



ANÁLISE DE FALHA EM PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE UM PROCESSO, SOB A PERSPECTIVA DAS METÁFORAS DE GARETH MORGAN

RICARDO ANTÔNIO CÂMARA DA SILVA
UNINOVE
rcamara62@gmail.com

ROBERTO CELKEVICIUS
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
rcelke@gmail.com

ALESSANDRO DE ALMEIDA VIEIRA
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
sandro.av@gmail.com

JOSÉ BENEDITO DAMASCENO JUNIOR
USP - Universidade de São Paulo
jose.damasceno.junior@uol.com.br

ANTONIO CARLOS DA SILVA COSTA
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
Antonio.costa78@me.com



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

ANÁLISE DE FALHA EM PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE UM PROCESSO, SOB A PERSPECTIVA DAS METÁFORAS DE GARETH MORGAN

Resumo

O objetivo deste artigo é apresentar um estudo de caso sobre o insucesso em um projeto de implantação de melhorias nos processos de trabalho de uma lavanderia industrial. O foco da mudança era resolver problemas como a contradição entre ociosidade dos empregados e excesso de horas extras, além da falta frequente de material adequado na linha de produção. A análise baseou-se nas ideias apresentadas por Gareth Morgan em “Imagens da Organização”, procurando associar os aspectos do caso às metáforas organizacionais propostas no livro e discutir os resultados obtidos sob a perspectiva das metáforas identificadas, com especial atenção às possíveis causas do fracasso do projeto. A pesquisa foi essencialmente qualitativa e não houve tratamento estatístico dos dados. Foi aplicado um questionário de cinco questões abertas, para evidenciar as atividades dos líderes. Por meio da descrição e análise dos procedimentos e do depoimento dos participantes, pôde-se perceber possíveis associações dos fatores de insucesso do projeto com algumas metáforas desenvolvidas por Morgan, evidenciando as possibilidades desse método de análise. Alguns aspectos do comportamento da organização que contribuíram para a falha corresponderam às características das visões preconizadas pelo autor nas metáforas apresentadas em seu trabalho teórico.

Palavras-chave: Metáforas; Teoria Organizacional; Gerenciamento de Projetos; Falhas em Projetos.

Abstract

This paper aims to present a case study of failure on a project to implement improvements in the work processes of an industrial laundry. The focus of the change was to solve problems such as the contradiction between the employees' idleness and excessive overtime, in addition to the frequent lack of suitable material in the production line. The analysis was based on the ideas presented by Gareth Morgan in "Images of Organization", seeking to associate aspects of the case to organizational metaphors proposed in the book and discuss the results obtained from the perspective of the metaphors identified, with special attention to possible causes of failure. The research was essentially qualitative, there was no statistical treatment of data. A questionnaire of five open questions was used to highlight the activities of the leaders. Through the description and analysis of the procedures and of the testimony of the participants, we could notice possible associations of project failure factors with some metaphors developed by Morgan, demonstrating the possibilities of this method of analysis. Some aspects of the organizations that contributed to the failure corresponded to the characteristics of the views proposed by the author in the metaphors presented in his theoretical work.

Keywords: Metaphors; Organizational Theory; Project Management; Project Failure.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1. Introdução

É difícil visualizar as organizações. Vemos suas partes menores, como um edifício alto, um computador ou um empregado amigável. A organização como um todo, porém, é vaga e abstrata, podendo estar dividida em muitas localidades, até em vários lugares do mundo. Conhecemos as organizações, porque nós as tocamos todos os dias. Está claro o que elas nos oferecem: crianças nascem em hospitais, são registradas em cartórios, são educadas em colégios e universidades, crescem com alimentos produzidos em grandes corporações, são tratados por médicos, têm suas casas construídas por empresas especializadas em construção, emprestam dinheiro de um banco, vão a polícia quando ocorrem problemas e passam muitas horas por semana trabalhando em organizações (Daft, 2006).

Para o estudo desta infinidade de características, inter-relações e fluxo de atividades das organizações, apareceu a Teoria das Organizações. As pessoas têm descoberto diferentes razões para estudar esta teoria, já que ela nos desenha uma ciência que promete um desafio intelectual de um pensamento interdisciplinar, através de uma grande matriz do conhecimento humano (Hatch, 2012).

A Revolução Industrial introduziu um novo modo de produzir - o trabalho coletivo, a perda do controle do processo de produção pelos trabalhadores e a compra e venda da força de trabalho. No final do século XIX e início do século XX, surgiram os primeiros estudos das organizações, tratados como Teoria da Administração Científica, visando à racionalização do trabalho (Matos & Pires, 2006).

Desenvolvida por Frederick W. Taylor, usando os métodos da ciência, racional e metódica, para alcançar a máxima produtividade, a Teoria da Administração Científica provocou uma grande revolução no mundo industrial e no pensamento administrativo. Outros administradores, cientistas e pensadores apareceram com novos métodos e teorias, como Henry Ford, com sua linha de montagem e Fayol, que substituiu a abordagem de Taylor por uma abordagem sintética, global e universal. Max Weber viu as organizações como entidades burocráticas, voltada para a eficiência e racionalidade. Maslow e Herzberg voltaram a atenção para motivação e comportamento (Matos & Pires, 2006).

Dentro destas várias visões e abordagens, Gareth Morgan, teórico organizacional britânico e professor Emérito da Universidade de York em Toronto que ficou conhecido como criador do conceito da "Metáfora Organizacional" e autor do *best-seller* "Imagens da Organização", introduziu uma nova visão das organizações. Neste livro, a tese básica de Morgan é que toda a teoria e prática da organização e da administração fundamentam-se em imagens ou *metáforas*, que nos fazem entender as situações de maneira eficaz, porém parcial. Quando damos conta disto, entendemos que os modos que escolhemos para administrar e organizar, nos leva a perder a oportunidade de usar outros modos de administrar e organizar. Assim, como em toda metáfora, temos vantagens e limitações, precisando estar sempre conscientes da existência de pontos cegos que prejudicam nossa eficácia (Morgan, 2013).

Neste contexto as análises e mudanças nas organizações de hoje, com o intuito de atingir seus objetivos e criar valores para seus acionistas, clientes e comunidades, seguem um processo de criação de valor que está relacionado com o gerenciamento da operação, do relacionamento com os clientes, da inovação e das restrições (governamentais regulatórias e criadas por comunidades fortes). Isto leva os executivos a exercer a arte da estratégia nos processos críticos, para entregar o diferencial de proposição de valor para seus clientes (Kaplan & Norton, 2004).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

A habilidade para entregar esta proposição de valor pode ser alcançada através do uso efetivo do gerenciamento do portfólio de programas e projetos. A estratégia organizacional deve fornecer um guia e uma direção para o gerenciamento dos projetos. Também é importante que um projeto esteja alinhado com a estratégia organizacional que sustenta a organização (PMBOK, 2013).

O objetivo deste trabalho é realizar um estudo de caso em uma empresa multinacional americana no ramo de lavanderia industrial. Esta empresa estabeleceu um projeto de melhoria em um de seus processos de trabalho, onde estava ocorrendo ociosidade dos empregados por um lado, excesso de horas extras por outro e falta de material adequado na linha de produção no momento correto. O novo processo foi implantado pelo analista da qualidade com o apoio do gerente geral, porém o projeto foi abandonado logo após a implantação.

A nossa questão de pesquisa focará os fatores que levaram ao insucesso do projeto em questão, causando o abandono do novo processo que estava sendo implantado.

Para isso, será feita uma revisão bibliográfica sobre o tema, seguida de uma análise do projeto, da organização, do perfil dos participantes e do trabalho realizado, para identificar as metáforas que se aplicam ao caso e, por fim, uma discussão sobre o planejamento, os procedimentos e resultados obtidos, à luz das metáforas identificadas, em especial as falhas que levaram ao fracasso do projeto. Como explicado anteriormente, as falhas da organização, dos líderes e dos empregados, serão analisadas pelo método de estudo de caso.

2. Revisão da Literatura

Para realizar a análise do projeto proposta nesse artigo, apresentamos uma breve revisão da literatura sobre o assunto, com o objetivo de expor os conceitos teóricos fundamentais que irão norteá-la. Inicialmente apresentamos os conceitos de algumas Teorias Organizacionais; em seguida, a visão das organizações através de metáforas; e, por fim, os conceitos relativos a projetos e gerenciamento de projetos nas organizações.

2.1 Teorias Organizacionais

As teorias organizacionais têm sido influenciadas, principalmente, por dois pensamentos oriundos das ciências naturais: o pensamento clássico e o pensamento sistêmico (STACEY et al., 2000, citado por Coelho, 2008). As primeiras teorias organizacionais, oriundas do pensamento clássico, foram desenvolvidas no fim do século XIX e início do século XX, destacando-se a Teoria da Administração Científica de Taylor e a Teoria da Administração Geral de Fayol. Frederick W. Taylor desenvolveu sua teoria no estabelecimento de padrões de produção precisos, que fossem de referência para o pagamento de incentivos aos trabalhadores (WREN, 2005 citado por Coelho, 2008).

Jules Henri Fayol, que foi pioneiro da Teoria da Administração Geral, aplicou uma lógica muito similar. Ele dividiu a organização em funções distintas e definiu a gestão, como a atividade de prever, planejar, organizar, coordenar e controlar a organização através de um conjunto de regras (FAYOL, 1994). Em resumo, as duas teorias – a Administração Científica e a Administração Geral – foram desenvolvidas sob uma mesma ótica, mas com enfoques distintos: a primeira concentrou-se na oficina de trabalho (gestão da produção), enquanto que a segunda focou na organização como um todo (gestão geral) (WREN, 2005 citado por Coelho, 2008).

Já o pensamento sistêmico, é fundamentado em duas teorias: a teoria geral dos sistemas e a cibernética. A teoria geral dos sistemas nasceu de um antigo embate entre a biologia mecanicista, que enfatiza as partes, e a biologia holística, que enfatiza o todo. De um lado, os



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

biólogos mecanicistas sustentam que um organismo pode ser entendido pela análise das propriedades das partes menores que é constituído. Do outro lado, os biólogos holísticos ou sistêmicos, defendem que o organismo é uma totalidade integrada que não pode ser compreendida pela redução às suas partes (CAPRA, 1996 citado por Coelho, 2008).

A cibernética é uma teoria de comunicação e controle de sistemas, desenvolvida de forma independente da teoria geral dos sistemas, mas que compartilha alguns de seus princípios. Seu criador foi o matemático Norbert Wiener, que estabeleceu a cibernética nos anos 1940s, a partir de sua experiência com o desenvolvimento de servomecanismos, um tipo especial de sistema mecânico (CAPRA, 1996 citado por Coelho, 2008).

2.2 A abordagem organizacional através de metáforas

Ao final do século XX, novas abordagens para a teoria organizacional começam a ser pensadas. A discussão sobre os paradigmas em estudos organizacionais faz com que Gareth Morgan tome por base seu trabalho de 1979 com Gibson Burrell e escreva um artigo em 1980. O artigo apresenta dois elementos. O primeiro é a exposição de seu modelo de “paradigmas sociológicos”, ou seja, uma base ontológica e epistemológica que, segundo Morgan e Burrell, fundamentariam as teorias organizacionais modernas. O segundo elemento apresentado pelo texto de Morgan é sua conceituação da visão metafórica da teoria organizacional e da realidade organizacional, que foi divulgada no Brasil pela publicação, em 1996, do livro *Imagens da Organização* (Caldas, 2005).

Chagas (2005) já cita que metáforas são usadas como um artifício de linguagem para melhorar o discurso, mas que passaram a ser utilizadas também como uma forma de pensar, de ver e de compreender o mundo organizacional. Morgan (2013) define metáforas como uma figura de linguagem comparativa frequentemente usada para dar um toque criativo a nossa maneira de falar. Acrescenta que a metáfora dá-nos a oportunidade de alargar nosso pensamento e aprofundar nosso entendimento, permitindo-nos ver as coisas e agir, de maneiras novas. Defende, ainda, que a teoria e a pesquisa em organizações ficam aprisionadas em suas metáforas, pois se baseiam em suposições e visões parciais de mundo, tomadas como certas e inquestionáveis. Para construir um entendimento mais consistente sobre as organizações, portanto, os analistas precisam considerar diferentes formas de visão de mundo, observá-las sob diferentes perspectivas, utilizando-se de diferentes metáforas.

Morgan (2013) apresenta suas “imagens da organização” por meio de algumas metáforas como as da Máquina, do Organismo, do Cérebro, da Cultura, dos Sistemas Políticos, das Prisões Psíquicas, do Fluxo e Transformação e da Dominação.

A metáfora da *máquina* marca o desenvolvimento do pensamento da administração clássica e da organização burocrática ideal, que fornecem as bases da teoria organizacional moderna. Concebe as organizações para conseguir resultados específicos de forma eficiente, como as máquinas; avalia os seres humanos por suas habilidades instrumentais e sua eficiência; ignora os elementos pessoais, emocionais e irracionais. De acordo com essa visão, espera-se que as organizações e as pessoas que as compõem funcionem, em maior ou menor grau, com a precisão mecânica de um relógio, executando repetitivamente tarefas padronizadas e predeterminadas, chegando, trabalhando, se alimentando, descansando e saindo da empresa sempre em horas marcadas.

Já a metáfora do *organismo* vê a organização como sistemas vivos, organismos, um conjunto de partes diferentes, mas, integradas, procurando sobreviver dentro do ambiente em que está inserida. Concentra sua atenção no entendimento e gestão das necessidades organizacionais e relações ambientais: identifica atividades essenciais para a sobrevivência;



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

tenta satisfazer as necessidades psicológicas de seus membros; procura adotar estilos apropriados de gerenciamento e de tecnologia; modos de diferenciação, integração e resolução de conflitos; modos de escolha estratégica e controle. A congruência com o ambiente é o fator de sucesso.

A metáfora do *cérebro*, por sua vez, apresenta a imagem das organizações como cérebros vivos, bem adaptados à economia da era digital, tendo a informação, o conhecimento e o aprendizado como recursos-chave, segundo três diferentes perspectivas: como cérebros processadores, são sistemas de informação, comunicação e tomada de decisão, com grande capacidade de processamento; como cérebros capazes de aprender, precisam aprender o tempo inteiro e, mais importante, precisam aprender a aprender; e como cérebros holográficos, onde o todo se desdobra em todas as partes e é ao mesmo tempo um sistema fortemente especializado, com capacidade de regeneração e auto-organização contínua.

A metáfora da *cultura* tenta compreender as organizações como diferentes pequenas sociedades com diferentes modos de vida, dotadas de valores, rituais e leis, dos quais sofre influência, considerando como cultura o estágio de desenvolvimento de uma sociedade que se reflete em seu sistema de conhecimento, valores, leis e rituais diários. Os valores compartilhados são uma alternativa ao controle por procedimentos e regras externas e a criação de novas formas de administração e inovação significa gerar mudança cultural.

Por meio da metáfora da *política* as organizações podem ser vistas como sistemas de governo que apresentam grande variação nos graus de poder ou autoridade empregados. Os princípios de comando das formas de governo autocrática, burocrática, tecnocrática e democrática coexistem nas organizações e influenciam o gerenciamento e a motivação das pessoas no trabalho. Deles dependem as escolhas políticas dos caminhos de ação dentro do fluxo das atividades organizacionais.

A metáfora das *prisões psíquicas* apresenta a ideia de que a realidade socialmente construída das organizações pode assumir existência e poder próprios, aprisionando seus membros em imagens, ideias, pensamentos e ações originados pelos processos conscientes e inconscientes que a criaram e a sustentam. Inspirada na alegoria da caverna, de Platão, a imagem da “prisão psíquica” explica como a realidade criada pode produzir uma noção imperfeita do mundo e dificultar os processos de mudança organizacional.

Já a metáfora das organizações vistas como *fluxo e transformação* sugere o universo como um fluxo constante, em contínuo processo de mudança e permanência, e procura explicar como a realidade organizacional é afetada pelos processos geradores de transformação. Sua intenção é entender a natureza e a fonte da mudança para tentar gerenciá-la em um nível novo e mais elevado, influenciando os processos que a produzem.

Por fim, Morgan (2013) apresenta a metáfora das organizações como *instrumento de dominação*, que explora o impacto do lado negativo das organizações sobre o planeta e a sociedade, mostrando-as como instrumentos a serviço de elites que procuram impor suas vontades aos outros. Considera equivocada a visão das organizações como instituições racionais operando para alcançar metas que promovem o interesse comum. Os elementos de dominação existiriam, portanto, em todas as empresas.

Contribuindo para o tema, Chagas (2005) propõe uma nova abordagem para as “metáforas das organizações” que denomina “Instrumental para o pensamento”. Nesta abordagem, elege os jogos e artefatos lúdicos, como o *Quebra-cabeça*, o *Lego* e o *Caleidoscópio*, com um novo referencial metafórico, considerado útil e importante para responder ao desafio de melhor compreender as mudanças em curso ou possíveis intervenções no sentido de lidar com a incerteza e complexidade. Cita que tais artefatos – lúdicos - podem se transformar em importantes e poderosas ferramentas no trato das questões relacionadas às organizações e sua administração.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Chagas (2005) apresenta como principal vantagem do “instrumental para o pensamento” a simplicidade de aprendizagem de caminhos algorítmico ou heurístico prontos, caricaturado pela lógica dos brinquedos lúdicos, já incorporados à memória coletiva e difundido pela sociedade. Conclui, por fim, que tais “*gestalts*” (metáforas das ferramentas-brinquedo) são altamente ilustrativas e contêm potencialmente grande aplicação no mundo da gestão e planejamento das organizações. Considera que tal caminho é uma boa rota para se chegar ao comportamento caótico das organizações e compreender a dinâmica dos sistemas complexos auto-organizantes que as instituições apresentam.

Por fim, vale ressaltar que para Morgan (2013) as diferentes metáforas para a análise organizacional frequentemente questionam e contradizem os pressupostos umas das outras. O desafio da teoria da organização é, portanto, repensar à base de seus próprios fundamentos para revelar a estrutura de forças responsável pela natureza, pela existência e pelas contínuas transformações das organizações, considerando para esta análise fundamentos por vezes antagônicos.

2.3 Organizações e Projetos

Segundo o Project Management Institute, no PMBoK (2013), um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único, como lançar novos produtos, novas organizações ou novos empreendimentos, ou ainda, melhorar processos existentes e investir na infraestrutura da empresa. .

Com a alta demanda por crescimento e inovação, os projetos passaram a ter importância cada vez maior nas organizações. De acordo com Shenhar e Dvir (2007), a globalização dos mercados força as empresas a responderem demandas locais e a competirem por baixo custo no mundo todo.

Apesar da importância cada vez maior dos projetos nas organizações, entretanto, a maioria dos projetos não cumpre suas metas iniciais de prazo, custo, qualidade e negócios. A pesquisa do Standish Group através do Chaos Report (2007) mostra que cerca de 31,1% dos projetos serão cancelados antes mesmo de sua conclusão. Outro número do mesmo relatório mostra que 52,7% dos projetos tiveram aumento médio de 189% nos custos das suas estimativas originais. Shenhar e Dvir (2007) pesquisaram 600 projetos nos setores privado, governamental e terceiro setor em vários países e constataram que 85% dos projetos não cumpriram o prazo e orçamento originais, com atraso médio de 70% e aumento médio de 60% no orçamento.

Entre as organizações, é necessária a busca pela competitividade para enfrentar a concorrência e permanecer no mercado, o que naturalmente leva ao desenvolvimento de projetos alinhados e priorizados pela alta administração. De acordo com Packendorff (1995), o combate às causas de insucessos dos projetos tem foco no aperfeiçoamento de ferramentas e técnicas de planejamento e controle. Por outro lado, a relação entre organizações e seus projetos torna-se também um desafio, uma vez que, ambas estão fundamentadas em aspectos comportamentais dos indivíduos e dos ambientes internos e externos onde vivem. Os próprios projetos podem ser vistos como pequenas organizações temporárias. Faz-se, portanto, necessária a busca de formas de interpretação desses comportamentos e ambientes para melhor compreender essa relação e este trabalho propõe que a análise de projetos por meio das metáforas organizacionais pode contribuir para essa compreensão.

3. Metodologia de Pesquisa

Como a questão central deste artigo é esclarecer as decisões tomadas durante o planejamento e a implantação do projeto, Yin e Grassi (2001) apontam para a utilização do estudo de caso como sendo a estratégia de pesquisa apropriada, uma vez que a principal



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

tendência em todos os tipos de estudo de caso é a tentativa de esclarecimento de uma decisão ou mesmo, um conjunto de decisões, os motivos pelos quais foram tomadas, bem como a maneira como foram implantadas e os resultados obtidos.

Yin e Grassi (2001) ainda esclarecem que a pesquisa descritiva através do método de estudo de caso caracteriza os eventos da vida real, como processos organizacionais e gerenciais, onde não há exigência de controle de eventos comportamentais, permitindo a captura de experiências holísticas e significativas.

Conforme Yin e Grassi (2001), para os estudos de caso, são importantes cinco componentes: questões de um estudo, proposições, unidade de análise, lógica que une dados às proposições e os critérios para interpretar as descobertas.

Assim, a pesquisa foi essencialmente qualitativa e não houve um tratamento estatístico dos dados. Foi elaborado um roteiro de cinco questões abertas dirigidas ao Gerente Geral, Gerente de Produção, Líder de Contagem, Líder de Lavanderia e Líder de Calandras da empresa em análise, no total de cinco entrevistados.

As questões foram elaboradas para evidenciar as atividades destes líderes e gerentes, buscando compreender se a organização e seus respectivos funcionários (entrevistados) possuíam características de uma organização e de um comprometimento organizacional, bem como percepção de competência pessoal, comunicação com o líder, variedade de tarefas, interdependência de tarefas, liderança participativa e conflitos de papéis. Também foram avaliados os seus conhecimentos básicos ou avançados sobre gerenciamentos de projetos. Buscou-se, portanto, ligar as respostas obtidas nas entrevistas com a base teórica aqui tratada, contribuindo para que as proposições tornassem lógicas as descobertas a respeito do estudo de caso em questão.

Segundo Gil (2008), os resultados de um estudo de caso devem se originar da convergência ou divergência de observações obtidas em procedimentos diversos. Para garantia da confiabilidade dos resultados obtidos, portanto, foi realizada uma triangulação entre os dados provenientes de fontes de evidências diversas – entrevistas, documentação em posse da empresa e de outros registros em arquivos da organização, que foram cedidos.

As informações que foram levantadas através das entrevistas seguiram um processo de análise de conteúdo, para posterior confronto com a literatura, gerando assim os resultados que descreveremos a seguir.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Serão apresentados a seguir os resultados das atividades desenvolvidas no estudo, compreendendo a descrição da empresa, do projeto e da visão dos participantes, bem como a análise da situação de acordo com as principais metáforas de Morgan identificadas, ou seja, as que dão a visão das organizações como máquina, como cultura e como fluxo e transformação.

4.1. A empresa em análise

Como mencionado anteriormente, a empresa alvo de nossa análise é uma multinacional americana no ramo de lavanderia industrial. Tem por negócio confeccionar, alugar, lavar e prover manutenção em uniformes profissionais, toalhas de banho, toalhas de mesa, toalhas contínuas, toalhas de rosto, materiais em tecido de uso em salões de beleza, restaurantes e outras atividades relacionadas, como grandes indústrias químicas, farmacêuticas e montadoras de veículos entre outros. Divide-se a atividade em duas frentes: uniformes profissionais e peças lisas.

A área produtiva trabalha com o que se denomina *lote*. O lote é composto de todos os materiais sujos recolhidos em todos os clientes, em um determinado dia. O processo total de



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

trabalho é realizado em sete dias corridos, de forma que o material recolhido no cliente em uma segunda feira deve retornar para ele na segunda feira posterior, e assim sucessivamente. Nesta situação, ocorre uma diferenciação entre uniformes e peças lisas. Uniformes possuem identificação específica de cada cliente (logotipo, cor, identificações específicas, entre outras coisas). Peças lisas não possuem identificação, mas existe a definição da quantidade que é recolhida e deve ser devolvida. Assim mantendo-se um estoque razoável de peças lisas é possível atender o cliente sem problemas, porém, manter estoque custa caro. Portanto, o processo de sete dias precisa funcionar para não haver estoque em excesso.

Este processo tem a sua variação mínima, porém o básico deve ser realizado dentro destes padrões, devendo se possível trabalhar estes prazos adiantados. Uma das tentativas realizadas na organização, durante meses, foi adiantar e manter este lote adiantado em um dia ou um dia e meio, porém o processo ainda não obteve o total sucesso.

4.2. O projeto em estudo

O processo que estava sendo executado e se mostrou ineficiente está descrito a seguir:

Por solicitação do gerente geral, feita diretamente ao analista da qualidade, deveria ser realizado um estudo para os devidos acertos com relação aos horários da área produtiva, visando adiantar os lotes e readequar a produção em geral.

Em estudos e análises realizadas com o gerente de produção, demais gerentes de outras áreas, supervisores e líderes de produção, foi implantado um procedimento de trabalho que detalhava todos os horários e as atividades que deveriam ser desenvolvidas em cada área ou departamento da organização. Com este procedimento implantado e em uso, uma reclamação de clientes revelou um problema no setor de Calandras.

Os materiais que são processados no setor de Calandras devem ser mantidos pouco umedecidos, para que a finalização de secagem e passagem seja realizada nas próprias calandras. Reclamações de clientes sobre o odor destes materiais entregues após a finalização do processo foram identificados, devido materiais que ficavam durante os finais de semana na empresa e terminavam seu processo somente na segunda feira seguinte. O próprio gerente geral presenciou materiais úmidos deixados na linha de produção no final de semana, durante as investigações da reclamação dos clientes e, com isso, solicitou ao analista da qualidade uma avaliação e posterior resolução do problema, o que revelou outras situações no setor, tais como falta de material para processo, ociosidade da área e alto índice de horas extras.

Neste ponto tem início o estudo de um projeto para a reformulação e melhoria do processo descrito. A figura 1, abaixo, detalha as áreas de atuação do processo a ser modificado, como a principal entrega do projeto em questão:

O analista da qualidade e o gerente de produção decidem sobre as melhorias que seriam implantadas no processo - o que deveria ser feito e como deveria ser feito - e a partir deste momento o analista da qualidade passa a tratar direto com os supervisores e líderes envolvidos, tendo o acompanhamento do gerente de produção de forma mais distante.

Reuniões informais foram feitas entre o Analista da Qualidade e os supervisores para detalhar melhor os processos, conhecer as possíveis falhas e necessidades de correção de cada área envolvida. Os próprios supervisores apontavam as possíveis falhas e o que poderia ser feito para resolvê-las.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

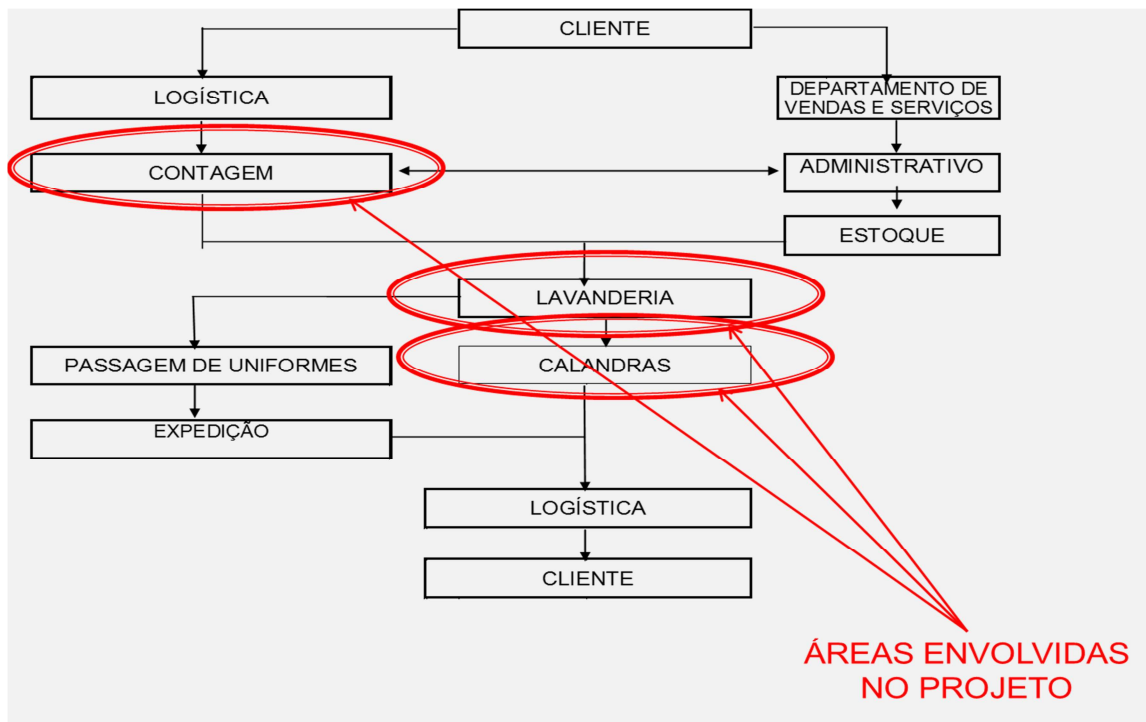


Figura 1. Abrangência do processo. Fonte: Adaptação de documentos internos da empresa em análise

Depois de algumas semanas de estudo obteve-se um consenso para a elaboração de uma planilha que deveria agir como um planejamento de produção. Também houve a necessidade da confecção de placas para identificação do tipo de material que estava sendo processado no setor de Lavanderia. Com o auxílio e aprovação dos supervisores das áreas envolvidas, a planilha foi desenvolvida e colocada em uso, juntamente com um procedimento descritivo, que deveria ser seguido.

O setor de Calandras deveria avaliar qual era o material à receber nas próximas três horas, ou seja, os materiais em processamento nas calandras encerrariam o processo no mesmo momento em que outros estariam iniciando. As três horas de diferença seriam o tempo necessário para o processamento dos materiais nos setores de Contagem e Lavanderia, antes de chegarem no setor de Calandras. O fluxo de informações entre os três setores seria feito por meio das planilhas. Esperava-se que o novo processo, embora simples, pudesse ser bem assimilado e executado corretamente, resolvendo os problemas de materiais parados na linha nos finais de semana, falta de material, ociosidade do setor de Calandras e excesso de horas extras.

4.3. A falha – o abandono do processo

Nas primeiras semanas de uso, embora com algumas falhas de preenchimento das planilhas em alguns campos, o processo foi executado e teve acompanhamento do Analista da Qualidade, fazendo observações, orientações e pequenos ajustes no desenvolvimento das atividades.

Nas semanas que seguiram, não houve o acompanhamento do analista da qualidade. O uso da planilha foi diminuindo aos poucos até que por fim deixou de ser utilizado pelos supervisores e líderes envolvidos que apenas informaram o analista da qualidade, que não seria mais utilizado tal procedimento e planilha.



4.4. A visão dos participantes

O parecer descrito a seguir é relatado pelo analista da qualidade da organização em questão e que participou diretamente do projeto. Uma análise deste parecer, em conjunto com as análises das entrevistas realizadas, mostra certa convergência e ligação entre as ações executadas e a revisão de literatura teórica proposta neste documento. Na sequência poderá ser notado que um estudo mais apurado e um conhecimento mais específico das questões levantadas e dos problemas encontrados podem ser tratados de melhor forma ao fazer uso de ferramentas simples da gestão de projetos, ou ainda, de avaliações metafóricas da organização e de atividades realizadas em sua rotina.

Ao conversar com o gerente de produção sobre a recusa dos líderes para a continuidade de uso das melhorias implantadas no processo, o analista da qualidade apontou algumas informações percebidas que imaginou serem possíveis razões para a não utilização e continuidade do processo, dentre elas a falta de tempo para os líderes preencherem a planilha, o baixo grau de escolaridade de alguns líderes envolvidos e a comodidade de continuar a realização das atividades da forma anterior.

O líder da área de Calandras informou que preenchia a planilha e encaminhava aos setores necessários, porém não recebia retorno se o material solicitado estaria disponível ou não. Muitas vezes, ao enviar a planilha para a Lavanderia, já recebia a informação de que não havia o material em processo, então encaminhava a planilha diretamente para o líder de Contagem. Com o passar do tempo, entendeu que era melhor voltar a executar suas tarefas da forma anterior ao desenvolvimento das planilhas e e dos novos procedimentos.

O líder da área de Contagem, por sua vez, informou que a planilha desenvolvida, quase não chegava a suas mãos e quando chegava estava com preenchimento incorreto ou era difícil de entender o que estava sendo solicitado. Ele, porém, não comunicava o fato aos demais líderes para buscar a correção do processo. Informou também que, para muitos materiais solicitados, não havia disponibilidade e era necessário aguardar a coleta no cliente, sendo talvez necessário um estoque maior de determinados materiais.

O líder da área de Lavanderia alegou que sempre que a planilha passava por ele, as atividades necessárias eram executadas, porém, na maior parte das vezes, os materiais solicitados não estavam em processo e a solicitação era enviada ao líder da Contagem, que por sua vez não encaminhava o material para lavagem ou encaminhava em momentos que não poderiam ser processados, por não haver maquinário disponível.

O analista de qualidade que buscou estas informações junto ao Gerente de Produção e a todos os líderes envolvidos, descreveu em uma percepção relacionada à sua própria atuação no projeto, que enviou um relatório ao Gerente Geral sobre a falha do projeto, indagando sobre sua autoridade declarada, que poderia ser insuficiente para que o processo mantivesse sua regularidade, tendo como agravante o fato de estar prestes a para deixar a organização, com outros envolvidos assumindo as suas responsabilidades e demais atribuições.

4.5. Análise do projeto segundo a metáfora da “Máquina”

O primeiro fator que chama a atenção nesse caso é a característica repetitiva das atividades da empresa. Existe uma sequência diária, fixa e determinada de procedimentos, que deve ser executada sempre da mesma forma para o processamento da lavagem de um lote. Este aspecto do processo nos remete à metáfora mecanicista, segundo a qual se espera que as organizações e as pessoas que as compõem funcionem como uma máquina, executando repetitivamente tarefas padronizadas e predeterminadas. Para Morgan (2013), a aplicação da



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

teoria administrativa com frequência incentiva as organizações a atuar de forma mais eficiente possível, mas falha ao esquecer que são formadas por pessoas com limitações, não por engrenagens.

Segundo acredita Morgan (2013), o principal problema das organizações que utilizam essa abordagem é a dificuldade de adaptação à mudança, uma vez que não são planejadas para fazer inovações, pensamento que sugere ser esta uma causa geral, determinante, do fracasso do projeto em estudo. Ao analisar mais detalhadamente o processo de implantação em estudo, podemos observar a ocorrência de alguns pontos negativos apontados por Morgan (2013), relacionados à abordagem mecanicista no funcionamento das empresas.

Um dos aspectos negativos das organizações geridas como máquina, de acordo com Morgan (2013), refere-se à tendência dos administradores de nível mais alto tornarem-se distantes e perderem o contato direto com os problemas da linha de frente. Segundo a metáfora, porém, um participante deste tipo de organização tende a seguir de forma rígida a cadeia de comando estabelecida, ou seja, por mais que suas ações ou participações sejam para melhoria do processo, os subordinados sempre aguardam um parecer final de seus superiores. Segundo as informações levantadas nas entrevistas realizadas, entretanto, percebe-se o acompanhamento distante do Gerente de Produção, coordenador de toda a área produtiva.

A observação dos depoimentos dos líderes de área sobre a forma como ocorreu a implantação também deixa claro que havia problemas de comunicação entre as áreas, que deveriam ser corrigidos no projeto, porém não o foram e possivelmente contribuíram para seu fracasso. Podemos tomar como exemplo a comunicação insuficiente entre gerente de produção e analista da qualidade. O que se observou vai, portanto, ao encontro do que está preconizado na metáfora de Morgan (2013), quando diz que nas organizações de caráter mecanicista, as comunicações tendem a ser ineficientes, porque procedimentos e canais padronizados de comunicação são geralmente incapazes de lidar com circunstâncias novas.

Por fim, vemos que outro aspecto a ser ressaltado ao tentar encontrar as falhas do projeto a partir dos depoimentos dos envolvidos é a falta de integração entre as áreas, que parecem atuar como unidades isoladas, vendo apenas a si próprias, em vez de trabalharem como partes de uma mesma empresa. Sobre esta questão Morgan (2013) observa que numa organização com forte caráter mecanicista o alto grau de especialização pode criar visões míopes, porque não existe um apanhado geral da situação enfrentada pela empresa em sua totalidade e a flexibilidade e a ação criativa, importantes em situações de mudança, geralmente são bloqueadas pelas barreiras inerentes às divisões mecanicistas entre diferentes níveis hierárquicos, funções e papéis. Mais uma vez as entrevistas realizadas apontam estas características descritas ao notar que os líderes entrevistados das áreas de Contagem, Lavanderia e Calandras descrevem e apresentam o mesmo pensamento sobre a realização de suas atividades dentro de suas áreas de forma a não interferir em outros setores ou ainda a possível mudança de processo não executada sem o aval de seu superior imediato.

A análise do projeto até aqui realizada sugere a possível utilidade ao considerar a metáfora mecanicista durante seu planejamento e execução. Poderia ser possível perceber a necessidade de providências para aumentar a possibilidade de sucesso do empreendimento, como o acompanhamento e suporte mais longo e mais intensivo; o reforço da comunicação, estabelecendo canais para discussão do processo, por meio de reuniões pré-agendadas ou informais, sempre que necessárias; participação mais forte da administração superior, usando seu poder hierárquico para apoiar a continuidade dos novos procedimentos; capacitação dos líderes e funcionários envolvidos, com foco no treinamento do uso das planilhas, simulações de todo o processo a ser implantado e conscientização da necessidade da mudança; avaliação



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

periódica do andamento do projeto e correção dos problemas encontrados; estabelecimento de metas e acompanhamento do seu cumprimento, referentes à produtividade alcançada com o novo modelo de trabalho, entre outras medidas.

4.6. Análise do projeto segundo a metáfora da “Cultura”

Um dos fatores que podem influenciar mudanças organizacionais é abordado pela metáfora da cultura. No estudo do caso do projeto em análise, podemos identificar certa ausência de uma liderança motivadora e, também, de um time alinhado para dar continuidade aos novos processos implantados, ou ainda uma forma inadequada de atuação dos líderes diretos envolvidos no projeto. As conclusões descritas pelo analista da qualidade sobre sua autoridade e a forma em que o mesmo atuou durante a implantação do projeto, se confrontadas com a literatura podem mostrar falhas ou falta de conhecimento em determinadas áreas ou ferramentas que poderiam ser utilizadas, apontando para uma cultura local e previamente firmada na organização.

Segundo Morgan (2013), as organizações são mini sociedades que têm seus próprios padrões específicos de cultura e subcultura. Uma organização pode-se considerar como uma equipe muito unida ou uma “família” que acredita em trabalho conjunto, porém outra (organização) pode ser altamente fragmentada, dividida em grupos que vêem o mundo de maneiras muito diferentes ou que têm diferentes aspirações quanto ao que sua empresa deveria ser. Podem exercer influência decisiva sobre a habilidade geral de uma organização em lidar com os desafios que tem que enfrentar. Novamente, as entrevistas apontam para grupos sociais individualistas e cientes do trabalho em sua área de atuação (Contagem, Lavanderia ou Calandras), sendo que o gerente de produção é o elo entre uma e outra, porém apenas para uma orientação de forma contingencial, mantendo o controle e os padrões já estabelecidos pela rotina diária.

Quando da implantação do novo processo proposto, a liderança deveria ter sido mais efetiva no que tange ao alinhamento das expectativas e de motivação junto à equipe. Além disso, pontos de controle deveriam ter sido implementados para se tornarem uma rotina. Esta ação de gerenciamento do projeto poderia apresentar resultados com maior visibilidade ao grupo envolvido, podendo trazer maior confiabilidade e participação de todos.

Morgan (2013) aponta como uma vantagem da metáfora da cultura, o fato de que líderes e gerentes podem ver como seu sucesso depende da criação de significado compartilhado. A nossa observação, entretanto, em conjunto com as análises das entrevistas no caso do projeto em questão, indica justamente uma visão contrária, já que no referido caso pode-se entender a ausência de atuação da liderança neste sentido.

Na contramão da vantagem da metáfora da cultura, Morgan (2013) diz que “a cultura é holográfica e não pode ser realmente gerenciada”. Afirma ainda que a difusão holográfica da cultura significa que ela permeia a atividade de uma maneira que não pode ser controlada diretamente por nenhum grupo específico de indivíduos e neste caso específico os estudos apontam para um grupo que mantém um contato básico entre si, mas procuram o fortalecimento e o cumprimento de suas metas específicas e conforme as orientações e rotinas já realizadas durante muitos anos.

Como observamos, a cultura organizacional tem grande importância no processo de mudança organizacional. Normalmente, em projetos de tecnologia da informação e/ou de melhoria de processos, faz-se necessário o alinhamento da liderança e das equipes envolvidas; o gerenciamento dos impactos identificados e provenientes das mudanças impostas; a comunicação, antes, durante e pós implantação das mudanças impostas; o treinamento da



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

liderança e da equipe; a operação assistida no pós-implantação, entre outros. No projeto em estudo, além da ausência de uma liderança mais efetiva e de pontos de controles aos novos processos implantados, percebeu-se também a ausência de medidas preventivas, típicas em projetos que envolvem “Capital Humano”.

Embora não haja garantias que tais medidas venham a mitigar efetivamente riscos que possam comprometer a implantação das mudanças impostas, certamente têm potencial para criar um maior nivelamento das expectativas das principais partes interessadas, de tal forma que todos venham a ficar aculturados e somar esforços para perseguir, juntos, os novos objetivos estabelecidos.

Como podemos ver, há muitos contrapontos na análise da cultura e seu emprego ou associação ao nosso estudo de caso, mas podemos interpretar e assumir como pressuposto que a metáfora da cultura pode ser representativa e uma das protagonistas nas mudanças organizacionais.

4.7. Análise do projeto segundo a metáfora do “Fluxo e Transformação”

Segundo Morgan (2013), com a análise da natureza da mudança e as forças que agem nas organizações, retendo as mudanças ou, em outro sentido, movendo sua transformação, poderemos ter perspectivas novas para entender estas mudanças de um modelo para outro. Forças sistêmicas profundas estão prendendo as organizações ao *status quo* ou dirigindo sua transformação.

Ainda, segundo Morgan (2013), a organização costuma ser vista como um sistema aberto em constante interação com seu ambiente, transformando insumos em produtos como um meio de criar as condições necessárias para sua sobrevivência. As regras básicas das organizações, como cultura, atitude, crenças e estrutura, tendem a manter as relações entre organização e ambiente em uma determinada configuração. Deste modo, quando as organizações são levadas para situações que beiram o caos, o padrão básico citado pode se transformar em novas formas de atitudes e estruturas.

A análise dialética fornece outra perspectiva de padrão e como ele pode evoluir. Deve-se compreender os paradoxos e as tensões criadas sempre que se pretende abrir caminho em uma dada direção. Os exemplos citados por Morgan (2013), mostram que, potencialmente, sempre serão criadas oposições ao *status quo*, como inovar e evitar erros, cortar pessoal e melhorar o trabalho em equipe, descentralizar e deter o controle, custos baixos e alta qualidade, entre outros. Quando as tensões são contraditórias, pode ser o suficiente para negar as mudanças de transformação. Detalha Morgan (2013), que os administradores que se interessam por transformações, devem ser habilidosos para lidar e gerenciar estas tensões.

Diante do exposto, baseado na abordagem de Gareth Morgan, observamos que a nossa organização em análise sofreu as influências da manutenção do *status quo* por seus supervisores e líderes, que não se interessaram por transformações. O analista da qualidade sentiu que sua autoridade era insuficiente para que o processo mantivesse sua regularidade. Ao procurar os líderes, obteve razões já descritas aqui e que segundo as suas próprias conclusões, levaram a não continuidade das transformações propostas, já que tais transformações colocariam em risco a situação de comodidade pessoal dos envolvidos. Com o passar do tempo, entenderam que era melhor fazer a atividade da forma anterior ao desenvolvimento das planilhas e procedimentos.

Outro ponto importante que podemos destacar aparece da análise do cronograma da empresa, apresentado na figura 2, abaixo.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

O analista da qualidade tem uma posição estratégica e um grau de responsabilidade e autoridade bem definido dentro da organização, podendo manter contato direto com o Gerente Geral e o próprio Gerente de Produção. Isto lhe confere uma visão total dos departamentos da empresa. Sendo clara a necessidade de alteração do fluxo e método de trabalho da empresa, principalmente no que tange a parte produtiva, suas contribuições e seus informes sobre as ocorrências aqui estudadas deveriam ser melhor estruturados e a comunicação entre as diversas áreas envolvidas poderia ter tido um melhor desenvolvimento.

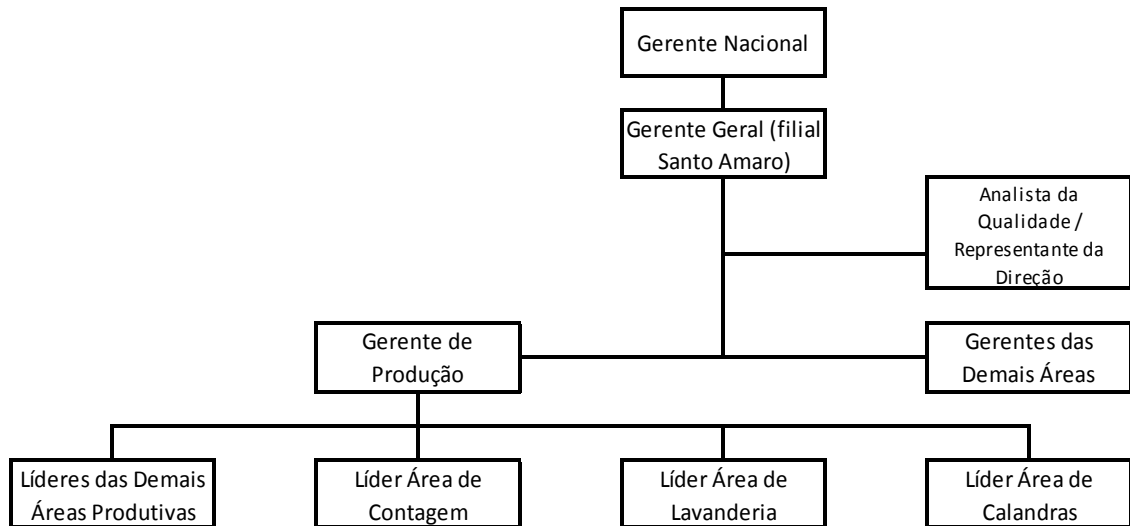


Figura 2. Cronograma. Fonte: Adaptação de documentos internos da empresa em análise

Devido as atribuições do Gerente Geral e do Gerente de Produção, caberia ao analista da qualidade a responsabilidade principal no projeto para promoção da mudança e transformação, porém os dados levantados, apontaram para uma falta de conhecimento administrativo e de otimização de processos para uma visão ampla e à frente do que a empresa era e do que poderia ser.

Além dos elementos já citados, outro ponto relevante, levantado durante o estudo, diz respeito ao longo tempo de casa de todos os responsáveis pela implantação, com média de 15 anos na empresa, além do baixo nível de escolaridade. Pode-se inferir, portanto, que a dificuldade em implementar um processo de mudança pode ser uma limitação em pessoas sem muita instrução, que há muito estão acostumadas a executar as mesmas atividades, fator que não recebeu muita atenção no projeto. Estes fatos podem ter contribuído para que os novos procedimentos fossem descontinuados.

5. Conclusões e Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi realizar a análise do desenvolvimento de um projeto à luz das metáforas organizacionais de Gareth Morgan. O trabalho apresenta uma forma peculiar de análise, constituindo-se em uma tentativa de integrar disciplinas da área de Gerenciamento de Projetos com conceitos recentes da área de Teoria Organizacional.

Por meio da descrição e análise detalhada dos procedimentos de execução e do depoimento dos participantes do projeto em estudo, pudemos perceber as possibilidades de associação dos fatores de insucesso do projeto com algumas metáforas desenvolvidas por Morgan (2013). Durante o processo de implantação estudado, observamos que alguns



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

aspectos do comportamento da organização corresponderam às características das visões preconizadas pelo autor nas metáforas desenvolvidas e apresentadas em seu trabalho teórico.

É possível constatar que, como sugere a metáfora, a atuação da organização como máquina, remeteu a empresa às dificuldades de mudança organizacional, ao distanciamento dos líderes, aos problemas de comunicação entre as áreas, às falhas em priorizar o fator humano e à falta de visão da organização como uma unidade. Vimos também que a metáfora da cultura descreveu como os comportamentos institucionalizados em anos de atividades podem influenciar na condução de um processo de mudança, contribuindo para seu fracasso, mesmo sendo um trabalho realizado como o objetivo de melhorar a situação da empresa e de seus funcionários. Ainda observamos como a metáfora do fluxo e transformação explicava as justificativas apresentadas pelos responsáveis para o abandono das mudanças de antigos processos de trabalho, com os quais estavam muito acostumados, não desejando que estes processos fossem alterados para manutenção do *status quo* dentro da organização. Também, a paralisia em relação às mudanças e transformações, pode ser creditada às ações dos supervisores e líderes que tinham formação deficiente em relação às necessidades de modernização da empresa, curta visão sobre o futuro e as ameaças que poderiam vir da concorrência, aproveitando-se da inércia existente.

Ressaltamos que este trabalho não propõe a utilização das metáforas de Morgan como ferramenta única e definitiva de análise, embora tenhamos nos limitado a elas no estudo. Pelo contrário, a ideia é ter as metáforas como uma ferramenta complementar. Realizar a análise fazendo uso de apenas uma abordagem é uma restrição que vai de encontro às próprias ideias de Morgan (2013) e suas metáforas. Para ele, a aplicação de diferentes visões sobre um problema facilita seu entendimento. Desta forma, para a análise e compreensão das falhas do projeto é aconselhável que sejam utilizados outros métodos e ferramentas de análise, bem como outras metáforas do próprio Morgan e, até mesmo, metáforas idealizadas e descritas por outros autores da área organizacional, como Chagas (2005).

Concluindo, consideramos que o objetivo do estudo foi atingido e a questão de pesquisa foi respondida, na medida em que ficou evidenciado como o uso do conteúdo das metáforas contribuiu para a identificação dos problemas enfrentados durante o projeto. Além do mais, pôde-se verificar que a análise segundo as diferentes metáforas contribuiu para a elaboração de um conjunto de sugestões de ações dentro da área de gerenciamento de projetos, que poderiam ter sido aplicadas para evitar falhas, prevenir desvios ou corrigir os rumos do projeto durante o seu desenvolvimento.

Referências:

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge-PMBOK guide. (2013).
2. Caldas, M. P. (2005). Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. *Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 53–57.
3. Chagas, N. K. (2005). *Novas Metáforas para as Organizações: Instrumental para o Pensamento*. Retrieved from http://www.aedb.br/seget/artigos05/41_Novas%20Metaforas%20para%20as%20Organizacoes_versao%20completa.pdf
4. Coelho, C. C. de S. R. (2008). *A Teoria das Organizações e a Evolução do Pensamento Científico*. Retrieved from <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-A631.pdf>



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

5. Daft, R. (2006). Organization theory and design. Cengage learning. Retrieved from http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=HbYFAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=organization+theory+daft&ots=ZSa8QUIQtV&sig=ZiNCo2101cgxjaliHzs_CymqHFo
6. Gil, A. C. (2008). Como elaborar projetos de pesquisa (4th ed.). São Paulo: Atlas.
7. Hatch, M. J. (2012). Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford university press. Retrieved from <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=tv4CMvRMwooc&oi=fnd&pg=PP2&dq=organization+theory+modern+mary+jo&ots=SILa9XADQr&sig=Rmr5W-flADdIdti6E320Cx3El8k>
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business Press. Retrieved from http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=vCnhFu52rosC&oi=fnd&pg=PR9&dq=strategy+map+kaplan&ots=wLVINMUGky&sig=R72kBeXLp3knrh4pKFKid_g6Msw
9. Matos, E., & Pires, D. (2006). Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. *Texto Contexto Enferm*, 15(3), 508–14.
10. Morgan, G. (2013). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, (2a. Ed).
11. Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319–333.
12. Rubinstein, D. (2007). Standish group report: There's less development chaos today. *Software Development Times*, 1. Retrieved from http://pdd.citsolutions.edu.au/Clients/DOGPM/documentation/Standish_Group_Chaos_Article_2006.pdf.pdf
13. Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation. Harvard Business Review Press. Retrieved from http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=f5_BAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Reinventing+Project+Management:+the+diamond+approach+to+successful+growth+and+innovation.+Harvard+Business+School&ots=b-hbxX69f8&sig=pRHQ66hncrNuSOehBRbP61SWikA
14. Yin, R. K., & Grassi, D. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (Vol. 2). Bookman Porto Alegre.