

Collectif RITE (Recherche et Intervention sur les Transformations de l'Entreprise) e UHALDE, Marc (dir.). 2001. *L'intervention sociologique en entreprises : de la crise à la régulation sociale*. Paris : Desclée de Brouwer.

## INTERVENÇÃO SOCIOLÓGICA NA EMPRESA: PRÁTICA E PESQUISA

Ana Maria Kirschner

Universidade Federal do Rio de Janeiro

O livro analisa as ações de mudança executadas por sociólogos por ocasião de pesquisas em empresas. As análises de longas intervenções em organizações são conduzidas a partir de dois eixos: o primeiro diz respeito às condições e efeitos dos procedimentos da pesquisa-ação, referindo-se explicitamente à Sociologia da Empresa, e o segundo propõe uma nova utilidade do trabalho sociológico na sociedade contemporânea.

Os autores do livro fazem parte da equipe Recherche et Intervention sur les Transformations en Entreprise (RITE) do Laboratoire de Sociologie des Changements et des Institutions do Centre National de la Recherche Scientifique (LSCI-CNRS). Yann Albert, François Granier, Cécile Guillaume, Nelly Mauchamp, Sandrine Nicourt, Florence Osty, Renaud Sainsaulieu, Thomas Troadec, Fabrice Traversaz e Marc Uhalde têm atividades em pesquisa, ensino e intervenção; formados em sociologia das organizações e da empresa, herdaram os avanços teóricos e metodológicos da disciplina<sup>1</sup>, ou seja, encontraram um campo conceitual já sólido. Esse ramo da sociologia é atualmente ensinado na França<sup>2</sup> como um todo coerente, bem apoiado no plano dos paradigmas, dos modelos empíricos e dos métodos.

A sociologia das organizações desenvolveu-se nos anos 1960, em grande parte graças aos trabalhos desenvolvidos por Michel Crozier, a partir da análise das relações de poder nas organizações. Seu corpo teórico e metodológico foi enriquecido durante os anos 1970 e 1980, com a introdução dos conceitos de identidades e culturas do trabalho (SAINSAULIEU, 1977; 1987). A Sociologia das Organizações desenvolveu-se à parte da Sociologia do Trabalho; uma de suas limitações foi não considerar a empresa como um sujeito que conjuga trabalho e organização. Preenchendo esse vazio, as pesquisas realizadas durante a década de 1980 na França, especialmente no LSCI<sup>3</sup>, analisaram a cultura e identidade das empresas, trazendo à tona, dentre outros aspectos, o sistema social da empresa, a existência de redes formais e informais e, finalmente, os diferentes mundos sociais da empresa.

Na França, há cerca de quinze anos a Sociologia da Empresa começou a despertar a atenção dos empresários e administradores, que vêm recrutando jovens sociólogos habilitados a fazer diagnósticos sociológicos. Pesquisas empíricas tornaram-se frequentes sob a modalidade de contratação direta dos pesquisadores pelas empresas. Não é raro, suspeito ou surpreendente que uma organização – empresa, sindicato ou associação – busque os serviços de um sociólogo para esclarecer problemas de funcionamento interno. Por outro lado, muitos pesquisadores têm se preocupado em propor um instrumento útil aos atores para a implementação de dispositivos de mudança, que vá além do diagnóstico da situação.

---

<sup>1</sup> A título apenas indicativo, citamos as seguintes obras: Crozier e Friedberg (1977), Sainsaulieu (1977; 1987), Segrestin (1992), Francfort, Osty, Sainsaulieu e Uhalde (1995) e Alter (1998), além de coletâneas e manuais.

<sup>2</sup> A Sciences Po Paris tem um DESS e um DEA – diplomas obtidos após a conclusão dos créditos do curso de doutoramento, sendo a titulação obtida na etapa precedente à tese – voltados especialmente para a Sociologia da Empresa.

<sup>3</sup> Além do LSCI, a partir da década de 1980, o Laboratoire d'économie et sociologie du travail (LEST-CNRS), de Aix-en-Provence, também desenvolveu muitas pesquisas sobre aspectos culturais ligados a empresas. Pode-se ainda citar pesquisadores do Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle (GLYSI) e da Université de Paris/Dauphine.

É essa prática de pesquisa participativa, ainda pouco conhecida, que constitui a matéria-prima deste livro. Os autores desenvolvem uma dupla tese. A primeira é que a Sociologia da Empresa oferece hoje uma resposta pertinente às demandas das organizações, porque em grande medida seu problema não é encontrar o “bom modelo” de organização, face aos imperativos da concorrência, mas sim reinventar um funcionamento original, voltando-se para os recursos sociais de que ela dispõe. A segunda tese é que a intervenção sociológica constitui um *corpus* ainda emergente, mas coerente, que articula uma teorização do funcionamento das empresas com uma teorização da mudança e das práticas de mudança.

O livro não se limita a expor de maneira clara a metodologia da intervenção sociológica nas empresas. Os autores fazem uma reflexão teórica sobre esse tipo de pesquisas, além de mostrarem como as concepções de intervenção acompanharam as grandes linhas da evolução econômica ao longo de todo o século XX.

Os pesquisadores privilegiaram neste livro duas questões centrais: os mecanismos de regulação social das empresas e sobretudo seus processos endógenos de mudança. Há um ponto recorrente com o qual os sociólogos intervenientes são confrontados: trata-se da gestão das crises de regulação social que afetam um grande número das empresas contemporâneas. A crise corresponde a um modo de funcionamento degradado, relativamente durável, que apresenta algumas características, tais como: objetivos de desenvolvimento pouco claros; implementação autoritária da mudança, em geral baseada na ruptura com o passado; modos de administração pouco coerentes e centrados no curto prazo; numerosos antagonismos sociais; ofuscamento das identidades coletivas, e uma regulação social pelo isolamento, afastamento e coerção hierárquica<sup>4</sup>.

Portanto, a questão com a qual os autores defrontam-se é: como tornar a organização e seus atores responsáveis pelo seu próprio futuro, capazes de criar propostas coletivas e pôr em prática um aprendizado? Essa questão interpela tanto os dispositivos postos em prática quanto a avaliação de seus efeitos de mudança social e o sentido do engajamento do sociólogo.

O livro expõe dez experiências concretas de intervenção em universos profissionais variados. As análises desses casos conduzem os autores a uma reflexão crítica sobre uma sociologia que pretende tanto a produção de conhecimento quanto pôr em prática os sistemas de mudança. Cabe aos sociólogos envolvidos na prática da intervenção trazer uma resposta operatória sobre o estado do mundo social da produção. Esse profissional não pode permanecer preso a uma postura compreensiva de exterioridade; ele deve ao mesmo tempo escutar, produzir um diagnóstico, antecipar as evoluções sociais e propor intervenções sobre as regulações sociais de produção. Em todos os níveis, face aos dirigentes, aos administradores, aos produtores, ele deve intervir sobre a capacidade de criar, restabelecer ou fazer evoluir as regulações entre os atores do mesmo estabelecimento de trabalho.

**Quadro 1 – Casos de intervenção analisados**

<b>Tipos de organização</b>	<b>Temas da pesquisa-intervenção</b>	<b>Duração</b>	<b>Número de atores diretamente implicados</b>
Empresas públicas: 3	Otimização do funcionamento: 3	6 meses a 1 ano: 4	10 a 20 pessoas: 3
Administrações de serviços públicos: 3	Crises de regulação ou de motivação: 2	1 a 3 anos: 4	20 a 50 pessoas: 6
Empresas privadas industriais: 2	Melhora das relações profissionais: 2	3 a 6 anos: 2	Mais de 50 pessoas: 1
Empresas privadas de serviços: 2	Profissionalização dos empregados: 2	-	-
-	Redução do tempo de trabalho: 1	-	-
<b>Número de casos: 10</b>	<b>Número de casos: 10</b>	<b>Número de casos: 10</b>	<b>Número de casos: 10</b>

<sup>4</sup> Essa configuração sócio-organizacional foi identificada entre os cinco “mundos sociais da empresa”, típicos dos anos 1990, que constituem a base da análise de 81 organizações (FRANCFORT *et alii*, 1995), sendo denominada “empresa em crise”.

Nessa abordagem, a concepção de mudança fundamenta-se na mobilização de recursos endógenos do sistema social. As melhores soluções não são as criadas por expertos distantes, mas as que resultam de uma reativação das posições dos atores e dos fundamentos das identidades coletivas da organização. A intervenção sociológica age, portanto, sobre as representações dos atores, desvendando o que não é explícito no funcionamento coletivo (diagnóstico), favorecendo a expressão verbal dos atores (grupos de trabalho) e o aprendizado da negociação argumentada (confrontação).

O sociólogo constrói um tecido social entre os atores, na medida em que considera o estado das culturas recebidas, as pressões externas às quais é necessário reagir e os jogos de poder nas interações produtivas. Segundo os autores, a intervenção sociológica tem um duplo alcance: ela reforça os laços sociais da empresa e ajuda na elaboração de regras de funcionamento mais eficazes e mais legítimas, em lugares onde predominam a coerção e o afastamento. Para chegar-se a esse resultado, o ponto de partida é um diagnóstico das regulações sociais da empresa, em que os problemas de funcionamento são analisados em seus componentes organizacionais, relacionais e culturais. Numa segunda etapa, a análise e as propostas de solução por grupos são confrontadas entre os atores, para definir novas decisões institucionais. Segundo os autores do livro, “a intervenção sociológica é antes de mais nada uma *intervenção pelo diagnóstico sociológico*, pela produção de um conhecimento científico local, formalizado e restituído aos atores numa perspectiva de aprendizagem” (p. 95; grifo no original).

No prefácio do livro, Renaud Sainsaulieu salienta a participação do sociólogo como ator na prática de mudança. Ele é obrigado a interrogar-se sobre o sentido e os valores de sua ação, aplicando a si próprio os conselhos de reflexividade social que dispensa aos outros.

A leitura deste livro obriga-nos a pensar sobre a capacidade da sociologia de ser útil aos atores sociais. No caso da intervenção sociológica, essa utilidade está na abertura de espaços de negociação. Essa prática leva necessariamente os sociólogos à modéstia diante da inércia dos sistemas sociais de trabalho e da ambivalência dos atores face à mudança.

Ana Maria Kirschner (ana.k@uol.com.br) é Doutora em Sociologia pela Université de Paris III e Pós-Doutora em Sociologia da Empresa no Institut d'Etudes Politiques, de Paris.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALTER, N. 1998. *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*. Paris : Presses Universitaires de France.
- ARGYRIS, C. 1995. *Savoir pour agir*. Paris : InterEditions.
- BERNOUX, P. 1995. *La sociologie des entreprises*. Paris : Le Seuil.
- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. 1977. *L'acteur et le système*. Paris : Le Seuil.
- FRANCFORT, I., OSTY, F., SAINSAULIEU, R. & UHALDE, M. 1995. *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer.
- KIRSCHNER, A. M. 1999. A sociologia diante da globalização : possibilidades e perspectivas da Sociologia da Empresa. In : \_\_\_\_\_. (org). *Brasil : mosaico da década de 90. Uma perspectiva da Sociologia da Empresa*. Rio de Janeiro : UFRJ.
- SAINSAULIEU, R. 1977. *L'identité au travail*. Les effets culturels de l'organization. Paris : Presses de Sciences Po.
- \_\_\_\_\_. 1987. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : Presses de Sciences Po.
- PIOTET, F. & SAINSAULIEU, R. 1994. *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Paris : Fondation Nationale des Sciences Politiques/Agence Nationale Pour l'Amélioration des Conditions de Travail.
- SEGRESTIN, D. 1992. *Sociologie de l'entreprise*. Paris : Armand Colin.