

## Inovação desmitificada

Obra defende que a inovação nos processos de desenvolvimento de sistemas de informação depende da capacidade de improviso, da experimentação e da articulação criativa de aspectos culturais e técnicos da organização.

por Eduardo H. Diniz FGV-EAESP



**The Labyrinths of Information**  
Claudio Ciborra  
Oxford University Press, 2002

O leitor que espera encontrar neste livro um tratado convencional sobre tecnologia da informação terá uma grande surpresa à medida que avançar na leitura. Em primeiro lugar, pela base conceitual *sui generis* escolhida como referência. Autores de peso, como Husserl e Heidegger, são alguns dos principais representantes da filosofia encontrados na obra. Em segundo lugar, pelo tom crítico e contra-intuitivo com que os argumentos são construídos e articulados, dando à obra um claro tom polêmico.

O objetivo deste livro de Claudio Ciborra é apresentar ao leitor o que ele considera ser a agenda para o desenvolvimento e gestão de sistemas de informação nas empresas na atualidade. Trata-se de uma coletânea de artigos publicados em congressos especializados e aqui inteiramente adaptados e de fácil acesso. A principal tese, apresentada logo no primeiro capítulo, é que os projetos de sistemas de informação estão fortemente impregnados de uma visão racional do conhecimento, dos processos de tomada de decisão e da definição da estratégia organizacional.

A base para essa tese encontra-se no segundo capítulo, que leva o título de *Krisis*. Nele, o autor faz uma crítica ao método racional e científico a partir do pai da fenomenologia, Edmond Husserl. Para Ciborra, as atuais metodologias de desenvolvimento de sistemas, como o CMM – *Capability Maturity Model* –, apresentam visão estritamente científica, de técnicas e medidas que buscam enquadrar o comportamento e aprendizado humanos. Como resultado, tais metodologias ignoram a riqueza presente na experimentação livre que contribui para o desenvolvimento de novos sistemas.

No terceiro e quarto capítulos, respectivamente chamados *Bricolage* e *Gestell*, Ciborra analisa como os sistemas de informação são de fato criados. Tomando como exemplo casos reais, como o do SABRE, o minitel francês, a Internet e o CRM da IBM, o autor defende que nenhuma dessas tecnologias surgiu como resultado de planejamento, nem tampouco brotou de análises minuciosas de alinhamento estratégico. Na sua visão, o processo de criação desses sistemas ocorreu a partir de iniciativas inovadoras em ambientes de improvisação.

O capítulo seguinte, *Dérive*, analisa a dinâmica da infra-estrutura de tecnologia de informação como uma rede sociotécnica. O principal argumento desse capítulo é que os sistemas de informação geram efeitos não previstos no momento de sua implantação. Essa característica faz com que seja praticamente impossível, na visão do autor, manter controles que garantam o perfeito alinhamento das aplicações desenvolvidas com seus propósitos iniciais, tal como pregam as metodologias tradicionais de desenvolvimento.

O capítulo seis, *Xenia*, discute o processo de hospitalidade – uma forma secularmente utilizada de redução do tempo necessário para a fusão de duas culturas. Quando considerada como um hóspede ambíguo, a tecnologia da informação pode ser recebida no ambiente da organização do mesmo modo que um anfitrião faz com seu visitante. Desse modo, se a tecnologia é vista como um inimigo, ou se ela não é suficientemente bem compreendida, o relacionamento entre anfitrião e hóspede pode gerar conflitos e levar a resultados desastrosos. Se, porém, a tecnologia é tratada com hospitalidade, as diferenças são respeitadas e as culturas podem interagir mais facilmente rumo a uma fusão amigável.

No capítulo sete, *Shih*, o autor discute o caso da Olivetti, analisando sua estratégia de uso da tecnologia. No capítulo oito, *Kairos and Affectio*, Ciborra amplia a discussão do capítulo anterior e argumenta que, em períodos de turbulência, a improvisação torna-se valor essencial. Apoiando-se em Heidegger, ele defende que a improvisação é uma atividade na qual o pensar e o fazer acontecem simultaneamente, em um processo de retroalimentação. No último capítulo

lo, o autor apresenta um pequeno apêndice metodológico particular, baseado na fenomenologia implícita nos processos de desenvolvimento de sistemas de informação nas organizações.

Recomendamos a leitura deste livro por sua crítica às visões idealizadas do processo de inovação tecnológica. Ao final da leitura, o leitor talvez entenda melhor a razão das frustrações que se tornaram comuns nas empresas diante dos resultados obtidos com os sistemas de informação. Ao dar maior atenção à improvisação e aos experimentos cotidianos, talvez os tecnólogos consigam entender que o sucesso depende do quanto eles forem capazes de arriscar e de experimentar no dia-a-dia e de considerar a realidade interna de sua organização.

---

**Eduardo H. Diniz**  
Prof. do Departamento de Informática e Métodos Quantitativos da FGV-EAESP  
Doutor em Administração pela FGV-EAESP  
E-mail: ediniz@fgvsp.br

*“A criação dos sistemas de informação ocorre a partir de iniciativas inovadoras em ambientes que propiciam a improvisação e experimentos livres, e não como resultado de minucioso planejamento e de análises detalhadas de alinhamento estratégico.”*