

RESUMO

Esta pesquisa investiga empiricamente o que aconteceu com a função e a carreira de Organização e Métodos (O&M) nas empresas no Brasil desde 1985. O estudo procura verificar empiricamente se, como afirmam alguns autores, desde os prósperos anos 70 e 80, O&M teria passado por um processo de transformação até seu virtual desaparecimento nas empresas atuais. Primeiro, investiga-se o destino da função entre 1985 e 1997, em uma amostra de 60 empresas paulistas, via questionários. Segundo, levanta-se a oferta de posições em O&M (comparada com outras áreas) no período, via evolução de anúncios de empregos em jornal paulista.

PALAVRAS-CHAVE

Organização e Métodos; Sistemas e Métodos; O&M; Administração de empresas.

ABSTRACT

This research investigates empirically what happened to the Organization and Methods (O&M) function and career in Brazilian organizations since 1985. The study seeks to empirically verify whether or not, as a few authors have argued, from its prosperous 1970s and 80s, O&M has suffered changes leading to its virtual extinction in today's organizations. Firstly, the evolution of O&M from 85 through 97 in a sample of 60 firms in São Paulo is investigated via questionnaires. Secondly, the supply of O&M positions (compared to other areas) during the same period is measured through the evolution of job ads published in a local newspaper.

KEY WORDS

Organization and Methods; System and Methods; Business administration.

SUMÁRIO

I.	Introdução	4
1.	Objetivos da pesquisa	6
2.	Justificativa da pesquisa	8
3.	Estrutura do relatório	10
II.	Formulação das hipóteses	11
III.	Metodologia da pesquisa	15
1.	Plano de pesquisa	16
2.	Metodologia da <i>Pesquisa 1</i>	16
2.1.	Objetivos	17
2.2.	Modelagem e variáveis	17
3.	Metodologia da <i>Pesquisa 2</i>	18
3.1.	Objetivos	19
3.2.	Modelagem e variáveis	19
IV.	Resultados	22
1.	Resultados da <i>Pesquisa 1</i> e teste das hipóteses – evolução da função de O&M	22
2.	Resultados da <i>Pesquisa 2</i> e teste das hipóteses – evolução da carreira de O&M	30
3.	Resumo do teste das hipóteses	37

V.	Análise	39
1.	Fatores condicionantes da mudança	39
1.1.	Mudanças nos modelos de gestão organizacional.....	40
1.2.	O desenvolvimento da Tecnologia de Informação (TI)	44
1.3.	O incremento da competitividade	45
1.4.	Autodeterioração do O&M tradicional.....	47
2.	Perspectivas futuras de O&M	50
3.	Lições da transformação de O&M para as organizações	52
VI.	Conclusões	53
1.	As mudanças de O&M e o ensino de administração.....	54
2.	O&M: um destino inexorável?.....	56
VII.	Bibliografia	57
VIII.	Anexos.....	59
1.	Projeto original da pesquisa.....	59
2.	Tabulações – <i>Pesquisa 1</i>	72
3.	Tabulações – <i>Pesquisa 2</i>	76
4.	Roteiro de entrevista – <i>Pesquisa 1</i>	78
5.	Formulário de coleta de dados – <i>Pesquisa 2</i>	83

A EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO E DA CARREIRA DE O&M NO BRASIL (1985-1997)

Miguel P. Caldas

I. 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 porte, a função de Organização e Métodos (O&M) foi uma referência significativa.

Qualquer que fosse nossa área de atuação dentro dessas organizações nesse período, é provável que fôssemos continuamente influenciados pelo trabalho de O&M. Quando nossas atividades exigiam transformações que iriam impactar nos procedimentos que compartilhássemos com outras áreas; ou quando tais mudanças significassem impactos em formulários ou em sistemas de informação; ou ainda quando mudanças significassem repensar a estrutura de 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 nossa solicitação: o O&M passou, em muitas empresas, a ter papel “pró-ativo”, no sentido de buscar oportunidades de melhoria e *intervir* no trabalho dos usuários mesmo quando não era convidado. E, em outras vezes – o que também tornou-se comum em muitas organizações –, o O&M era envolvido na formalização ou na “racionalização” de processos que antecedia esforços de automação ou informatização de atividades.

Ou seja, tal como na segunda metade dos anos 80 e no início dos anos 90 foi difícil ficar alheio ao movimento de *Qualidade Total* nas empresas brasileiras, ou tal como nos anos 90 não se pode ficar isento aos processos de *Reengenharia*, durante boa

parte dos anos 70 e 80, a maior parte de nós, em empresas brasileiras, não conseguia ficar por muito tempo distante da função de O&M.

Uma carreira de O&M nasceu e se desenvolveu. Associações foram criadas pelos profissionais ligados à atividade. Congressos, seminários e encontros anuais foram organizados. Uma cadeira de “Organizações e Métodos” – ou de “Sistemas e Métodos” – foi oficializada no *currículum* do curso de Administração, e o Conselho Federal de Educação ratificou-a como cadeira obrigatória no *currículum mínimo* já na década de 1990. Em outras palavras, O&M como função, atividade e carreira, parece ter sido plenamente **institucionalizado** nas empresas brasileiras.

Entretanto, algo parece ter acontecido nesse ambiente em um espaço de menos de vinte anos. O O&M não parece ser tão mais facilmente encontrado nas empresas. Aparentemente, muitas das associações e congressos não são tão abundantes como antes. Não é tão comum encontrarmos o departamento de O&M em estruturas organizacionais como o achávamos no passado. E o “profissional de O&M” que cresceu durante os anos 70 e 80, parece não ser tão constantemente visto nas folhas de pagamento das organizações quanto era 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 e sua evolução ao longo dos últimos anos. Aliada a esse silêncio, a ratificação da cadeira de O&M dentro do *currículum mínimo* do curso de Administração parece apontar para uma hipótese implícita na academia de que a função O&M pouco teria mudado, e de que sua natureza não só está inalterada na realidade, 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 atrás.

Poucas vozes dissoantes têm sido ouvidas a esse respeito dentro do ambiente acadêmico. O Prof. José Ernesto Gonçalves, por exemplo, em um artigo na *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 uma transformação 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.

1. OBJETIVOS DA PESQUISA

Dentro dos limites acima estabelecidos, este estudo pode ser definido por: (a) o seu objeto; (b) pela pergunta de pesquisa; e (c) pelos seus objetivos.

O *objeto* do estudo é constituído pela *função*, pelas *atividades* e pela *carreira* de Organização e Métodos nas empresas no Brasil.

Entende-se como *função de O&M* o(s) departamento(s) ou órgão(os) formal (is) que, dentro de uma organização em particular, desempenha(m) as atividades tipicamente de Organização e Métodos. Por *atividades de O&M*, define-se o conjunto de ações e atribuições organizacionais que, comumente – porém não necessariamente – são de responsabilidade de áreas de O&M, sendo as mais comuns: (i) desenho, racionalização e normatização de processos e procedimentos organizacionais; (ii) desenho, formalização e mudança da estrutura organizacional; (iii) desenho, racionalização e normatização de formulários; e (iv) normatização e racionalização de uso do espaço físico e *lay-out* na empresa. Por *carreira de O&M*,

entende-se a trilha de progressão profissional seguida por aqueles indivíduos que optaram por dedicar-se às atividades de O&M nas empresas.

De forma geral, o estudo se concentra em duas *questões de pesquisa*:

1. *O que aconteceu com a função, as atividades e a carreira de O&M nas empresas no Brasil desde 1985 ?*
2. *Se houve mudança em O&M no período, que motivos condicionaram tais mudanças e as eventuais diferenças de forma, sentido, e ritmo tomadas por esse processo de transformação nas empresas ?*

Mais especificamente, os *objetivos do estudo* são:

I. Entender que transformações ocorreram na função de O&M nas empresas no Brasil, entre 1985 e 1997.

Isto inclui, por um lado, verificar a evolução da área de O&M nas empresas e, por outro, entender os motivos que provocaram as mudanças ocorridas e os fatores (ex.: tamanho da empresa, setor de atividade, adoção de mudanças organizacionais abrangentes, empresa pública x privada etc.) que influenciam o sentido, ritmo e intensidade de tais transformações.

II. Entender como que as organizações que mudaram a função de O&M redirecionaram as suas atividades.

Este objetivo abrange entender como aquelas organizações que de fato extinguíram ou revisaram radicalmente a função de O&M redistribuíram, eliminaram ou terceirizaram as atividades executadas pelos antigos departamentos de O&M. Embora muito se argumente que tais atividades teriam sido incorporadas pela função de informática (Gonçalves, 1995), parece plausível que diversas delas

tenham sido eliminadas, terceirizadas, ou absorvidas por outras funções, tais como Recursos Humanos, Qualidade e Engenharia de Processos.

III. Compreender o que aconteceu com a carreira e com os profissionais de O&M.

Neste ponto, o estudo objetiva investigar até que ponto O&M – enquanto carreira – sofreu ou não um declínio em relação a outras áreas afins (tal como Recursos Humanos, Informática ou Qualidade). Além disso, objetiva-se também determinar o destino dos profissionais de O&M que, no caso da função ter sido de fato extinta ou radicalmente redimensionada, foram deslocados de suas funções nas organizações.

IV. Sugerir as implicações do estudo para a pesquisa futura, para a prática organizacional e para o ensino de administração.

2. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Um estudo objetivando investigar empiricamente a extensão, sentido, intensidade e implicações das mudanças ocorridas em O&M no Brasil nos últimos cinco anos possui importância relevante em ao menos três sentidos: (1) da *prática empresarial*; (2) do *entendimento dos processos de mudança organizacional vividos no Brasil* desde meados da década de 80; e (3) do *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 em que adoção e/ou abandono de funções organizacionais são “institucionalizadas” (Abrahamson, 1991, 1996; Abrahamson e Fairchild, 1997; 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 nesse sentido, quer seja porque os motivos que levaram

algumas empresas a abandonar O&M não existam em outras, quer seja porque tais motivos envolvem inovações e conceitos que não são amplamente conhecidos no conjunto de todas as organizações. O resultado é que, por um lado, muitas organizações mantêm a função de O&M inalterada em escopo, foco e especialidade, apesar das mudanças que ocorreram nas organizações no Brasil nas últimas duas décadas, permanecendo de certa forma indiferentes às transformações por que tem passado O&M em diversas empresas. Por outro, paradoxalmente, 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 sobre a realidade, sobre os motivos, sobre as implicações e sobre a efetividade desse movimento. Entre um e outro extremo, algumas poucas empresas parecem ter-se recusado “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 propósito mais abrangente, estratégico e ambicioso. De um jeito ou do outro, entender o sentido da mudança de O&M e os motivos que condicionariam tal processo 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 vem ocorrendo nas organizações no Brasil ao menos desde meados da década de 1980, onde a tônica tem sido a mudança radical e *convulsiva* (Wood e Caldas, 1995). Nesse sentido, o processo evolutivo de O&M é emblemático dos muitos efeitos significativos – porém até certo ponto silenciosos – das mudanças que envolveram o movimento da Qualidade Total (TQM) e a difusão de técnicas radicais de intervenção organizacional, como o *downsizing* e a reengenharia. Assim, entender os motivos que levaram as empresas a repensar radicalmente em dez ou quinze 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 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 funções que será cobrado a 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 funções efetivamente utilizados no dia-a-dia das empresas. Se na verdade fosse comprovado que O&M é uma função extinta ou ultrapassada, a inclusão, a extensão e o conteúdo dessa cadeira no *currículo* mínimo deveriam ser rediscutidos. Nesse sentido, qualquer estudo que venha a constatar ou refutar a relevância de um dos poucos tópicos que constituem a base obrigatória da formação do administrador parece ter considerável importância para a educação nesse campo.

3. ESTRUTURA DO RELATÓRIO

O presente relatório de pesquisa está organizado da seguinte forma: nesta *Introdução*, procura-se delimitar claramente os objetivos e o escopo da pesquisa. No capítulo seguinte (*Formulação das Hipóteses*), busca-se esclarecer as premissas e hipóteses que a pesquisa procurou testar empiricamente. No terceiro capítulo (*Metodologia da Pesquisa*), o objetivo é discutir a metodologia utilizada para o estudo, incluindo a modelagem da investigação – que na verdade combina duas pesquisas empíricas – e a explicitação das variáveis sob análise. O quarto capítulo (*Resultados*) sintetiza os achados da pesquisa e expõe o resultado do teste das hipóteses. No quinto capítulo (*Análise*), a intenção é de fazer 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, no capítulo seguinte (*Conclusões*), procura-se

resumir os resultados do estudo e suas implicações para a pesquisa futura, bem como para a prática empresarial e para o ensino de administração.

II. FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

De forma geral, o presente estudo previa que a amostra de empresas pesquisada iria corroborar a premissa de que, desde os prósperos anos 70 e 80, 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.

O 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 entre as empresas:

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

Ou seja, a *Hipótese 1* e suas sub-hipóteses prevêm que a mudança radical do O&M pode ser empiricamente verificada, e que tal mudança foi pautada principalmente pela *extinção* ou *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 passaram as empresas nos últimos vinte 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 agido no sentido de moderar ou intensificar essa possível tendência declinante da

função de O&M, justamente porque as transformações organizacionais que provocaram tal tendência não ocorreram com abrangência e intensidade homogêneas em todas as empresas e setores de atividade.

Nesse sentido, prevê-se neste estudo que um primeiro desses moderadores da tendência declinante de O&M no período nas empresas brasileiras deve ser o *nível de regulação* da empresa: ou seja, empresas em setores de atividade altamente regulados devem ter vivido menos tais transformações e, portanto, suas funções de O&M devem ter sido menos afetadas:

1a. A existência ou preservação de 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 de empresas que manteve O&M – ou que aumentou sua importância na organização – deve aumentar na medida em 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, neste estudo esperava-se que um segundo moderador do eventual declínio de O&M fosse o *nível de competitividade* do setor de atividade da empresa: ou seja, empresas em setores de atividade altamente competitivos devem ter vivido mais as transformações organizacionais discutidas acima e, portanto, suas funções de O&M devem ter sido mais atingidas:

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

Ou em outras palavras, comparativamente no rol das empresas pesquisadas, o percentual das empresas que manteve O&M deve cair na medida em 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.

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 de O&M nas empresas:

*Ic. A extinção e/ou declínio de O&M deve ser positivamente relacionada 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 das 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.

Já o segundo conjunto de hipóteses do estudo estabelece previsões sobre qual deve ter sido o destino das atividades de O&M, na hipótese dessa função ter de fato sofrido o declínio assumido na *Hipótese 1*:

2. A transformação da função em muitas empresas implicou na redistribuição de suas principais atividades para diversas outras áreas e para terceiros.

Isto é, a *Hipótese 2* e suas sub-hipóteses prevêm que o suposto declínio da função de O&M provocou, no caso de algumas de suas atividades, a realocação de muitas tarefas para agentes *dentro* e *fora* da empresa e, no caso de outras dessas atividades, a simples extinção dessas tarefas:

2a. Em empresas onde a função foi extinta ou declinou, embora muitas das atividades tipicamente de O&M devam de fato ter sido redistribuídas para a função de informática, as áreas de RH, qualidade e engenharia de processos, bem como prestadores de serviços externos, também incorporaram suas atividades.

2b. Em empresas onde a função de O&M foi extinta ou declinou, com o tempo, a maior parte das atividades de O&M foi simplesmente descontinuada do âmbito interno da organização.

Ou seja, o estudo previa que muitas atividades de O&M acabaram sendo eliminadas ou automatizadas, independente de terem ou não sido redistribuídas para outras áreas; e, complementarmente, muitas das atividades de O&M acabaram sendo terceirizadas. Esta hipótese do estudo, portanto, sugeria que a combinação dos dois efeitos, ao longo do tempo, teria provocado a virtual eliminação não só da função, mas também das atividades de O&M em empresas onde ocorreu a extinção ou declínio da função.

Por fim, o terceiro conjunto de hipóteses da pesquisa propunha previsões sobre a atratividade da carreira de O&M, nesse presumido contexto de transformação e declínio de O&M:

3. Em função da transformação da função de O&M, a demanda e o prestígio de seus profissionais devem ter caído significativamente, assim como a sua fidelidade à carreira.

Quer dizer, a *Hipótese 3* e suas sub-hipóteses prevêm que o suposto declínio da função de O&M teria provocado uma diminuição significativa da atratividade da carreira de O&M, medida (a) por uma queda da demanda de empresas por profissionais especializados nesse tipo de função; (b) pela queda no prestígio da área e de seus profissionais nas empresas em que existem; e (c) pela migração de

muitos desses profissionais para outras carreiras, tanto em outras áreas da empresa, quanto fora da organização:

3a. A demanda e o prestígio de profissionais de O&M deve ter caído mais desde 1985 do que a de outras áreas como Recursos Humanos, Informática ou Qualidade.

3b. Tipicamente, profissionais de O&M devem ter sido absorvidos por essas áreas de migração das atividades tradicionais de O&M: Informática, Recursos Humanos, Qualidade, Engenharia de Processos, entre as áreas funcionais internas, e consultoria, entre as funções externas.

3c. Mais profissionais dispensados em processos de extinção de O&M devem ter mudado ou expandido suas áreas de atuação do que aqueles que obtiveram nova colocação em O&M em outras empresas.

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

III. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção é dedicada a explicitar a metodologia utilizada pelo estudo para atingir seus objetivos e testar as hipóteses detalhadas acima. Uma vez que, na verdade, a pesquisa foi realizada por dois levantamentos de campo concomitantes, abaixo são delineados os objetivos, as variáveis e o modelo de cada um separadamente.

1. PLANO DE PESQUISA

Tanto os objetivos quanto as hipóteses do estudo circundam sempre o que acima definiu-se como a *função*, as *atividades* e a *carreira* de O&M. Enquanto objetos de pesquisa, a *função* e as *atividades* de O&M podem ser adequadamente investigados a partir de coletas de dados ou observações de campo que determinem a trajetória tanto do órgão de O&M quanto de suas responsabilidades em empresas de diferentes segmentos no período estudado. Dentro dessa linha de raciocínio, foi desenhada uma pesquisa de campo baseada em entrevistas, abaixo denominada *Pesquisa 1*.

Já quanto à *carreira* de O&M, apenas parcialmente pode-se considerar satisfatória a coleta de dados nas empresas: embora muito possa ser descoberto sobre o destino de profissionais que migram *internamente* de função dentro das empresas, investigações como a da *Pesquisa 1* poderiam ser deficientes para retratar eventuais migrações *externas* de profissionais. Além disso, a mera *percepção* de pessoas (respondentes) pode ser insuficiente para determinar a efetiva atratividade e prestígio de uma função em relação a outras. Por esse motivo, para balizar e complementar as informações sobre a *carreira* de O&M nas empresas que puderem ser obtidas pela *Pesquisa 1*, foi idealizado um outro estudo empírico, baseado em ofertas de emprego em jornais de grande circulação, que é abaixo denominado de *Pesquisa 2*.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA 1

A chamada *Pesquisa 1* compreendeu um levantamento de campo, através de entrevistas estruturadas em mais de sessenta organizações, a respeito da evolução de O&M nessas organizações entre 1985 e 1997.

2.1. Objetivos

O objetivo da *Pesquisa 1* foi o de obter um entendimento aprofundado do destino da função, das atividades e da carreira dos profissionais de O&M em uma amostra de organizações privadas e públicas, de vários segmentos de atividade.

2.2. Modelagem e variáveis

A amostra do estudo compreendeu empresas médias e grandes (acima de 200 funcionários) no estado de São Paulo, existentes desde 1985 no país. A intenção inicial era coletar a amostra aleatoriamente através do seu sorteio em bancos de dados privados (*mailing lists*, cadastros de serviços públicos etc.). Entretanto, dificuldade 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 através da aplicação e retorno de um grande número de questionários por correio, e em seguida por entrevistas de aprofundamento em uma parcela das empresas da amostra, na realidade decidiu-se realizar apenas a coleta de dados em uma amostra menor, através de entrevistas que usassem uma adaptação daquele questionário como roteiro. O motivo dessa mudança foi a dificuldade apresentada pelos respondentes, no pré-teste, da aplicação não assistida do questionário. Como a simplificação do questionário significaria perder parte de sua profundidade, optou-se por mudar o método de coleta, o que acarretou uma diminuição forçada da amostra, para as sessenta organizações que compuseram a amostra final.

Quanto à composição dessa amostra, acabou-se utilizando um método parcialmente intencional, ao invés do mecanismo aleatório inicialmente previsto: de uma lista de empresas que ofereceram vagas de estágio a alunos EAESP no ano de 1997, foram

incluídas aquelas que, por contato telefônico prévio, se dispuserem a conceder as entrevistas e portanto permitir a coleta de dados em suas dependências.

As principais variáveis coletadas na *Pesquisa 1* foram:

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

O Roteiro de Entrevista da *Pesquisa 1* pode ser visto no *Anexo 4*.

3. METODOLOGIA DA *PESQUISA 2*

A chamada *Pesquisa 2* envolveu o levantamento da oferta comparada de empregos em O&M e outras áreas entre 1985 e 1997.

3.1. Objetivos

O objetivo da *Pesquisa 2* foi comparar a atratividade e o prestígio entre a função de O&M e outras “concorrentes” (em mão-de-obra) no período pesquisado, através da análise da evolução de anúncios de empregos veiculados para tais áreas em um jornal paulista de grande circulação entre 1985 e 1996. Assim, a *Pesquisa 2* é um teste em profundidade da *Hipótese 3a*, e um indicador importante no teste das *Hipóteses 3b e 3c*.

3.2. Modelagem e variáveis

As premissas metodológicas nesse tipo de pesquisa merecem ser destacadas. Embora se admita que a oferta de empregos através de classificados não é um indicador preciso do nível de oferta de emprego de uma área – pelo contrário, está longe disso –, admitiu-se que seria um indicador razoável (*proxi*) da *atratividade e prestígio* de uma carreira (no caso, de O&M), se pudesse ser usado um procedimento *comparado e longitudinal* entre essa área e outras que concorressem com ela em atração de mão-de-obra. Isto implica em aceitar duas premissas conceituais que justificariam esse caminho metodológico: primeiro, é preciso admitir que a variação de oferta de empregos esteja ligada à variação na atratividade – e por decorrência, no prestígio comparado – dessa área como escolha para mão-de-obra qualificada em busca de uma carreira. Em outras palavras, enquanto mais aumenta *ao longo do tempo* (análise longitudinal) a oferta de emprego de uma área *em relação a outras afins* (análise comparada), maior se torna a atratividade e o prestígio dessa área como opção de carreira. Segundo, é necessário aceitar que, embora a oferta de emprego em jornais seja muito inferior à oferta total de emprego, uma deve variar em conformidade com a outra: isto é, se a oferta de posições de emprego em O&M através de jornais cai ao longo do tempo em relação à oferta de empregos em outras áreas, é muito provável que o mesmo tenha acontecido com a oferta total de empregos dessas áreas. O presente estudo aceitou essas premissas, e

portanto utilizou o método de medir atratividade e prestígio comparado de O&M em relação a outras áreas pelo acompanhamento da oferta de emprego em jornal de grande circulação no período em questão.

A coleta foi feita através da contagem dos anúncios de emprego de um mesmo jornal nas mesmas edições desde 1985 a 1996¹, para quatro níveis de posição (Direção, Gerência, Técnico/Supervisão e Operacional) e para quatro áreas funcionais, como grupos de controle: O&M (objeto focal), Recursos Humanos, Qualidade e Informática. A amostra final foi composta por quatro observações em cada ano pesquisado, obtidas nas edições correspondentes dos classificados de domingo de *O Estado de São Paulo*, distribuídas consistentemente ao longo do ano. Ou seja, para cada ano, a contagem foi feita para todas as funções e níveis pesquisados em: (a) a edição dos classificados no *quarto domingo* de cada mês de *março*; (b) a edição dos classificados no *segundo domingo* de cada mês de *junho*; (c) a edição dos classificados no *terceiro domingo* de cada mês de *setembro*; e (d) a edição dos classificados no *primeiro domingo* de cada mês de *dezembro*. Nos anos em que essas edições caíram em feriados que teriam prejudicado sua representatividade, a edição do domingo imediatamente anterior ou posterior foi usada como substituta.

No que tange ao teste de hipóteses, ou mais especificamente da *Hipótese 3a*, o método utilizado na *Pesquisa 2* envolve: (a) a comparação do **número** de anúncios veiculados no período para cada área testada, o que servirá como indicador *quantitativo* da evolução da demanda de emprego nessas funções; e (b) a comparação da **importância relativa** (indicador *qualitativo*) desses anúncios para cada área. Para o teste qualitativo, o método utilizado assumiu que o espaço comprado para anúncios de emprego de uma área em relação às demais é um indicador adequado da importância relativa dessa área em relação às demais. Em outras palavras, o método partiu da premissa de que enquanto maior o espaço de

¹ O ano de 1997 não foi incluído porque, em função do levantamento ter sido no primeiro semestre daquele ano, nem todas as quatro edições do jornal poderiam ser observadas.

jornal comprado por empresas para anunciar ofertas de emprego para uma determinada área, maior deve ser a valorização daquela área funcional em relação às demais e, longitudinalmente, maior deve ser a indicação de sua atratividade como carreira. Assim, o método previu a divisão dos anúncios para cada área em *espaço de jornal utilizado*: anúncios de destaque (em geral, um quarto de página), anúncios padrão (que, comumente, ocupam de metade a um terço do espaço dos anúncios de destaque) e anúncios micro (de três ou quatro linhas em colunas de classificados). Comparando-se esses números com o total de espaço de classificados de emprego em cada edição, obtém-se a distribuição de importância relativa de O&M em relação às demais áreas, nesse quesito.

Como um todo, as principais variáveis coletadas em cada observação da *Pesquisa 2* foram:

Variáveis Dependentes	Variáveis Independentes
<ul style="list-style-type: none">• Número de posições ofertadas para a área de O&M por nível (Direção, Gerência, Técnico/Supervisão e Operacional)• Espaço dedicado aos anúncios (como medida e prestígio da posição) de vagas de O&M em relação ao total de espaço disponível na edição e às demais funções (grupos de controle)	<ul style="list-style-type: none">• Número de posições ofertadas para a área de RH por nível (Direção, Gerência, Técnico/Supervisão e Operacional)• Número de posições ofertadas para a área de Qualidade por nível (Direção, Gerência, Técnico/Supervisão e Operacional)• Número de posições ofertadas para a área de Informática por nível (Direção, Gerência, Técnico/Supervisão e Operacional)• Número de anúncios e tamanho geral da edição de classificados

O roteiro de coleta de dados da *Pesquisa 2* pode ser consultado no *Anexo 5*. Os resultados das duas pesquisas, *1* e *2*, é descrito na seção seguinte, e sua análise integrada, naquela que se segue.

IV. RESULTADOS

Como as duas pesquisas realizadas – 1 e 2 – praticamente testam conjuntos distintos de hipóteses, preferiu-se aqui separar o relato dos resultados em duas partes. Na primeira parte (próxima sub-seção), expõe-se os resultados da *Pesquisa 1* objetivando testar as hipóteses ligadas à evolução da *função* e das *atividades* de O&M. Na segunda parte (sub-seção seguinte), são descritos os resultados da *Pesquisa 2*, enfocando as hipóteses ligadas à evolução da *carreira* de O&M.

1. RESULTADOS DA PESQUISA 1 E TESTE DAS HIPÓTESES – EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO DE O&M

A *Pesquisa 1*, feita a partir do levantamento da evolução de O&M de 1985 a 1997, abrangeu entrevistas em 66 organizações. Das 66 organizações que responderam à pesquisa, 6 foram invalidadas seja pelo porte da empresa, ou pela precariedade das respostas. Como um todo, os dados obtidos das sessenta organizações que compõem a amostra final foram suficientes para testar a maior parte das *Hipóteses 1 e 2*, incluindo suas sub-hipóteses.

A amostra final teve a composição demonstrada na Tabela 1 (abaixo).

Tabela 1
Composição da Amostra - Pesquisa 1

	Número de Organizações	%
Quanto à Fonte de Capital:		
Empresas privadas	29	48
Empresas públicas ou mistas	31	52
Subtotal:	60	100%
Porte: (em relação a congêneres)		
Empresas grandes	41	68
Empresas médias	18	30
Empresas pequenas	1	2
Subtotal:	60	100%

Tabela 1**Composição da Amostra - Pesquisa 1 (cont.)**

	Número de Organizações	%
Nível de Regulação do Setor:		
Setor altamente regulado	12	20
Setor medianamente regulado	33	55
Setor pouco regulado	15	25
Subtotal:	60	100%
Nível de Competitividade do Setor:		
Setor altamente competitivo	22	37
Setor medianamente competitivo	17	28
Setor pouco competitivo	21	35
Subtotal:	60	100%

Os dados obtidos corroboraram a Hipótese 1, que previa que O&M teria passado por uma mudança significativa durante o período da pesquisa, envolvendo sua eliminação ou 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.

Figura 1

Evolução da Existência da Área de O&M na Amostra

Como mostra a Figura 1, 50% das organizações na amostra tinha 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. Tal alteração configuraram-se seja pela extinção completa da função, como indica o gráfico acima, seja pela diluição de suas atividades como veremos nos resultados ligados à *Hipótese 2*.

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

Tabela 2

**Evolução do Destino de O&M (1985-1997) na Amostra
(em Função do Nível de Regulação do Setor de Atividade da Organização)**

	Tem O&M	Não tem O&M	Subtotal	O&M inalterado	Foi incorporado/alterado	O&M foi extinto	O&M foi criado	N/A	Subtotal
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

Não foi encontrada correlação entre o nível de regulação e tendência à extinção ou diluição do O&M nas organizações na amostra: essa tendência parece ter sido geral, acontecendo 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 na tendência à organização extinguir ou diluir a função de O&M. Conforme previsto e ilustrado na Tabela 3 (abaixo), enquanto menor o nível de competitividade do setor de atividade das organizações na amostra, maior a chance de O&M existir ou ter sido mantido.

Tabela 3

Evolução do Destino de O&M (1985-1997) na Amostra
(em Função do *Nível de Competitividade* do Setor de Atividade da Organização)

	Tem O&M	Não tem O&M	Subtotal	O&M inalterado	Foi incorporado/alterado	O&M foi extinto	O&M foi criado	N/A	Subtotal
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

Não houve, entretanto, correlação *linear* entre o nível de competitividade e tendência à extinção ou diluição do O&M – apesar de organizações em setores de alta competitividade terem tendido a extinguir ou diluir 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 & Powell, 1983) de 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 mudanças em O&M deveriam estar relacionadas à adoção, 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 (ver 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 dessa ligação de fato não existir – é que tais programas têm efeitos não apenas 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 esta influência não fosse direta ou que não fosse facilmente perceptível aos entrevistados.

Tabela 4

Ligação da Mudança de O&M e Processos de Intervenção

Mudança Ligada a	Sim	Não	Parcial-mente	n/d
Reestruturação	48%	28%	14%	10%
Implantação Qualidade Total	17%	66%	7%	10%
Reengenharia	34%	55%	3%	7%

No que tange ao segundo conjunto de hipóteses do estudo, a respeito do destino da função e das atividades de O&M no período de 1985 a 1997, as informações

levantadas nas entrevistas foram também suficientes para testar as *Hipóteses 2a* e *2b*, como discutido a seguir.

Os **dados corroboraram a *Hipótese 2a***, a qual previa que, em empresas onde a função de O&M tivesse sido extinta ou houvesse declinado, muitas das atividades tipicamente de O&M provavelmente teriam sido redistribuídas não só para a função de informática, mas também para as áreas de Recursos Humanos, Qualidade e Engenharia de processos, bem como para prestadores de serviços externos.

Tabela 5

**Destino das Atividades de O&M
(nas 27 Organizações da Amostra em que a Função Sofreu Alterações mas
Subsistiu)**

Organização	Atividades Descontinuadas ou Terceirizadas	Atividades Diluídas Para as Áreas de				Total de Alterações
		Informática	RH	Qualidade	Enga.Processo	
1	2	2	1	0	0	5
2	0	6	0	0	1	7
3	3	0	3	0	0	6
4	2	0	2	0	0	4
5	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
6	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
7	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
8	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
9	0	7	0	0	0	7
10	1	0	0	3	3	7
11	6	0	0	0	1	7
12	6	0	0	0	1	7
13	0	6	1	0	0	7
14	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
15	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
16	7	0	0	0	0	7
17	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
18	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
19	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
20	4	0	4	0	0	8
21	1	2	1	0	1	5
22	8	0	0	0	0	8
23	2	0	2	0	0	4
24	0	8	0	0	0	8
25	0	0	8	0	0	8
26	4	2	2	0	0	8
27	3	0	3	0	2	8
Total	49 40.5%	33 27.3%	27 22.3%	3 2.5%	9 7.4%	121 100.0%

De acordo com os resultados organizados na Tabela 5, e tal como previsto, a maior parte das atividades de O&M não foi simplesmente incorporada por outra área da empresa: na maioria dos casos, as atividades foram descontinuadas ou terceirizadas(41%). Das que foram internamente remanejadas, também como previsto, além de informática, áreas como RH, Qualidade e engenharia foram responsáveis por quase 30% das alterações reportadas.

Conforme previsto por Gonçalves (1995), a área de informática realmente assumiu a maior parcela individual das atividades de O&M (27% das alterações), porém como previsto em nosso estudo, RH também foi responsável por parte significativa (22%) das incorporações das atividades tradicionais de O&M.

Por outro lado, os **resultados não corroboraram a Hipótese 2b**, a qual previa que, com o tempo, em empresas onde a função de O&M tivesse sido extinta ou tivesse declinado, a maior parte das suas atividades seria provavelmente descontinuada do âmbito interno da organização. Como ilustrou a Tabela 5, e ao contrário do previsto pelo estudo, a maior parte (59%) das organizações que mudaram a função de O&M na amostra diluiu tais atividades em diversas áreas internas, ao invés de eliminá-las ou terceirizá-las ao longo do tempo. Uma explicação adicional para esse resultado poderia ser que o processo de diluição das atividades de O&M nas empresas seja um primeiro estágio em um processo mais longo que poderia culminar com sua eliminação. Se fosse esse o caso, seria plausível que a pesquisa não fosse capaz de retratar o movimento, que ainda estaria em andamento.

2. RESULTADOS DA PESQUISA 2 E TESTE DAS HIPÓTESES – EVOLUÇÃO DA CARREIRA DE O&M

Foram necessários dados tanto da *Pesquisa 2* quanto de algumas questões específicas da *Pesquisa 1* para testar a *Hipótese 3* e suas sub-hipóteses.

No que tange à primeira dessas sub-hipóteses, que previa que a demanda e o prestígio de profissionais de O&M teria caído mais desde 1985 do que a de outras áreas, **os dados corroboraram a Hipótese 3a**. Ou seja, de fato, O&M – enquanto carreira e escolha de especialização profissional – mostrou claro declínio, tanto em oferta de empregos quanto em prestígio, em relação às demais áreas funcionais pesquisadas.

Vejamos primeiro as evidências nesse sentido coletadas a partir da *Pesquisa 2*. Se medida a oferta relativa de empregos entre O&M e as áreas de controle, como mostra a Tabela 8 (vide Anexo 3), a demanda por posições de O&M caiu mais do que a de todas as outras áreas em termos relativos. A Figura 2, a seguir, mostra melhor essa evolução.

Figura 2

Evolução da Oferta de Empregos por Área

Embora o número de anúncios tenha caído em todas as áreas (o que, cabe lembrar, não indica necessariamente uma queda total na oferta de empregos, mas o declínio desse tipo de mídia) no período analisado, a área de informática foi a única que conseguiu manter uma média mais alta e constante de ofertas. A área de qualidade foi a única que cresceu em termos relativos, apesar de manter-se pouco significativa no total. A área de RH, tal como O&M, sofreu uma queda na oferta de empregos no período: entretanto, não só tal queda foi menos grave do que a de O&M, como sua recuperação em termos relativos ao longo do tempo foi muito melhor do que a de O&M. Na verdade, a área O&M nunca mais conseguiu recuperar sua posição anterior em termos de oferta de empregos, seja em termos absolutos, seja em relação às demais áreas analisadas. Essas diferenças podem ser melhor percebidas ao visualizar a evolução de ofertas sem a área de informática, como na Figura 3:

Figura 3

Evolução da Oferta de Empregos por Área (Excluindo Informática)

Se a oferta de empregos na área de O&M sofreu queda significativa no período, o que já poderia indicar queda de prestígio da área, dois tipos de evidência da Pesquisa 2 reforçam a queda e atratividade de O&M como carreira. Por um lado, vê-se que o *tipo de cargo* ofertado em O&M tem sido cada vez menos importante (novamente, em relação às demais áreas usadas como grupo de controle); por outro, percebe-se que os anúncios são cada vez menos destacados em relação às demais áreas, o que é também um indicador da queda de atratividade da área nas empresas.

Quanto à primeira evidência, a Figura 4 (a seguir) mostra como o número de ofertas para gerente e diretor teve evolução mais negativa em O&M do que em todas as áreas analisadas.

Figura 4

Evolução das Ofertas para Diretores e Gerentes por Área

A segunda evidência da queda de prestígio de O&M encontrada na *Pesquisa 2* é a queda relativa no espaço de classificados comprado pelas empresas para O&M em relação ao espaço comprado para ofertas nas demais áreas. A Tabela 8 (vide Anexo 3) evidencia que as ofertas de empregos veiculadas em jornal para O&M têm sido cada vez menos destacadas.

A Figura 5 (abaixo) mostra essa evolução, ao ilustrar a distribuição de *anúncios de destaque* entre a área de O&M e as demais:

Figura 5

Evolução da Área de Jornal Comprada para Ofertas por Área

Pela evolução de ofertas, percebe-se que apenas a área de informática conseguiu resistir (ou recuperar-se) à queda de espaço comprado no tempo. Quanto a O&M, percebe-se que embora o espaço alocado tenha caído como os demais, a queda relativa é mais grave e de menor recuperação que as outras áreas funcionais.

Observações interessantes a esse respeito podem ser feitas retirando-se a área de informática e focando apenas a proporção de anúncios de destaque de cada área em relação ao total, como mostra a Figura 6 (abaixo):

Figura 6

Evolução da Área Comprada por Área (Excluindo Informática)

O gráfico facilita notar que, embora O&M preserve uma parcela superelevada de anúncios de destaque em relação por exemplo a RH, essa proporção é declinante no tempo. O contrário acontece, por exemplo, com a área de Qualidade, que ocupa espaço crescente de ofertas, e cujo prestígio de fato parece ascendente nas empresas nos últimos anos.

Alguns dados revelados pela *Pesquisa 1* também evidenciam essa queda de prestígio da área de O&M em relação às demais áreas do grupo de controle. Dentre as primeiras 43 organizações a responder a pesquisa, a área de O&M diminuiu de tamanho na maior parte da amostra (55% das respondentes). Além disso, no mesmo grupo, em 88% dos casos O&M diminuiu também de importância, se esta for medida pelo nível de reporte hierárquico da área dentro da organização.

As **Hipóteses 3b e 3c não puderam ser testadas** satisfatoriamente, em função do baixo nível de resposta da “questão 5N” do roteiro de entrevistas. Pesquisas futuras poderão investigar o fluxo migratório dos profissionais que antes focavam suas carreiras em funções de O&M; no entanto, parece que as duas pesquisas acima relatadas devem dar uma pista (i) que a emigração deve ter ocorrido, em função não só do declínio da função em empresas, mas também da queda de oferta relativa de empregos em O&M; e (ii) que tal migração deve ter-se dado em especial para as áreas de informática, recursos humanos e qualidade, no que tange ao âmbito interno das organizações, e de consultoria, no que toca ao âmbito externo.

3. RESUMO DO TESTE DAS HIPÓTESES

De forma geral, os resultados das *Pesquisas 1 e 2* conseguiram testar a maioria das hipóteses propostas pelo estudo, com exceção das *Hipóteses 3b e 3c*, que foram prejudicadas pelo baixo nível de resposta de uma questão do roteiro.

O resultado consolidado do teste das hipóteses pode ser visto abaixo, na Tabela 9:

Tabela 9

Resumo do Teste de Hipóteses

Hipótese	Resultado do Teste	Observações
Hipótese 1a (Existência de O&M como função do nível de regulação do setor)	<i>Corroborada</i>	Enquanto maior o nível de regulação do setor de atividade das empresas na amostra, maior a chance de O&M existir ou ter sido mantido
Hipótese 1b (Existência de O&M como função do nível de competitividade do setor)	<i>Corroborada</i>	Enquanto menor o nível de competitividade do setor de atividade das organizações na amostra, maior a chance de O&M ter sido mantido
Hipótese 1c (Existência de ligação entre extinção/ declínio de O&M e programas de intervenção)	<i>Corroborada parcialmente</i>	Embora muitas das mudanças em O&M ocorreram em função de reestruturações, na maioria dos casos a mudança foi gradual, e não por intervenções
Hipótese 2a (Onde O&M foi mudado, atividades teriam sido distribuídas para várias áreas e para terceiros)	<i>Corroborada</i>	Onde O&M foi transformado, a maior parte de suas atividades foram descontinuadas ou terceirizadas, ou ainda internamente remanejadas, em especial para informática (27%) e RH (22%)
Hipótese 2b (Onde O&M foi mudado, ao longo do tempo, até suas atividades teriam sido descontinuadas da organização)	<i>Não Corroborada</i>	Ao contrário do previsto, a maior parte (59%) das organizações que mudaram O&M diluiu tais atividades em diversas áreas internas, ao invés de eliminá-las ou terceirizá-las com o tempo
Hipótese 3a (Carreira de O&M teria caído em declínio em relação a outras áreas funcionais)	<i>Corroborada</i>	A oferta de empregos e o prestígio da A demanda em jornal por posições de O&M caiu em quantidade, qualidade e prestígio mais do que a de todas as outras áreas pesquisadas (Informática, Qualidade e Recursos Humanos) em termos relativos
Hipótese 3b (Profissionais de O&M teriam sido absorvidos por outras áreas funcionais das empresas, bem como por empresas de consultoria)	<i>Não testada</i>	Baixo nível de resposta da “questão 5N” do roteiro de entrevistas (<i>Pesquisa 1</i>) inviabilizou teste da hipótese
Hipótese 3c (Mais profissionais dispensados por extinção de O&M teriam mudado de área do que aqueles que obtiveram nova colocação em O&M de outras empresas)	<i>Não testada</i>	Baixo nível de resposta da “questão 5N” do roteiro de entrevistas (<i>Pesquisa 1</i>) inviabilizou teste da hipótese

V. ANÁLISE

Os resultados da pesquisa mostram que, se aceita a representatividade da amostra para as organizações no Brasil, tanto a função de O&M, como suas atividades e a carreira de seus profissionais, de fato foram profundamente transformadas desde 1985. Os resultados das pesquisas trazem evidência empírica de que O&M mostrou claro declínio no período: a função foi extinta de muitas empresas; suas atividades foram diluídas entre diversas áreas da organização; e, por fim, a carreira de O&M perdeu atratividade e prestígio quando comparada a essas outras áreas funcionais. Cabe agora tentar explicar os fatores que provocaram essas mudanças e os condicionantes que podem ter influenciado seu sentido e intensidade.

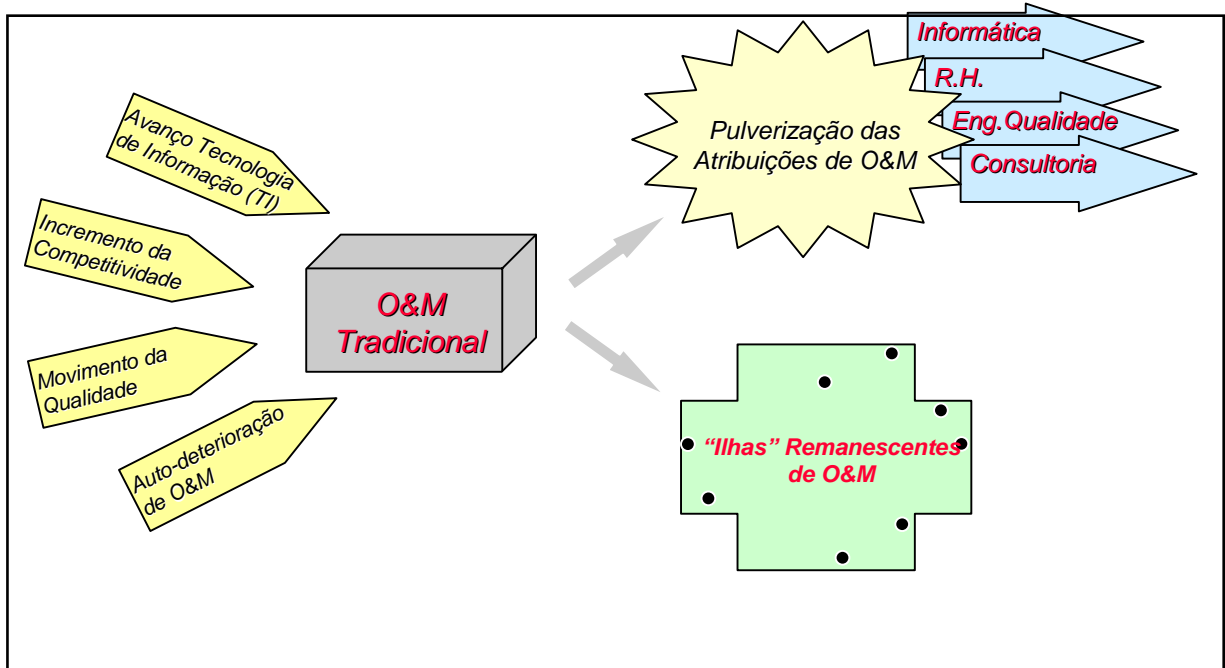
1. FATORES CONDICIONANTES DA MUDANÇA

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, como mostra a Figura 7 (a seguir).

Primeiro, temos diversas *mudanças nos modelos de gestão*. Depois, há consequências do *incremento de competitividade*. Terceiro, há várias implicações para a função de O&M do *desenvolvimento da tecnologia de informação (TI)*. 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, são tão interdependentes uns dos outros, que sua separação só se justifica por motivos didáticos.

Figura 7

Fatores Condicionantes das Transformações na Função de O&M



1.1. Mudanças nos modelos de gestão organizacional

Os modelos de gestão e de administração mudaram sensivelmente desde os anos 70, ou pelo desenvolvimento e difusão frenéticos de novos modelos gerenciais dos centros mais desenvolvidos para o restante do mundo, ou porque novos padrões de gestão emergiram do esforço de organizações em enfrentar crises de competitividade que se sucederam desde fins da década de 1970, ou mesmo pelo desenvolvimento da TI, ou ainda por um efeito de todos esses processos combinados.

Desde os anos 70, as organizações testemunharam verdadeiras revoluções na gestão e no *design* organizacional. Qualquer que seja o rótulo dado a tais revoluções, –

desde “gestão flexível” a “sistemas de trabalho de alto desempenho” – o fato é que transformações drásticas ocorreram, por exemplo, no **desenho do trabalho individual**. Tanto as novas técnicas e tendências de gestão, quanto técnicas não tão novas, como Qualidade Total, tendem a advogar repetidamente alguns conceitos hoje consagrados de organização do trabalho individual (Nadler e Gestein, 1994): um primeiro desses conceitos é o da delegação e *empowerment* do indivíduo no ambiente de trabalho. A idéia é que, no contexto competitivo atual, a agilidade de resposta organizacional depende de dar às pessoas a informação, o conhecimento, a responsabilidade e a autoridade para tomarem decisões autonomamente. Nesse ponto, questiona-se o modelo burocrático e hierárquico de gestão, que ao centralizar a autoridade e relegar o indivíduo a executante, não apenas separa *concepção* e *execução* do trabalho (o que é incompatível com modelos mais democráticos de gestão), como torna impossível qualquer flexibilidade organizacional. Um segundo conceito de organização do trabalho individual que é recorrente nos novos modelos de gestão é o de *polivalência*. Ao contrário dos modelos mais fordistas de organização, a maioria das novas abordagens advoga que a flexibilização organizacional só é possível se, ao invés de ultraespecializados e presos a rígida divisão do trabalho, os indivíduos tiverem múltiplas habilidades, bem como a capacidade e a responsabilidade de executar diversas funções, à medida da necessidade. A idéia é que não apenas esse tipo de enfoque é mais compatível com os ideais de democratização das relações de trabalho, mas que também gera maior envolvimento e comprometimento do indivíduo com a organização, e maior prontidão organizacional às incertezas e desafios mutantes do ambiente. Um terceiro desses conceitos é o da *integração sócio-técnica* no desenho do trabalho. Desde o trabalho pioneiro de Tavistock nas décadas de 50 e 60 (Emery e Trist, 1960), advoga-se que as dimensões *técnica* e *social* do trabalho devem ser simultaneamente consideradas no desenho do trabalho. Na visão tradicional, quando muito, exigia-se que uma fosse *adaptada* às demandas da outra. Tais transformações provocaram inúmeras outras, ainda no nível individual, como a necessidade de redesenho dos cargos, das habilidades e competências pessoais, bem como dos mecanismos de compensação. Muito frequentemente, áreas praticantes do O&M individual,

indiferentes a tão radicais mudanças nos modelos de organização do trabalho, ainda procuravam desenhar ou racionar trabalho usando conceitos tradicionais da organização fordista.

Por sua vez, todas as transformações no desenho do trabalho individual implicaram, no **nível organizacional**, no redesenho da estrutura e a mudança da cultura das empresas. Nesse âmbito, outra série de novos conceitos de organização e gestão passaram a ser reiteradamente defendidos. O primeiro (e hoje mais tradicional) desses é o de *foco primário nas necessidades externas*, seja do ambiente da organização, seja de “clientes “internos”. Veremos adiante como o foco limitado em eficiência interna e em relações intraorganizacionais, justamente contrário a esta tendência, foi fundamental para a extinção de muitas funções de O&M tradicional nos últimos anos. Um segundo conceito típico dos novos modelos de gestão é o de *desenho organizacional com base em unidade semi-autônomas*. Na prática, esse conceito é baseado na aplicação de três idéias simultâneas: (a) que a unidade de desenho organizacional deve ser a de *grupos*, e não indivíduos ou departamentos; (b) que o projeto de cada unidade deve ser feito com *base no processo total*, e não em subdivisões, micro-procedimentos ou micro-tarefas; e (c) que a cada unidade ou grupo deve ser dada o máximo possível de *autonomia para autodeterminação* (Nadler e Gestein, 1994). Um terceiro desses novos conceitos de gestão é o de *clareza na definição de metas e correção de desvios na origem*. A maior parte dos novos modelos de gestão advoga que o desenho organizacional deve estar intimamente ligado à estratégia da empresa, através do desdobramento efetivo de tal estratégia em metas e missões de cada unidade. Além disso, entende-se que deve estar em cada unidade – ou seja, na *origem* – a responsabilidade pela correção de desvios seja em relação a tais metas, seja em relação à missão ou tarefa estipuladas. Nesse novo contexto, tornaram-se rapidamente obsoletas aquelas atividades e funções cujo foco fosse a detecção ou correção de desvios e falhas de outras áreas ou funções. Infelizmente, muitas áreas de O&M tradicional tinham muito desse foco. Nesse sentido, o próprio movimento da qualidade também influenciou a mudança no contexto de O&M, na medida em que inaugurou o questionamento de

atividades e funções organizacionais cujo objeto principal fosse a correção de falhas. A partir de então, todos os novos modelos de gestão foram construídos a partir da idéia de que erros devem ser corrigidos na origem, e não por algo ou alguém externo, *a porteriori*. Como um todo, esses conceitos de flexibilização de gestão no nível organizacional implicaram numa filosofia de eliminação da formalização exagerada que excessivas normas, procedimentos e manualizações alimentavam.²

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 simplesmente não se encaixa nessa nova configuração, e muito poucas áreas e profissionais da função conseguiram antever ou reagir a tempo a tamanhas transformações.

Por fim, uma outra mudança nas práticas de gestão desde os anos 80 está ligada ao aumento significativo da oferta (e 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, ao invés 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.

² 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.

1.2. O desenvolvimento da Tecnologia de Informação (TI)

A mudança da função de O&M também foi determinada pelas consequências do grande desenvolvimento da Tecnologia de Informação (TI) nos últimos anos, em ao menos três dimensões: (1) tornando obsoletas boa parte das necessidades que viabilizavam a função de O&M; (2) dando ao usuário acesso direto à informação e a ferramentas de apoio, onde antes se dependia de O&M para acessar; e (3) dando importância e poder à área de informática nas organizações, o que viabilizou com 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* onde O&M atuava: o espaço definido pelo acesso, comunicação e procedimentos entre um usuário e outro dentro de um processo de trabalho, bem como entre o usuário e os sistemas de informação. Por exemplo, até alguns anos atrás, complexos procedimentos, rotinas, instrumentos e estruturas organizacionais eram fundamentais para assegurar que o produto do trabalho de um indivíduo A dentro da organização produzisse, em um dado prazo, determinados efeitos ou insumos para um indivíduo B, em outra área. Boa parte do campo de O&M compreendia justamente o estudo, racionalização, normatização e preparação para automatização do espaço compreendido entre essas entidades (A e B), visando maximizar a eficácia do processo de trabalho. Quando modernos ambientes em rede, tecnologias de comunicação, sistemas de *data warehousing* etc. virtualmente eliminam esse espaço, o campo de trabalho de O&M simplesmente desaparece.

Segundo, o desenvolvimento da TI realmente deu ao usuário o acesso, o poder e o controle sobre a informação e sobre ferramentas antes somente disponíveis 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 o novo acesso do usuário a ferramentas de

racionalização do trabalho, e com o advento de uma cultura mais autônoma de resolução de problemas, tornou-se mais viável e comum a dispensa de muitas áreas de O&M que, impositivamente e de fora para dentro, determinavam ao usuário como o trabalho deveria ser realizado.

E terceiro, 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 TI crescia em importância, a função de informática tornou-se cada vez mais importante e influente nas organizações, o que muitas vezes resultou na incorporação seja da função de O&M, ou de muitas das suas atividades.

1.3. O incremento da competitividade

Desde 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 (Coutinho e Ferraz, 1994), a maioria das organizações foi afetada pelo forte incremento da competitividade internacional. Por sua vez, essa transformação 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 a capital e a fontes de inovação. Para muitos autores (ex.: Wood, 1995), o agregado de todas essas forças e pressões fez com que as décadas de 80 e 90 representem, para as organizações, o que o Cretáceo representou para os dinossauros. Outros, como Porter (1990), reforçam essa idéia ao sugerir que tais pressões tornaram a questão da competitividade internacional, desde os anos 80, uma realidade para a maioria dos países, das indústrias e, por consequência, para a maioria das organizações.

No âmbito organizacional brasileiro, a grande onda de processos radicais e contínuos de mudança que surgiu desde os anos 80 (Wood 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 de 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 demais, bem como de forma exageradamente abrangente, para que qualquer área de O&M dentro da empresa pudesse realmente controlar todas 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, a 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. No início dos anos 80, processos de desburocratização e de adoção de modelos “japoneses” de gestão contribuíram para o questionamento de muitas práticas e atividades de O&M convencional. Já os anos 90 viram, no Brasil, o ápice de processos radicais de questionamento de funções e atividades de suporte, quer seja via programas de enxugamento (*downsizing*), ou através do movimento da reengenharia. Durante tais processos de questionamento do *valor* organizacional de funções de suporte, muitas vezes tornava-se evidente o anacronismo da visão endógena e intraorganizacional do O&M tradicional. Em tempos de incerteza, incremento de competitividade etc., é natural que quase toda função ou atividade organizacional seja pensada em relação às demandas externas do ambiente da organização. Em contextos desse tipo, é também natural que qualquer abordagem de gestão, para ter aceitação e legitimidade, esteja focada na relação organização-ambiente: é daí que surgem os

movimentos para foco no cliente, nas relações com fornecedores e na cadeia produtiva, em alianças estratégicas etc. Nesse sentido, nada mais previsível do que o abandono e desprezo a abordagens e posturas que estejam focadas somente – ou prioritariamente – em relações intraorganizacionais. Cada vez mais, visões voltadas para dentro são vistas como herméticas, ultrapassadas e, portanto, de valor *questionável*.

É verdade que os resultados da pesquisa não corroboram a hipótese de que a eliminação de O&M que ocorreu em muitas empresas estivesse diretamente ligada 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.

1.4. Autodeterioração do O&M tradicional

Um último conjunto de fatores condicionantes das transformações no O&M tradicional está ligado tanto à forma em que a função costumava operar, quanto à forma pela 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 todas essas transformações discutidas 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. Em quase todas essas abordagens, é lugar-comum questionar-se, por exemplo, a tradicional divisão burocrática entre *concepção* e *execução* do trabalho: ou seja, questiona-se 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 (que sustenta os novos modelos de gestão de trabalho, como mencionados anteriormente) é contraditória à tradicional prática do *O&M interventor*. Hoje em dia, defende-se que quem executa o trabalho deve – no mínimo – participar do processo de sua concepção ou revisão: primeiro, porque valoriza o ser humano; segundo, porque é o executante que melhor conhece o trabalho e, portanto, que deve ter boa idéia de como melhorá-lo; terceiro, porque ao participar do processo de conceber seu próprio trabalho, o indivíduo compromete-se mais com o resultado do desenho; e, quarto, porque ao envolver-se no desenho do próprio trabalho, o executante capacita-se para, no futuro, continuar a repensá-lo e melhorá-lo, diminuindo ou eliminando sua dependência de interventores. Nesse sentido, a agentes externos (analistas de O&M, consultores etc.) só pode caber a incumbência de trazer metodologias para análise de trabalho e referências externas. Ao invés de adaptar-se a essa nova visão de gestão do trabalho e assumir uma postura de cooperação e envolvimento efetivo do 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.

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 frequente – de práticas ou modelos que advoguem um *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 advoga, hoje em dia, a revisão desse tipo de visão fordista do trabalho (Morgan,

1996; Nadler *et al.*, 1994): em um mundo pós-fordista, admite-se que há sempre muitas formas corretas de se realizar um trabalho. A *forma* de “encontrar” esse padrão ideal de trabalho foi também motivo do questionamento do O&M tradicional, que utilizava diversos princípios derivados da chamada “organização racional do trabalho”. Por exemplo, no modelo fordista de organização do trabalho, aceita-se que a eficiência deriva da análise científica de tarefas e procedimentos de trabalho. Por sua vez, os novos modelos de gestão argumentam que eficiência não é função do desenho científico do trabalho, mas de visão, comprometimento e esforço grupal. Um outro exemplo reside em que, para a visão (fordista) do O&M tradicional, a eficácia organizacional advém da procedimentação e normatização de cada processo eficientemente desenhado; já os modelos de gestão pós-fordistas advogam que a eficácia de uma organização deriva, isto sim, de seu nível de flexibilidade e da sua capacidade de responder ágil e criativamente a demandas externas, o que é, na verdade, *inversamente* relacionado à formalização do trabalho. Por todos esses motivos, 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 *porque*, no 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, ao invés de acompanhar tais transformações e adaptar-se, muitas áreas de O&M persistiram em práticas e comportamentos aceitáveis somente no antigo regime. Se compararmos o ambiente organizacional até os anos 70 com o dos anos 90, 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 à mudança no ambiente empresarial. Ao que tudo indica, o que diferencia

O&M é que, em muitas organizações, a função – e os seus profissionais – sofreram de um processo bem retratado por Gonçalves (1995): *a transformação ocorreu com a lentidão necessária para que o pessoal de O&M não a percebesse.*

2. PERSPECTIVAS FUTURAS DE O&M

Se aceita a representatividade da amostra desta pesquisa quanto ao que ocorreu com O&M no Brasil desde 1985 a 1997, parece razoável estabelecer conjecturas razoáveis do destino futuro da função, das atividades e da carreira de Organização e Métodos nas organizações em nosso país.

No que tange à função e às atividades de O&M, parece previsível que, à medida que mais organizações enfrentem as mesmas influências (ou “fatores condicionantes” descritos acima na seção V.1), maior deve ser o impacto no O&M tradicional, e maior deve ser a tendência de transformação na sua configuração.

A mudança nos modelos de gestão, embora possa tardar em alguns setores de atividade, regiões ou tipos de organização, parece ter ímpeto e força suficiente para minar os conceitos nos quais a convencional função de O&M se embasou. A difusão desses novos modelos – seja através de novos entrantes nas organizações, seja via pacotes de intervenção, ou ainda por meio de efeitos institucionalizantes da educação em massa de administração, das práticas de novos concorrentes e de ações governamentais – deve afetar significativamente as áreas de O&M que ainda são sustentadas justamente pela ausência dessas práticas de gestão nos espaços organizacionais onde sobrevivem.

Na medida em que o incremento da competitividade atingir mais fortemente setores onde o O&M tradicional sobrevive, as organizações devem tender a exigir nova configuração dessa função – por exemplo, para conduzir as mudanças ou para efetivamente contribuir no processo – e, caso tal expectativa seja frustrada pela área

de O&M, devem tender a pressionar no sentido de eliminá-la, de diluir suas atividades em outras funções mais adaptadas da organização, e/ou de passar para terceiros (como consultores) a execução das atividades de O&M. Uma vez que o incremento de competitividade pode tardar a afetar alguns setores de atividade mais rápida e significativamente do que outros, parece plausível que “ilhas” de estabilidade surjam para manter seguro o O&M tradicional em algumas organizações ou mesmo conjuntos de organizações.

De todos os fatores afetando as organizações e influenciando a transformação de O&M, o avanço da Tecnologia de Informação (TI) deve ser aquele que mais deve acelerar o processo de transformação da função e das atividades de O&M nas organizações em que a área ainda preserva seu perfil convencional. A aceleração do crescimento da indústria de informática, a difusão de seu uso para simplificação e racionalização das mais variadas organizações, bem como o incremento de sua acessibilidade a quase todo tipo de usuário nas empresas, deve tornar cada vez mais difícil a sobrevivência do O&M tradicional. Onde ele ainda existir, é de se esperar forte pressão no sentido de *subordinação da maioria de suas atividades à área de informática* e, subsequentemente, pressão para a *eliminação, diluição em outras áreas (RH, qualidade etc.)*, ou ainda *terceirização* do restante de suas atividades, que podem não justificar a manutenção de O&M como área independente.

Pela progressão aparentemente incontrolável de todos os fatores de influência nas organizações de hoje, parece razoável prever que será difícil a áreas de O&M convencionais resistir incólumes às pressões para sua extinção, diluição ou radical transformação nos próximos anos. Conseqüentemente, também parece provável que a carreira de O&M tenda a sofrer mudanças significativas em função do destino da função e das atividades de O&M nas organizações. Ou seja, no que tange à carreira de Organizações e Métodos, e em óbvia relação com o destino da função e de suas atividades, o mais provável é que vejamos cada vez mais o seu declínio enquanto primeira opção profissional de joven entrantes nas organizações. Dentre aqueles profissionais já na carreira, é de esperar a queda progressiva no prestígio, nas

oportunidades de ascensão e, conseqüentemente, o declínio de remuneração potencial, ao longo do tempo. Novamente, “ilhas” hoje existentes de estabilidade podem sustentar-se por muito tempo, mas a pesquisa apresenta diversas evidências de que essa estabilidade deve sofrer crescente pressão nos próximos anos, à medida que novas formas de gestão se popularizem, novas tecnologias tornem-se mais acessíveis, e que a competitividade seja incrementada. Os resultados também indicam que futuros mais promissores para profissionais de O&M devem atrair indivíduos da área para outras funções, em especial para Informática, Recursos Humanos e Qualidade, bem como para carreiras alternativas como consultores e prestadores de serviços externos.

É claro que os profissionais de O&M não estão “condenados” à extinção ou à aposentadoria prematura, no caso de sofrerem os reveses de mudanças na função de O&M em que trabalham. Nessa eventualidade, a pesquisa mostra que eles tendem a migrar, e que as áreas de Informática, de Recursos Humanos e de Qualidade tendem a ser as escolhas naturais dentro da organização, enquanto consultoria tende a ser uma possibilidade efetiva, fora das fronteiras organizacionais.

3. LIÇÕES DA TRANSFORMAÇÃO DE O&M PARA AS ORGANIZAÇÕES

Naturalmente, a área de O&M não foi a única que pode ter ficado indiferente às grandes transformações no ambiente organizacional dos últimos quinze ou vinte anos, nem a única que pode ter menosprezado seu impacto na função e na carreira que a sustentam. Diversas funções organizacionais, todos os dias, parecem insistir em práticas de gestão anacrônicas, ou em formas de administrar que ignoram 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 de O&M no Brasil dos últimos anos relatada na presente pesquisa pode ser um importante alerta para outras funções e carreiras que podem estar muito ocupadas em seu dia-a-dia para perceberem 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 de 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.

VI. CONCLUSÕES

A presente pesquisa objetivava primeiro entender as transformações que ocorreram em O&M no Brasil nos últimos entre 1985 e 1997. A pesquisa mostrou claramente que, de fato, a função, as atividades e a carreira de O&M passaram por transformações significativas no período: a julgar pela amostra, de 1985 até hoje, a área de O&M foi simplesmente extinta ou revista na maioria das organizações no Brasil. O estudo também mostrou que enquanto maior o nível de regulação do setor de atividade das empresas, e enquanto menor o nível de competitividade do setor em que estão inseridas, maior a chance do O&M tradicional ainda existir. Essas mudanças parecem ser gerais, e não necessariamente advindas de processos de intervenção ou mudança organizacional planejada.

Em segundo lugar, a pesquisa procurava entender como essas transformações de O&M teriam ocorrido *dentro* das empresas. Os resultados indicaram que nas

organizações em que a área de O&M foi extinta ou declinou, muitas das suas atividades foram (i) redistribuídas, em especial para as áreas de informática, Recursos Humanos, Qualidade e Engenharia de processos; e/ou (ii) terceirizadas para consultores ou prestadores de serviços externos.

Terceiro, o estudo buscava investigar o destino da carreira de O&M nesse contexto de transformação. Os dados obtidos revelam que O&M – enquanto carreira – mostrou claro declínio, tanto em oferta de empregos quanto em prestígio dentro das organizações.

O estudo também propunha-se entender os motivos e fatores que influenciaram essa mudança. Na seção V, ampla discussão foi dedicada a sugerir que quatro conjuntos de fatores condicionaram as transformações vividas por O&M: (1) a mudança nos modelos de gestão; (2) o incremento brutal de competitividade; (3) o avanço na tecnologia de informação; e (4) fatores internos de O&M, que levaram à deterioração da função e de seus profissionais em muitas organizações.

Por último, a pesquisa objetivava sugerir as implicações dessas transformações de O&M na prática organizacional e no ensino de administração. Na seção anterior foram sugeridas destinos prováveis e alternativas possíveis a áreas e profissionais de O&M, tendo em vista o que aprendemos na pesquisa. Quanto ao impacto dessas mudanças no ensino de administração, cabem aqui algumas observações.

1. AS MUDANÇAS DE O&M E O 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 funções que será cobrado a dominar como administrador; portanto, necessariamente, esse ensino deveria corresponder à realidade que o aluno

encontrará no dia-a-dia das empresas. Por sua vez, a pesquisa mostrou que O&M não parece mais ser o que foi até vinte anos atrás. 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&M estiver em extinção ou em profunda mutação na realidade organizacional, é paradoxal e anacrônica a sua manutenção – no mínimo, dentro do seu escopo tradicional – no novo *curriculum* mínimo do curso. Se O&M é uma função extinta ou ultrapassada, espaço precioso em termos de carga horária poderia ser liberado na estrutura do curso de administração, quer 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 tal 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, ao invés 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, a visão e o manuseio de estruturas organizacionais etc. Embora essa seja uma possibilidade, ela parece discutível. Por um lado, novos conteúdos precisariam de uma visão e de uma base conceitual – e epistemológica – tão radicalmente distinta da organização e de seu manuseio, 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.

2. O&M: UM DESTINO INEXORÁVEL?

É claro que o fim não é inevitável, tanto para O&M, quanto para a carreira de seus profissionais. Como advoga Gonçalves (1995), é possível a 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&M um efetivo agente de mudanças nas organizações. Diversas organizações têm testemunhado transformações deste tipo: em algumas delas, o O&M que hoje existe absorveu, adaptou-se e se adiantou às mudanças na organização, a tal ponto que é difícil comparar esse O&M como o que neste trabalho se insistiu em denominar “O&M tradicional”. Entretanto, é preciso sermos realistas e concordarmos que casos como esses parecem não apenas ser incomuns exceções, como também parecem exceções que não estão sendo efetivamente difundidas como uma alternativa viável para O&M, mas como fenômenos cada vez mais raros.

Nesse sentido, se o que ocorreu no passado de 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 percebendo as mudanças, pode ser difícil às pessoas lidar com elas, tanto do ponto de vista cognitivo – o indivíduo criar novo sentido para si mesmo e para sua carreira (Caldas & Wood, 1997) –, quanto prático: é difícil mudar, na realidade, e contando somente com auto-conscientização, as crenças e hábitos que sustentam – e limitam – o O&M tradicional. E terceiro, porque na medida em 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 ainda mais as chances de uma transformação endógena.

Seja como for, preparar-se e adiantar-se a essas mudanças 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 atuantes nas organizações.

VII. BIBLIOGRAFIA

ABRAHAMSON, Eric. “Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations.” *Academy of Management Review*, v.16, n. 3, 1991, p. 586-612.

ABRAHAMSON, Eric. “Management fashion.” *Academy of Management Review*, v.21, n. 1, 1996, p. 254-285.

ABRAHAMSON, Eric e FAIRCHILD, Gregory. “Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes.” *Paper apresentado durante a reunião anual da Academy of Management*. Boston, MA, Agosto de 1997.

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 e WOOD, Thomaz. “Identidade Organizacional.” *RAE - Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, 37(1), jan./mar., 1997.

COUTINHO, Luciano e FERRAZ, J. C. (Coords.) *Estudo de Competitividade da Indústria Brasileira*, Campinas, Unicampus/Papirus, 1994.

DIMAGGIO, Paul e POWELL, Walter. “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.” *American Sociological Review*, v. 48, 1983, p.147-160.

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

EMERY, F. E. e TRIST, E. L. “Socio-Technical Systems.” In CHURCHMAN, C.W. e VERHULST, M. (Eds.) *Management Science Models and Techniques, Vol.2*, Pergamon, 1960.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. “Um novo O&M para recuperar.” *RAE Light*, v. 2, n. 2, março/abril, São Paulo, FGV, 1995, p. 26-33.

MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes: Estruturas em cinco configurações*, São Paulo, Atlas, 1995.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*, São Paulo, Atlas, 1996.

NADLER, David *et al.* *Arquitetura Organizacional: A chave para a mudança empresarial*, Rio de Janeiro, Campus, 1994.

NADLER, David A. e 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.

PORTER, Michael. *Competitive Advantage of the Nations*, New York, Free Press, 1990.

WOOD Jr., Thomaz (Org.) *Mudança Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD Jr., Thomaz e CALDAS, Miguel. "Quem tem medo de eletrochoque? Identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional." *RAE - Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, v.35, n.5, set./out., São Paulo, FGV, 1995, p. 13-21.

VIII. ANEXOS

1. PROJETO ORIGINAL DA PESQUISA

NPP - Projeto de Pesquisa:
A Evolução da Função e da Carreira de O&M no Brasil (1985-97)

1. Formulação do Problema de Pesquisa

O *objeto* deste estudo é a função, as atividades e a carreira de Organização e Métodos nas empresas no Brasil. De forma geral, o estudo se concentra em duas questões de pesquisa:

1. *O que aconteceu com a função, as atividades e a carreira de O&M nas empresas no Brasil desde 1985?*
2. *Que motivos levaram às mudanças do O&M e às eventuais diferenças de forma, sentido, e ritmo tomadas por esse processo de transformação nas empresas?*

2. Justificativa da Pesquisa

Dizer que Organização e Métodos não existe mais nas empresas, ou ao menos que não existe mais como existia antigamente, tornou-se lugar comum em muitas empresas no Brasil. Alguns autores (ex.: Gonçalves, 1995) escreveram a respeito do declínio da função no país, argumentando sobre a pulverização de suas atividades em outras áreas, sobre a sua substituição por ferramentas automatizadas ou por prestadores de serviços externos, ou ainda sobre a sua simples eliminação em muitas empresas.

Entretanto, apesar de comumente assumida como verdadeira por indivíduos e empresas, a verdade é que o desaparecimento do O&M no Brasil não tem sido nem constatado nem investigado empiricamente, deixando sem respostas uma série de perguntas.

Por outro lado, muitas empresas continuam mantendo a função na organização e, contradizendo o senso comum, o *currículum* do curso de graduação em administração de empresas – recentemente ratificado pelo Conselho Federal de Educação – inclui a cadeira de “Organização, Sistemas e Métodos” como obrigatória, em claro descompasso com esse alegado desaparecimento da função no mundo real.

Nesse sentido, entender a evolução de O&M possui importância relevante em ao menos três sentidos:

1. da *prática empresarial*;
2. do *entendimento dos processos de mudança organizacional vividos no Brasil* desde meados da década de 80; e
3. do *ensino de administração*.

A Importância para a Prática Empresarial

Sabe-se que práticas organizacionais tendem a homogeneizar-se com o tempo, à medida em que adoção e/ou abandono de funções organizacionais são institucionalizadas (Abrahamson, 1991; DiMaggio & 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 nesse sentido, quer seja porque os motivos que levaram algumas empresas a abandonar O&M não existam em outras, quer seja porque tais motivos envolvem inovações e conceitos que não são amplamente conhecidos no conjunto de todas as organizações. De um jeito ou do outro, entender o sentido da mudança de O&M e os motivos para tal processo parece ser importante para a prática organizacional.

A Importância para o Entendimento da Mudança Organizacional no Brasil

A evolução de O&M – que em tese pode estar provocando seu desaparecimento das organizações – não ocorre no vácuo. Ela é parte de um intenso processo de transformações que vem ocorrendo nas organizações no Brasil ao menos desde meados da década de 1980, onde a tônica tem sido a mudança radical, convulsiva (Wood e Caldas, 1995).

Nesse sentido, o processo evolutivo de O&M é emblemático dos muitos efeitos silenciosos das mudanças que envolveram o movimento da Qualidade Total (TQM) e a difusão de técnicas radicais de intervenção organizacional, como o “downsizing” e a reengenharia.

Assim, entender os motivos que levaram as empresas a repensar radicalmente em dez ou quinze anos uma função de suporte tradicional (ou a mantê-la apesar da

difusão de sua extinção em muitas empresas) parece uma oportunidade concreta de entender melhor sobre a maneira pela qual organizações mudam no Brasil.

A Importância 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 funções que será cobrado a 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 funções efetivamente utilizados no dia-a-dia das empresas.

Ora, se de fato O&M estiver em extinção na realidade organizacional, é no mínimo paradoxal e anacrônica a sua manutenção no novo *curriculum* mínimo do curso: espaço precioso em termos de carga horária poderia ser liberado 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.

Nesse sentido, qualquer estudo que venha a constatar ou refutar a relevância de um dos poucos tópicos que constituem a base obrigatória da formação do administrador parece ter considerável importância para a educação nesse campo.

3. Objetivos da Investigação

Os objetivos do estudo concentram-se em:

1. *Entender que transformações ocorreram na função de O&M nas empresas no Brasil.*

Isto inclui por um lado verificar a evolução da área de O&M nas empresas e, por outro, entender os motivos que provocaram as mudanças ocorridas e os fatores (ex.: tamanho da empresa, setor de atividade, adoção de mudanças organizacionais abrangentes, empresa pública x privada etc.) que influenciam o sentido, ritmo e intensidade de tais transformações.

2. Entender como que as organizações que mudaram a função de O&M redirecionaram as suas atividades.

Este objetivo abrange entender como aquelas organizações que de fato extinguíram ou revisaram radicalmente a função de O&M redistribuíram, eliminaram ou terceirizaram as atividades executadas pelos antigos departamentos de O&M. Embora muito se argumente que tais atividades teriam sido incorporadas pela função de informática, parece plausível que diversas delas tenham sido eliminadas, terceirizadas, ou absorvidas por outras funções como Recursos Humanos, Qualidade e Engenharia de Processos.

3. Compreender o que aconteceu com a carreira e com os profissionais de O&M.

Neste ponto, o estudo objetiva investigar até que ponto O&M – enquanto carreira – sofreu ou não um declínio em relação a outras áreas afins (tal como Recursos Humanos, Informática ou Qualidade). Além disso, objetiva-se também determinar o destino dos profissionais de O&M que, no caso da função ter sido de fato extinta ou radicalmente redimensionada, foram deslocados de suas funções nas organizações.

4. Sugerir as implicações do estudo para a pesquisa futura, para a prática organizacional e para o ensino de administração.

4. Hipóteses e Conceitos-chave

As duas pesquisas empíricas compreendidas no estudo devem testar as seguintes hipóteses primárias:

1. Desde 1985, houve de fato um processo significativo de mudança na função de O&M no Brasil, compreendido pela extinção e/ou declínio desses departamentos em muitas empresas.
 - 1a. *A existência ou preservação de 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 de empresas que manteve O&M – ou que aumentou sua importância na organização – deve aumentar na medida em 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.*
 - 1b. *A existência ou preservação de O&M deve ser **negativamente** relacionada ao nível de competitividade do setor de atividade da empresa. Quer dizer, comparativamente no rol das empresas pesquisadas, o percentual das empresas que manteve O&M deve cair na medida em 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.*
 - 1c. *A extinção e/ou declínio de O&M deve ser **positivamente** relacionada à adoção, pelas empresas, de programas abrangentes de mudança, tais como *Qualidade Total, Downsizing/Reestruturação Organizacional e Reengenharia.**

2. A transformação da função em muitas empresas implicou na redistribuição de suas principais atividades para diversas outras áreas e para terceiros.
 - 2a. *Em empresas onde a função foi extinta ou declinou, embora muitas das atividades tipicamente de O&M devam de fato ter sido redistribuídas para a função de informática, as áreas de RH, qualidade e engenharia de processos, bem como prestadores de serviços externos, também incorporaram suas atividades.*
 - 2b. *Em empresas onde a função de O&M foi extinta ou declinou, com o tempo, a maior parte das atividades de O&M foi simplesmente descontinuada do âmbito interno da organização (ou seja, muitas atividades acabaram sendo eliminadas ou automatizadas, independente de terem ou não sido redistribuídas para outras áreas; e, complementarmente, muitas das atividades de O&M acabaram sendo terceirizadas. Esta hipótese sugere que a combinação dos dois efeitos, ao longo do tempo, provocaram a virtual eliminação não só da função, mas também das atividades de O&M em empresas onde ocorreu a extinção ou declínio da função).*
3. Em função da transformação da função de O&M, a demanda e o prestígio de seus profissionais deve ter caído significativamente, assim como a sua fidelidade à carreira.
 - 3a. *A demanda e o prestígio de profissionais de O&M deve ter caído mais desde 1985 do que a de outras áreas como Recursos Humanos, Informática ou Qualidade.*
 - 3b. *Tipicamente, profissionais de O&M devem ter sido absorvidos por essas áreas de migração das atividades tradicionais de O&M: Informática, Recursos Humanos, Qualidade, Engenharia de Processos, entre as áreas funcionais internas, e consultoria, entre as funções externas.*

3c. *Mais profissionais dispensados em processos de extinção de O&M devem ter mudado ou expandido suas áreas de atuação do que aqueles que obtiveram nova colocação em O&M em outras empresas.*

5. Metodologia de Investigação, Variáveis e Fontes

Plano de Pesquisa

A pesquisa deverá ser executada em três fases:

- I. Pesquisa Bibliográfica
- II. Pesquisa de Campo (1 e 2)
- III. Análise e Conclusões

I. Pesquisa Bibliográfica

A primeira etapa compreende o levantamento de informações documentais e referências bibliográficas sobre a função, as atividades e a carreira de O&M.

Uma validação do conceito da função e das fronteiras das atividades de O&M a investigar nas empresas será o produto desta etapa. Além disso, o produto desta etapa; e também a consolidação de matérias e reportagens que servirão de apoio para a análise dos dados da pesquisa empírica e para a elaboração das conclusões do estudo.

A duração desta etapa é de dois meses (durante os meses 1 e 2).

II. Pesquisa de Campo

A segunda etapa do estudo é o levantamento de dados empíricos, divididos em duas pesquisas: *Pesquisa 1* e *Pesquisa 2*.

***Pesquisa 1* - Objetivos, Metodologia e Variáveis**

A *Pesquisa 1* corresponde à investigação do destino da função, das atividades e dos profissionais de O&M durante o período compreendido entre 1985 e 1997.

Esta pesquisa será feita através da aplicação e coleta de questionários, inicialmente através de correio e, em seguida através de entrevistas em profundidade em uma parcela das empresas da amostra, visando aprofundar o entendimento das circunstâncias envolvendo as decisões das empresas.

A amostra desse estudo deverá compreender empresas médias e grandes (acima de 200 funcionários) no estado de São Paulo, existentes desde 1985 no país. A intenção será coletar a amostra aleatoriamente através do seu sorteio em bancos de dados privados (mailing lists, cadastros de serviços públicos etc.). Entretanto, se de um lote de 200 questionários enviados não retornarem ao menos 60 questionários preenchidos válidos, será tentada uma amostra parcialmente intencional, através da coleta de dados em empresas que, por contato telefônico, previamente se dispuserem a colaborar.

As principais variáveis a medir/coletar na *Pesquisa 1* são:

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

Uma cópia da primeira versão do questionário da *Pesquisa 1* pode ser consultada no *Anexo 4*.

Pesquisa 2 - Objetivos, Metodologia e Variáveis

A segunda pesquisa levanta a oferta de posições na área de O&M (em comparação com outras áreas) no mesmo período, a partir da evolução do número de anúncios de empregos em um jornal de grande circulação.

Esta coleta será feita através da contagem dos anúncios de emprego de um mesmo jornal desde 1985 a 1997, para quatro níveis de posição (Direção, Gerência, Técnico/Supervisão e Operacional) e para quatro áreas funcionais: O&M (objeto focal), Recursos Humanos, Qualidade e Informática (grupos de controle).

A amostra será composta por quatro observações por ano pesquisado, em quatro edições dos classificadores de domingo de O Estado de São Paulo, distribuídas ao longo do ano e ao longo do mês. Ou seja (como um exemplo), para cada ano, a contagem será feita para todas as funções e níveis pesquisados em: (a) a edição dos classificadores no quarto domingo do mês de março; (b) a edição dos classificadores no terceiro domingo do mês de maio; (c) a edição dos classificadores no segundo

domingo do mês de agosto; e (d) a edição dos classificados no primeiro domingo do mês de dezembro.

A contagem nos grupos de controle será usada como referencial para eventuais flutuações globais da oferta de empregos, que poderiam levar a crer, caso somente O&M fosse medido, que as variações seriam restritas às ofertas para empregos nessa função.

As principais variáveis a medir/coletar em cada observação da *Pesquisa 2* são:

Variáveis Dependentes	Variáveis Independentes
<ul style="list-style-type: none">• Número de posições ofertadas para a área de O&M por nível (Direção, Gerência, Técnico/Supervisão e Operacional)• Espaço dedicado aos anúncios (como medida e prestígio da posição) de vagas de O&M em relação ao total de espaço disponível na edição e às demais funções (grupos de controle)	<ul style="list-style-type: none">• Número de posições ofertadas para a área de RH por nível (Direção, Gerência, Técnico/Supervisão e Operacional)• Número de posições ofertadas para a área de Qualidade por nível (Direção, Gerência, Técnico/Supervisão e Operacional)• Número de posições ofertadas para a área de Informática por nível (Direção, Gerência, Técnico/Supervisão e Operacional)• Número de anúncios e tamanho geral da edição de classificados

Uma cópia da primeira versão do roteiro de coleta de dados da *Pesquisa 2* pode ser consultada no *Anexo 5*.

III. Análise e Conclusões

A última etapa do estudo proposto irá compreender as seguintes atividades:

1. compilação dos dados;
2. análise dos resultados combinados das duas pesquisas de campo;
3. redação do relatório da pesquisa.

A análise será concentrada nos seguintes aspectos:

- Elaboração das relações de causalidade e influência entre as transformações da função, atividades e carreira de O&M e as variáveis de controle investigadas;
- Comparação dos dados sobre evolução de oferta de empregos para O&M e funções de controle e as tendências encontradas nas empresas;
- Teste das hipóteses primárias e secundárias propostas inicialmente (acima);
- Proposição de implicações do estudo em três níveis:
 - a) Para a pesquisa futura da função de O&M ou do fenômeno de mudança organizacional nas empresas no Brasil;
 - b) Para a prática organizacional; e
 - c) Para o ensino de administração no Brasil.

6. Cronograma Mensal de Trabalho

• <i>abril/97</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa bibliográfica e validação dos questionários em entrevistas-piloto • Seleção da amostra inicial para Pesquisa de Campo 1 (em empresas) • Envio do primeiro lote-base de questionários
• <i>maio/97</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Finalização da pesquisa bibliográfica • Recebimento e tabulação de questionários da Pesquisa de Campo 1 • Coleta de dados - Pesquisa de Campo 2 (em edições de classificados de empregos)
• <i>junho/97</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Finalização da coleta de dados e tabulação - Pesquisa de Campo 2 (em edições de classificados de empregos) • Finalização do recebimento e da tabulação de questionários da Pesquisa de Campo 1 -- Se necessário, complemento da amostra de empresas
• <i>julho/97</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas em profundidade com seleção de empresas da amostra • Análise dos dados e teste das hipóteses
• <i>agosto/97</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Finalização da análise dos resultados da pesquisa de campo (1 e 2) • Início da redação do Relatório de Pesquisa
• <i>setembro/97</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Redação do Relatório de Pesquisa • Entrega do Relatório de Pesquisa

7. Bibliografia Preliminar

(...)

8. Orçamento (R\$)

- | | |
|--|------------|
| • <i>Material de consumo (para Pesquisa 1 - por correio)</i> | 200 |
| • Total | 200 |

2. TABULAÇÕES – PESQUISA 1

Tabela 6

Tabulação Detalhada dos Resultados - Pesquisa 1

Empresa	Fonte de Capital	Número de Funcionários	Porte Relativo (a suas congêneres)	Nível de Regulamentação do Setor de Atividade	Nível de Competitividade do Setor de Atividade
1	Privada	10,000	Grande	Baixo	Alto
2	Privada		Grande	Baixo	Médio
3	Privada	6,000	Grande	Alto	Alto
4	Privada		Médio	Alto	Alto
5	Privada	3,500	Grande	Baixo	Alto
6	Pública/Mista	8,000	Grande	Alto	Baixo
7	Privada	270	Média	Baixo	Alto
8	Privada	600	Média	Médio	Médio
9	Privada	2,500	Grande	Baixo	Médio
10	Privada	1,762	Grande	Médio	Alto
11	Privada	1,150	Média	Baixo	Médio
12	Privada	52	Pequena	Baixo	??
13	Privada		Média	Baixo	Alto
14	Pública/Mista	986	Média	Médio	Médio
15	Privada	2,000	Grande	Médio	Médio
16	Privada	29,000	Grande	Alto	Alto
17	Privada	3,500	Grande	Baixo	Alto
18	Privada	15,000	Grande	Médio	Médio
19	Privada	3,500	Grande	Baixo	Alto
20	Privada	1,000	Média	Baixo	Alto
21	Privada	33,000	Grande	Médio	Alto
22	Privada	13,000	Grande	Baixo	Alto
23	Pública/Mista	64,000	Grande	Alto	Alto
24	Pública/Mista	850	Média	Médio	Baixo
25	Pública/Mista	1,800	Grande	Médio	Baixo
26	Pública/Mista	1,200	Grande	Médio	Baixo
27	Pública/Mista	800	Média	Médio	Baixo
28	Pública/Mista	18,958	Grande	Médio	Baixo
29	Pública/Mista	9,000	Grande	Médio	Baixo
30	Pública/Mista	9,580	Grande	Alto	Médio

Tabela 6**Tabulação Detalhada dos Resultados - Pesquisa 1 (cont.)**

	Fonte de Capital	Número de Funcionários	Porte Relativo (a suas congêneres)	Nível de Regulamentação do Setor de Atividade	Nível de Competitividade do Setor de Atividade
31	Pública/Mista	1,060	Grande	Médio	Baixo
32	Pública/Mista	12,500	Grande	Alto	Alto
33	Pública/Mista	1,600	Grande	Médio	Baixo
34	Pública/Mista	18,400	Grande	Médio	Baixo
35	Pública/Mista		Média	Médio	Baixo
36	Pública/Mista	900	Média	Médio	Baixo
37	Pública/Mista	450	Média	Médio	Baixo
38	Pública/Mista	1,718	Grande	Médio	Baixo
39	Pública/Mista	1,100	Grande	Médio	Baixo
40	Pública/Mista	2,200	Grande	Médio	Baixo
41	Pública/Mista	800	Média	Médio	Médio
42	Privada		Média	Alto	Alto
43	Privada	3,300	Grande	Baixo	Alto
44	Pública/Mista	8,000	Grande	Médio	Baixo
45	Privada	640	Média	Médio	Médio
46	Privada		Grande	Médio	Alto
47	Pública/Mista		Grande	Médio	Médio
48	Privada	5,000	Grande	Médio	Alto
49	Pública/Mista	1,000	Grande	Alto	Baixo
50	Pública/Mista	2,938	Média	Médio	Baixo
51	Pública/Mista	4,000	Grande	Médio	Baixo
52	Privada	500	Médio	Alto	Alto
53	Pública/Mista	14,500	Grande	Médio	Médio
54	Pública/Mista	330	Média	Médio	Médio
55	Privada	1,150	Grande	Baixo	Médio
56	Pública/Mista	10,318	Grande	Médio	Médio
57	Privada	2,000	Grande	Baixo	Alto
58	Pública/Mista	6,000	Grande	Médio	Baixo
59	Privada	20,000	Grande	Alto	Alto
60	Pública/Mista	1,100	Grande	Alto	Médio

Tabela 6

Tabulação Detalhada dos Resultados - Pesquisa 1 (cont.)

Empresa	Q1	Q2	Q4	Q5A	Q5B	Q5C	Q5E	Q5F	Q5G	Q5H	Q5I	Q5J	Q5K	Q5L
1	n	s	extinto	não	não	não	inf			inf	des	rh		0
2	n	n	n/a											
3	s	s	incorpor./alter	sim	não	sim	inf	inf	inf	eng		inf	inf	inf
4	s	s	inalterado											
5	n	n	n/a											
6	s	s	incorpor./alter	sim	sim	não		des	rh	des	des	rh	rh	
7	n	n	n/a											
8	s	s	inalterado											
9	s	s	inalterado											
10	n	s	incorpor./alter				des		rh		des		rh	
11	s	s	inalterado	sim	sim						6			
12	n	n	n/a											
13	n	s	incorpor./alter	não	não	não								
14	s	s	inalterado											
15	s	s	incorpor./alter	não	não	sim								
16	s	s	inalterado											
17	n	s	incorpor./alter	parcialm	parcialm	não								
18	s	s	incorpor./alter	não	parcialm	não								
19	n	s	incorpor./alter	sim	não	sim	inf	inf	inf	inf	inf	inf		inf
20	n	s	incorpor./alter	parcialm	sim	não	qual	eng	qual	qual	eng	eng	desc	4
21	n	s	extinto	sim	sim	não	des	des	des	eng	des	des		des
22	s	s	inalterado											
23	s	s	inalterado											
24	s	s	incorpor./alter	3	3	parcialm	des	des	des		eng	des	des	des
25	s	s	inalterado											
26	s	s	inalterado											
27	s	s	incorpor./alter	sim	não	sim	inf	inf	inf	inf		inf	rh	inf
28	s	s	incorpor./alter	não	não	não								
29	s	s	inalterado											
30	s	s	inalterado											

Tabela 6

Tabulação Detalhada dos Resultados - Pesquisa 1 (cont.)

Empresa	Q1	Q2	Q4	Q5A	Q5B	Q5C	Q5E	Q5F	Q5G	Q5H	Q5I	Q5J	Q5K	Q5L
31	s	n	criado											
32	s	s	inalterado											
33	s	s	incorpor./alter	parcialm	não	não	des	des	des	des	des	des		des
34	n	s	incorpor./alter	sim	não	sim								
35	n	n	n/a											
36	n	n	n/a											
37	n	n	n/a											
38	n	n	n/a											
39	n	n	n/a											
40	s	s	incorpor./alter	sim	não	sim								
41	n	n	n/a											
42	n	s	incorpor./alter	sim	sim	sim								
43	n	n	n/a											
44	s	n	criado	não	não	não								
45	n	n	n/a											
46	n	s	extinto	sim	não	não	rh	des	des	rh	des	rh	des	rh
47	s	s	incorpor./alter	não	não	não	rh	eng	des	inf		inf		
48	n	s	extinto	sim	não	sim	des	des	des	des	des	des	des	des
49	n	n	n/a											
50	s	s	inalterado											
51	s	s	incorpor./alter	sim	não	sim					des	des	rh	rh
52	n	s	incorpor./alter	sim	não	não	inf	inf	inf	inf	inf	inf	inf	inf
53	n	s	extinto	parcialm	não	não	rh	rh	rh	rh	rh	rh	rh	rh
54	n	n	n/a											
55	s	s	incorpor./alter	sim	não	não	inf	inf	des	des	des	rh	rh	des
56	n	n	n/a											
57	n	n	n/a											
58	n	s	incorpor./alter	não	não	não	des	eng	des	des	eng	rh	rh	rh
59	s	s	inalterado											
60	s	n	criado	sim	sim	sim								

3. TABULAÇÕES – PESQUISA 2

Tabela 7

Distribuição do Número de Anúncios de Emprego
por Área e Nível Hierárquico

		1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Total
Área O&M	Diretores	0	1	0	2	1	1	0	0	1	0	0	0	6
	Gerentes	2	5	7	1	2	1	1	0	0	2	0	1	22
	Chefes	4	96	76	49	88	36	18	8	10	9	3	7	404
	Analistas	81	96	76	49	88	36	18	8	10	9	3	7	481
	Total	87	198	159	101	179	74	37	16	21	20	6	15	913
Área RH	Diretores	0	14	3	7	11	6	4	4	3	7	5	2	66
	Gerentes	9	4	7	12	9	6	2	1	0	3	7	8	68
	Chefes	4	20	16	25	32	10	13	3	7	5	15	5	155
	Analistas	21	20	16	25	32	10	13	3	7	5	15	5	172
	Total	34	58	42	69	84	32	32	11	17	20	42	20	461
Área INF.	Diretores	0	3	2	4	7	4	1	7	0	11	6	2	47
	Gerentes	8	6	9	4	11	10	10	1	10	11	2	4	86
	Chefes	11	395	415	361	589	412	209	123	197	346	329	151	3538
	Analistas	378	395	415	361	589	412	209	123	197	346	329	151	3905
	Total	397	799	841	730	1196	838	429	254	404	714	666	308	7576
Área QUAL	Diretores	0	1	0	0	0	3	2	1	4	5	3	8	27
	Gerentes	2	0	0	0	0	0	5	0	0	3	2	5	17
	Chefes	2	2	1	2	3	2	3	0	2	10	23	7	57
	Analistas	8	2	1	2	3	2	3	0	2	10	23	7	63
	Total	12	5	2	4	6	7	13	1	8	28	51	27	164
TOTAL GERAL (Áreas)	O&M	87	198	159	101	179	74	37	16	21	20	6	15	913
	RH	34	58	42	69	84	32	32	11	17	20	42	20	461
	INFO	397	799	841	730	1196	838	429	254	404	714	666	308	7576
	QUAL	12	5	2	4	6	7	13	1	8	28	51	27	164
	TOTAL	530	1060	1044	904	1465	951	511	282	450	782	765	370	9114
TOTAL GERAL (Níveis)	Diretores	0	19	5	13	19	14	7	12	8	23	14	12	146
	Gerentes	21	15	23	17	22	17	18	2	10	19	11	18	193
	Chefes	21	513	508	437	712	460	243	134	216	370	370	170	4154
	Analistas	488	513	508	437	712	460	243	134	216	370	370	170	4621
	TOTAL	530	1060	1044	904	1465	951	511	282	450	782	765	370	9114

Tabela 8

**Distribuição da Importância (em Espaço) de Anúncios
de Emprego por Área**

		1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Total
O&M	Destaque	34	38	36	19	29	12	6	1	3	0	0	3	181
	Padrão	28	47	38	21	51	19	4	5	6	9	1	2	231
	Micro	25	17	9	12	11	7	9	2	2	2	2	3	101
	Total	87	102	83	52	91	38	19	8	11	11	3	8	513
RH	Destaque	15	23	14	23	30	8	5	1	1	3	7	2	132
	Padrão	16	6	9	17	18	11	6	5	6	8	9	11	122
	Micro	3	9	3	5	5	3	8	3	3	4	11	4	61
	Total	34	38	26	45	53	22	19	9	10	15	27	17	315
INFO	Destaque	136	144	158	110	173	94	29	7	10	57	68	14	1000
	Padrão	149	167	168	162	224	166	83	60	111	189	161	96	1736
	Micro	112	93	101	97	210	166	108	64	86	122	108	47	1314
	Total	397	404	427	369	607	426	220	131	207	368	337	157	4050
QUAL	Destaque	6	2	0	1	1	3	1	1	1	1	2	6	25
	Padrão	2	1	1	1	2	2	7	0	3	10	10	7	46
	Micro	4	0	0	0	0	0	2	0	2	7	16	7	38
	Total	12	3	1	2	3	5	10	1	6	18	28	20	109
TOTAL GERAL	Destaque	191	207	208	153	233	117	41	10	15	61	77	25	1338
	Padrão	195	221	216	201	295	198	100	70	126	216	181	116	2135
	Micro	144	119	113	114	226	176	127	69	93	135	137	61	1514
	Total	530	547	537	468	754	491	268	149	234	412	395	202	4987

4. ROTEIRO DE ENTREVISTA – PESQUISA 1

ROTEIRO DE PESQUISA DE CAMPO

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

INSTRUÇÕES

Este questionário foi idealizado como apoio (roteiro) de entrevista, e não como instrumento a ser preenchido pela própria empresa. Para qualquer dúvida, observações ou sugestões em relação a esta pesquisa ou à entrevista realizada, favor contactar seu responsável:

Prof. Miguel Caldas e-mail: mcaldas@eaesp.fgvsp.br Tel.: 281-7740

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Empresa:	_____	No. de Funcionários: _____
Entrevistado -	Nome: _____	_____
	Área em que trabalha: _____	Cargo: _____
	Telefone de Contato: _____	
Entrevistador-	_____	

QUESTÕES

1. Existe área de Organizações e Métodos (O&M) na empresa hoje?
2. Existia área de Organizações e Métodos (O&M) na empresa em 1985?

Se a resposta das questões 1 e/ou 2 for “sim”, passar às questões 3 a 7 e seus subitens.
Se as respostas de 1 e 2 forem *ambas* não, passar para as questões 8 e 9.

3.

ITENS	HOJE				EM 1985			
	Sim	Não	Parcial-mente	Outros/Observações	Sim	Não	Parcial-mente	Outros/Observações
3a. Número total (aproximado) de pessoas no departamento de O&M da empresa								
3b. Qual o nível hierárquico do principal responsável <u>dentro</u> do departamento de O&M ?								
3c. A que área da empresa (Presidência, Administrativo-financeira, Informática etc.) é subordinado o departamento de O&M ?								
3d. O&M é responsável por <i>racionalização de procedimentos e processos administrativos</i> ?								
3e. O&M é responsável por <i>racionalização de procedimentos e processos operacionais e/ou fabris</i> ?								
3f. O&M é responsável por <i>normatização de procedimentos na empresa</i> ?								
3g. O&M é responsável por <i>racionalização e normatização de formulários</i> ?								
3h. O&M é responsável por <i>racionalização e normatização de lay-out na empresa</i> ?								
3i. O&M é responsável por <i>desenho e racionalização da estrutura organizacional / departamental da empresa</i> ?								
3j. O&M é responsável por <i>dimensionamento do trabalho e do quadro de pessoal dos vários departamentos da empresa</i> ?								
3k. O&M é responsável por <i>confeção do "Manual da Organização"</i> ?								

4. Entre 1985 e hoje, o departamento de O&M na empresa:

- a) Foi extinto
 b) Foi incorporado a outra área e/ou sua função foi significativamente alterada
 c) Foi criado
 d) Permanece basicamente com a mesma função e configuração

Se a resposta da questão 4 for (a) ou (b), passar às questões 5 (e subitens) e 8
 Se a resposta da questão 4 for (c), passar às questões 6a, 6b e 8
 Se a resposta da questão 4 for (d), passar às questões 6b e 8
 Se a resposta da questão 4 for qualquer outra, passar às questões 7 e 8

5. A extinção/mudança do O&M na empresa:

ITENS	Sim	Não	Parcial-mente	Outros/ Observações			
5a. Ocorreu durante ou logo após processo de reestruturação organizacional abrangente na empresa (com ou sem “downsizing”) ?							
5.b. Ocorreu durante ou logo após processo de implantação de Qualidade Total ou sistema da qualidade (ex.: ISO 9000) ?							
5.c. Ocorreu durante ou logo após processo de reengenharia na empresa ?							
5.d. Ocorreu paulatina e naturalmente, `a medida em que suas funções eram incorporadas a outros departamentos da empresa ou foram descontinuadas (inteiramente ou como atividade interna) ?							
<p><i>Se a resposta à questão 5d for “sim” ou “parcialmente”, responder às seguintes questões:</i></p> <p>5.e. A atividade de <i>racionalização de procedimentos e processos administrativos</i> foi...</p> <p>5.f. A atividade de <i>racionalização de procedimentos e processos operacionais e/ou fabris</i> foi...</p> <p>5.g. A atividade de <i>normatização de procedimentos</i> foi...</p> <p>5.h. A atividade de <i>racionalização de formulários</i> foi...</p> <p>5.i. A atividade de <i>racionalização e normatização de lay-out</i> foi...</p> <p>5.j. A atividade de <i>desenho e racionalização da estrutura organizacional / departamental da empresa</i> foi...</p> <p>5.k. A atividade de <i>dimensionamento do trabalho e do quadro de pessoal dos departamentos da empresa</i> foi...</p> <p>5.l. A atividade de <i>confeção do “Manual da Organização”</i> foi...</p>	Descontinua- da por completo	Descontinua- da internamente	Incorporada por...				Outros/ Observações
	Área de Informática	Área de R.H.	Área de Qualidade	Área de Engenharia			
<p><i>Se a resposta à questão 5d for “não” ou “outros”, responder às questões 5m e 5n:</i></p> <p>5.m. Qual foi, na opinião do entrevistado, o motivo da extinção do O&M na empresa ?</p>	Observações:						
5.n. Qual o destino dos profissionais que trabalhavam em O&M na empresa (escolher: percepção é da maioria ou de um conhecido em particular) ?	O&M-outra empresa	Consultoria autônoma	Área de Informática	Área de R.H.	Área de Qualidade	Outros/ Observações	

6. Quanto à função de O&M criada na empresa:

6a. Qual foi, na opinião do entrevistado, o motivo de criação da função de O&M na empresa?

6b. Qual é, na opinião do entrevistado, a perspectiva futura da função de O&M na empresa:

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | a) Crescer em complexidade e prestígio na organização |
| <input type="checkbox"/> | b) Estabilizar-se em termos de complexidade e prestígio na organização |
| <input type="checkbox"/> | c) Diminuir em termos de complexidade e prestígio na organização |
| <input type="checkbox"/> | d) Ser eliminado da empresa |
| <input type="checkbox"/> | e) Ser incorporado por outras áreas (explicitar:
_____) |
| <input type="checkbox"/> | f) Outros (explicitar:
_____) |

7. O(a) entrevistado(a) tem alguma outra informação ou observação sobre a empresa ou o seu setor de atividade que ajudem a explicar a evolução da função de O&M na organização?

8. Outras observações e sugestões a respeito da pesquisa?

9. Se a função de O&M não existe hoje nem existia em 1985 na empresa:

9a. Qual é, na opinião do entrevistado, a razão para essa inexistência?

ITENS

	Área de Informática	Área de R.H.	Área de Qualidade	Não é feita	Outros/ Observações
9b. Há alguma área na empresa responsável por <i>racionalização de procedimentos e processos administrativos</i> ?					
9c. Há alguma área na empresa responsável por <i>racionalização de procedimentos e processos operacionais e/ou fabris</i> ?					
9d. Há alguma área na empresa responsável por <i>normatização de procedimentos</i> ?					
9e. Há alguma área na empresa responsável por <i>racionalização de formulários</i> ?					
9f. Há alguma área na empresa responsável por <i>racionalização e normatização de lay-out</i> ?					
9g. Há alguma área na empresa responsável por <i>desenho e racionalização da estrutura organizacional / departamental</i> ?					
9h. Há alguma área na empresa responsável pelo <i>dimensionamento do trabalho e do quadro de pessoal dos departamentos da empresa</i> ?					
9i. Há alguma área na empresa responsável pela <i>confeção do "Manual da Organização"</i> ?					

5. FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS – PESQUISA 2

JORNAL: OESP	ANO: 0	MÊS: 0	DIA: 0		
DADOS GERAIS					
Levantamento feito por:	MPC	EM:			
# Páginas de Classificados (Empregos)	0				
MEDIÇÕES					
	O&M	RH	INFO/SIS	QUAL	TOTAL
Diretores/Superintendentes					
# de Anúncios de Destaque					0
# de Anúncios - Padrão					0
# de Micro - Anúncios					0
Subtotal de Anúncios - Diretores...	0	0	0	0	0
Gerentes					
# de Anúncios de Destaque					0
# de Anúncios - Padrão					0
# de Micro - Anúncios					0
Subtotal de Anúncios - Gerentes	0	0	0	0	0
Chefes/Supervisores/Coordenadores					
# de Anúncios de Destaque					0
# de Anúncios - Padrão					0
# de Micro - Anúncios					0
Subtotal Anúncios - Chefes...	0	0	0	0	0
Analistas/Técnicos/Auxiliares					
# de Anúncios de Destaque					0
# de Anúncios - Padrão					0
# de Micro - Anúncios					0
Subtotal Anúncios - Analistas...	0	0	0	0	0
TOTAL GERAL DE ANÚNCIOS					
Total de Anúncios de Destaque	0	0	0	0	0
Total de Anúncios - Padrão	0	0	0	0	0
Total de Micro - Anúncios	0	0	0	0	0
TOTAL GERAL DE ANÚNCIOS	0	0	0	0	0