

Da tecnologia na organização à organização na tecnologia*

James R. Taylor**

Resumo

Durante estas três décadas, envolvi-me em avaliações de ambiciosos projectos de introdução de novas tecnologias nas organizações. Testemunhei a repetição deste padrão muito frequentemente: as expectativas iniciais altas, encorajadas pelos aficionados entusiásticos das novas tecnologias, terminam provocando um relativo desapontamento e, às vezes, uma desilusão. Mas após um terço de século talvez esteja na hora de analisar mais profundamente as razões para este fraco desempenho. Neste artigo, sugeri uma possível via de investigação. Coloquei a hipótese de a tecnologia incorporar o “texto” errado sendo incapaz de lidar com a complexidade das organizações modernas que vivem uma tensão crescente devido aos processos simultâneos e paradoxais de centralização e distribuição. Evidentemente, assumo o pressuposto de que nós definimos o “texto” de uma forma mais sociológica: não como uma fotocópia estática ou uma representação da comunicação organizacional, mas antes como reflexivamente constituído na sua relação com a prática e com os objectos – teoria da co-orientação.

Palavras-chave: tecnologia, teoria da co-orientação, escola de Montreal, comunicação organizacional

Introdução

Há três décadas (1975-77), em colaboração com os estudantes de Madeleine Dubé e Nicole Leduc (Dubé, 1978; Leduc, 1978), iniciámos o que era, provavelmente, o primeiro estudo de campo, focalizado nos efeitos estruturais de introdução de um computador interactivo com mensagens, suportado por um sistema administrativo numa organização (Taylor, 1982a e 1982b). No relatório de investigação, escrevi que

* Tradução de José Pinheiro Neves e Cristina Gonçalves.

** Universidade de Montreal, Canadá.

«a revolução na tecnologia da comunicação está a alcançar os administradores organizacionais» (1982a: 176). Não vejo razão alguma para rever essa afirmação. No entanto, previ também que o processo de transformação seria turbulento devido à lógica dos novos sistemas que, no mínimo, contradizem o controlo racional da burocracia que desde há muito dominavam, tal como Max Weber descreveu, as visões ocidentais sobre a administração eficaz. De facto, dominavam desde o início desta moderna forma de organização.

A contradição observada era endémica à própria tecnologia. A primeira geração de programadores, que inventou a sua nova profissão, nos anos 50 e 60, viu a administração assistida por computador como, essencialmente, centralizadora. As imensas capacidades de armazenamento de nova informação e de processamento, suportadas por dispositivos de entrada e saída eficazes, prometeram tornar as operações da organização quase totalmente transparentes, uma espécie de panóptico contemporâneo (prisão onde se consegue ver os prisioneiros sem que estes saibam que estão a ser observados), e, como tal, mais fácil de administrar. A tecnologia facilita, hipoteticamente, um controlo centralizado das operações. Contudo, em 1970, um novo fenómeno apareceu: o computador pessoal (PC). Muito antes, mais ou menos no espaço de uma década, toda a tendência de centralização era contrariada por um desenvolvimento oposto. Por volta de 1990, cada um dos comparativamente minúsculos computadores portáteis, espalhados por todo o mundo, tinha maior capacidade do que as centrais gigantescas de uma década atrás. Agora, os centros centralizados pareciam ser minimizados pelos imensos recursos distribuídos pelos utilizadores. A fácil comunicação entre estes é o resultado da convergência das telecomunicações e informática, a que hoje chamamos Internet. O poder foi aparentemente deslocado do centro para a periferia. O nosso estudo, efectuado nos anos 70, estava focado no começo desta última transformação, pois o sistema introduzido era uma das primeiras aventuras de comunicação baseada numa alta inovação tecnológica desenvolvida no Stanford Research Institute nos finais dos anos 60, cuja finalidade era a de ampliar os conhecimentos individuais dos utilizadores. Aquilo que ficou conhecido como o *personal computing* (“o computar pessoal ou privado”).

As redes de hoje, paradoxalmente, são ao mesmo tempo extremamente centralizadas e de enorme extensão, e distribuídas por todos os cantos do mundo.

Não se pode dizer, do ponto de vista lógico, que se é simultaneamente centralizado e distribuído, mas a verdade é que é isso mesmo que se passa actualmente. O que comecei a explorar, apenas por volta dos anos 1980, foi a dinâmica que esta incongruência mútua provavelmente geraria. O que me intrigou naquela altura (e continua a intrigar) é que a lógica da comunicação hierárquica (a espinha dorsal do controlo centralizado) e a lógica dos processos de tarefas organizadas horizontalmente são, em certos aspectos-chave, incompatíveis (Taylor, 1982). Pior, são mesmo contraditórias, sendo, por isso, capazes de gerar turbulência. “Engraçado”, disse comigo mesmo, “que ninguém tenha reparado nisto antes.” Pensei que se calhar era porque ninguém olhava para as comunicações da mesma forma que eu (algo que se acentuou mais tarde).

Vamos agora, usando um termo da rádio, dar um salto no tempo de trinta anos até à Primavera de 2006. Estou em França a falar com dois jovens estudantes brilhantes, Sandrine Virgili (Université de Nice Sophia Antipolis) e Bertrand Fauré (Université de Toulouse III, le Mirail), que tinham defendido, ou estavam prestes a defender, as suas teses de doutoramento. Os seus trabalhos, em alguns aspectos, tinham muitas afinidades com o estudo que nós tínhamos realizado anteriormente. Dubé e Leduc, ambos da geração anterior, haviam mergulhado na rotina diária de uma grande organização por mais de um ano, tempo suficiente para observarem os padrões organizacionais dos hábitos diários da colectividade. Cada um relatava uma experiência que não tinha apenas observado, mas vivido completamente. E cada um estudava a dinâmica organizacional que resultou da implementação de um novo processo tecnológico de informação e comunicação.

No entanto, apenas até aqui esta analogia se consegue aguentar. Dubé e Leduc estudaram um pequeno sistema experimental, numa modesta divisão de uma grande empresa. Já no caso de Virgili e Fauré, estes foram confrontados com uma tecnologia avançada muito cara e ambiciosa, em princípio bem testada no mercado, afectando todos na empresa e correspondendo a uma estratégia corporativa suportada pela gerência sénior. O objectivo do novo sistema, conhecido como *Enterprise Research Planning* ou *ERP*, era unir todos os vários universos de informação local integrados numa grande rede, usando uma única linguagem do *software* e impondo uma definição comum de tarefas e papéis, através dos quadros da empresa (por exemplo, no caso de Virgili, a empresa líder no seu sector comercial, tinha usado, previamente, umas catorze tecnologias diferentes do software, uma para cada sector, e, porque eram incompatíveis, a troca eficiente de informação de uma operação para outra era limitada). A integração total era o objectivo.

Na prática, a implementação de cada um dos novos sistemas encontrou sérias dificuldades. Irei mencionar apenas duas delas.

No estudo de Virgili, o esquema de trabalho que fora introduzido no *software* SAP (SAP é uma das companhias mais bem sucedidas no terreno) simplesmente não tinha correspondência com a prática corporativa. As rotinas e a distribuição de tarefas envolvidas, tal como eram interpretadas pelo sistema, não corresponderam, mesmo remotamente, às actuais práticas de compra. A administração estaria realmente interessada em interromper uma operação bem sucedida, implementando um modelo totalmente novo? Questões de política corporativa foram imediatamente levantadas.

No estudo de Fauré, situado no negócio da construção, as realidades locais, em toda a sua complexidade, simplesmente não podiam ser completamente capturadas pelo *software*. A obrigação de encaixar na lógica do sistema tende a reduzir o gestor local a um mero funcionário que efectua a introdução de dados. O perigo, para além disso, era que essa ocupação o iria distrair da sua função principal de supervisionar as equipas de construção que eram continuamente obrigadas a ter em conta as contingências das circunstâncias locais. Sem surpresas, ambos os projectos estavam a atrasar-se, e a gerar uma intensa, e em grande parte, secreta resistência local.

Tudo isto era previsível. O sistema *ERP* é actualmente muito popular, mas o seu caminho de sucesso foi complexo. Por exemplo, Beatty e Williams (2006) publicaram, no prestigiado jornal *Communications of ACM* (*ACM* significa “Association for Computing Machinery”), que 67% das médias e grandes empresas estão a implementar uma forma ou outra de *ERP* e, além disso, 21% estão a avaliar as potenciais compras de sistemas. O mercado actual é de 47,8 biliões de dólares por ano e estima-se que alcance os 64,8 biliões, em 2009. E, ainda, os mesmos autores relatam: «Uma pesquisa dos gestores do projecto *ERP* revelou que 40% dos inquiridos não conseguiu atingir as intenções iniciais do negócio... Mais de 20% dos gerentes afirmou que, de facto, encerraram os seus projectos antes de os completar» (2006: 106). Em termos gerais, os projectos do *ERP* «estavam a ser entregues tarde e com custos acrescidos, em média 25% acima do orçamento original». As empresas «gastaram em média 48 milhões com projectos dos quais só 61% estão completos» (*ibidem*: 106).

Acredito que há boas razões para isto acontecer, independentemente da resistência natural à mudança, por parte de quem tem experiência prática numa área que conhece muito bem. O novo sistema foi-lhes imposto pelo exterior e, muitas vezes, sem uma motivação clara ou, pelo menos, outra que não seja a compra do último milagre da tecnologia. Contudo, penso que os problemas que os *ERP* têm encontrado estão mais relacionados com o que disse antes do que com o conservadorismo. Ao invés, eles reflectem a influência da incompatibilidade das lógicas de centralização e distribuição e a impossibilidade de abarcar as duas em simultâneo e totalmente. Pretendo, neste texto, estudar a tensão que é inevitavelmente gerada pela centralização de iniciativas, quando afectam as práticas distributivas a partir da perspectiva da teoria da comunicação.

Esta investigação conduzir-me-á a uma reflexão acerca da dinâmica intermodal do texto e da conversa. Sistemas de *software*, tal como são conhecidos, são o produto de escritores. Os “escritores” que usam o código do computador, baseado na lógica binária, não podem esquecer que os produtos por eles gerados são intrinsecamente *textuais*. Como textos, descrevem o que os programadores adoptam para se tornar na estrutura da realização das tarefas da organização. De facto, os programadores do sistema reclamam realmente ter escrito “o texto” da organização. Pondo em causa esta afirmação, explorarei uma ideia diferente do “texto” organizacional, como sendo aquele que está virtualmente presente nas actividades contínuas de pessoas e, neste sentido, é tácito e não explícito (Nonaka e Takeuchi, 1995). Isto não o torna menos eficaz nos seus efeitos e, de facto, é exactamente o que o processo de implementação *ERP* ilustra. Uma implementação do *ERP* transforma-se numa competição de textos e dos seus autores – literalmente, uma luta pela autoridade, pela legitimidade.

Teoria. Observações preliminares

Primeiro, precisamos de clarificar o conceito de teoria da comunicação. Ao longo da história dos estudos sobre a comunicação, durante um século ou mais, a comunicação foi encarada como transmissão de informação e partilha de conhecimento. Não

quero com isto dizer que se defendesse sempre que o processo era inocente, ou imune à polarização. Pelo contrário, desde o início, a ênfase foi comumente colocada na possibilidade de a partilha de informação se transformar em propaganda, a partilha deliberada de atitudes e propagação de uma ideologia. No entanto, a maioria defendia a representação funcional da língua como instrumento de formação de ideias acerca do mundo que nos rodeia. Tal abordagem era descrita como organizacional porque era simplesmente uma actividade de comunicação que, por vezes, se desenrolava dentro ou à volta dos limites de uma organização (Smith, 1993). Entretanto, o que foi designado de “comunicação organizacional” referia-se regularmente à forma como a organização se apresentava à comunidade, através das relações públicas, relações humanas e publicidade, ou como respondia às crises mediante a definição do contexto e responsabilizando-se perante a solução encontrada (Cheney, 1991).

Esta definição de “comunicação organizacional” não merece a minha concordância. Embora se trate de uma área de investigação válida, não corresponde ao que eu penso que constitui a “comunicação organizacional”. Para se entender a mudança de perspectiva que sugiro, precisarei de aprofundar um pouco a questão da funcionalidade da linguagem.

Alguns linguistas (por exemplo, Halliday, 2002) observam que a linguagem pode ser dividida em três funções simultâneas. A primeira destas é sem dúvida a que se liga à explicação, ao seu conteúdo. Esta é a que por vezes tem sido descrita como a função *conteúdo* da comunicação. A segunda função da linguagem – de todas as linguagens, que seja realçado – é *interpessoal*. O exemplo mais explícito desta segunda função do falar e escrever verifica-se quando usamos as palavras para formular uma pergunta, pedir um favor, exprimir um sentimento, ou criticar alguém. Mas mesmo a expressão mais neutra de uma linguagem é sempre, uma vez adicionado um contexto, um meio para exprimir as nossas próprias atitudes, ideais e valores e influenciar os dos outros. A terceira função da língua é denominada de *textual*. Há um número infindável de modos de nos exprimirmos através de uma linguagem, mas um requisito é que tal seja feito de modo que respeite os padrões que determinada linguagem disponibiliza. De outra maneira, deixaríamos de fazer sentido. De qualquer forma, a habilidade no uso da linguagem faz parte do que significa ser um bom comunicador.

A comunicação organizacional, como a entendo, é uma disciplina que tenta ter em conta todas estas funções. Não negligencia nem a dimensão representativa nem a textual, mas a sua primeira preocupação é com o teor interpessoal patente na comunicação humana. Esta intensificada valorização da dinâmica interpessoal explica-se pelo facto de ser aí que as funções emergem e que as estruturas da autoridade são realizadas e negociadas. A definição de função e hierarquia são propriedades intrínsecas a todas as formas de organização. Precisamos de ver como elas são constituídas e mantidas. É precisamente isto o que a comunicação organizacional pretende fazer. Por isso, lhe interessa tanto o *diálogo*, porque é essencialmente interpessoal.

O nosso argumento é ainda mais radical do que aquilo que parece ser à primeira vista. Nós defendemos que, de facto, não há organização nenhuma, senão aquela que

está presente na comunicação (Taylor e Van Every, 2000). É verdade, evidentemente, que toda a gente fala de organização como se fosse real, mas vale a pena notar que nunca ninguém viu, ouviu, cheirou, provou ou tocou uma “organização”, da mesma forma que o fez com cavalos e vacas, casas e hotéis, limões e laranjas. Não condeno a existência de organizações (como é que poderia, dada a sua imensa importância no mundo de hoje?), mas questiono a sua forma de existência: a sua ontologia e efeitos. Alego que elas existem apenas virtualmente na comunicação, e que é aqui que uma organização exerce abertamente a sua influência. O seu poder para agir, ou a “agência” desse poder, para sempre permanece, no entanto, inerente na comunicação. A tarefa da ciência de comunicação organizacional é, portanto, descobrir a organização na comunicação e não mais o estudo da comunicação na organização (a abordagem convencional) (Cooren, 2000; Cooren e Taylor, 1997; Taylor e Cooren, 1997; Taylor, Cooren, Giroux e Robichaud, 1996; Taylor e Van Every, 2000; Cooren, Taylor e Van Every, 2006).

Co-orientação

O primeiro desafio com que nos deparamos provém do facto de que, mesmo que a linguagem em uso seja simultaneamente representativa (dá uma perspectiva do mundo), interpessoal (reclama uma identidade e implica identidades para os outros) e textual (põe à prova as capacidades técnicas do orador/escritor), isso não a torna contudo “organizacional”. Pelo contrário, a linguagem é muitas vezes usada para fazer muitas coisas que não são certamente de cariz organizacional: descarregar a excitação durante um jogo de futebol, por exemplo. Então, a tarefa inicial de um teórico de comunicação organizacional é fazer com que a teoria da comunicação seja especificamente aplicável ao estudo da materialização organizacional na comunicação. Perceber o funcionamento da linguagem é portanto um passo em frente em direcção à construção de uma teoria, mas precisa de ser complementado com outras condições. O factor-chave é a situação (Taylor, livro ainda não editado). Para alcançar o objectivo de tornar a teoria comunicacional explicitamente organizacional, e para motivar a ênfase na situação, os meus colegas e eu desenvolvemos aquilo a que chamámos uma *teoria de co-orientação*.

A *teoria da co-orientação* foi inspirada numa simples ideia: se uma organização existe, seja nas savanas do sul de África, nas linhas de produção da Coreia do Sul ou nas salas de reuniões de Roterdão, isso acontece porque existe uma necessidade de trabalhar colectivamente para atingir certos resultados. A comunicação organizacional é primariamente dominada por uma concentração em determinada prática. Linguisticamente, bem como realisticamente, começamos com um par: um agente que está preocupado com um objecto, onde se entende que o termo “objecto” significa simultaneamente o alvo substantivo da acção, e também o que o agente está a tentar alcançar com a acção (objecto como objectivo, na prática).

A relação de agente e objecto ainda não é, obviamente, comunicacional, mas é a componente-chave daquilo que entendemos por situação. A comunicação organiza-

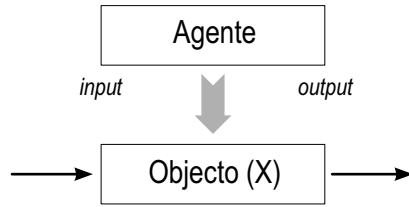


Figura 1. Uma relação agente-objeto como base prática da co-orientação.

cional, por outras palavras, vai ser sempre uma actividade progressiva. A componente comunicacional da situação só se torna explícita, quando o objecto X é o foco comum de um agente A, e alguém que beneficiará do resultado da acção B. O objecto em questão é um motivo da comunicação porque, por outras palavras, ele tem valor. A operação conduzida pelo agente A pretende pegar num material inicial, e através de uma transformação torná-lo mais útil, adicionar valor. O agente beneficiado, ou A – (X) – B, na transacção assume, *a priori*, que o objecto tenha um valor de uso para o beneficiário B. O foco da relação de comunicação, assim, está no potencial do objecto para motivar uma troca: valor para valor.

A troca que se segue é assim a base lógica da comunicação organizacional: algum objecto de valor, X, em troca do outro, Y (dinheiro, autoridade, prestígio, qualquer um).

Podemos tornar isto menos abstracto mediante um exemplo. Num hospital, o médico assistente decide que a pressão sanguínea do paciente poderá ser baixa. Assim, o paciente é encaminhado para a clínica de sangue onde a enfermeira retira uma amostra de sangue deste. Isto então é transmitido pelo serviço de entrega interno (outra agência) ao laboratório, onde um técnico (outro agente) faz os testes solicitados. Os resultados voltam ao médico (um agente) que os avalia e decide o tratamento do paciente. Em troca, espera-se que o paciente pague pelo tratamento ou que seja compensado pelo seu seguro. Por sua vez, os agentes, esperam ser pagos através de um salário.

Observe que o mesmo padrão é repetido vezes sem conta. O paciente vem ao médico para proceder ao diagnóstico e tratamento (o paciente é tanto o objecto como

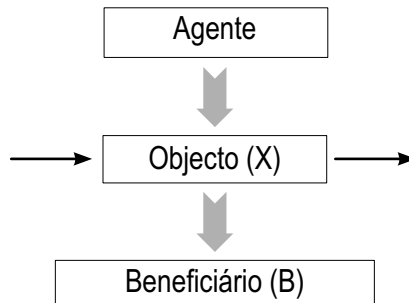


Figura 2. A relação co-orientacional mediada por um objecto (não mostro o retorno, a compensação, por razões de simplicidade).

o beneficiário), e isto desperta uma cascata de transacções subsidiárias. Assim, na perspectiva do paciente, o médico é um agente no sentido individual (“o doutor”), mas também incorpora na sua pessoa a agência colectiva do hospital. É por isso que um médico pode ser substituído pelo outro sem alterar a lógica da troca (embora, sendo uma experiência interpessoal, o resultado possa ser bastante diferente, uma vez que cada médico não tem o mesmo modo de atender os pacientes).

Esta é a principal razão que motivou o desenvolvimento da teoria da coorientação. Como uma teoria, ela assume que o núcleo essencial da comunicação organizacional é um $A - (X) - B$, que deve dizer que a comunicação se torna organizacional quando envolve um foco comum entre um mínimo de duas pessoas, A e B, juntamente co-orientadas para o objecto X. O que unifica muitas trocas nas suas conversas é a concentração no objecto, e a relação que ele motiva. Como o exemplo do hospital ilustra, tais unidades da comunicação têm uma tendência, em qualquer operação complexa, para ficar densamente imbricadas (algo que se encontra sobreposto parcialmente a outro adjacente) numa rede de transacções interligadas. E vale a pena observar que, em tais contextos imbricados, “o agente” não é muitas vezes humano, mas especialmente não-humano. Se, por exemplo, o transporte da amostra de sangue da clínica ao laboratório for automatizado, nenhum ser humano está directamente implicado, mas a agência está. Os testes técnicos de laboratório dependem de um agente químico de alguma espécie que permita o sucesso (a imbricação acidental [sobreposição de objectos parcialmente] só ocorre onde há muitas transacções ligadas para um objecto comum, e regularmente repetidas numa base diária. A regularidade, realmente, estimula o uso de agentes não-humanos menos caros).

Mesmo as expressões simbólicas que usam linguagem – a “embalagem” habitual da relação – poderão ser vistas como que em conformidade com o mesmo padrão. Para a comunicação ser possível, o agente tem que fazer com que a linguagem permita falar e escrever e seja orientada para o benefício de alguém. Não importa o quanto as trocas possam ser interactivas, o seu padrão está em conformidade com o modelo da co-orientação: A e B ligados por X. O valor do objecto de valor é informação, que também é um valor adicionado.

Agora, precisamos de fazer duas observações. Primeira: tenho vindo a descrever o conjunto de actividades orientadas aos objectos que compõem as *operações* de uma organização. Penso nisso como a dimensão horizontal da organização, uma vez que demarcam a trajectória da transformação dos objectos que definem a actividade como um todo. Segunda observação: o conjunto de relações, característico de tais actividades imbricadas, não é simétrico, mas complementar. Embora isto possa parecer inicialmente surpreendente, visto que descrevi as conexões como “horizontais”, torna-se claro quando consideramos mais estreitamente as respectivas orientações para X de A e B. Para o agente A, a relação com X é “fazer-para”. Para o beneficiário B, a relação com X é de “feito-para”. Linguisticamente, é o correspondente à diferença entre o sujeito gramatical e o objecto indirecto. O resultado é que, embora os dois indivíduos sejam unidos pelo seu interesse conjunto em X, eles são divididos pela complemen-

taridade dos seus interesses. Um fenómeno que descrevi em outro lugar como uma “concepção do mundo” (Taylor, 1983, 1993, 2005; Taylor, Gurd & Bardini, 1997). A diferença é incorporada na linguagem para descrever papéis complementares: paciente – médico, cliente – advogado, cliente – fabricante, cidadão – burocrata, criança-pais. Sacks (1992), por exemplo, designa estas identidades de complementares na medida em que são “membros de uma categoria” que existem em função de outra.

Através da perspectiva abrangente de todo o sistema de interacção, a comunicação é assim, simultaneamente, um instrumento de integração (enlace num conjunto das actividades desiguais) e diferenciação (estabelecendo papéis diferentes e identidades). Isto pode não apresentar um problema prático enquanto a norma da reciprocidade é respeitada: valor por valor, conduzindo a uma harmoniosa combinação de várias actividades inter-relacionadas. Mas a equidade implica um equilíbrio delicado, raramente realizado completamente em organizações reais. O resultado é muitas vezes uma sub-corrente de relações contenciosas entre a sede e as filiais, uma especialização e outra, visto que as suas respectivas prioridades colidem e o ressentimento é o resultado.

Esta é a dimensão horizontal. Agora vamos passar a descrever a vertical.

Estabelecimento da hierarquia e da autoridade

A primeira observação é uma trivialidade óbvia da organização: para ter direito a actuar como um agente da organização, é necessário ser qualificado. Para ser qualificado, é necessário entender algumas obrigações, ser motivado a actuar, ter o conhecimento especializado que se ajusta às responsabilidades, possuir a competência, normalmente adquirida mediante um período de preparação e supervisão prática. Estes quatro tipos de qualificação correspondem, linguisticamente, a quatro verbos modais portugueses: dever, querer, saber e poder (Greimas, 1970). A regra da modalidade na linguagem serve significativamente, acima de tudo, para expressar o conhecimento interpessoal, uma forma de demonstrar atentamente os compromissos perante os pares: “eu prometo...”, “eu quero...”, “eu percebo...”, “eu posso fazer...”. É neste sentido que o indivíduo, que tenho estado a descrever como um agente, apenas aparece como tal como efeito de uma anterior transacção co-orientada em que a primeira fonte de agenciamento está relacionada com o futuro agente, de tal forma que o último se transforma no *seu* objecto que foi feito para ser qualificado. Realmente, houve uma aprendizagem.

Este mesmo sujeito, ou “objecto de qualificação”, é também, de uma perspectiva diferente, um beneficiário, porque, como resultado da qualificação, ele ou ela é autorizado a actuar em nome da organização, como seu representante, ou agente (“agente” que não age simplesmente, mas age tendo em vista determinado resultado). Uma identidade foi estabelecida, existindo uma recompensa monetária ou outra que corresponde à perícia equivalente ao *status*. Entretanto, quando esta pessoa age como um agente individual, a organização também está a actuar – uma dupla personalidade que tínhamos descrito noutro texto como actuando simultaneamente em mais do que um registo (Taylor & Robichaud, 2006). A organização, por causa da fase prévia da qua-

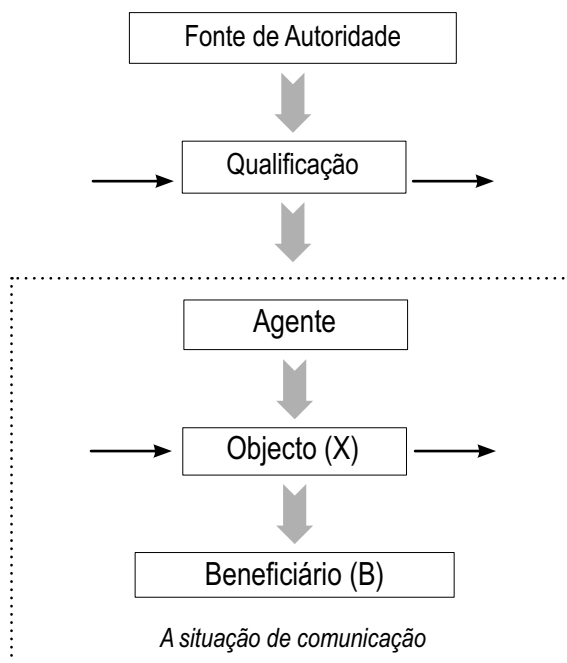


Figura 3. A organização como fonte de autoridade, imanentemente presente na situação de comunicação co-orientacional.

lificação, está assim praticamente presente em todas as transacções dos seus agentes. A sua presença imanente é assim distribuída por todos os lugares, embora, realmente, não exista em nenhum lugar.

No entanto, nós dissemos que a organização, embora seja distribuída, é igualmente centralizada. Então, como explicar a centralização?

Primeiro, a explicação de qualificação que dei não está errada, mas é incompleta. Para umas coisas, a qualificação não é algo que ocorre apenas de uma só vez.

O médico no hospital passou realmente por uma fase intensa da preparação, inclusive uma época de especialização antes de ser qualificado, mas ele ou ela são ainda sujeitos às sanções de uma associação profissional, às expectativas dos colegas, à disciplina de uma administração do hospital, sendo também responsável perante os tribunais em caso de negligência médica. E há uma expectativa de que o indivíduo incorporará as inovações na sua prática, tal como se vão desenvolvendo. A qualificação é um desafio para a vida. O agente deve continuar a ter em conta a sua *performance* tendo em conta o outro – só que agora passou a ser o seu destino: passa a ser um juiz, não um instigador (Greimas, 1970).

Em segundo lugar, normalmente o indivíduo é parte de uma comunidade de outros agentes que se dedicam à mesma prática e, por isso, questões de controlo interno devem ser tidas em conta. Suponha que, por exemplo, e continuando com a minha

ilustração baseada na prática médica, questões acerca da política nacional de saúde estão a ser discutidas e pedem à comunidade médica para tomar uma posição¹. Alguém terá que ser delegado para ser porta-voz da comunidade médica. Ao fazê-lo, essa pessoa será investida de autoridade. Literalmente, de facto, uma vez que é ele ou ela que vai representar a opinião da comunidade, ou falar de acordo com a posição do autor. Nas discussões que então se seguem, todos os oradores estarão a falar para – actuando como agentes com responsabilidades – as suas várias comunidades. Esta é a razão de chamarmos a esta prática de *metaconversação* (Robichaud, Giroux e Taylor, 2004). É uma conversação que liga todas as comunidades através dos oradores que as representam: um diálogo em que o objecto é a conversa, a sua e a dos outros.

A gestão é, neste sentido, uma metaconversação. De notar, de qualquer maneira, uma mudança fundamental que ocorreu. Onde antes a qualificação dos agentes que referi anteriormente era um sistema de delegação de responsabilidade e atribuição de poderes de cima para baixo, a metaconversação é-o de baixo para cima: uma justificação do agente da comunidade acerca do ponto de vista para, usualmente, os seus pares e superiores. A discrição acordada entre o porta-voz e os seus colegas confere aos primeiros a responsabilidade, e o direito, enquanto agentes, para comunicar o ponto de vista da sua comunidade, de outra perspectiva, responsável. Mas o objectivo da metaconversação é o de destilar ainda mais posições em qualquer coisa que se assemelhe a uma “decisão” (como é muitas vezes apelidada no jargão tradicional da gestão), que irá atribuir por fim um ponto de vista comum a toda a organização (para uma crítica sobre a presumível base racional nas decisões organizacionais, ver March & Olsen, 1979). Portanto, enquanto por um lado a organização se torna real através da sua disseminação nas variadas actividades dos seus membros, por outro, está a ser concretizada no sentido exactamente oposto, através da delegação de autorização (da organização) a uma “pessoa moral” (para usar o termo legal), escolhida para entrar nas conversações da sociedade mais abrangente como actor único. E, no processo, foi criada uma construção e delegação de autoridade que é agora propriedade da totalidade dos membros da colectividade que se identificam com a organização.

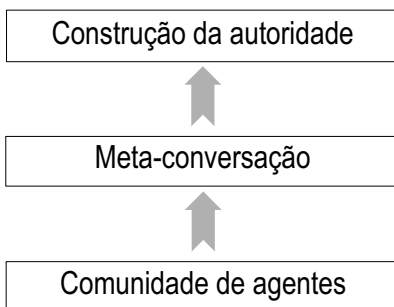


Figura 4. A construção da autoridade organizacional como uma saída (*outcome*) das práticas de delegação e de justificação.

¹ Deve-se realçar esta ambiguidade: que organização o médico especialista representa? É o pessoal de um hospital? A profissão no seu todo? A comunidade em termos gerais? Esta ambiguidade é típica. Todos nós pertencemos a territórios organizacionais sobrepostos e a nossa “representatividade” é relativa.

A autoridade é assim um caso complexo: é delegada para baixo e apropriada para cima. A parte “ascendente” é aquela que cria a autoridade organizacional, enquanto a parte “para baixo” se centra em delegá-la. Mas, num e noutro caso, a autoridade é a “cola” que une a organização.

Porque é que as coisas se tornam complicadas: processos duplamente encaixados

Aqui está o problema, tal como o delineei no artigo de 1982. Suponhamos que começamos com uma comunidade de prática. Escolhi a produção de programa de transmissão, porque estava familiarizado com ele, ainda que estivesse acostumado a muitas outras. A comunidade sobre a qual escrevia era composta por uma unidade de produtores de televisão, os quais eram responsáveis por uma série de programas; digamos que o objectivo do programa era uma telenovela semanal. Por um lado, o “objecto” era o programa e, por outro, o “beneficiário” pretendido para o público. Ao produtor foi delegada a autoridade necessária para produzir o programa incluindo a disponibilização de verba. O sentido da legitimidade é claro. Além do mais, desde que o produtor fosse um entre os vários produtores que possuíam responsabilidades semelhantes, os sistemas de autoridade foram progressivamente trabalhados no interior da comunidade e a partir do momento que permitem a emergência das identidades avaliadas (por exemplo: “produtor distribuído” *vs.* “produtor local”), o ego passa a estar envolvido nestes processos.

Porém, o produtor depende de uma rede inteira de outros especialistas (os operadores cinematográficos, responsáveis pelo *design*, assistentes, artistas de maquilhagem e técnicos). Algumas destas especialidades, especialmente nas profissões técnicas, têm as suas próprias instituições e modos de organizar, e a sua própria rede interna complexa de identidades e estatuto. Suponha agora (aconteceu!), que o agente técnico (digamos, um editor de filme) não consegue entregar o produto que o produtor precisa, ou, pelo menos, não o entrega num prazo aceitável. Por causa da relação meio-fim desta troca, dá-se uma ruptura na co-orientação. O produtor está infeliz (“Onde está o meu filme?”), mas depois há o editor (“Estou completamente cheio de trabalho!; Eu não tenho o equipamento certo”). Como solucionar o impasse?

A resposta é que não há nenhum modo de o fazer se nós inserirmos o caso dentro do esquema da delegação que tenho delineado, simultaneamente descendente e ascendente. Isto porque a transacção de produtor-editor é embutida duplamente. Ou seja, tanto o produtor como o editor estão situados dentro de uma escala complicada de delegação de autoridade, culminando nos escritórios de vice-presidentes diferentes, com autoridades divergentes, onde se pressupõe que exercitem uma mordomia efectiva nos seus domínios respectivos. Não há um único ponto de arbitragem autorizada em relação a uma disputa, exceptuando o Presidente (e consultá-lo é irrealista). Porque as responsabilidades deles são complementares em vez de simétricas, as perspectivas das respectivas profissões, na transacção intercomunidades profissionais, não são as

mesmas. A visão do mundo deles é diferente. Além disso, porque cada um dos agentes individuais pertence a uma comunidade de semelhantes, as suas perspectivas, com o passar do tempo, assumiram uma legitimidade, nas suas próprias mentes, que foi justificada pela racionalidade das próprias comunidades. É fácil estarmos seguros de que estamos certos, nestas circunstâncias. Infelizmente, ambas as partes estão certas. E nenhuma o está.

Não há uma solução lógica para o impasse. Cada posição é legitimada pela sua própria estrutura co-orientada. Somos impelidos para o domínio da pragmática: construa um certo *modus vivendi*, da melhor forma que puder, possivelmente usando a negociação.

Guney (2006) produziu uma boa ilustração sobre o fenómeno que tenho estado a descrever. A sua pesquisa, descrita numa dissertação (2004), segue o mesmo caminho que descrevi para os outros estudos: envolveu-se numa grande organização, durante tanto tempo, que não se tornou só num observador, mas quase num membro. A organização em questão era uma companhia reconhecida em desenvolvimento tecnológico. O estudo de caso que descreveu envolve uma iniciativa de desenvolvimento comum que une dois centros de pesquisa e desenvolvimento bem estabelecidos e prósperos. O primeiro, *Hotville*, é famoso pelo seu desenvolvimento de *hardware/software* de alta qualidade, extremamente sofisticado e caro, dirigido para um mercado de clientes especiais, especialmente os militares. O segundo centro, *Snowfield*, desenvolve uma linha de fácil uso, especializada em produtos de *software* que são dirigidos, principalmente, para operações reduzidas de companhias de tamanho limitado, mas que necessitam de uma tecnologia que ligue as partes do seu sistema. A companhia-mãe decidiu que tem de desenvolver uma nova linha de produtos que será baseada numa fusão das duas capacidades: tecnicamente avançado mas com maior aceitabilidade de uma larga variedade de clientes. O director do projecto estará localizado em *Hotville*. O engenheiro principal da *Snowfield* tem uma inovação de *software* que ele determinou que será integrada no novo sistema. O chefe do projecto de *Hotville* argumenta que a sua integração é demasiado complexa para o prazo que a companhia tem em mente. Durante meses, não há resolução para a discussão. Finalmente, a companhia, metaforicamente, tranca-os numa sala até chegarem a um compromisso. Levam três dias de debate, bastante intenso e emocional, antes de chegarem finalmente a uma decisão, embora fiquem com sentimentos negativos que persistem, em ambos os lados, durante longos anos.

É o que pode acontecer com processos duplamente embutidos (também ilustra a ideia de uma metaconversação). Embora a divisão original da opinião fosse baseada em factores técnicos, os debates subsequentes incluíram a interpretação de motivos, as análises das diferenças entre as duas culturas e expressões da frustração: tudo dirigido para atrás, não apenas para o assunto como tal, mas também para as conversações que estavam gerando.

A embutidura dupla [*double embedding*] é uma característica mais comum da vida organizacional do que se possa imaginar. Ela ocorre simplesmente porque a lógica

da diferenciação de papéis, apoiados por uma distribuição dos meios de organizar, é distinta da centralização. No caso descrito por Güney, a centralização – a construção orientada de modo ascendente de uma intenção organizacional – obriga cada uma das partes na discussão a desenvolver melhores bases lógicas e persuasivas, dados posteriores aos factos que, não obstante, se contrariam uns aos outros, e que cada um tenta levar aos níveis mais altos de administração. Em 1982, chamei àquele processo da justificação de acções de alguém, seguindo March e Simon (1958), “absorção incerta”. Independentemente do nome que lhe damos, contudo, o discurso organizacional não é, para usar termos de Maturana, “transcendente”, mas um tanto “constitutivo”, objectivo, ou informado por uma única estrutura de interpretação: supostamente é o que ele chama de “parêntesis” (Maturana, 1997: 20). Penso em parêntesis como os constrangimentos situacionais e permissões que enquadram um tempo específico, e o espaço onde as pessoas executam as suas actividades, as levam a ver o mundo pela sua própria lente. Não há, por conseguinte, ninguém com a racionalidade corporativa transcendente (Taylor, 2001b).

Seria um equívoco, a propósito, concluir desta análise que a presença de processos duplamente embutidos ilustra uma limitação da organização. Pelo contrário, a embutidura dupla [*double embedding*] é a condição essencial que cria a ligação, o *sine qua non* que explica o êxito da forma moderna da organização. Por pouco confortável que nos faça sentir na nossa parte lógica da mente, ou aqueles que estão pessoalmente implicados, ela é o paradoxo de uma forma da organização que é simultaneamente unificada e diversificada, integrada e diferenciada, centralizada e distribuída (Taylor, 1986), o que explica a vitalidade da organização contemporânea. Isto é uma realidade, muitas vezes, pouco confortável para as pessoas que têm de trabalhar na organização, mas é o único modo pelo qual a organização pode simultaneamente responder às realidades locais, manter uma presença coerente num mercado global em alargamento.

As tecnologias de informação/comunicação e a organização

E relativamente à tecnologia? Como é que os *designers* de ERP e outros sistemas integrativos de informação e comunicação olham para a organização?

Primeiro, temos de nos lembrar de que a programação de computador é um ramo da lógica clássica aplicada. Como tal, é perfeitamente tolerável à premissa central da teoria da co-orientação, tal como a descrevi. O programador contemporâneo sofisticado provavelmente também enfrentará actividades organizacionais por uma óptica transaccional, usará um desenho de *software* típico do processo organizacional. Digamos que é uma típica transacção de negócios. Há um fornecedor e um cliente. Chamemos à actividade central – “a concretização”. Isto é, quando as ordens do cliente foram realizadas. No actual sistema de *design*, as condições e as acções que conduzem à concretização, por exemplo, podem ser especificadas no texto do computador: necessidades e capacidades. O que o fornecedor faz corresponde ao que o cliente precisa?

Tipicamente haverá etapas na negociação que são incorporadas na descrição: propostas, compromissos. E haverá provisão para uma fase posterior chamada “avaliação” na qual o sucesso da transacção é avaliado pelas respectivas partes. Isto, em parte, pode conduzir a um novo processo (embora isto não seja tipicamente detalhado pelo *designer*). As operações de subsidiária/auxiliares podem estar incluídas no *design* como aquisição, pedidos de utilizadores, etc. Nem os *designers* ignoram as negociações verbais que são estimuladas pela necessidade de estabelecer uma relação mutuamente aceitável. Ao contrário, eles fazem a provisão abundante para eles, e neste sentido reconhecem que a co-orientação é tanto um processo como um produto, dependendo de como se aborda. O desenho básico pode ser, por outras palavras, explicado no que o detalhe julgou necessário. Ele é, de facto, um instrumento flexível. Pode ser adaptado a um espectro muito largo de actividades, tal como o fornecimento de serviços de saúde a uma comunidade, ou fazendo o mapa das operações de uma biblioteca.

É realmente uma tecnologia poderosa e, como pode ser facilmente vista, reflecte a lógica do modelo co-orientacional. Contudo, note-se que descrevi operações que ligam a organização a um cliente (porque é regularmente essa a ênfase). O modelo aplica-se às relações co-orientadas internas usando a mesma lógica que antes. Mas isto impele-nos a perguntar: o que é que o modelo esquece quando funciona assim? E a resposta é imediatamente óbvia: nenhuma explicação é assumida em relação aos processos duplamente embutidos. A razão é clara. O *design* do *software* é hierárquico: assume uma delegação da autoridade centrada na gerência. Está relacionado com a integração da diferenciação, e não com a diferenciação da integração. É, neste sentido, um antecessor directo da tradição computacional original, aplicada à administração, e reflecte pouco a segunda tradição que aludi anteriormente sobre a computação distribuída. Desde que não haja nenhum processo de baixo para cima de participação (como Fauré descreve na sua dissertação), o papel da autoridade é assumido como não sendo problemático. Entretanto, tal como os estudos empíricos que citei mostram, o facto é que a autoridade é, muitas vezes, problemática.

Quando se trata de processos inter-organizacionais, o cliente, mesmo que não esteja muito satisfeito, pode procurar um fornecedor alternativo no futuro (é a chamada fase de “avaliação pós-transaccional”). Nos processos intra-organizacionais, esta opção não é considerada. Se uma das partes estiver descontente (o que é muitas vezes o caso), recorre-se a uma procura hierárquica da legitimação de reclamações, formuladas por uma explicação em que descrevem a ofensa e justificam a reclamação. Isto será provavelmente registado numa lista de reclamações informal. O resultado é quase invariável, é uma questão de autoridade cujo resultado é, muitas vezes, problemático. Não há, que eu saiba, nenhuma representação de *software* que tenha, realmente, em conta este processo moroso, pela simples razão de que não é explicitamente operacional e por isso não é fácil de programar. Reúne características interpessoais da comunicação que não fazem parte do conjunto habitual de instrumentos de *software*. A conversação não é intrinsecamente rotina: é onde a inovação é desenvolvida.

Portanto, existe uma má combinação entre os verdadeiros modelos organizacionais e a sua representação no código dos programadores. A tecnologia é colocada na organização. Mas a aplicação da organização na tecnologia não é, exactamente, tão fácil.

Texto e organização

Virgili, na análise das suas descobertas, levanta um tema fundamental na pesquisa de comunicação organizacional: a natureza de texto. O processo que ela estava a observar era parecido com um “concurso” de textos. Por um lado, houve o que poderia ser chamado por o sistema de texto “nativo” – um sistema chamado *Gentia*, desenvolvido pela própria companhia para capturar os procedimentos existentes, que a empresa tinha desenvolvido durante anos. Por outro, houve o *SAP*, cuja lógica tinha sido realizada para se conformar, de acordo com os seus proponentes, à melhor prática na indústria. Visto que não eram idênticos, não podiam ambos ter representações válidas dos procedimentos da companhia. A pesquisa de Virgili consistiu em seguir a pista gradual de ajuste dos dois textos, até se chegar a um compromisso.

De qualquer forma, a questão que a sua pesquisa suscitou é o limite entre a prática e o texto. Na maior parte das vezes, quando usamos a palavra “texto”, somos levados a visualizar uma determinada espécie de inscrição, como palavras dactilografadas numa página, ou no código de *software*. Contudo, estritamente falando, não são as inscrições que são o texto, mas o significado que estas transmitem. A ausência de uma significação transforma o texto em rabiscos. O texto é, assim, um meio cuja única função é transmitir o significado do discurso de uma posição para outra, ou guardá-lo para futura referência. O que o torna significativo, por seu lado, é a maneira como atravessa as práticas. E isto faz-nos recuar à mesma pergunta: quais são as fronteiras entre texto (como expressão de prática) e prática (como expressão de texto)? Foi *Gentia*, no contexto descrito por Virgili, uma expressão da prática corporativa (de certo modo, uma representação textual deste), ou foi a prática uma representação de *Gentia*? Ou possivelmente foram ambos o resultado da dinâmica co-orientacional da organização?

Não se trata de uma pergunta artificial, pois o mesmo problema é tratado pelo conhecido e brilhante sociólogo Giddens, quando analisa os processos de estruturação (1984): «a acção não é uma combinação de “actos”: os “actos” são constituídos por um momento discursivo de atenção durante o fluxo da *durée* da experiência de vida» (1984: 3). Por outras palavras, não actuamos e depois descrevemos o que fazemos. Nem nós dizemos primeiro o que estamos a fazer, como devem ter acreditado os criadores do *SAP*, e depois fazemos (Weick, 1995). A *descrição*, mediada pelo corpo na sua situação dentro «do mundo circundante e na coerência de uma actuação própria», como Giddens o descreve, *é também uma acção*, e vice-versa (1984: 3). Este processo é aquilo que Giddens designa de “reflexividade”.

A pesquisa de Virgili sugere que Giddens está correcto. A representação que o *SAP* faz da sua prática de compras, não se refere imediatamente e especificamente

à *Gentia*, mas à sua própria prática. A sua oposição ao texto “estrangeiro” do SAP parece ter surgido a partir da sua própria (bastante exacta) percepção de que esse texto não representava reflexivamente as suas próprias actividades: “não constituía” exactamente os seus actos e assim falhou o teste de reflexividade. Desta forma, não era um texto legítimo. Vale a pena citar a resposta do consultor às suas objecções: «Sinto-me desolado, mas teremos que nos habituar a isso, porque é a terminologia SAP» [«Mais je suis désolé, mais faudra vous y habituer, parce que c’est la terminologie SAP.»] (contudo, foi pouco constante na sua obstinação, porque rapidamente foi obrigado a justificar a sua determinação a um gerente sénior da companhia anfitriã). Aqui «o texto» não é mais descritivo, muito menos constitutivo; é prescrito. E, de facto, ele não é o texto da organização em absoluto. É, literalmente e figurativamente, um texto não traduzido: uma descrição de outra organização que terá de ser feita com sentido na língua nativa da firma, se for efectivamente implementado.

Neste exemplo, como é tipicamente o caso, a conversação é a prova de que os textos concorrentes são moldados, verificados, e, muitas vezes, reformulados. Na maior parte das vezes, os implementadores da tecnologia sentem-se pouco à vontade na conversação. Quando lidam com os clientes, sentem-se melhor no mundo familiar dos seus textos (naturalmente, o seu próprio mundo também tem os seus diálogos internos, mas não são vistos como relevantes para a tarefa). Todavia, num contexto de processos duplamente embutidos, a conversação é crucial. Como Virgili desenvolve, foi mediante um processo contínuo de conversa que, eventualmente, o processo de implementação teve sucesso. Não se consegue resolver problemas distribuídos, centralizando-os. O que se pode fazer é resolver problemas centralizados, distribuindo-os. A conversação é o forno onde a organização é construída. Os seus contornos são textuais, tanto descritivos como prescritivos: texto e acção como uma dialéctica.

Desde cedo, aludi à bifurcação que ocorreu na profissão de computação nos anos 60 e 70. Uma perspectiva foi (e é) orientada pelo supercomputador. O *design* do sistema é visto como o seu objecto: a integração de todas as operações de uma companhia ou departamento do governo numa teia transparente de fluxos de informação, em que tudo é governado do centro. A outra perspectiva foi desenvolvida sob a liderança de Douglas Engelbart, um grande visionário no Instituto de Pesquisas de Stanford, e o seu *slogan* era o “aumento” do intelecto humano (Bardini, 2000). Ele e os seus contemporâneos assistiram à emergência de uma massa de “trabalhadores do conhecimento”, cada um apoiado pelo seu próprio computador, e assim, em parte, independente da autoridade central, desde que pudessem construir a sua própria rede de contactos livremente.

As profissões de conhecimento, realmente, multiplicaram-se, e a maioria das organizações modernas depende da existência destas para o seu próprio crescimento. Desta maneira, as duas lógicas contraditórias continuam a prosperar e a multiplicar-se. Além disso, os estudos de Virgili e Fauré podem ser vistos como uma descrição de confrontos locais num conflito contínuo. Mas, se estiver correcto, atribuindo a vitalidade das organizações contemporâneas à sua paradoxal identidade dividida, ao mesmo tempo

integradas e diferenciadas, então, para um dos concorrentes ganhar totalmente, o resultado seria uma perda de integridade da organização como um empreendimento viável.

A revolução da informação, às vezes, é vista como sendo uma progressão linear, desde os computadores primitivos dos anos 40 até aos funcionais produtos de hoje. Mas isto é uma ilusão. Não é uma simples curva linear porque, no seu sentido restrito, a tecnologia não se refere às máquinas mas ao uso qualificado destas: a prática. A partir do momento em que pensamos a tecnologia como ciência de artes práticas ou industriais, como o dicionário a descreve, então temos que ter em conta a existência de tendências contraditórias que vão tanto no sentido da centralização como da distribuição. Temos que pensar organizacionalmente, o que implica pensar comunicacionalmente.

A invenção do texto, no vasto alcance da ocupação humana no planeta, é na verdade um fenómeno recente, oriundo da Mesopotâmia e do Egipto, cerca de dois-três milénios antes de Cristo, e talvez da China e do México aproximadamente na mesma altura. Mas nós, realmente, podemos dizer que não havia nenhum texto antes desse tempo? Podem não ter tido o benefício do papel (ou pergaminho, papiro, tabletes de barro ou pedras) mas seguramente toda a sociedade humana teve o seu equivalente ao texto, inscrito em palavras faladas que foram memorizadas e foram reiteradas de geração para geração. Na realidade, se Giddens tem razão, deveria ter sido esse o caso. As nossas acções e representações sempre foram definidas mutuamente, e certamente continuam a ser.

A organização humana não começou com a descoberta de modos fisicamente incorporados de transcrever e transportar texto. Sempre houve texto. A escrita, armazenada em meios de transporte tais como o papel e a electrónica, alargou bastante o alcance da organização (Taylor, 2001). Ora, esta situação criou um problema, pois tende a obscurecer o facto essencial de que um texto, que não é relacionado reflexivamente com uma prática, não é realmente um texto, mas apenas uma paródia do texto. Por isso, tal como previ em 1982, a computorização dos locais de trabalho nunca seria nem foi evidentemente uma tarefa fácil.

Conclusão

Durante estas três décadas, desde as minhas primeiras investigações, em 1975 e 1976, estive, repetidamente, envolvido em avaliações de ambiciosos projectos de tecnologia para apoiar a administração (Taylor, 1993; Taylor & Van Every, 1993; Taylor, Groleau, Heaton & Van Every, 2001). Testemunhei a repetição deste padrão muito frequentemente: as expectativas iniciais altas, encorajadas pelos aficionados entusiásticos de alta tecnologia, terminam provocando um relativo desapontamento e, às vezes, uma desilusão. Se Beatty e William estiverem certos (2006), nós continuamos no mesmo sítio que já estivemos, ou seja, na famosa “curva de aprendizagem”. Mas, talvez, após um terço de século poderia estar na hora de analisar mais profundamente

as razões para este subdesempenho. Neste artigo, sugeri uma possível via de investigação. Coloquei a hipótese de a tecnologia incorporar o texto errado. Evidentemente, assumo o pressuposto de que nós definimos o *texto* de uma forma diferente: não como uma fotocópia estática ou uma representação da comunicação organizacional mas antes, citando Giddens novamente, como reflexivamente constituído na sua relação com a prática. No mesmo sentido, Wittgenstein (1958: 8) disse que «imaginar um idioma implica imaginar uma forma de vida». Como referiu mais à frente, dizer que «as frases têm o mesmo sentido», não «consiste em terem ambas o mesmo uso» (1958: 10). «O falar da linguagem faz parte de uma actividade ou de uma forma de vida» (1958: 11).

A programação não é ensinada desta forma nas escolas de informática. A comunicação organizacional não figura muito naquele currículo. Por outro lado, a situação não é muito melhor nas ciências sociais, onde nem a computação, nem a comunicação organizacional figuram com frequência no currículo do ensino. Mas deviam aparecer. A transformação da organização, que antevi há um quarto de século, não foi lenta. Se, de facto, este processo continuar a acelerar, nós apenas podemos, vagamente, imaginar as consequências. Precisamos de novas formas de conceptualizar o que significa *ser organizado*, como acontece nesse processo e o papel da comunicação em todos estes processos. Acredito que há um grande espaço, quase ilimitado, para as novas abordagens que começam a olhar para a organização, não como o local onde a comunicação acontece, mas antes como o oposto: a comunicação como sendo o local onde a organização acontece.

A comunicação organizacional é hoje ainda um empreendimento modesto a nível mundial. Contudo, acredito que está destinada a ocupar um lugar importante na paisagem intelectual do futuro. Verifiquei que as minhas intuições originais se confirmaram durante todos estes anos. Mas um longo trabalho de investigação ainda está por fazer.

Referências bibliográficas

- Bardini, T. (2000), *Bootstrapping: Douglas Engelbart, coevolution, and the origins of personal computing*. Stanford: Stanford University Press.
- Beatty, R. C. & Williams, C. D. (2006), ERP II: Best practices for successfully implementing an ERP upgrade. *Communications of the ACM*, 49 (3), 105-109.
- Cheney, G. (1991), *Rhetoric in an Organizational Society: Managing multiple identities*. Columbia, SC: University of South Carolina Press.
- Cooren, F. (2000), *The Organizing Property of Communication*. Amsterdam & Philadelphia: John Benjamins.
- Cooren, F. & Taylor, J. R. (1997), Organization as an effect of mediation: Redefining the link between organization and communication. *Communication Theory*, 7, 219-259.
- Cooren, F., Taylor, J. R. & Van Every, E. J., eds. (2006), *Communication as Organizing: Empirical explorations into the dynamic of text and conversation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dubé, Madeleine (1978), *Les Communications par ordinateur: Le système NLS tel que perçu par ses usagers*. Université de Montréal.
- Fauré, B. (2006), *Les Activités de production de l'information budgétaire: Communications organisationnelles et régulations*. Doctoral dissertation, Université de Toulouse III (Le Mirail).

- Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society*. Berkeley & Los Angeles: University of California Press.
- Greimas, A. J. (1970), *Du sens: Essais sémiotiques*. Paris: Éditions du Seuil.
- Güney, S. (2006), Making sense of a conflict as the (missing) link between collaborating actors. In F. Cooren, J. R. Taylor & E. J. Van Every, eds., *Communication as Organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation* (pp. 19-36). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Güney, S. (2004), *Organizational Identity and Sensemaking in Collaborative Development of Technology: An ethnographic case study of "Building the Box."* Doctoral dissertation, University of Texas.
- Halliday, M. A. K. (2002), *On Grammar*. London: Continuum.
- Leduc, Nicole (1978), *La Communication médiatisée par ordinateur: Une nouvelle définition du dialogue groupal?*. Montréal, Université de Montréal.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1979), *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958), *Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Maturana, H. (1997), *La objetividad: Un argumento para obligar*. Santiago, Chile: Dolmen.
- Nonaka, I. & Takeuchi, S. (1995), *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford.
- Robichaud, D., Giroux, H., & Taylor, J. R. (2004), The meta-conversation: The recursive property of language as the key to organizing. *Academy of Management Review*, 29 (4), 1-18. (Special issue on language and organization, edited by J. Ford and D. Boje)
- Sacks, H. (1992), *Lectures on Conversation*, ed. G. Jefferson (2 vols.). Oxford: Blackwell.
- Smith, R. C. (1993), *Images of Organizational Communication: Root metaphors of the organization-communication relation*. Annual conference, International Communication Association, May, Washington,, DC.
- Taylor, J. R. (forthcoming), Dialogue and situation: An organizational communication perspective. Submitted for review to *Communication Theory*.
- Taylor, J. R. (2005), Engaging organization through worldview. In S. May & D. Mumby, eds., *Engaging Organizational Communication Theory and Perspectives: Multiple perspectives* (pp. 197-221). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Taylor, J. R. (2001a), Vivir en una sociedad de innovación. *Sociedade e Cultura* 3, *Cadernos de Noroeste*, University of Minho, Portugal, 21-34.
- Taylor, J. R. (2001b), The rational organization re-evaluated. *Communication Theory*, 11(2), 137-177.
- Taylor, J. R. (1993), *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization*. Norwood, NJ: Ablex.
- Taylor, J. R. (1986), New communication technologies and the emergence of distributed organization. (Ed. L. Thayer) *Communication <--> Organization: Emerging perspectives* I. Norwood N.J.: Ablex.
- Taylor, J. R. (1983), Conceptual barriers to productivity. *Optimum: The forum of management*. 14 (1,2), 19-42, 56-84.
- Taylor, J. R. (1982a), Office communications: Reshaping our society?. *Computer communications*, 5 (4), August, 176-180.
- Taylor, J. R. (1982b), Computer-aided message systems: An organizational perspective. *Office information systems* (pp. 631-651). (ed. N. Naffah) Paris, Amsterdam: INRIA/ North Holland.
- Taylor, J. R. & Cooren, F. (1997), What makes communication "organizational"? How the many voices of the organization become the *one* voice of an organization. *Journal of Pragmatics*. 27, 409-438.
- Taylor, J. R., Cooren, F., Giroux, N. & Robichaud, D. (1996), The communicational basis of organization: Between the conversation and the text. *Communication Theory*, 6 (1), 1-39.
- Taylor, J. R., C. Groleau, L. Heaton, E.J. Van Every. (2001), *The Computerization of Work: A communication perspective*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Taylor, J. R., G. Gurd & T. Bardini. (1997), The worldviews of cooperative work. In G. Bowker, L. Gasser, S. L. Star & W. Turner, eds., *Social Science Research, Technical Systems and Cooperative Work* (pp. 379-413). Lawrence Erlbaum Associates.

- Taylor, J. R., & Robichaud, D. (2006), Management as meta-conversation: The search for closure. In F. Cooren & L. Putnam, eds., *Interacting and Organizing: Analyses of a board meeting* (provisional title), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Taylor, J. R. & E.J. Van Every (2000), *The Emergent Organization: Communication as its site and surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Taylor, J.R. & E. J. Van Every. (1993), *The Vulnerable Fortress: Bureaucratic organization and management in the information age*. Toronto: The University of Toronto Press.
- Virgili, S. (2005), *La Construction mutuelle de la technologie et de l'organisation en phase de développement: Une perspective communicationnelle appliquée à l'étude d'un ERP*. Doctoral dissertation, Université de Nice Sophia Antipolis.
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wittgenstein, L (1958), *Philosophical Investigations* (Tr. G.E.M. Anscombe). New York: MacMillan.