologicamente permite eventuais reformulações das matrizes criadas, como também pelo que representa como enriquecimento da cultura técnica necessária à inserção da actividade do sociólogo. No seguimento do controlo da qualidade e da reparação do defeito na linha de fabrico ou de montagem, determinam-se as causas e constata-se as repetições das mesmas ocorrências, que tendo predominantemente, em última instância, origem humana, reforçam a necessidade da gestão do subsistema sociocultural.

Contudo, o sociólogo, tacticamente, não se pode deixar levar por voluntarismos fáceis e partir de imediato para a cruzada da transformação da organização do trabalho existente. Basta a análise das matrizes de levantamento dos custos (significativos!), para se obter matéria suficiente para novos projectos, que consolidam cada vez mais uma presença. A título de exemplo: frequentemente se verifica o aparecimento de disfuncionamentos, já não da natureza dos anteriores, mas deles dependentes na sequência das regulações adoptadas e que se corporizam através da existência de reparadores subproveitados. Esta situação, em alturas de crise e não só, vem levantar questões de ética profissional (urge definir o quadro deontológico dos profissionais de Sociologia Industrial, das Organizações e do Traba-

lho), pois os gestores dificilmente resistem à tentação de considerar esses reparadores como sobrefectivos: aliás, uma falsa solução, na medida em que sobre os custos de produção geralmente é insignificante o efeito da redução de alguns efectivos e, pelo contrário, provocando o acréscimo de zonas de incerteza e conseqüentemente dos disfuncionamentos, estas políticas dessinergizadoras aumentam as margens dos custos variáveis — os gestores não mais poderão continuar a definir políticas à revelia do subsistema sociocultural com base em informações históricas sobre o valor da transformação amalgamado nas contas de exploração. Para se evitar conflitos de efeitos imprevisíveis e mesmo se desconotar tais medidas da actividade do sociólogo — o que reduziria a sua capacidade de intervenção — a apresentação dos resultados dos custos de disfuncionamento deve ser acompanhada de um plano de integração, noutras funções, dos operários subaproveitados. Paralelamente, antes de se avançarem propostas menos ortodoxas no quadro das práticas do quotidiano industrial e para se esgotarem as possibilidades no âmbito da organização tayloriana do trabalho, vale a pena considerar a implantação de círculos de qualidade, que resulta pelo que se consegue com a integração desses «sobrefectivos» em actividades produtivas e com a redução do número de defeitos e conseqüente compressibilidade dos custos do disfuncionamento.

Sem pretender quixotismos estéreis em defesa da apropriação de um campo de actuação, acho plausível reivindicar para o sociólogo a coordenação dos círculos de qualidade, quer pelo particularismo do seu objecto (relações sociais num contexto organizacional industrial), quer pelas técnicas a utilizar na sua dinamização (*training-groups*, entrevistas, questionários, etc.). Enquanto coordenador, o sociólogo só poderá funcionar pertencendo a uma equipa-projecto (a incluir quadros não pertencentes à unidade-funcional-de-enquadramento e chefias directas), que proporá orçamentos de funcionamento, planos periódicos de formação, de melhoria e seguimento da qualidade; dinamizará grupos de expressão e promoverá internamente os círculos de qualidade através de campanhas de informação (debates, afixação de suportes de informação, jornal do estabelecimento) sobre os custos e evolução estatística dos defeitos. Esta função de coordenação, leia-se não como um título honorífico, mas como uma função que remete o sociólogo para agente de mudança numa desmultiplicação de papéis: de negociador quando perante a unidade-funcional-de-enquadramento se defendem projectos, ou quando nos grupos de encontro se tem de reduzir os conflitos gerados; de animador, quer criando informação e suportes que permitam aos operários e à equipa-projecto efectuar correcções, possibilitando uma aprendizagem com base no erro útil, quer provocando debates, ou tratando e difundindo informação específica e de interesse para o grupo envolvido; de investigador e de formador na procura de soluções e na proposta de ensinamentos sobre a utilização dos meios para o

levantamento dos custos do disfuncionamento, do controlo estatístico da qualidade e da redução das zonas de incerteza.

Os círculos de qualidade sendo a primeira intervenção possível no subsistema sociocultural e não passando, em termos organizativos, de uma libertação da informação estanquizada e de uma resolução de alguns problemas-conflito, em breve esgotam as suas potencialidades: a participação e a responsabilização geradas não se assumem em pleno espartilhadas que são pela taylorização.

Perguntarão: que tem tudo isto a ver com a Sociologia?

Responderei, pretendendo valorizar um contributo e confinar uma prática, que o sociólogo na empresa deve ser um generalista e simultaneamente um especialista.

Generalista — num sentido mais vasto que aquele que pode ser induzido pela defesa que tenho feito da necessidade da cultura técnica global para o actor social colectivo — porque, não existindo um espaço de avaliação para a sua intervenção ao nível da organização do trabalho, e precisando o sociólogo desse espaço, deve ser ele próprio a criar as fieiras de ligação aos subsistemas técnico e económico. E se em relação ao subsistema económico os custos de disfuncionamento da qualidade aparecem como elemento de pertença à intercepção com o subsistema sociocultural, no que se refere ao subsistema técnico o controlo estatístico integrado da qualidade, ao criar informação feita actuação sobre as causas do disfuncionamento, preenche esse espaço com a definição dos parâmetros de dispersão que conectem os níveis de qualidade com a aceitação ou a recusa da qualidade de produção exigida. O facto de se dominarem estas áreas facilita a criação de novas funções para os subaproveitados (e a intervenção na organização do trabalho descobre e cria tantos!) e, paralelamente, permite ao técnico do social movimentar-se na certeza das suas propostas da especialidade.

Mas o discurso COM a empresa obriga a uma experimentação e avaliação constantes de modo a poder dominar-se os resultados e a extensão das soluções: toda a decisão ao nível do espaço de actuação tem de ser aferida ao nível do espaço de avaliação: as novas formas organizativas de trabalho conseguem uma redução dos custos de disfuncionamento, com incidências nos custos de produção; porém a certeza da opção só se obtém quando alicerçada no estudo comparativo entre as variáveis do microespaço experimental com as suas equivalentes na organização do trabalho existente.

Em termos de vigilância táctica, antes de se propor qualquer forma organizativa diferente (segunda fase de um plano de intervenção no subsistema sociocultural) deve ser introduzido no quotidiano industrial a prática do contrato, sensibilizando a unidade-funcional-de-enquadramento para a necessidade da delimitação de poderes: a uns o poder de decisão político; a outros o poder de decisão organizacional do trabalho. Que interessa aos

Não sendo feudo deste ou daquele sector da empresa, a qualidade do produto acabado resulta da convergência e da coerência da globalidade dos objectivos na unidade das soluções técnicas, económicas e socioculturais.

Todavia, na perspectiva do subsistema sociocultural a qualidade não se impõe, pois exige o desenvolvimento de factores de motivação da empresa numa dinâmica que, sob o controlo sistemático dos custos de disfuncionamento, integre evolutivamente etapas organizativas do trabalho tendo em vista novas formas organizativas do trabalho, como, por exemplo, equipas semi-autónomas.

Mas, continuar a fazer um discurso COM a empresa é ainda definir indicadores e índices de seguimento para que, através de uma dinâmica e nova concepção de círculos de qualidade articulada às novas formas organizativas de trabalho e às novas relações de poder, se possa avaliar quantitativamente os custos da mudança numa evolução que passa pela polivalência técnica e depois pela polivalência interactiva (aquela que integra verticalmente funções de apoio ao processo de produção).

Conseguir é um desafio. Fazer um discurso COM a empresa é não pensar noutras formas organizativas do trabalho enquanto esta fase não estiver consolidada.

«[...] escuta as minhas palavras e fica sabendo que a ciência dos adivinhos nada pode prever das coisas humanas; [...]»

SÓFOCLES

As empresas não mais poderão ser geridas por aprendizes de feiticeiros (de barato a gestão política). A necessidade dos enfoques técnico, económico e sociocultural, só por si deveria anular a veleidade dos mergulhos no desconhecido. Isto não equivale a dizer, por exemplo, que um engenheiro não possa gerir o subsistema sociocultural. Se tradicionalmente a presença do sociólogo também estivesse tão sedimentada como a do engenheiro na empresa, tal facto poderia implicar a inversa: o sociólogo a gerir o subsistema técnico. Contudo, quer num caso quer noutra, responder eficazmente aos desafios que qualquer subsistema põe, significa sempre um esforço suplementar de formação ou de autoformação. Este percurso é por natureza limitativo: leva-se tempo a interdisciplinarizar e a globalizar uma determinada problemática. O domínio de um ou dois livros é sempre uma parcelização, um reducionismo, um obstáculo.

As empresas conscientes da gestão técnico-científica desses subsistemas não podem viver com o improvisado: tem de se dar lugar às várias competências, e para formá-las servem as Universidades — o seu a seu dono.