

# O TRISTE DESTINO DA ÁREA DE O&M - I

---

**Miguel P. Caldas**

Mestre e Doutorando em Administração de Empresas pela EAESP/FGV, Professor do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV e Consultor de Empresas.

E-mail: [mcaldas@fgvsp.br](mailto:mcaldas@fgvsp.br)

---

## RESUMO

Este artigo é a primeira parte de um estudo que investiga a evolução da função e da carreira de Organização e Métodos (O&M) nas empresas no Brasil desde 1985. A pesquisa procura verificar empiricamente se, como afirmam alguns autores, desde os prósperos anos 70 e 80, a área de O&M teria passado por um processo de transformação até seu virtual desaparecimento nas empresas atuais. A pesquisa investiga o destino da função entre 1985 e 1997 em uma amostra de 60 empresas paulistas via questionários.

## ABSTRACT

*This article is the first of a two-part study investigating what happened to the Organization and Methods (O&M) function and career in Brazilian organizations since 1985. The research aims to empirically verify whether or not, as some authors have argued, since the prosperous 1970s and 80s, O&M has suffered changes leading to its virtual extinction in today's organizations. The evolution of the O&M departments from 1985 through 1997 in a sample of 60 firms in São Paulo is investigated via questionnaires.*

---

## PALAVRAS-CHAVE

O&M, Organização e Métodos, mudança organizacional.

## KEY WORDS

O&M, Organization and Methods, organizational change.

---

## INTRODUÇÃO

Para boa parte das pessoas que conviveram com a realidade organizacional brasileira dos anos 70 e 80, em especial em empresas de médio e grande portes, a função de Organização e Métodos (O&M) foi uma referência significativa. Independentemente de nossa área de atuação dentro dessas organizações nesse período, é provável que o trabalho de O&M representasse uma influência contínua. Quando nossas atividades exigiam transformações que iriam impactar nos procedimentos compartilhados com outras áreas, ou quando tais mudanças significavam impactos em formulários ou em sistemas de informação, ou, ainda, quando mudanças demandavam repensar a estrutura dos departamentos ou do espaço físico, em todas essas situações, era comum “envolver o pessoal de O&M”. Às vezes, nossa interação com o O&M não partia de uma solicitação nossa: o O&M passou, em muitas empresas, a ter papel “pró-ativo”, buscando oportunidades de melhoria e intervindo no trabalho dos usuários mesmo quando não era convidado. Uma carreira de O&M nasceu e se desenvolveu. Uma cadeira de “Organizações e Métodos” – ou de “Sistemas e Métodos” – foi oficializada no currículo do curso de administração, e o Conselho Federal de Educação ratificou-a como cadeira obrigatória no currículo mínimo já na década de 90. Em outras palavras, o O&M, como função, atividade e carreira, foi plenamente institucionalizado nas empresas brasileiras.

Entretanto, algo parece ter acontecido nesse ambiente em um período de menos de 20 anos. O O&M não mais parece ser tão facilmente encontrado nas empresas. Aparentemente, muitas das associações e congressos não são tão abundantes como antes. E já não é tão comum encontrarmos o departamento de O&M em estruturas organizacionais, diferentemente do que ocorria há 15 ou 20 anos.

Como de costume, a academia demorou a se manifestar sobre esse fenômeno: nenhum estudo empírico foi encontrado por este autor, durante a pesquisa, que questionasse estruturadamente a atividade de O&M e sua evolução ao longo dos últimos anos. Aliada a esse silêncio, a ratificação da cadeira de O&M dentro do currículo mínimo do curso de administração parece apontar para uma hipótese implícita na academia de que a função de O&M pouco teria mudado e de que sua natureza não só está inalterada, como seu ensino é essencial para a formação de todo administrador. Se alguma pesquisa empírica investigar o conteúdo

programático da cadeira obrigatória de O&M, provavelmente encontrará sinais da concretização dessa premissa de imutabilidade, manifestada pelo ensino – obviamente que não em todos, mas em uma parte expressiva dos cursos de administração no Brasil – dos mesmos tópicos que eram ensinados há 15 ou 20 anos.

## A evolução da função de O&M é parte de um intenso processo de transformações que vêm ocorrendo nas organizações no Brasil, em que a tônica tem sido a mudança radical e convulsiva.

Poucas vozes dissonantes têm sido ouvidas a esse respeito dentro do ambiente acadêmico. O Prof. José Ernesto L. Gonçalves, por exemplo, em um artigo publicado em uma *RAE Light* de 1995, escreveu a respeito da transformação da função no país, argumentando sobre a pulverização de suas atividades para outras áreas (segundo ele, para a área de Informática), sobre a sua substituição por ferramentas automatizadas ou por prestadores de serviços externos ou ainda sobre a sua simples eliminação em muitas empresas (Gonçalves, 1995). Parece óbvia a necessidade de uma investigação empírica estruturada que: a) corrobore ou refute a idéia de transformações na atividade e na carreira de O&M e b) investigue as causas e condicionantes dessas transformações, caso tenham ocorrido. É esse o principal intento da presente pesquisa.

### Objetivos e relevância da pesquisa

A pesquisa mais abrangente na qual o presente estudo está inserido tem três partes, para três objetos de estudo: a função, as atividades e a carreira de Organização e Métodos nas empresas no Brasil. Pelos seus limites de espaço, o presente artigo concentrou-se apenas na primeira parte do estudo: a função de O&M nas empresas no Brasil. Especificamente, os objetivos do estudo são: a) entender quais transformações ocorreram na função de O&M nas empresas no Brasil entre

1985 e 1997 e b) sugerir as implicações do estudo para futuras pesquisas, para a prática organizacional e para o ensino de administração.

Um estudo objetivando investigar empiricamente a extensão, o sentido, a intensidade e as implicações das mudanças ocorridas em O&M no Brasil nos últimos anos possui importância relevante em ao menos três sentidos: a) na prática empresarial; b) no entendimento dos processos de mudança organizacional vividos no Brasil desde meados da década de 80 e c) no ensino de administração.

Do ponto de vista da importância do estudo para a prática empresarial, muitos teóricos argumentam que ações organizacionais tendem a homogeneizar-se com o tempo, à medida que a adoção e/ou o abandono de funções organizacionais são “institucionalizadas” (Abrahamson, 1996; DiMaggio e Powell, 1983), o que levaria a crer que a extinção de O&M em muitas empresas seria, com o tempo, seguida por outras. No entanto, pouco consenso parece ter sido criado acerca disso: por um lado, muitas organizações mantêm a função de O&M inalterada em escopo, foco e especialidade, enquanto, paradoxalmente, por outro, inúmeras outras organizações parecem ter desqualificado – ou até eliminado – a função de O&M por conta do movimento de outras empresas nesse sentido, em comportamento mimético que carece de maior reflexão. Entre um e outro extremo, algumas poucas empresas parecem ter se recusado a “seguir a onda”, mas tampouco mantiveram a função intocada ou alheia às mudanças de contexto: elas transformaram significativamente o que o O&M é, do que é feito e para que existe, dando-lhe identidade e propósitos mais abrangentes, estratégicos e ambiciosos. De uma forma ou de outra, entender o sentido da mudança de O&M e os motivos que a condicionariam parece ser importante para a prática organizacional.

Quanto à importância do estudo para o entendimento da mudança organizacional no Brasil, é preciso lembrar que, naturalmente, a evolução da função de O&M – que, em tese, pode estar provocando seu desaparecimento em muitas organizações – não ocorre no vácuo. Ela é parte de um intenso processo de transformações que vêm ocorrendo nas organizações no Brasil, ao menos desde meados da década de 80, em que a tônica tem sido a mudança radical e convulsiva. Entender os motivos que levaram as empresas a repensar radicalmente, em 15 anos, uma função de suporte tradicional (ou a mantê-la apesar da difusão de sua extinção em muitas empresas) parece uma oportunidade concreta

de compreender melhor as formas pelas quais as organizações mudam no Brasil.

Por fim, cabe questionar a importância do estudo para o ensino de administração no Brasil. Em tese, o ensino de administração deve ser voltado para a preparação do estudante para os fenômenos que irá encontrar nas organizações ou para introduzi-lo aos instrumentos e às funções que deverá dominar como administrador. Se aceitarmos essa premissa, o ensino de administração deveria, necessariamente, guardar correspondência com os fenômenos encontrados na realidade empresarial e com os instrumentos e as funções efetivamente utilizados no dia-a-dia das empresas. Se fosse comprovado que o O&M é uma função extinta ou ultrapassada, a inclusão e o conteúdo dessa cadeira no currículo mínimo deveriam ser rediscutidos. Isso parece ter clara relevância para a educação no campo da administração.

### **Estrutura do artigo**

O presente artigo está organizado da seguinte forma: nesta “Introdução”, procura-se delimitar claramente os objetivos e o escopo da pesquisa. Na seção seguinte (“Formulação das hipóteses”), busca-se esclarecer as premissas e hipóteses que a pesquisa procurou testar empiricamente. Na terceira seção (“Metodologia da pesquisa”), o objetivo é discutir a metodologia utilizada para o estudo, incluindo a modelagem da pesquisa e a explicitação das variáveis sob análise. A quarta seção (“Resultados do estudo”) sintetiza os achados da pesquisa e expõe o resultado do teste das hipóteses. Na quinta seção (“Análise”), a intenção é elaborar proposições sobre os fatores que condicionaram os eventos retratados na pesquisa, sobre as perspectivas futuras de O&M e sobre as lições que o processo evolutivo de O&M deixa para todos nós nas organizações. Por fim, na última seção (“Conclusões”), procura-se resumir os resultados do estudo e suas implicações para futuras pesquisas, bem como para a prática empresarial e para o ensino de administração.

### **FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES**

De forma geral, a pesquisa mais abrangente na qual este estudo está inserido previa que, desde os próximos anos 70 e 80, a função de O&M teria passado por um processo radical de questionamento e de transformação, até seu virtual desaparecimento nas empresas atuais. Mais especificamente, o estudo analisou essa premissa dedicando-se ao teste de três conjuntos de

hipóteses (uma para cada objeto). No presente estudo, entretanto, só analisaremos as hipóteses relativas à função de O&M. Esse (primeiro) conjunto de hipóteses assume que a função de O&M foi profundamente questionada no Brasil desde a década de 80 e prevê mediadores desse questionamento:

**1. Desde 1985, houve de fato um processo significativo de mudança na função de O&M no Brasil, compreendido pela extinção e/ou pelo declínio desses departamentos em muitas empresas.**

A Hipótese 1 e suas subipóteses prevêm que a mudança radical do O&M pode ser empiricamente verificada e que tal mudança foi pautada principalmente pela extinção ou pelo declínio dessa função nas empresas. A principal crença na base dessa hipótese é que o O&M tradicional não conseguiu adaptar-se às transformações radicais pelas quais as empresas passaram nos últimos 20 anos, em especial no que tange ao contexto empresarial, à gestão organizacional e ao desenho do trabalho.

Obviamente, não se pretende dizer que tal processo de declínio tenha sido homogêneo entre todas as empresas brasileiras no período: diferentes fatores devem ter atuado a fim de moderar ou intensificar essa possível tendência declinante da função de O&M. Nesse sentido, prevê-se neste estudo que o primeiro desses moderadores da tendência declinante do O&M no período em questão nas empresas brasileiras deve ser o nível de regulação da empresa:

**1a. A existência ou preservação do O&M deve ser positivamente relacionada ao nível de regulamentação das operações do setor de atividade da empresa.**

Isto é, comparativamente no rol das empresas pesquisadas, o percentual das empresas que mantiveram o O&M – ou que aumentaram sua importância na organização – deve aumentar à medida que aumenta o nível de regulamentação do setor. Por exemplo, bancos, cuja operação é muito regulada, devem ter tendido a preservar mais a função de O&M do que, por exemplo, empresas de bens de consumo.

Analogamente, esperava-se, neste estudo, que um segundo moderador do eventual declínio de O&M fosse o nível de competitividade do setor de atividade da empresa:

**1b. A existência ou preservação do O&M deve ser negativamente relacionada ao nível de competitividade do setor de atividade da empresa.**

Em outras palavras, comparativamente no rol das empresas pesquisadas, o percentual das empresas que

mantiveram o O&M deve cair à medida que aumenta o nível de competitividade. Empresas estatais, por exemplo, devem ter maior probabilidade de ter retido a função de O&M do que empresas privadas em setores competitivos.

## O percentual das empresas que mantiveram o O&M deve aumentar à medida que aumenta o nível de regulamentação do setor.

Além disso, o estudo assumiu que certos processos de intervenção planejada nas organizações tenham também provocado as transformações organizacionais que, como foi discutido acima, podem ter afetado o destino do O&M nas empresas:

**1c. A extinção e/ou o declínio do O&M devem ser positivamente relacionados à adoção, pelas empresas, de programas abrangentes de mudança, tais como Qualidade Total, Downsizing/Reestruturação Organizacional e Reengenharia.**

Quer dizer, o estudo previu que a ocorrência desse tipo de intervenção planejada tenderia a precipitar ou a intensificar as tendências declinantes de O&M nas empresas. A *rationale* nessa hipótese é que esses programas foram difusores de novas práticas e conceitos de gestão organizacional e de desenho do trabalho que iam diametralmente de encontro às crenças do O&M tradicional ou às circunstâncias que o protegiam como área funcional nas empresas.

A forma pela qual se pretendeu, neste estudo, testar tais hipóteses no contexto brasileiro será discutida na próxima seção.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

O segmento da pesquisa sintetizado no presente artigo compreendeu um levantamento de campo, por meio de entrevistas estruturadas em mais de 60 organizações a respeito da evolução da função de O&M nessas organizações entre 1985 e 1997. A amostra do estudo compreendeu empresas médias e grandes (acima de 200 funcionários) no estado de São Paulo.

A intenção inicial era coletar a amostra aleatoriamente, por sorteio, em bancos de dados privados

(*mailing lists*, cadastros de serviços públicos etc.). Entretanto, dificuldades no pré-teste sugeriram mudanças no método de composição da amostra e na forma de coleta. Quanto à forma de coleta, embora inicialmente se pretendesse que a pesquisa fosse feita com a aplicação e o retorno de um grande número de questionários por correio e, em seguida, com entrevistas de aprofundamento em uma parcela das empresas da amostra, decidiu-se realizar apenas a coleta de dados em uma amostra menor por meio de entrevistas que usassem uma adaptação daquele questionário como roteiro. O motivo dessa mudança foi a dificuldade apresentada pelos respondentes, no pré-teste, de aplicação não assistida do questionário: optou-se, então, por mudar o método de coleta, o que acarretou uma diminuição forçada da amostra para as 60 organizações que compuseram a amostra final. Quanto à composição da amostra, utilizou-se um método parcialmente intencional, e não aleatório como inicialmente previsto, de uma lista de empresas que ofereceram vagas de estágio a alunos de um importante curso de graduação em administração em 1997, em São Paulo. Foram incluídas aquelas que, por contato telefônico prévio, se dispuseram a conceder as entrevistas e, portanto, permitir a coleta de dados em suas dependências.

As principais variáveis coletadas estão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis coletadas

Variáveis dependentes	Variáveis independentes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Extinção x criação x estabilidade da função de O&amp;M entre 1985 e 1997 na empresa</li> <li>Redistribuição das atividades de O&amp;M entre as demais funções da empresa</li> <li>Nível de continuidade das atividades de O&amp;M até 1997 na empresa</li> <li>Variação do prestígio e da posição hierárquica do O&amp;M na empresa entre 1985 e 1997</li> <li>Destino dos profissionais de O&amp;M da empresa entre 1985 e 1997</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nacionalidade do capital da empresa</li> <li>Tamanho da empresa</li> <li>Empresa pública ou privada</li> <li>Setor de atividade da empresa</li> <li>Nível de regulamentação do setor de atividade da empresa</li> <li>Nível de competitividade do setor de atividade da empresa</li> <li>Adoção de programas abrangentes de Qualidade Total, <i>Downsizing</i> e Reengenharia durante as mudanças em O&amp;M ou antes delas</li> </ul>

## RESULTADOS DO ESTUDO

A pesquisa acabou abrangendo entrevistas em 66 organizações. Dessas 66 organizações, 6 foram invalidadas, seja pelo porte da empresa, seja pela precariedade das respostas. Como um todo, os dados obtidos das 60 organizações que compõem a amostra final foram suficientes para testar a maior parte da Hipótese 1, incluindo suas sub hipóteses.

A amostra final teve a composição demonstrada na Tabela 1.

Tabela 1 – Composição da amostra da Pesquisa 1

	Número de empresas	%
<b>Fonte de capital</b>		
Empresas privadas	29	48
Empresas públicas ou mistas	31	52
<b>Subtotal</b>	<b>60</b>	<b>100</b>
<b>Porte (em relação a congêneres)</b>		
Empresas grandes	41	68
Empresas médias	18	30
Empresas pequenas	1	2
<b>Subtotal</b>	<b>60</b>	<b>100</b>
<b>Nível de regulação do setor</b>		
Setor altamente regulado	12	20
Setor medianamente regulado	33	55
Setor pouco regulado	15	25
<b>Subtotal</b>	<b>60</b>	<b>100</b>
<b>Nível de competitividade do setor</b>		
Setor altamente competitivo	22	37
Setor medianamente competitivo	17	28
Setor pouco competitivo	21	35
<b>Subtotal</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

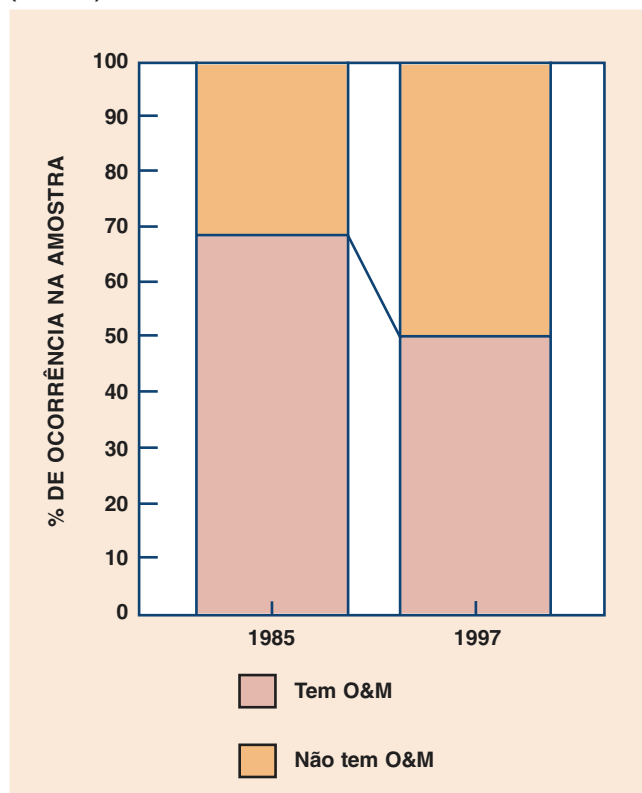
Os dados obtidos corroboraram a Hipótese 1, que previa que o O&M teria passado por uma mudança significativa durante o período da pesquisa, envolvendo sua eliminação ou seu declínio na maioria das organizações. De fato, conforme previsto, os resultados mostram que, desde 1985 até hoje, a área de O&M foi extinta ou revista em muitas das organizações da amostra.

Como mostra a Figura 1, 50% das organizações na amostra tinham área de O&M em 1997 contra quase 70% em 1985. Na verdade, diversos fatores (discutidos mais adiante) fizeram com que a maioria das organizações pesquisadas repensasse profundamente a função: somente em 34% das organizações, a função de O&M não passou por alterações significativas. Tais



alterações configuraram-se, seja pela extinção completa da função, como indica o gráfico da Figura 1, seja pela diluição de suas atividades como a parte da pesquisa não ilustrada neste estudo demonstrou.

**Figura 1 – Evolução da existência da área de O&M na amostra (1985-97)**



Mas, também como previsto nas hipóteses do estudo, essas transformações não foram homogêneas entre todas as organizações. Os resultados corroboraram a Hipótese 1a, que previa que um dos moderadores dessa evolução seria o nível de regulação do setor de

atividade em que atua a organização. Como mostram os dados retratados na Tabela 2, quanto maior o nível de regulação do setor de atividade das empresas na amostra, maior a chance de o O&M existir ou ter sido mantido.

Não foi encontrada correlação entre o nível de regulação e a tendência à extinção ou diluição do O&M nas organizações na amostra: essa tendência parece ter sido geral, ocorrendo nas organizações independentemente do nível de regulação do setor.

Os dados levantados também corroboraram a Hipótese 1b, que previa que o nível de competitividade do setor de atividade da organização igualmente influenciaria a tendência de a organização extinguir ou diluir a função de O&M. Conforme previsto, quanto menor o nível de competitividade do setor de atividade das organizações da amostra, maior a chance de o O&M existir ou ter sido mantido (Tabela 3). Não houve, entretanto, correlação linear entre o nível de competitividade e a tendência à extinção ou diluição do O&M. Apesar de organizações em setores de alta competitividade terem tendido a extinguir ou diluir o O&M mais do que aquelas em setores de média competitividade, organizações em setores de baixa competitividade (como empresas estatais, por exemplo) também apontaram alta propensão a repensar o O&M. Uma explicação possível para esse resultado pode ser o comportamento mimético (de imitação) já visto em outros estudos (e.g., Caldas, 1996; DiMaggio e Powell, 1983), isto é, organizações em setores de menor competitividade tenderem a copiar práticas administrativas de organizações em campos mais competitivos.

Por outro lado, os resultados corroboraram apenas parcialmente a Hipótese 1c, que previa que tais alterações em O&M deveriam estar relacionadas à adoção,

**Tabela 2 – Evolução do destino do O&M (1985-97) na amostra em função do nível de regulação do setor de atividade da organização**

	Tem O&M	Não tem O&M	Sub-total	O&M inalterado	O&M foi incorporado/alterado	O&M foi extinto	O&M foi criado	N/A	Sub-total
Alta regulação	9	3	12	6	4	0	1	1	12
Média regulação	17	16	33	5	13	4	2	9	33
Baixa regulação	4	11	15	3	5	1	0	6	15
Subtotal	30	30	60	14	22	5	3	16	60

Tabela 3 – Evolução do destino do O&amp;M (1985-97) na amostra em função do nível de competitividade do setor de atividade da organização

	Tem O&M	Não tem O&M	Sub-total	O&M inalterado	O&M foi incorporado/alterado	O&M foi extinto	O&M foi criado	N/A	Sub-total
Alta competitividade	7	15	22	6	8	4	0	4	22
Média competitividade	10	7	17	5	4	1	1	6	17
Baixa competitividade	13	8	21	3	10	0	2	6	21
Subtotal	30	30	60	14	22	5	3	16	60

pelas organizações, de programas abrangentes de mudança, tais como Qualidade Total, *Downsizing*/Reestruturação Organizacional e Reengenharia. Como previsto, muitas das mudanças em O&M ocorreram em função de reestruturações (48%) e reengenharias (34%) nas organizações pesquisadas. Entretanto, na maioria das alterações da função de O&M na amostra, a mudança foi gradual, e não convulsiva ou por intervenções (Tabela 4). Além disso, houve pouca ligação (apenas 17% das alterações) entre a mudança de O&M e a implantação de programas de qualidade. Uma explicação possível para esse resultado – além, é claro, da possibilidade de essa ligação de fato não existir – é que tais programas têm efeitos nem sempre imediatos e facilmente identificáveis nas organizações: muitas de suas implicações ocorrem em ondas de complexidade dificilmente controláveis ou monitoráveis. Assim, seria possível que tais programas tivessem influência na mudança de O&M, mas que essa influência não fosse direta ou que não fosse facilmente perceptível aos entrevistados.

Tabela 4 – Ligação entre mudança do O&amp;M e processos de intervenção (em %)

Mudança ligada a	Sim	Não	Parcialmente	N/D
Reestruturação	48	28	14	10
Implantação de Qualidade Total	17	66	7	10
Reengenharia	34	55	3	7

## ANÁLISE

Os resultados do estudo mostram que, se aceita a representatividade da amostra para as organizações no Brasil, a função de O&M mostrou claro declínio no período, tendo sido extinta em muitas empresas. A ou-

tra parte da pesquisa, não ilustrada neste estudo, mostra que suas atividades foram diluídas entre diversas áreas da organização e que a carreira de O&M perdeu atratividade e prestígio para essas outras áreas funcionais. Cabe agora tentar explicar, no que tange à função de O&M, os fatores que provocaram as mudanças e os condicionantes que podem ter influenciado seu sentido e sua intensidade.

### Fatores condicionantes

Os resultados da pesquisa reforçam a idéia de que a grande transformação da função de O&M nos últimos anos ocorreu por uma série de fatores distintos combinados (Figura 2).

Primeiro, temos diversas mudanças nos modelos de gestão. Depois, há várias implicações para a função de O&M do desenvolvimento da Tecnologia de Informação (TI). Em terceiro lugar, há conseqüências do incremento da competitividade. E, por fim, há fatores ligados à forma em que a função tradicionalmente operava, aqui chamados de elementos da autodeterioração do O&M tradicional. Naturalmente, esses fatores não podem ser vistos atuando separadamente. Em sua maioria, eles são tão interdependentes uns dos outros que sua separação só se justifica por motivos didáticos.

#### a) Mudanças nos modelos de gestão

Desde os anos 70, as organizações testemunharam verdadeiras revoluções na gestão e no *design* organizacional. Qualquer que seja o rótulo dado a tais revoluções, o fato é que transformações drásticas ocorreram, por exemplo, no desenho do trabalho individual, popularizando conceitos hoje consagrados (Nadler e Gerstein, 1994). Um primeiro conceito é o da delegação e do *empowerment* do indivíduo no ambiente de trabalho. Um segundo conceito de organização do tra-

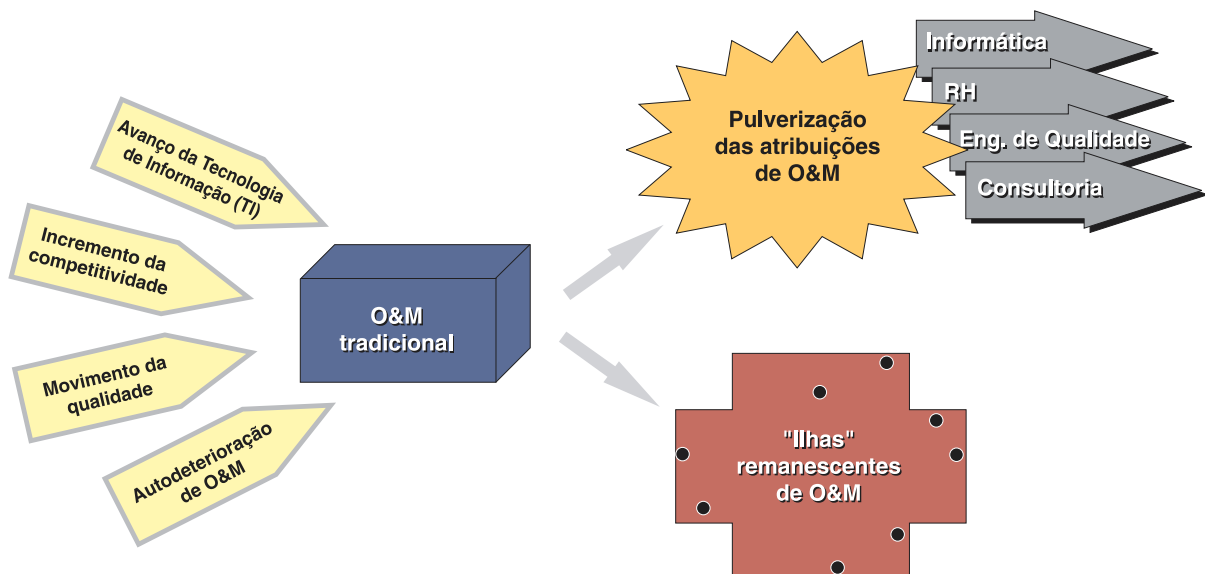
balho individual, que é recorrente nos novos modelos de gestão, é o da polivalência. E um terceiro desses conceitos é o da integração sociotécnica no desenho do trabalho. Tais transformações provocaram inúmeras outras, ainda no nível individual, como a necessidade de redesenho de cargos, habilidades e competências pessoais, bem como dos mecanismos de compensação. Frequentemente, áreas praticantes do O&M tradicional, indiferentes a tão radicais mudanças nos modelos de organização do trabalho, ainda procuravam desenhar ou racionalizar o trabalho usando conceitos da organização fordista.

Por sua vez, todas as transformações no desenho do trabalho individual implicaram, no nível organizacional, o redesenho da estrutura e a mudança da cultura das empresas. Nesse âmbito, novos conceitos de organização e gestão passaram a ser reiteradamente defendidos. O primeiro (e hoje mais tradicional) desses conceitos é o de foco primário nas necessidades externas, seja do ambiente da organização, seja de "clientes internos". Um segundo conceito típico dos novos modelos de gestão é o de desenho organizacional com base em unidades semi-autônomas. Na prática, esse conceito é baseado na aplicação de três idéias simultâneas: a) a unidade de desenho organizacional deve ser a de grupos, e não de indivíduos ou departamentos; b) o projeto de cada unidade deve ser feito com base no processo total, e não em subdivisões, microprocedimentos ou microtarefas e c) a cada

unidade ou grupo deve ser dado o máximo possível de autonomia para autodeterminação (Nadler e Gerstein, 1994). Um terceiro desses novos conceitos de gestão é o de clareza na definição de metas e correção de desvios na origem: nesse contexto, entende-se que deve estar em cada unidade, ou seja, na origem, a responsabilidade pela correção de desvios, seja em relação a essas metas, seja em relação à missão ou à tarefa estipulada. Assim, tornaram-se rapidamente obsoletas aquelas atividades e funções cujo foco fosse a detecção ou correção de falhas, *a posteriori*, de outras áreas ou funções. Infelizmente, muitas áreas do O&M tradicional tinham muito desse foco. Como um todo, esses conceitos de flexibilização de gestão no nível organizacional implicaram uma filosofia de eliminação da formalização exagerada, alimentada por excessivas normas, procedimentos e manualizações<sup>1</sup>.

Entre o nível organizacional e o individual, a tecnologia que possibilitou *workgroups*, *shareware* e *intranet* ajudou também a viabilizar a transformação da concepção de grupos (Dreyfuss, 1995), de estruturas *ad hoc* (Mintzberg, 1995), de compartilhamento de recursos e de informação, além de ter alterado a maneira pela qual pessoas e órgãos podem trabalhar uns com os outros. A visão do O&M tradicional não se encaixa nessa nova configuração, e poucas áreas e profissionais da função conseguiram antever tamanhas transformações ou reagir a elas a tempo.

Figura 2 – Fatores condicionantes das transformações na função de O&M





Por fim, uma outra mudança nas práticas de gestão desde os anos 80 está ligada ao aumento significativo da oferta (e da demanda!) de serviços de consultoria organizacional. Seja pela busca de concentração em seus *core businesses* (advogada pelas mais modernas abordagens de administração), seja por um já questionado processo de institucionalização (Caldas, 1996), o fato é que, em vez de investir em departamentos de O&M (bem como em vários outros dentro da organização), com seus custos e limitações fixas, muitas empresas e instituições têm preferido buscar consultorias externas.

## O percentual das empresas que mantiveram o O&M deve cair à medida que aumenta o nível de competitividade.

### b) Desenvolvimento da Tecnologia de Informação (TI)

A mudança da função de O&M também foi determinada pelas conseqüências do grande desenvolvimento da Tecnologia de Informação (TI) nos últimos anos em ao menos três dimensões: a) tornando obsoletas boa parte das necessidades que viabilizavam a função de O&M; b) dando ao usuário acesso direto a informação e a ferramentas de apoio, as quais antes dependiam do O&M para serem acessadas e c) dando importância e poder à área de informática nas organizações, o que permitiu que muitas áreas de O&M fossem incorporadas à área de TI.

Quanto à primeira dimensão, o desenvolvimento da TI de fato eliminou boa parte das necessidades organizacionais que justificavam o O&M, transformando ou extinguindo o campo organizacional no qual o O&M atuava: o espaço definido pelo acesso, pela comunicação e pelos procedimentos entre um usuário e outro dentro de um processo de trabalho, bem como entre o usuário e os sistemas de informação. Quando modernos ambientes de rede, tecnologias de comunicação, sistemas de *data warehousing* etc. virtualmente eliminam esse espaço, o campo de trabalho do O&M desaparece. Em segundo lugar, o desenvolvimento da TI realmente deu ao usuário o acesso a informação e ferramentas, além do poder e do controle sobre elas, o que antes era somente possível a especialistas. Nesse sentido, o *empowerment* do usuário advindo do

“*downsizing*” para sistemas descentralizados e “customizáveis” trouxe alterações profundas na relação usuário-O&M. Com mais poder e com o advento da cultura de autonomia na resolução de problemas, tornou-se mais comum dispensar as áreas de O&M, que, impositivamente e de fora para dentro, determinavam ao usuário o modo como o trabalho deveria ser realizado. Em terceiro lugar e em boa parte como fruto dos dois primeiros efeitos, o desenvolvimento recente da TI também contribuiu politicamente para a mudança no contexto de O&M. À medida que a TI crescia em importância, a função da informática tornava-se cada vez mais influente nas organizações, o que muitas vezes resultou na incorporação da função de O&M ou de muitas das suas atividades.

### c) Incremento da competitividade

Desde os fins da década de 70 e, no Brasil, mais fortemente desde o início do processo de abertura política e econômica em meados da década de 80, a maioria das organizações foi afetada pelo forte incremento da competitividade internacional. Essa transformação, por sua vez, foi provocada ou intensificada por um grande número de pressões simultâneas: a globalização da economia, as mudanças mundiais no mercado de mão-de-obra, os movimentos de democratização das relações de trabalho, a evolução e sofisticação das demandas dos consumidores, o esgotamento de mercados virgens, a redução forçada do ciclo de vida de produtos e serviços, bem como a aceleração do avanço tecnológico, associada à crescente dificuldade de acesso ao capital e às fontes de inovação. Para muitos autores (por exemplo, Wood Jr., 1995), o agregado de todas essas forças e pressões fez com que as décadas de 80 e 90 representassem, para as organizações, o que o Cretáceo representou para os dinossauros. No âmbito organizacional brasileiro, a grande onda de processos radicais e contínuos de mudança que surgiu nos anos 80 (Wood Jr. e Caldas, 1995) como resposta a essa crise de competitividade no meio empresarial foi outro fator que influenciou significativamente a eliminação de muitas áreas de O&M nas organizações.

Dois movimentos explicam o fracasso do O&M tradicional em sua tentativa de sobreviver aos desafios do incremento da competitividade. Primeiro, na maioria dos casos, a função mostrou-se insuficiente e incapaz de conduzir, ela mesma, essas transformações em cada empresa ou instituição. Por um lado, porque as mudanças aconteciam de forma contínua e rápida de-

mais, bem como de forma exageradamente abrangente, para que qualquer área de O&M dentro da empresa pudesse realmente controlar todas as suas implicações e ramificações. E, por outro lado, porque, paradoxalmente às novas tendências, muitas áreas e profissionais de O&M optaram, em meio a tão radicais transformações, por concentrar sua atuação em melhoria incremental e em normatizações de procedimentos. Assim, o novo enfoque na competitividade externa da organização tornou obsoleto e inadequado o foco limitado de muitas áreas e profissionais de O&M em eficiência interna. Segundo, e como consequência do primeiro movimento, a área de O&M não apenas falhou em assumir o papel de protagonista no grande processo de transformação organizacional, mas tornou-se, ela mesma, um alvo dessas mudanças. Em tempos de incerteza, nada mais previsível do que o abandono de abordagens que estejam focadas somente – ou prioritariamente – em relações intra-organizacionais. É verdade que os resultados da pesquisa não corroboram a hipótese de que as eliminações de O&M estivessem diretamente ligadas a tais processos radicais. É possível presumir, entretanto, que, se muitas áreas de O&M não foram desativadas durante essas intervenções, processos como *Downsizing* e Reengenharia ao menos selaram (no caso de eliminações anteriores) ou influenciaram (no caso de posteriores) o repensar de muitas funções de O&M no Brasil.

#### d) Autodeterioração do O&M tradicional

Um último conjunto de fatores condicionantes das transformações no O&M tradicional está ligado tanto à forma como a função costumava operar quanto à maneira com a qual lidou – ou deixou de lidar – com todos os fatores acima mencionados. Por exemplo, é preciso sublinhar a postura arrogante de “interventor externo” que o O&M tradicional tipicamente assumia. Além disso, é necessário também apontar o anacronismo das práticas fordistas de “organização racional do trabalho” que estavam na base do O&M convencional. Por fim, é fundamental discutir a incapacidade do O&M tradicional em adaptar-se a essas transformações em seu ambiente de atuação.

No que tange à postura arrogante do “interventor externo”, qualquer que tenha sido o nome dado às técnicas, modas ou inovações de gestão que as organizações adotaram desde a década de 80, em suas bases residiam muitos conceitos de organização do trabalho e *design* organizacional que paulatinamente minaram o O&M tradicional. Um exemplo é a idéia de que o

usuário ou o executante demandam um “*expert*” externo que analise, repense e redesenhe o seu trabalho. A idéia de envolvimento das pessoas na organização do trabalho é contraditória à tradicional prática do O&M interventor. Nesse sentido, aos agentes externos (analistas de O&M, consultores etc.) só pode caber a incumbência de trazer metodologias e referências externas. Em vez de adaptar-se a essa nova visão e assumir uma postura de cooperação e envolvimento efetivo com o usuário no redesenho de processos de trabalho, muitas áreas de O&M persistiram na postura de “interventoras”, o que em nada ajudou suas chances de sobrevivência.

## Todas as transformações no desenho do trabalho individual implicaram, no nível organizacional, o redesenho da estrutura e a mudança da cultura das empresas.

Quanto ao anacronismo das práticas fordistas de “organização racional do trabalho”, são muitas as ilustrações de que o O&M tradicional estava embasado em conceitos de gestão incompatíveis com o novo contexto de negócios. Um exemplo, nessa linha, é o questionamento – cada vez mais freqüente – de práticas ou modelos que defendam o *one best way* de se fazer as coisas. A função tradicional de O&M, tipicamente interventora e presunçosa, não apenas partia da hipótese de que tal *best way* existe, mas advogava para si a responsabilidade de encontrá-lo e ensiná-lo ao usuário. A maior parte dos novos modelos de organização e desenho do trabalho defende, hoje em dia, a revisão desse tipo de visão fordista do trabalho (Morgan, 1996). Em um mundo pós-fordista, admite-se que há sempre muitas formas corretas de se realizar um trabalho. Nesses novos tempos, não são apenas modelos, padrões e regras rígidas de (re)organização do trabalho que começam a se tornar anacrônicas, mas especialmente seus arquitetos e defensores, como os praticantes do O&M tradicional.

Por fim, cabe discutir por que, em meio a tantas transformações no seu contexto de atuação e em meio

a tantas evidências da irreversibilidade de tais tendências, tantas áreas de O&M falharam em evoluir ou adaptar-se. Parece óbvio que tanto as práticas quanto a postura do O&M tradicional não eram adequadas ao novo contexto organizacional. As mudanças ocorreram lenta, porém declarada e sistematicamente, na maioria das organizações, no mundo e no Brasil. Entretanto, em vez de acompanhar tais transformações e adaptar-se, muitas áreas de O&M persistiram em práticas e comportamentos aceitáveis somente no antigo regime.

## O desenvolvimento da TI de fato eliminou boa parte das necessidades organizacionais que justificavam o O&M.

Obviamente, é preciso admitir que não foi apenas o contexto da função de O&M que sofreu com as tremendas transformações acima descritas. Poucas funções organizacionais ficaram incólumes às mudanças no ambiente empresarial. Ao que tudo indica, o que diferencia o O&M é que, em muitas organizações, a função e seus profissionais sofreram um processo bem retratado por Gonçalves (1995): a transformação ocorreu com a lentidão necessária para que o pessoal de O&M não a percebesse.

### CONCLUSÕES

Antes de mais nada, cabem aqui algumas observações quanto ao impacto dessas mudanças do O&M no ensino de administração. Já discutimos como o ensino de administração deve orientar-se para a preparação do estudante para aquilo que irá encontrar nas organizações ou para introduzi-lo aos instrumentos e às funções que ele deverá dominar como administrador; portanto, esse ensino deveria, necessariamente, corresponder à realidade que o aluno encontrará no dia-a-dia das empresas. Por sua vez, a pesquisa mostrou que o O&M não parece mais ser o que foi há 20 anos. Naquelas organizações em que a função é mantida, a maior probabilidade é que tenha sido radicalmente transformada, diminuída ou diluída ou que venha a sê-lo em futuro próximo. Ora, se de fato o O&M estiver em extinção ou em profunda mutação na realidade organizacional, é paradoxal e anacrônica a sua manutenção –

no mínimo, dentro de seu escopo tradicional – no novo currículo mínimo do curso. Se o O&M é uma função extinta ou ultrapassada, espaço precioso em termos de carga horária poderia ser liberado da estrutura do curso de administração, seja para a exploração de muitos outros fenômenos e funções hoje existentes ou ascendentes na realidade empresarial ou ainda para uma preparação mais abrangente e sólida (em termos de ciências sociais, por exemplo) do futuro administrador.

Naturalmente, é possível argumentar que, da mesma forma como a função e a carreira de O&M podem adaptar-se às mudanças e absorver novos conteúdos, a disciplina também poderia evoluir. Nesse argumento, promover essa evolução da disciplina em vez de eliminá-la ou substituí-la significaria preservar também as vantagens e potencialidades que ela ainda ofereceria ao aluno, como a habilidade de pensar estruturadamente, o manuseio de estruturas organizacionais etc. Embora essa seja uma possibilidade, ela parece discutível. Por um lado, os novos conteúdos precisariam de uma visão e de uma base conceitual – e epistemológica – tão radicalmente distinta da organização que uma reforma poderia não ser suficiente ou eficaz. Por outro lado, pode-se contra-argumentar que esses conteúdos que hoje são positivos e adequadamente cobertos na disciplina de O&M poderiam ser diluídos entre outras disciplinas que tenham base mais condizente com os novos tempos ou que poderiam ainda ser cobertos por disciplinas substitutas que lidassem de forma mais abrangente e complexa com fenômenos semelhantes, como mudança organizacional, para citar um exemplo.

### O&M: um destino inexorável?

É claro que o fim não é inevitável, tanto para o O&M quanto para a carreira de seus profissionais. Como advoga Gonçalves (1995), é possível ao O&M – assim como a qualquer outra função – adiantar-se às mudanças e encontrar um novo papel na organização moderna. Seus profissionais podem inverter a imagem e a atitude convencional da função e, por exemplo, tornar o O&M um efetivo agente de mudanças nas organizações. Diversas organizações têm testemunhado transformações desse tipo: em algumas delas, o O&M que hoje existe absorveu as mudanças na organização, adaptou-se e adiantou-se a elas a tal ponto que é difícil comparar esse O&M com o que neste trabalho se insistiu em denominar “O&M tradicional”. Entretanto, é preciso sermos realistas e concordarmos que casos como esses são incomuns exceções.

Nesse sentido, se o que ocorreu no passado do O&M for um indicador de seu futuro, é provável que seja mais difícil para esses profissionais adiantar-se às mudanças do que adaptar-se, se e quando elas ocorrerem. Primeiro, porque é difícil perceber claramente essas influências quando se está dentro da organização e da função. Segundo, porque, mesmo se as mudanças forem percebidas, pode ser difícil para as pessoas lidarem com elas, tanto do ponto de vista cognitivo – o indivíduo criar novo sentido para si mesmo e para sua carreira (Caldas e Wood Jr., 1997) – quanto do ponto de vista prático. É difícil mudar contando somente com a autoconscientização, as crenças e os hábitos que sustentam – e limitam – o O&M tradicional. E, terceiro, porque, à medida que a carreira de O&M se torna menos atraente ao longo do tempo, menos profissionais com visão inovadora tendem a optar por ela, o que diminui as chances de uma transformação endógena.

Seja como for, preparar-se para essas mudanças e adiantar-se a elas pode ser uma alternativa viável para aquelas áreas de O&M efetivamente comprometidas com os novos tempos. Analogamente, preparar-se para essas transformações – e para uma eventual migração de carreira – pode ser uma inteligente opção de empregabilidade para os profissionais de O&M hoje no mercado.

### Uma lição para todos nós

Naturalmente, a área de O&M não é a única que pode ter ficado indiferente às grandes transformações

no ambiente organizacional dos últimos 15 ou 20 anos nem a única que pode ter menosprezado seu impacto na função e na carreira que a sustentam. Todos os dias, diversas funções organizacionais parecem insistir em práticas de gestão ou em formas de administrar anacrônicas, a ponto de ignorar o impacto do incremento da concorrência, de novas tecnologias e de novos modelos de gestão em suas configurações ou mesmo em suas existências. A maioria de nós, ao que parece, consegue admitir que as organizações estão realmente em profunda transformação, mas tem dificuldade em entender que tais mudanças não se restringem à área vizinha.

Por esse motivo, a trajetória do O&M no Brasil dos últimos anos relatada na presente pesquisa pode ser um importante alerta para outras funções e carreiras que podem estar ocupadas demais em seu dia-a-dia para perceber que seus contextos podem estar passando por mutações profundas, porém lentas o suficiente para que não sejam facilmente notadas. Pode ser um lembrete e um convite à ação para muitos de nós que, inadvertidamente, deixamos de perceber que podemos estar em posições que serão obsoletas em dez anos ou em carreiras que podem ser extintas muito antes de termos chegado até onde esperávamos chegar. A história do O&M nos lembra que nada está a salvo em ambientes instáveis, e justamente aqueles que mais se consideram resguardados podem ser os que mais sofrerão os impactos de um mundo organizacional em transformação.  $\mu$

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHAMSON, Eric. Management fashion. *Academy of Management Review*, v.21, n.1, p.254-85, 1996.

CALDAS, Miguel. *Towards a more comprehensive model of managerial innovation diffusion: why consultants are not the only ones to blame*. Paper presented during the annual meetings of the Academy of Management, Cincinnati, Ohio (USA), AOM, 1996.

CALDAS, Miguel, WOOD JR., Thomaz. Identidade organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.37, n.1, jan./mar. 1997.

DI MAGGIO, Paul, POWELL, Walter. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v.48, p.147-60, 1983.

DREYFUSS, Cassio. A análise da informação e a tecnologia no redesenho dos grupos de trabalho. In: GONÇALVES, José Ernesto Lima, DREYFUSS, Cassio (Coords.). *Reengenharia das empresas: passando a limpo*. São Paulo: Atlas, 1995. p.93-109.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Um novo O&M para recuperar. *RAE Light*, São Paulo, v.2, n.3, p.22-7, maio/jun.1995.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NADLER, David A., GERSTEIN, Marc S. Projetos de sistemas de trabalho de alto desempenho: como organizar pessoal, trabalho, tecnologia e informação. In: NADLER, David et al. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p.95-114.

WOOD JR., Thomaz (Org.). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD JR., Thomaz, CALDAS, Miguel. Quem tem medo de eletrochoque? Identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.5, set./out. 1995.

#### NOTAS

Este artigo baseia-se em pesquisa financiada pelo NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP/FGV intitulada "A evolução da função e da carreira de O&M no Brasil (1985-1997)".

1. É bem verdade que, com o declínio do movimento da Qualidade Total convencional e o crescimento atual da onda de certificações da série ISO-9000 no Brasil, um novo surto de normatizações e "procedimentações" tem feito

reviver muito da filosofia típica do O&M tradicional, bem como de seus entusiastas.