

RESUMO

O presente trabalho baseia-se na experiência vivida em duas grandes Empresas (TAP - Transportes Aéreos Portugueses e CGD - Caixa Geral de Depósitos) durante a década de 70 e na forma teórica/prática de sentir os diversos problemas que se colocam no dia-a-dia nas relações utilizador/informático e nas tendências evolutivas das técnicas de gestão quer no campo administrativo quer no campo informático. O Desenvolvimento do tema é feito em termos genéricos e globalizantes da realidade social que é a Empresa e que se pode sintetizar os seguintes pontos:

1. Enquadramento EVOLUTIVO DA EMPRESA
2. GESTÃO INTEGRADA POR OBJECTIVOS
3. O INFORMÁTICO
 - 3.1. A REAL FORMAÇÃO ACTUAL DO Informático
 - 3.2. A EVOLUÇÃO DA DIVISÃO DO TRABALHO
4. O UTILIZADOR FACE AO INFORMÁTICO OU VICE-VERSA
 - 4.1. MUDANÇAS E RESISTÊNCIA As Mudanças
 - 4.2. COMUNICAÇÃO E TERMINOLOGIA
 - 4.3. RELAÇÕES INTERPESSOAIS/RELAÇÕES INTERGRUPOS
5. PERSPECTIVAS FUTURAS

1. ENQUADRAMENTO EVOLUTIVO DA EMPRESA

A Empresa, como unidade social, não é apenas o local onde os trabalhadores passam grande parte da sua vida a gerir, comandar, planear, produzir, reflectir, comunicar, pesquisar, experimentar, etc.. E o ponto de encontro de Influências humanas, sociais e económicas que se conjugam e opõem de uma forma dialéctica, dinâmica e determinante na evolução das transformações que se operam no seio da Empresa em particular e da Sociedade em geral.

A evolução dos métodos de gestão e a revolução técnica e científica contemporânea arrasta consigo transformações estruturais, económicas e sociais, determinando novas formas de estar, ser e pensar dos diversos agentes, quer isolados, quer em pequenos ou grandes grupos. As novas formas de vida empresarial pouco ou nada tem a ver com o histórico taylorismo e sente-se que as acções e preocupações orientam-se para a gestão racional dos enormes recursos humanos e materiais através do domínio das técnicas científicas e administrativas. Esta orientação tem uma base racional/científica e fundamenta-se em três grandes linhas:

- a realidade envolvente e os processos analíticos realizam -se em níveis diferentes:
- a economia do país,
- a região x,
- o sector Y,
- a empresa z;
- o seu plano estrutural compreende:

- organismos de gestão,
- quadros administrativos,
- técnicas de administração/gestão;

-a sua evolução atravessa diferentes etapas:

- previsão,
- planificação,
- d direcção operacional,
- estatística,
- controlo

A função essencial da gestão é a coordenação e integração de todos os aspectos da actividade da Empresa e dos seus participantes em um todo. "O estudo da integração organizativa da gestão, como fenómeno de conjunto histórico e social, forma o conteúdo essencial dos problemas da teoria de gestão. Contudo "é preciso não perder de vista que os aspectos particulares da gestão e os seus meios técnicos dependem do objecto a administrar e do sistema em que está integrado essa gestão. Não quer isto dizer que não existam princípios gerais, leis de gestão, que podem ser aplicados ao conjunto das suas formas. E a cibernética que, partindo do conceito de gestão no sentido geral, universal, formula os princípios que podem ser aplicados a sistemas particulares . As leis gerais de gestão manifestam-se na acção do mecanismo de gestão, no sentido de recolha da informação, do seu armazenamento, da sua transmissão, do seu tratamento, etc., mas a essência da gestão está sempre intimamente ligada ao sistema que ela administra, com as suas leis particulares. Por isso, o estudo científico da função de gestão supõe uma análise do sistema que é dirigido".

2. GESTÃO INTEGRADA POR OBJECTIVOS

As finalidades e objectivos das Empresas são alcançadas através da gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros. A gestão destes recursos é realizada através de diferentes estilos de comando nas diferentes áreas funcionais:

- autocrático
- paternalista
- burocrático
- participativo

A aplicação Integral da gestão, de acordo com os objectivos previamente definidos, pode exigir a necessidade de utilizar os diferentes estilos de comando . Contudo a participação de todos é fundamental para se atingir bons níveis de eficácia quer nos serviços prestados, quer nos serviços a prestar, ou seja será muito difícil atingir a gestão integrada da empresa sem a participação e utilização de todos os recursos humanos e materiais. A gestão integrada é elaborada a partir de um todo organizacional, ou seja, o factor "organização" deverá- proceder quaisquer outros, deve ser o factor dominante e conduzir todos os recursos para o conceito de SISTEMA TOTAL ou INTEGRADO. "Na realidade não parece fazer sentido que sub-sistemas como Planeamento, Execução e Controlo, por exemplo, possam ser tidos em conta sem que previamente se não tenha atendido a realidade "organização", razão de ser daquelas funções".

Um SISTEMA TOTAL ou INTEGRADO é analisado e concebido a partir de grandes cenários:

- Finalidades e Objectivos
- Organização e Estrutura
- Meios Humanos e Materiais

As finalidades e objectivos da empresa devem ser do âmbito de todos os trabalhadores de forma que a colaboração destes possa ser motivada na realização dos objectivos finais da empresa. A planificação dos objectivos a alcançar pela empresa fundamenta-se no funcionamento dos diversos órgãos através das seguintes etapas:

- Fixação de objectivos
- Realização
- Controlo

Estas etapas podem apresentar-se na forma de uma "roda de gestão", figura 1, que deve ser impulsionada por uma atitude inovadora permanente que busca sistematicamente as soluções mais eficazes.

A organização e estrutura da empresa é representada, geralmente por um organograma que pode ser configurado numa pirâmide, figura 2, chamada "pirâmide de gestão", na qual cada face representa uma função da empresa e onde se estratificam em quatro níveis distintos os diferentes tipos de gestão e decisão:

- Nível 1 - Gestão do tipo estratégico/controlo de gestão global
- Nível 2 - Gestão do tipo logístico/controlo de gestão funcional
- Nível 3 - Gestão do tipo tático/controlo de gestão operacional
- Nível 4 - Gestão do tipo operativo/controlo da gestão global por representação.

Os meios humanos e materiais podem ser analisados a partir da "gestão de pessoal" dos inventários de equipamento e matérias primas e estrutura económica/financeira da empresa, tendo em atenção sobretudo a política de investimentos e financiamentos, os balanços dinâmicos e as contas de exploração

Será exclusivamente através da gestão integrada, da formação contínua dos trabalhadores e da participação total de todos os recursos que a empresa lançará melhores níveis de produtividade e eficiência económica e social.

Na actualidade sempre que se fala de eficiência, rapidez, rentabilidade, etc., logo se associa a imagem da computadorização, ou seja o trabalho da informática em geral.

3. O INFORMÁTICO

O trabalhador informático é um técnico recente no mundo do trabalho. Ele é fruto da revolução tecnico-administrativa das últimas décadas

Em Portugal, como em muitos outros países de fraco desenvolvimento tecnológico e científico, os informáticos são formados, regra geral, de acordo com os padrões e desejos dos fornecedores de produtos informáticos. Nos últimos anos tem-se assistido a proliferação caótica de agentes de ensino privado que, desinseridos das reais necessidades empresariais e duma verdadeira metodologia de ensino informático, têm criado graves problemas à informática, tais como:

- mistificação da informática
- falsas perspectivas de emprego junto dos jovens
- entraves na criação de cursos oficiais de informática (um a nível médio outro a nível superior)

3.1. A REAL FORMAÇÃO ACTUAL DOS INFORMÁTICOS

A política seguida pelas empresas no que se refere a aquisição de mão de obra informática tem sido orientada em duas grandes linhas:

- selecção e formação interna
- recrutamento no mercado de trabalho

No 1º caso a selecção e formação faz-se de acordo com a orientação do fornecedor de meios informáticos. No 2º caso o recrutamento só é feito quando existe a necessidade de técnicos altamente qualificados. De qualquer forma a formação destes técnicos foi idêntica à selecção e formação interna. Também tem sido pratica corrente a passagem (promoção) de uma função para outra mais complexa, Ou seja ao fim de uns tantos anos o operador passa a programador, o programador passa a programador-analista ou a analista, etc.. Um dos recrutamentos possíveis a encarar com certa urgência será - a dos formados pelas "escolas" que ofereçam um mínimo de idoneidade.

Os requisitos exigidos para inscrições nos concursos internos têm sido, regra geral, os seguintes:

- idade máxima 30 ou 35 anos
- tempo mínimo de empresa 1 ou 2 anos
- habilitações literárias mínimas:
- 5º ano ou equivalente para operadores e programadores
- 9º ano ou equivalente para analistas

A partir destas condições os interessados são submetidos a diversos testes e vão sendo "formados", ficando os menos pontuados pelo caminho. . No fim do curso apuram-se os mais cotados que são lançados na actividade através do já- clássico estagio de 6 meses.

Ao fim deste tempo os novos trabalhadores informáticos são ou não confirmados de acordo com critérios estabelecidos pelas hierarquias da área.

Nesta panorâmica pode-se facilmente detectar as insuficiências de formação nos diversos níveis:

- básico
- técnico
- empresarial

ou mais particularmente em áreas como:

- lógica matemática
- técnicas auxiliares de análise e concepção.
- planeamento
- técnicas de comunicação e dinâmicas de grupo
- princípios de gestão

Com o tempo (a experiência ainda é a principal fonte do saber) o informático vai "limando" algumas arestas através dos erros cometidos e de alguns cursos específicos; contudo alguns vícios e insuficiências de conhecimentos ficam para sempre e nem cursos tão inovadores (e talvez por isso) como os IPT's - Improved Programming Techniques - conseguem vencer aqueles vícios e insuficiências.

3.2. A EVOLUÇÃO DA DIVISÃO DO TRABALHO

Nos anos 60 e até na década de 70 os informáticos em Portugal foram (em muitos casos ainda são) trabalhadores do tipo "faz tudo": análise, programação, operação, perfuração, etc., e pouca documentação e organização... Actualmente as actividades inerentes ao desenvolvimento de aplicações orientadas para computador podem-se identificar com as seguintes áreas funcionais

- Concepção e realização de "SoftwareM
- Análise funcional
- análise orgânica
- Programação
- execução
- Controlo das entradas/saídas
- Recolha de dados
- Planeamento e Operação

Todas estas funções estão de acordo com o presente estágio de desenvolvimento (organização dos centros, tecnologia e divisão do trabalho) que se pode identificar com o estadio embrionário de um SISTEMA TOTAL ou INTEGRADOR de acordo com o ponto 2.

A evolução necessária para se atingir um estágio superior .não se compadece com métodos de trabalho e organização do tipo cada um "faz tudo"; O informático não pode mais ser simultaneamente analista, programador, operador, etc.; nem ser analista funcional sem grande experiência na área e nenhuma experiência de informática aplicada e ao mesmo tempo ser "técnico de organização e métodos" e "programador" de "minis "; e muito menos pode ser chefe da área "execução", acumulando funções aplicacionais de análise, programação, operação, etc.. Esta realidade tem de ter alterada ou continuamos alegremente no tempo da pedra lascada

A grande quantidade de técnicas necessárias para o desenvolvimento de um projecto "obriga" a existência de técnicos especializados nas diferentes áreas:

- Planeamento (métodos e técnicas)
- organização e Métodos
- Investigação Operacional
- Análise Funcional e orgânica
- Programação
- Controlo Input/Output (qualidade)

- Especialistas da área do projecto

A divisão racional do trabalho é o mal necessário para o eficaz desenvolvimento das actividades humanas. O mito dos "cérebros enciclopédicos" está no fim; a não ser que os nossos governantes, gestores e todos nós queiramos continuar a ser "técnicos de generalidades" em prejuízo do real desenvolvimento e independência da tecnologia portuguesa.

4. UTILIZADOR FACE AO INFORMÁTICO OU VICE-VERSA

O chamado utilizador (que na figura 2 é localizado nos níveis 3 e 4) é a grande vítima da forma como se tem desenvolvido e aplicado as diferentes políticas de informática na empresa.

Regra geral o utilizador desconhece, "latus sensu", o que é a informática e qual o seu suporte humano e técnico. Este desconhecimento abrange também a grande maioria dos administradores e gestores, localizados nos níveis 1 e 2 da figura 2, o que torna difícil o diálogo e enquadramento da informática na elaboração de uma política global na óptica de um SISTEMA GLOBAL ou INTEGRADOR.

A insensibilidade para os problemas informáticos (como o tempo necessário para análise e concepção de aplicações e programas, a realização de programas para "correrem" uma só vez, etc.) e a falsa perspectiva de que a mecanização arrasta consigo a "despromoção" através da perda de controlo administrativo e até o desemprego, leva o utilizador a fechar-se no diálogo e por vezes a "fomentar" obstáculos ao desenvolvimento do projecto. Isto sucede com certa frequência e é necessário grande maleabilidade da parte do(s) informático(s) para levar o projecto para a frente; o que nem sempre acontece. Noutros casos é o utilizador o grande dinamizador do projecto. Nestes casos deve-se aproveitar a motivação existente e encontrar soluções mais abertas e inseridas no conceito de SISTEMA TOTAL ou INTEGRADOR.

Nas relações quotidianas utilizador/informático é necessário que todos tenham presente três realidades básicas e alguns princípios inerentes a essas realidades:

- Mudanças e resistências às mudanças
- Comunicação e terminologia
- Relações interpessoais/relações intergrupo

4.2.Comunicação E TERMINOLOGIA

A comunicação na empresa pode classificar-se, formalmente em função da natureza do acto de comunicação efectuado, ou seja:

seja:

- a comunicação visual
- a comunicação verbal
- a comunicação escrita

A distinção entre as comunicações e a sua orientação leva -nos à seguinte classificação:

- comunicação unidireccional
- comunicação recíproca
- comunicação em cadeia
- comunicação multidireccional

O acto de comunicar assenta exclusivamente no intercâmbio entre dois ou mais participantes. Para o nosso caso interessa-nos sobretudo a comunicação recíproca que se pode caracterizar pela resposta ter, regra geral, tanta importância como a emissão. A figura 3 representa as três valências possíveis na

comunicação recíproca:

- forte
- fraca
- dissimétrica

Os dois princípios fundamentais na comunicação recíproca são:

- símbolos e linguagem comuns
- simetria na valência emissor/receptor

A situação actual na comunicação utilizador/informático é, muitas vezes, um "diálogo de surdos". A linguagem fechada do informático com os seus bits e bytes, packages e loops, CPU's e layout's; corresponde o utilizador com linguagem não menos fechada para o informático. Esta situação é fruto da formação existente mas também de certo exibicionismo principalmente do informático.

4.3. RELAÇÕES INTERPESSOAIS E RELAÇÕES INTERGRUPOS

Nestas relações o que está em causa é o nosso comportamento em relação aos outros.;

"A janela Johari", figura 4, representa as relações interpessoais/intergrupos segundo o respectivo grau de lucidez e como processo heurístico possibilita a melhor compreensão das relações humanas.

O quadrante I designa os comportamentos e as motivações conhecidas da pessoa/grupo e também de outras pessoas/grupos. O quadrante II representa uma área de comportamento a qual a pessoa/grupo é cego, mas de que outros estão conscientes, ou seja o espírito de 1a ou preconceito. O quadrante III, área secreta, refere-se ao que a pessoa/grupo sabe de si próprio mas não desvenda aos outros. O quadrante IV, a área desconhecida, indica que a pessoa/grupo ignora certos aspectos do seu próprio comportamento, ignorados também pelas outras pessoas/grupos. Posteriormente, quando a pessoa/grupo adquire novos conhecimentos acerca de si próprio, há uma redução do quadrante IV em proveito de um dos outros quadrantes.

Princípios da mudança que a janela sofre por inteiro:

- a) Uma mudança em qualquer quadrante afectará - todos os outros.
- b) O facto de esconder, de negar ou de não ver o comportamento que se manifesta no decurso da interacção exige um dispêndio de energia.
- c) A insegurança tende a diminuir a lucidez; a confiança recíproca, a aumentá-la.
- d) A tomada de consciência forçada (a revelação) não é desejável e revela-se habitualmente ineficaz.
- e) A aprendizagem da relação interpessoal opera uma mudança que tem como consequência a extensão do quadrante I e a diminuição de um ou vários dos outros quadrantes.
- f) O trabalho colectivo é facilitado por uma área de actividade livre, suficientemente extensa. Isso significa que os recursos e as competências dos membros podem consagrar-se mais plenamente ao trabalho em curso.

- g) Quanto mais o primeiro quadrante é pequeno, mais a comunicação é má
- h) Existe uma curiosidade universalmente espalhada acerca da area desconhecida, mas os costumes, a aprendizagem social e os receios diversos não deixam desenvolver essa curiosidade.
- 1) A sensibilidade significa tomar em consideração os aspectos velados do comportamento, nos quadrantes II III e IV, e respeitar o desejo de o outro os manter assim.
- j) A aprendizagem dos processos de grupo contribui para aumentar a lucidez do grupo na sua totalidade, assim como a de cada um dos individuos que o constituem.
- k) A escala de valores de um grupo e o sentimento de pertença dos seus membros poderão ser avaliados pelo modo como são enfrentadas as incógnitas da vida do grupo".

Estes princípios elaborados a partir de experiências piloto são demasiado universais para que possamos ignorar a sua real validade nas relações utilizador/informático.

5. PERSPECTIVAS FUTURAS

As transformações da sociedade em geral e da empresa em particular orientam-se para novas formas de planear, comunicar e gerir. Os diversos trabalhadores que não envolvidos em projectos orientados para a mecanização sentem cada vez mais a necessidade de novos tipos de relações de trabalho cujas formas de actuação serão, grosso modo, os seguintes:

- Criação de grupos de trabalho abrangendo as diversas áreas técnicas.
- Formação e reciclagem constante.
- Aproximação cada vez maior do utilizador aos recursos informáticos da empresa.