

para recuperar



por **José Ernesto Lima Gonçalves**

É duro dizer e mais difícil ainda acreditar, mas a verdade é que o pessoal de O&M deixou a peteca cair: exatamente como na história do sapo escaldado, a transformação do seu mercado de trabalho ocorreu com a lentidão necessária para que não fosse percebida. O resultado é que a profissão praticamente se extinguiu. As empresas não têm mais uma área de O&M, como se não mais precisassem dela nem de seus profissionais. Como técnicos de reparos em rádio à válvula num mundo onde todos estes aparelhos funcionam com circuitos integrados, os profissionais de O&M se descobriram completamente deslocados, sem ter para onde ir.

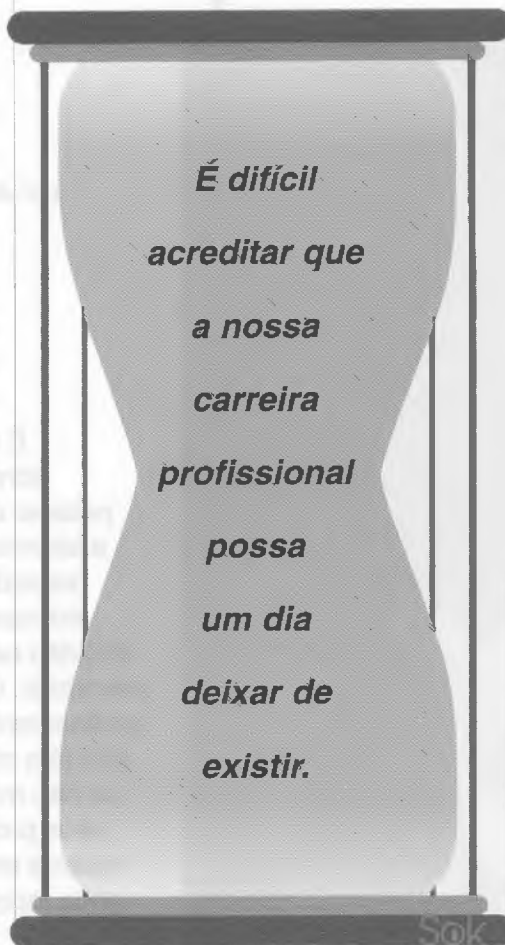
É verdade que o O&M ainda sobrevive, mas atualmente não são muitos os lugares onde vamos encontrar suas atividades típicas, especialmente com esse nome. Apenas nos bancos, em repartições públicas — especialmente as federais — e em algumas empresas grandes e tradicionais, ainda encontramos equipes de O&M bem vivas. Nas demais organizações, a sigla é usada de forma jocosa ou, até mesmo, pejorativa.

O “sobe e desce” do O&M

A história do O&M nas empresas é cheia de altos e baixos. Na virada do século XX, surgiu o estudo do trabalho industrial, descendente direto das pesquisas de Taylor, que envolveu os Galbraith e tantos outros pioneiros do estudo e medida do trabalho. Em seguida, as técnicas de racionalização do trabalho e de busca de produtividade passaram a ser aplicadas ao trabalho no escritório, especialmente nos órgãos públicos dos Estados Unidos¹ e do governo britânico², dando origem à disciplina de organização e métodos. Nunca é demais lembrar que, no início, ela se referia ao estudo da organização da empresa e aos métodos de trabalho utilizados nas atividades burocráticas e administrativas³. O surgimento da informática (então chamada de processamento de dados) nos anos 50 e a sua expansão nas décadas seguintes veio exatamente mexer nesses dois assuntos de forma cada vez mais radical. Em meados da década de 60, os assuntos de processamento de dados eram apresentados nos livros de O&M, passando a ser chamados de sistemas administrativos⁴.

A seguir, durante praticamente toda a década de 70, há um período de convivência “dolorida” com o pessoal de sistemas, e, depois, já nos anos 80, as funções de organização e métodos são absorvidas pelo pessoal da área de sistemas, ocorrendo a virtual extinção da carreira de O&M. No primeiro momento ainda houve discussão sobre se a área de processamento de dados absorveria a de O&M ou se ambas continuariam a ter vida independente, mas logo depois a força e o charme da nova tecnologia garantiram que a outra não só fosse absorvida como também extinta. A formação do pes-

soal de O&M nada tem a ver com a formação daquele de informática, e, por isso, agregar interesses tão diversos exigiu intenso esforço de treinamento⁵.



No início da década de 80, as áreas de O&M, então chamadas também de Desenvolvimento Organizacional, estavam utilizando técnicas e métodos das ciências do comportamento para ajustar a organização das empresas, de modo a acompanhar o ritmo das mudanças do ambiente. De acordo com a opinião do diretor de uma empresa na época, “a área de desenvolvimento organizacional visualiza a organização como um sistema integra-

do e se compromete com a melhoria e a eficácia mediante intervenções na estrutura organizacional de uma empresa”⁶.

Em meados da mesma década, a área de O&M, que já havia tido lugar de destaque no organograma, geralmente no nível de assessoria da presidência ou do principal diretor, perdeu lugar para Sistemas, que evoluiu até ter o status de diretoria em muitas organizações⁷.

Mas, por quê?

Evidentemente, atribuir à evolução dos analistas de sistemas toda a responsabilidade pelo desaparecimento do O&M é injusto e irreal. Outros fatores participaram desse processo, entre os quais encontramos, como detalhados a seguir, a própria justificativa de atuação do O&M, a evolução dos profissionais das outras áreas, a metodologia do O&M, o relacionamento com os profissionais de outras áreas, os valores de avaliação das atividades e procedimentos e as novas tecnologias.

Uma das razões do enfraquecimento da posição do O&M nas empresas foi a própria justificativa do O&M dentro das organizações. De uma justificativa forte, relacionada com a própria sobrevivência da empresa, em termos de produtividade e custos, o motivo da existência do O&M foi-se restringindo à normatização dos procedimentos de trabalho burocrático. E, como quem diz “já que o que nos resta é fazer normas, vamos fazer normas sem parar para que não nos considerem descartáveis”, em muitas empresas a equipe de O&M esperou o fim de seus dias escrevendo normas nem sempre muito importantes.

A evolução do nível dos profissionais das outras áreas da empresa,

ao longo das últimas décadas, diminuiu muito a importância dos “especialistas” em assuntos como organização do trabalho, análise de procedimentos e outras disciplinas que, durante tanto tempo, constituíram a essência da atividade dos técnicos de O&M.

As últimas décadas também têm assistido a uma mudança notável nos valores utilizados para a avaliação das atividades e procedimentos da empresa. Da absoluta importância que se dava à produtividade nos anos 40, 50 e 60, passamos, nas duas décadas seguintes, a valorizar a redução de custos, e, mais recentemente, decidimos que a qualidade do serviço e o atendimento ao cliente eram os reais valores a serem perseguidos. De um enfoque interno e limitado aos interesses internos, passamos para uma abordagem voltada para fora da empresa e dirigida a interesses externos. Ora, absorver esses novos valores, no ritmo e com a intensidade com que eles surgiam não era tarefa fácil para o pessoal de O&M. Todo o instrumental de O&M teria que ser revisto, atualizado ou simplesmente abandonado.

Podemos notar que a abordagem típica do O&M praticamente foi obliterada das referências bibliográficas, das escolas de administração e da prática profissional. Na década de 80, surgiu — e se consolidou — a abordagem de aperfeiçoamento de processos, vinda no bojo da busca da qualidade e dos projetos de aperfeiçoamento contínuo⁸. Assim, se havia alguma brecha para a abordagem de O&M, foi definitivamente fechada com a chegada do enfoque dos processos de negócio, que não se restringem aos processos de produção, sendo, mesmo, mais importantes que estes últimos⁹.

Outro fator relevante na modifica-

ção radical da importância do O&M são as novas tecnologias de apoio ao trabalho do escritório, em especial as que interligam as pessoas, mesmo a grandes distâncias. Se o telefone já havia provocado transformações notáveis na estrutura e na operação das empresas, nas décadas que se seguiram à sua disseminação, agora a junção da informática com a transmissão de dados é que tem passado a redefinir, de forma radical, a maneira como as pessoas devem trabalhar nas áreas não-fabris das empresas.

reprojetar a forma de realizar o trabalho¹⁰. Em particular, a tecnologia de informação (TI) pode alterar de forma dramática o projeto dos cargos, dos processos de trabalho, as estruturas organizacionais, a cultura da empresa e as habilidades individuais¹¹.

O melhor exemplo, talvez ainda não completamente desenvolvido e apreciado, é o do correio eletrônico. O correio eletrônico transforma a natureza da interação humana, dando a base e fortalecendo o trabalho em grupo (*workgroup*) nas empresas¹². Ele armazena e transmite comunicação eletrônica, escrita e em voz, substituindo o telefone, encontros pessoais e, muitas vezes, o fax, o telex e a comunicação escrita entre as pessoas. Para que a introdução dessa tecnologia no ambiente de trabalho tenha sucesso, pressupõe-se um projeto de preparação das pessoas e das tarefas, mas o perfil do analista de O&M tradicional não é o mais adequado para isso.

A evolução da tecnologia de escritório e a aquisição desta pela empresa não levam automaticamente à sua utilização produtiva¹³. Ganhos concretos nas atividades e processos surgirão apenas se forem feitas mudanças na organização dos recursos e na realização do processo, para, assim, se tirar vantagem das possibilidades do equipamento¹⁴. O assunto vai se tornando tão abrangente e complexo, que surgiram empresas especializadas em planejar e acompanhar a implantação de novas tecnologias junto aos seus clientes¹⁵. As mudanças importantes nas empresas passaram a ser planejadas e acompanhadas também por equipes externas — empresas de consultoria — e não mais só pelo pessoal interno, abandonando-se o modelo da área interna, permanente e exclusivamente dedicada ao O&M.

**Como na história
do sapo
escaldado, a
transformação
do mercado
de trabalho
ocorreu
com a
lentidão
necessária para
que o pessoal
de O&M não o
percebesse.**

E, se a tecnologia é capaz de provocar no trabalho mudanças tão profundas e abrangentes, é indispensável



As mudanças fatais

O objetivo do profissional de O&M era projetar o modo de trabalhar das pessoas envolvidas nas atividades não-fábricas da empresa. Com o tempo, esse objetivo passou a se resumir ao *layout* das instalações e ao projeto dos formulários internos. A informática acabou com os formulários, substituindo-os por telas de computador, o *layout* deixou de exigir a presença constante do homem de O&M. O projeto do trabalho (e, portanto, da forma como as pessoas realizam suas tarefas na empresa) passou a ser atribuição do pessoal de sistemas, que não obrigatoriamente tem o preparo, a preocupação e a competência para essa atividade. As novas tecnologias exigem novos procedimentos de trabalho, relações de trabalho diferentes das que existiam

anteriormente, novos fluxos de atividades, cargos com outros conteúdos e outras diferentes descrições e estruturas organizacionais¹⁶.

Para a maioria das pessoas é difícil acreditar que a nossa carreira profissional possa um dia deixar de existir. Mas, ao longo do tempo, famílias inteiras de carreiras e profissões deixaram de existir, algumas vezes substituídas, outras vezes não. Os fabricantes de carruagens e seus empregados foram substituídos pelos de automóveis e seus empregados, mas os cocheiros deixaram de existir. Aliás, até existiram certo tempo como *chauffeurs*, mas logo foram eliminados, sem muito rodeios. Mesmo dentro das profissões, a tecnologia tem obrigado a mais do que simples *brush ups*: o técnico de rádio que trabalha com equipamentos com circuitos integrados não é o mesmo

que trabalhava competentemente com rádios à válvula. Isto quer dizer: quem não aprendeu a "nova eletrônica" dos circuitos integrados saiu do mercado.

Aliás, a quase totalidade das profissões ligadas à informática e à análise de sistemas não existia na primeira metade deste século e algumas, surgidas desde então, já deixaram de existir, como, por exemplo, a dos digitadores. Hoje os digitadores existem apenas marginalmente, como as telefonistas, ainda necessárias para alguns casos específicos.

Ao contrário das profissões que deixaram de ter sentido, o projeto do trabalho continua sendo necessário. Muitas das transformações proporcionadas e exigidas pela utilização de novas tecnologias nas empresas são complexas demais para receberem soluções intuitivas ou para serem deixadas

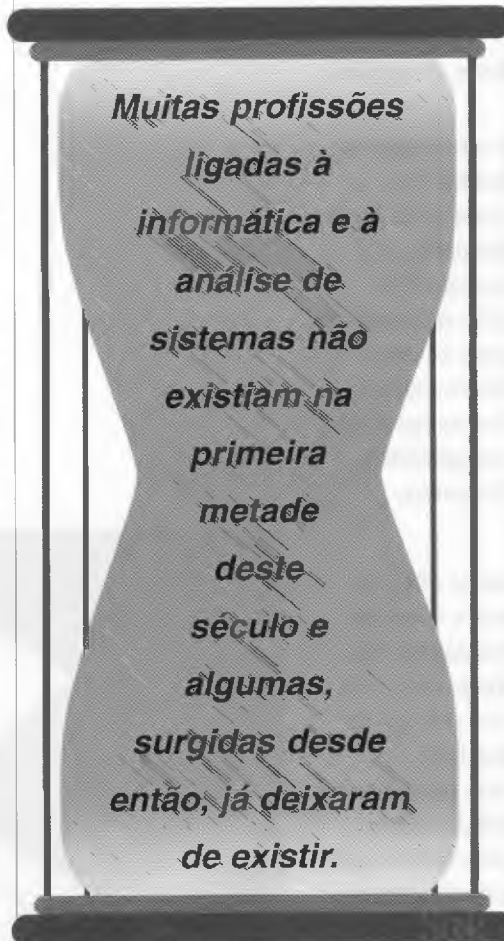
sob a responsabilidade de chefias desassistidas. As empresas precisam de profissionais que possam ajudar na definição do novo ambiente e no delineamento da maneira de incorporar, no trabalho das pessoas, as novas tecnologias.

Uma saída?

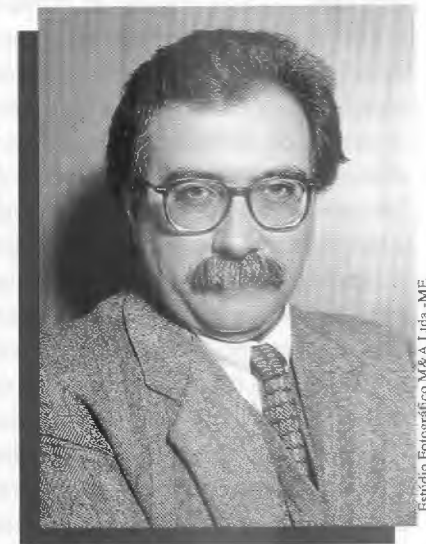
Para atender às necessidades de formar grupos de trabalho eficientes, projetar esquemas de trabalho que tirem máximo proveito das novas tecnologias e promover o aperfeiçoamento geral dos processos de trabalho, as empresas precisam patrocinar:

- ◆ o desenvolvimento de pessoal "anfíbio", com formação e experiência balanceadas tanto no campo da organização e do projeto do trabalho como na área de tecnologia de informação e suas aplicações;
- ◆ o desenvolvimento das metodologias modernas de estudo e de projeto do trabalho, agora em bases diferentes das já utilizadas, visando ao melhor resultado para a empresa;
- ◆ o desenvolvimento de novas maneiras de envolver chefias e gerências na implementação efetiva dos novos modelos de trabalho;

- ◆ a recuperação do espaço profissional perdido e do tempo desperdiçado no projeto inadequado de sistemas de trabalho sofisticados.



Ainda é cedo para dizer se o analista de O&M será substituído por outro profissional, como o cocheiro das diligências o foi pelo motorista de ônibus, ou se seu lugar não terá outro ocupante, como aconteceu com os foguistas das locomotivas. A história está repleta de exemplos de profissões que, surgidas de repente, evoluíram, atingiram um apogeu e deixaram de existir porque uma nova tecnologia ou o surgimento de outra profissão inviabilizou a sua continuidade. Mas nós continuamos estranhando quando o raio cai muito perto de onde estamos.◆



Estúdio Fotográfico M&A Lúcia.-ME

José Ernesto Lima Gonçalves é Professor do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV e Consultor de Empresas.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1. MILLER, Henry. *Organização e métodos*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1955 (e edições posteriores, até 1985).
2. JAMESON, Samuel H. *Organização e métodos*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1963.
3. MENDONÇA JÚNIOR, Luiz. *Curso de organização racional do trabalho*. São Paulo: Ed. Clássico-científica, 1941.
4. McDONOUGH, Adrian, GARRETT, Leonard. *Sistemas administrativos*. São Paulo: Zahar Editores, 1974 (edição original americana de 1965).
5. LEMOS, Salete. A organização e os métodos estão mudando. *Datanews*, 25 nov. 1986, p. 54-5.
6. Idem, *ibidem*.
7. Idem, *ibidem*.
8. HARRINGTON, H.J. *The improvement process*. New York: McGraw-Hill, 1987.
9. Idem, *ibidem*.
10. GONÇALVES, José Ernesto L. et alii. *Reengenharia das empresas: passando a limpo*. São Paulo: Atlas, 1995.
11. TAPSCOTT, Don, CASTON, Art. *Paradigm shift*, New York: McGraw-Hill, 1993.
12. Idem, *ibidem*.
13. ACKOFF, Russel L. Management misinformation systems. *Management Science*, v.14, n.4, p.147-56.
14. PAVA, Calvin. *Managing new office technology*. New York: The Free Press, 1983.
15. GONÇALVES, José Ernesto L. et alii. A tecnologia e a realização do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 1, jan.-fev.1993.
16. TAPSCOTT, Don, CASTON, Art. Op. at.

Este artigo teve a colaboração de Vera Lúcia Oliveira, Consultora da Origin, com formação em Engenharia de Produção.