



A APLICAÇÃO DA ANÁLISE DAS METÁFORAS ORGANIZACIONAIS – ESTUDO DE UM PROJETO

ANGÉLICA FREDERICO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
angelfrederico@hotmail.com

FLÁVIO JORGE FREIRE D ANDRADE BATTISTUZZO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
flavio@bcconsult.com.br

MAURICIO TESSI DE SOUZA

UNINOVE
mtessi@terra.com.br

MIGUEL DOMINGUEZ MARTINEZ

UNINOVE
miguel@projmol.com.br

ROBERTO ANTONIO WINTER

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
rawwinter@gmail.com



A APLICAÇÃO DA ANÁLISE DAS METÁFORAS ORGANIZACIONAIS – ESTUDO DE UM PROJETO

Resumo

Compreender as formas pelas quais as organizações operam é crítico para o sucesso de qualquer profissional sendo que esta compreensão está presa a paradigmas. Procurou-se neste estudo de caso, compreender o processo de transformação de uma empresa antes, durante e após a fusão de duas organizações na área de hospedagem de *web hosting* (hospedeiro de aplicações) através da ótica de paradigmas. Em primeiro lugar, se avaliou como muitas das ideias convencionais sobre organizações e sua administração, foram construídas sobre um pequeno número de imagens tidas como certas, mas que podem ocultar diferentes imagens da organização. Segundo, explorando-se um conjunto alternativo de imagens, se demonstra como criar novas maneiras de pensar sobre a organização. Em terceiro lugar, evidenciou-se como esse método de análise pode ser usado como instrumento de diagnóstico dos problemas organizacionais e exploraram-se as implicações levantadas por esse tipo de análise. Concluiu-se que a aplicação de diferentes imagens organizacionais é complexa, porém abre novas perspectivas de análise. As metáforas não são isoladas, havendo uma sobreposição entre elas sendo que, recomenda-se aprofundar mais a visão de paradigmas nas organizações como forma de desenvolver práticas dessas diferentes formas de ver as organizações e seus projetos.

Palavras-chave: Metáforas; Mecanicista; Cultura.

Abstract

Understanding the ways in which organizations operate is critical to the success of any business and this understanding is stuck to paradigms. It was attempted in this case study, understand the process of transformation of a company before, during and after the merger of two organizations in the field of web hosting through the lens of paradigms. First, we evaluate how many conventional ideas about organizations and their management, were built on a small number of images taken for granted, but they can hide different images of the organization. Second, exploring an alternative set of images, it demonstrates how to create new ways of thinking about the organization. Thirdly, we showed how this method of analysis can be used as a diagnostic tool of organizational problems and explored the implications raised by this type of analysis. It was concluded that the application of different organizational images is complex, but opens up new perspectives of analysis. The metaphors are not isolated, there is overlap between them being that it is recommended a deeper vision of paradigms in organizations as a way to develop practices of these different ways of looking organizations and their projects.

Keywords: Metaphors; Mechanistic; Culture.



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

1. Introdução

As organizações fazem parte de nossa vida, alteram o meio ambiente em que vivemos e impactam diretamente a sociedade – organizações multinacionais são responsáveis por 80% do comércio global (estimados em USD 19 trilhões): os investimentos diretos estrangeiros devem alcançar valores de USD 1,8 trilhão em 2015; as multinacionais dos países chamados BRIC (Brasil, Rússia, Índia, China, África do Sul) são fontes de investimentos estrangeiros diretos com aumento de USD 7 bilhão em 2000 para USD 145 bilhões em 2012 (UNCTAD, 2013).

Em um mundo atual emergente, dinâmico, a mudança do contexto onde as organizações operam se modifica rapidamente. Dessa forma, compreender as organizações é necessidade de qualquer profissional em qualquer área, incluindo a área de projetos. Porém, essa compreensão, em geral, está presa a imagens / paradigmas que criamos para permitir, de forma mais fácil, a forma pela qual uma determinada realidade se apresenta. Ao aplicarmos uma determinada imagem a uma organização, somos capazes de entender, de forma mais ampla e ao mesmo tempo profunda, determinadas características. Por outro lado, ao aplicarmos um determinado paradigma, deixamos de enxergar outras características da mesma organização – uma forma de ver é ao mesmo tempo uma forma de não ver.

Assim, se torna importante visualizarmos o contexto da organização pela ótica dos paradigmas, visando maior compreensão do contexto em que serão executados os projetos. Esta relação entre a organização e o projeto na ótica do paradigma, sugere interferência nos resultados dos projetos. Portanto, este artigo tem como objetivo fundamental compreender de que forma a visão de uma organização pode alterar nossa percepção e compreensão das características organizacionais, de forma a permitir a adoção de ações ou medidas que auxiliem a tomada de decisões necessárias para o seu bom gerenciamento. Além disso, procura-se, com base em um estudo de caso exploratório, utilizar a teoria das organizações como imagens da organização vista como organismo, máquina e cultura, buscando compreender as organizações de forma mais ampla, sem aprisionamento em um determinado paradigma.

Este estudo de caso exploratório está estruturado da seguinte forma – no item 2, realiza-se uma revisão da literatura sobre paradigmas organizacionais, com foco em três imagens da organização – as organizações vistas como organismo, máquina, e cultura de para permitir maior compreensão da forma como estas imagens traduzem as organizações de distintas formas.

No item 3, metodologia de pesquisa, explica-se o desenvolvimento da metodologia e tipo de pesquisa utilizada para uma aplicação prática das imagens acima dentro de um projeto desenvolvido após uma incorporação em uma organização, presente em mais de 60 países. Após uma fusão entre a consultoria da “Organização A” e negócios de outsourcing e integração da aquisição da “Organização B”, foi desenvolvido projeto de web hosting onde, pela análise da documentação, se identificaram problemas no projeto, os quais foram analisados sobre a ótica das imagens da organização.

Nessa análise da documentação, identificou-se que o handover entre área de Pré-venda e Gerente de Projeto atuaram sem a documentação mínima exigida. Devido ao cenário de mudança vivido pela organização e em seus paradigmas, problemas de custo e ase-line definido para projeto tiveram influência na necessidade de se manter os empregos, além da alocação de pessoas sem conhecimento ou treinamento adequado ao projeto. E por fim, o impacto inevitável no cronograma do projeto, em função das áreas funcionais das organizações não sincronizarem suas necessidades. Estes cenários levaram ao baixo



envolvimento dos stakeholders do Projeto, pois as áreas internas da Organização estavam presas em seus paradigmas.

No item 4 deste artigo, se realizam as análises dos resultados, aprofundando-se a aplicação das imagens a uma organização dentro do contexto de um projeto. Por último, no item 5, se realizam as conclusões e recomendações do estudo.

2. Referencial Teórico

A revisão da literatura tem como objetivo avaliar a forma pela qual as imagens de uma organização são construídas. As imagens e pressupostos moldam nossa percepção de como ver uma determinada organização, definindo assim, a forma pela qual atuamos dentro da organização. Neste contexto, é necessário, portanto desenvolver novas aptidões que nos permitam ver, entender e mudar as situações e os desafios apresentados pela organização (Morgan, 2013).

Segundo Morgan (2013, p. 25), o uso das metáforas nos auxilia a compreender e transformar a vida organizacional. Porém, cada metáfora produz uma perspectiva distinta e complementar dessa realidade organizacional, sendo necessária a diversidade que os diferentes pontos de vista podem prover para permitir uma compreensão ampla dessa realidade. Ao abordarmos uma determinada situação de maneiras diferentes, estas metáforas são capazes de ampliar de maneira significativa nossa capacidade de “enxergar” novas maneiras de agir, porém, ainda segundo Morgan (2013), de maneira prática. A metáfora pode ser compreendida como sendo uma figura de linguagem corporativa, sendo utilizada como força primária para criar significados – usa-se algo que entendemos e dominamos para compreender algo novo. É um instrumento primário, onde se reforçam determinadas características para se compreender algo, em detrimento de outros significados. A Figura 1 faz um resumo dos conceitos das metáforas.

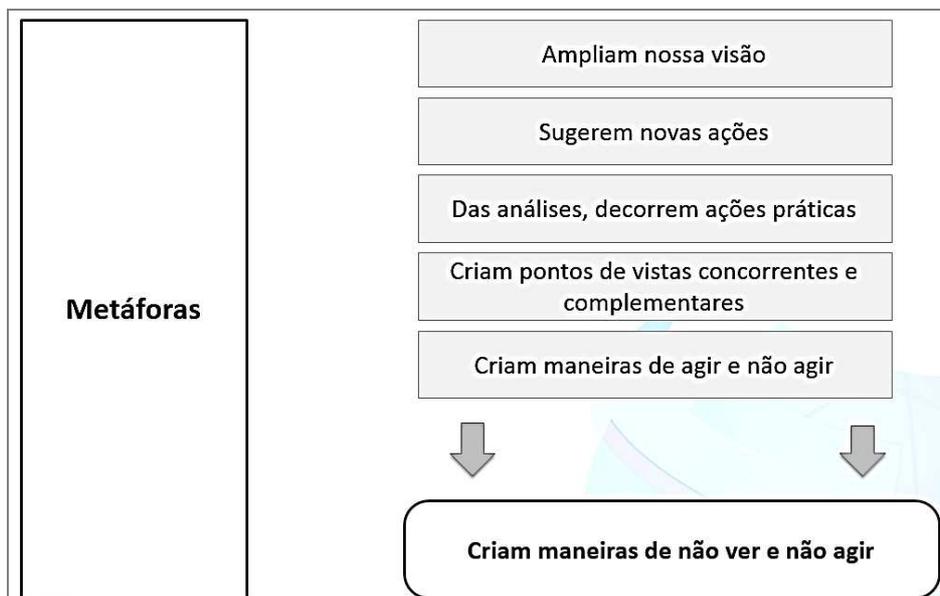


Figura 1: Metáforas organizacionais

Adaptado pelos autores com base em Morgan (2013)

Segundo Morgan (2013), as metáforas organizacionais podem ser: visão mecanicista, as organizações vistas como organismos, máquinas, culturas – organizações como aspectos



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

políticos, prisões psíquicas, como processos de fluxo e transformação e como instrumentos de dominação. A seguir, procede-se a uma análise das metáforas organizacionais aplicadas ao estudo de caso.

2.1 As organizações como organismos

As organizações comparadas com organismos e uma breve reflexão. A biologia classifica os organismos em espécies, questiona a descrição geográfica, a linha de descendência e as mudanças evolutivas. Morgan (2013) traz sua visão para a organização baseando-se na biologia. O pensamento biológico influencia a teoria organizacional e social desde o século XIX através dos trabalhos de Spencer (1873), Durkheim (1938, 1951) e Radcliffe-Brown (1952). Estes trabalhos influenciaram a escola de pensamento em Sociologia denominada funcionalismo estrutural, trazidos à notoriedade nos anos 50 e 60 por Talcott Parsons (1951).

O uso da metáfora orgânica focaliza as organizações como as unidades chaves da análise. Morgan (2013) discute como as organizações e os seus membros podem ser vistos como tendo diferentes conjuntos de “necessidades”, e examinando como as organizações podem desenvolver padrões de relacionamento que permitam que elas se adaptem ao ambiente. Os sistemas orgânicos, seja uma célula do organismo complexo, seja uma população de organismos, existem num contínuo processo de trocas com os seus ambientes.

Os sistemas vivos são “sistemas abertos”. O conceito de “sistema aberto” foi elaborado através do uso de princípios biológicos por Von Bertalanffy (1950, 1968) e muitos outros. Os desenvolvimentos mais recentes das teorias dos sistemas foram influenciados por perspectivas que enfatizam o equilíbrio. As organizações podem ser classificadas de acordo com o tipo de estrutura, isto é, caso adotem estruturas burocrática-mecanicistas, orgânicas, matriciais, ou departamentais. Existem aquelas que diferenciam entre produto em massa, processo, unidade, ou pequenos lotes (Woodward, 1965), e as que consideram a complexidade e o grau de análise dos processos de trabalho (Perrow, 1967). Outros levam em conta a tecnologia de operações, conhecimentos e materiais utilizados (Hickson, Pugh & Pheysey, 1969) e, por fim, aquelas que se baseiam na interdependência das tarefas e no próprio estágio de evolução tecnológica (Mckelvey & Aldrich, 1983).

As organizações, segundo Morgan (2013), podem ser classificadas de acordo com o tipo de relações que desenvolvem com os seus empregados, conectando-se diretamente com o tipo de motivação ou uso de poder empregado. Por exemplo, Etzioni (1961) faz a distinção entre organizações coercitivas, utilitaristas e normativas (isto é, prisões, empresas e igrejas) e que podem levar a alienação, calculado ou moral. A tipologia organizacional de Blau e Scott (1962) acha-se focalizada no beneficiário principal, pois estes autores colocam que diferentes características organizacionais estão ligadas com o modo pelo qual as organizações são controladas e dirigidas, além da influência das distribuições de recompensas. Isto é, a relação direta com o poder do capital. Diferenciam entre as associações de benefício múltiplo, voltadas para os negócios, organizações de serviços e previdenciárias, em que os beneficiários principais são, respectivamente, os associados, os donos e gerentes, os clientes, e o público em geral.

As organizações podem ser classificadas conforme a maneira pela qual as diferentes variáveis se agrupam para formar configurações, padrões ou arquétipos (Miller, 1983). Um modo de identificar tais configurações é conduzir estudos de casos ou pesquisas empíricas de tantas organizações quanto possível, a fim de verificar quais padrões emergem.



2.2 As organizações vistas como máquinas

Dentro dessa concepção, a forma mecânica de pensar, tradicional nas nossas mentes durante tantas décadas, fundamentou o estilo burocrático criando dificuldades para a entrada de novas percepções organizacionais, travando processos criativos. As organizações são propostas como um fim em si mesmo. São instrumentos criados para se atingirem outros fins. Isso é refletido pelas origens da palavra organização que deriva do grego *organon* que significa uma ferramenta ou instrumento.

Morgan (2013) justifica dizendo que, muitos teóricos em ciência social observaram que vivemos em uma sociedade tecnológica, dominada pelas necessidades das máquinas e por modelos mecânicos de raciocínio. Durante o século XIX várias tentativas foram feitas para promover as ideias que poderiam levar as organizações a uma gestão eficiente no trabalho, eficiência com base na repetição mecânica. Os elementos da teoria mecanicista apareceram pela primeira vez nas ideias dos “atomistas” gregos, tais como Demócrito e Leucipo, no período compreendido entre o século V e o III A.C. Acreditavam que o mundo era composto de partículas indivisíveis, em movimento e dentro de um vácuo infinito e que todas as formas, movimentos e mudança poderiam ser explicados em termos do tamanho, forma e movimento dos átomos.

Na visão mecânica foram produzidas influências ao pensamento científico até o século XX, e podemos dizer que teve seu auge na mais completa e extensiva compreensão das contribuições do físico Sir Isaac Newton, que desenvolveu uma teoria do universo enquanto máquina celestial. Dentro do campo da filosofia, as ideias mecanicistas têm exercido influência poderosa em relação às teorias da mente humana e a respeito da natureza e do conhecimento e da realidade. Morgan (2013) direciona-se ao filósofo francês René Descartes dizendo que este, fixou importantes fundamentações para estes desenvolvimentos na sua famosa obra “Discurso sobre o método”, publicada em 1637 e na qual apresentava argumentos justificando uma separação entre o corpo e mente e entre sujeito e objeto, numa tentativa de colocar o processo de raciocínio humano dentro de uma base tão sólida quanto possível.

Em ciência social, a ideia de que o homem é uma máquina exerceu forte influência sobre a psicologia do comportamento, especialmente através da ideia de que os seres humanos são produtos de forças ambientais. Em relação às ligações entre a abordagem mecânica e a vida cotidiana, é interessante observar como as pessoas chegaram a tratar os seus corpos como máquinas. Isto se torna mais evidente em muitas das abordagens de condicionamento físico nas quais o objetivo principal é “ficar em forma”, desenvolvendo o corpo via jogging, musculação e ginástica. O autor cita o sociólogo Max Weber (1946) que discute os paralelos entre mecanização e organização. Ao se tentar compreender o seu trabalho, é importante perceber que Weber (1946) não estava interessado em estudar as organizações formais enquanto fins em si mesmo. Ao contrário, estava preocupado em compreender o processo de organização, processo este que assume diferentes formas em diferentes contextos e em diferentes épocas, fazendo parte de um contexto social mais amplo. Assim, a forma burocrática de organização foi vista como uma sociedade como um todo, enfatizando a importância das relações entre os meios e os fins.

As mudanças na estrutura organizacional visaram a uma operação tão precisa quanto possível dentro dos padrões de autoridade, como por exemplo, em termos das responsabilidades nos cargos e o direito de dar ordens e exigir obediência. Toda a crença, segundo o autor, da teoria da administração clássica e a sua aplicação moderna é sugerir que as organizações podem ou devem ser sistemas racionais que operam de maneira tão eficiente quanto possível. Os princípios da Administração Científica foram estabelecidos por Taylor



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

que surge como um homem com visão obsessiva, sustentada por uma determinação de implantá-la a qualquer custo. Taylor defendeu o uso de estudos de tempos e movimentos como meio de analisar e padronizar as atividades de trabalho. O impacto da administração científica na engenharia industrial, psicologia industrial, moderna ergonomia e no estudo do trabalho pode ser observado em praticamente todos os textos modernos de administração industrial.

2.3 As organizações vistas como Culturas

Dentro da visão das Organizações vistas pelo paradigma das culturas, esta visão é dedicada à criação da realidade social. Cultura na língua inglesa é um conceito moderno, usado em um conceito antropológico e ligado às ciências sociais, faz referência à herança social. O significado de cultura não aparece em nenhum dicionário inglês antes dos anos 20. Na língua alemã é um pouco mais antigo, surgindo por volta de 1800. O seu uso enquanto ciências sociais levou a definição a diferentes graus até que em 1871, Taylor enfatiza que “cultura ou civilização... é aquele que todo o complexo que inclui conhecimento, crença, arte, lei, moral, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade”.

A interpretação da metáfora da cultura adotada nesse capítulo reveste-se de um caráter amplo. Muitas das ideias discutidas formam um conjunto de descobertas que, em princípio, poderiam ter sido desenvolvidas em si próprias. Por exemplo, em vários pontos de discussão foram feitas referências a ideias de que a atividade organizacional pode ser compreendida como linguagem, participação em um jogo, drama, teatro, ou até mesmo um texto. Segundo Morgan (2013) O conceito de cultura significa que diferentes grupos de pessoas têm diferentes modos de vida. Ela é uma metáfora de considerável relevância para nossa compreensão das organizações.

Robert Prethuis sugere que hoje em dia nós vivemos numa "sociedade organizacional". Onde o indivíduo estiver: Brasil; Japão; USA; Canadá, grandes organizações exercem influência na maior parte do tempo em que estão acordados. Essa afirmação parece óbvia, mas muitas características da cultura se baseiam no óbvio. Segundo Morgan (2013), as pessoas constroem suas vidas em diferentes conceitos, suas rotinas de trabalho semanal, usando uniformes, acatando autoridades, passando maior parte do seu tempo na organização.

Após sucesso do Japão na indústria, assumindo posição entre os líderes, os estudos da relação entre a cultura e as organizações se intensificaram a partir dos anos 70, ganhando volume substancial. Alguns cientistas sociais avaliam as diferenças entre países, considerando suas culturas como impacto nas organizações. Importantes dimensões da cultura moderna são enraizadas na estrutura da sociedade industrial e sua organização é, em si, um fenômeno cultural.

Grupos étnicos, coalizões e contra cultura, grupos profissionais, grupos religiosos, sexo, língua, todos se desenvolvem no decorrer da interação social, cada grupo com seus valores, compondo um mosaico social, com impacto cultural decisivo em sua formação (Morgan, 2013). Mesmo os aspectos mais concretos e racionais da organização, estruturas, hierarquias, regras ou rotinas organizacionais, incorporam construção social e significados importantes para o entendimento de como a organização funciona. Por isto a metáfora da cultura é a que está mais próxima do lado humano.

Sob a influência da metáfora da cultura, líderes e gerentes conseguem ver a si mesmos como pessoas que em última análise ajudam a criar e a modelar significados que devem guiar a ação organizada. Isto envolve uma grande reestruturação de seus papéis (Morgan, 2013). Na formulação da administração da estratégia na organização esta metáfora tem uma grande



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

relevância, assim ajuda as organizações a fortalecer sua responsabilidade pelo futuro, percebendo que ela mesma cria muitas vezes as limitações, barreiras que lhe causam problemas conforme declara Morgan (2013).

Por outro lado a Metáfora pode ser usada para apoiar a manipulação e o controle ideológico. A visão holográfica desta cultura sugere que nenhum grupo específico conseguirá diretamente ter o seu controle. Estas organizações como cultura são como iceberg, onde sua maior parte fica invisível, sendo relativamente sem importância à parte observável. Por esta profundidade, geralmente temos um dimensão política profunda a ponto de tornar impossível captar todo o seu significado segundo Morgan (2013).

3. Metodologia

O objeto do estudo tem como alvo e unidade de análise, uma empresa líder mundial no mercado de tecnologia da informação com mais de 139.500 pessoas em 60 países, tendo inclusive, unidades de negócios no Brasil. Por conveniência desse estudo, essa empresa será chamada de “Organização A”. A “Organização A” (compradora) resolveu realizar a combinação de negócios entre sua própria consultoria e os negócios de outsourcing e integração da “Organização B” (adquirida). Seguindo os protocolos de ética profissional e acadêmica, a identidade das empresas não será revelada.

Para efeitos metodológicos, utilizamos o método de pesquisa “estudo de caso único e exploratório”. Conforme Yin (1989), este método é indicado para pesquisas qualitativas, baseadas em várias fontes de evidência, quando não é exigido o controle sobre os eventos comportamentais e houver foco em acontecimentos contemporâneos.

O trabalho de campo foi explorado através dos dados secundários fornecidos pela “Organização A” através de documentos do projeto e documentos institucionais a partir de fontes relevantes, tais como repositório de informações do projeto, publicações especializadas e no próprio site da instituição.

A técnica de análise utilizada foi baseada em análise documental sobre o arcabouço de documentos coletado, com apoio nas metáforas das organizações citadas na revisão de literatura deste estudo, procuramos avaliar e diagnosticar as disfunções organizacionais identificadas, fazendo recomendações que contribuam com as empresas estudadas e com futuros estudos das metáforas organizacionais.

3.1 Descrição do projeto

O projeto selecionado teve como escopo a hospedagem web hosting e proveria uma infraestrutura para suportar a consulta de dados a estabelecimentos comerciais, com base no produto da Microsoft Sharepoint 2010 acessando banco de dados relacional. Essa solução foi concebida para suportar picos de acessos simultâneos, sendo que no final do primeiro ano a estimativa era de 1000 acessos/dia e 1500 acessos/dia no final do segundo ano. Os objetivos do projeto eram facilitar o acesso para consulta de transações de cartão de crédito e prover oportunidades de negócio, desdobrando novos projetos dentro da linha estratégica de expansão tecnológica da organização.

O projeto era parte do programa de um adquirente de cartões de crédito numa solução outsourcing. O projeto de web hosting, inicialmente foi planejado para uma duração de seis meses. Devido à burocracia dos processos de compras para importação dos equipamentos e desalinhamento entre a solução vendida e a solução desenhada, o projeto logo no seu início teve um atraso de três meses. Os custos planejados foram ultrapassados em 15% sendo



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

necessário recorrer à reserva de riscos do programa. O projeto era de magnitude média, porém constituía o caminho crítico da solução geral.

Segue na Figura 2, o cronograma do projeto justificado pelos dados embasados nos documentos coletados.

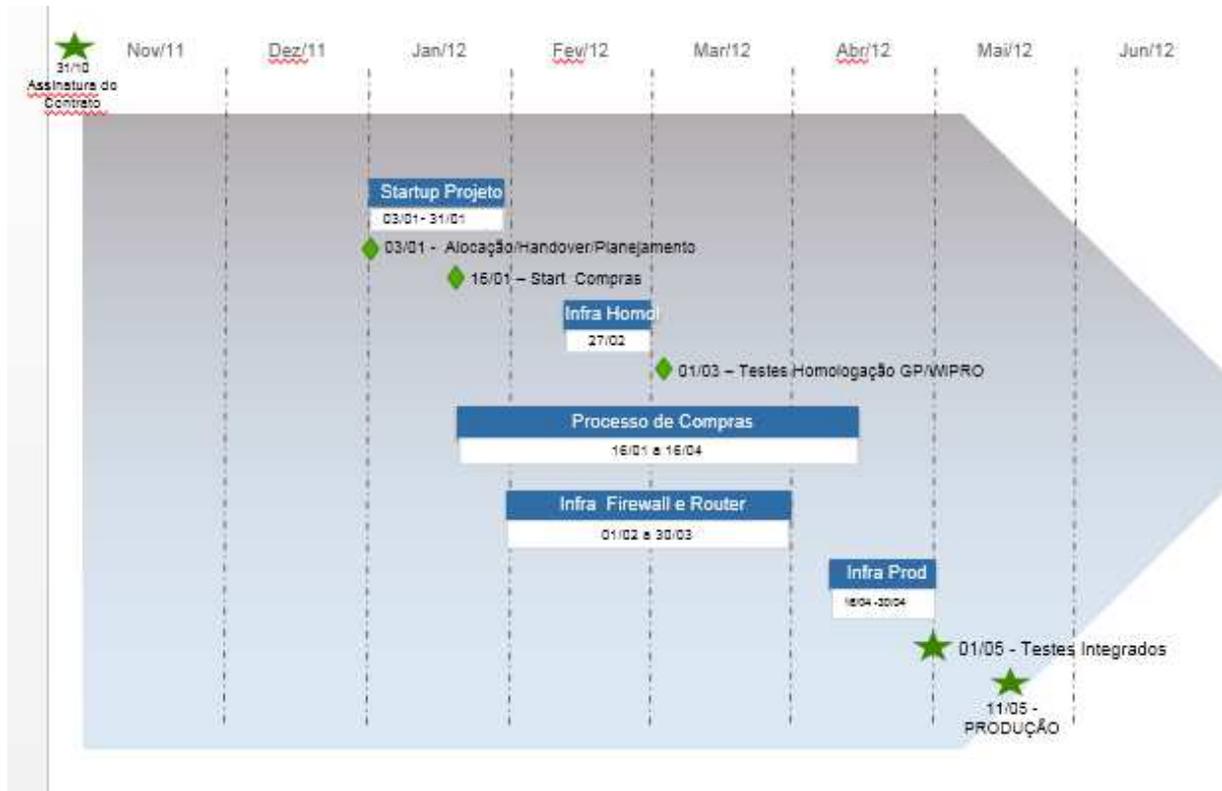


Figura 2: Cronograma do projeto

Fonte: adaptado pelos autores

A assinatura do contrato foi realizada no ano anterior ao início projeto web hosting, conforme atividades principais do cronograma, o início do projeto planejado para janeiro estabeleceu uma estratégia em fases considerando duas entregas. No mês de janeiro a passagem de conhecimentos (handover) entre a área comercial e a área de projetos responsável pela entrega do mesmo garantiu a realização do planejamento assim como a inicialização do processo de aquisições. Como o processo de aquisições ocorreu entre janeiro e abril houve o paralelismo para entregar o ambiente de homologação em fevereiro juntamente com a infraestrutura de firewall e router finalizada em março necessária para preparar o ambiente de produção liberado ao final de abril. Com o ambiente de produção liberado os testes integrados iniciaram em maio sendo possível a entrada da solução em produção no mesmo mês.

3.2 Disfunções do projeto

Pela análise da documentação, ficaram evidentes disfunções do projeto, resumidas no Quadro 1. Estas disfunções representam as disparidades do projeto em relação aos conflitos e riscos que impactaram o ciclo de vida do projeto.



Quadro 1 –Disfunções do projeto

Descrição dos Conflitos	Impacto	Recomendações
Handover feito entre área de Pré-venda e PM, sem a documentação mínima exigida	Impacto em Custos e Escopo e Tempo	Área de Pré-vendas elaborar o Dair Risk do Programa e do Projeto, e adicionar ao Pacote de Handover durante a transição do Projeto para o PM.
Valores das cotações sem garantia de prazo (3 meses). A <i>baseline</i> de custos incompleta	Impacto em Custos, Escopo e Tempo	Pré-vendas realizar processo de cotação junto a vendas, e adicionar ao Pacote de Handover durante a transição do Projeto para o PM
As equipes internas da Organização desconhecem o Projeto, o Peer Review não foi abrangente suficiente para envolver todos os Stakeholders do Projeto	Impacto em Custos, Escopo e Tempo	Enviar evidências da Aprovação do Peer Review.
Cronograma do Projeto foi afetado pela falta de sincronismo com o cronograma das áreas de negócios internas da “Organização A”	Impacto em Custos e Escopo e Tempo	Elaborar juntamente com as áreas de negócios um cronograma específico e integrá-lo ao Cronograma geral do Projeto

O quadro 1 acima representa as recomendações para tratar os referidos conflitos do projeto conforme seu grau de impacto.

3.3 Disfunções organizacionais

No Quadro 2 a seguir, observa-se a avaliação das disfunções organizacionais, que representam as disparidades do ambiente organizacional, em relação aos conflitos e riscos que impactaram a organização. Como base de comparação utilizando as metáforas organizacionais.



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

Quadro 2 – Quadro de Disfunções organizacionais

Descrição dos Conflitos	Descrição	Evidências
Conflito 01: Choque cultural	<ul style="list-style-type: none"> – Mistura de duas culturas – uma onde se valoriza a equipe e outra onde se reforçam as linhas de reporte tradicional. – Choque de duas culturas diferentes, com clara disputa de poder. – Metodologias de condução de projeto distintas entre as duas organizações. – “Organização A”, antes da aquisição, era uma empresa voltada a Hardware e a “Organização B” era uma empresa voltada a serviços (software). 	<ul style="list-style-type: none"> – Relatórios de atividades; – Memorandos.
Conflito 02: Sponsor do projeto	<ul style="list-style-type: none"> – Sponsor da Organização B (adquirida), chefiando uma equipe da Organização A (compradora); – Necessidade do Sponsor em manter o emprego e demonstrar capacidade à nova gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> – Contrato fechado pela “Organização A” e executado pela “Organização B”; – Organograma; – E-mails.
Conflito 03: Filtragem de informações	<ul style="list-style-type: none"> – Desalinhamento no cronograma – riscos do projeto foram “escondidos” e não reportados para alta direção. 	<ul style="list-style-type: none"> – Cronograma; – Road map do projeto.

O quadro 2 acima descreve as disfunções organizacionais relacionadas aos conflitos do projeto, ao qual a análise e os resultados apresentados a seguir se pautarão.

4. Resultados Obtidos e Análise

Os dados disponibilizados foram adquiridos através de documentos existentes nas duas organizações. Foram utilizadas as metáforas da cultura, da máquina e dos organismos para a realização desta discussão e apresentação de propostas para gestores de projetos em cenários semelhantes.

Um dos problemas encontrados durante nossa avaliação deveu-se à junção de duas culturas distintas, ou seja, uma onde havia uma maior valorização da equipe nos processos e resultados, e outra onde se reforçavam as linhas de reporte tradicional, caracterizando o modelo mecanicista (Morgan, 2013). No que se refere ao enfoque cultural apontado no artigo, o relacionamento entre as duas organizações era muito conturbado, pois havia duas linhas de pensamento que se destacavam nos gestores: o da “organização A”, mais voltada a hardware e o da “organização B”, mais focada na prestação de serviços. Nos documentos apresentados observa-se que existiam duas linhas de comando, uma mais focada na venda e implantação de projetos e outra mais voltada na sua elaboração.

Estes problemas colocaram a fusão em colapso. Após uma detida análise destes problemas por uma equipe estratégica, os processos foram redefinidos e adequados para cada situação. Simultaneamente ocorreram treinamentos para as lideranças na condução dos processos. Outro ponto levantado foi a metodologia aplicada na condução dos projetos, pois segundo os documentos analisados, havia nítidos problemas de dupla condução das atividades. Vários problemas com prazos e custos apareceram durante o processo.



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

De acordo ainda com os fatos relatados e os documentos analisados, percebemos que esta fusão necessitaria de um maior investimento em treinamento, definição de novos processos e na gestão dos projetos. Aplicando as metáforas de Morgan (2013), podemos extrair várias visões que podem ser aplicadas para estudar de maneiras diferentes os problemas encontrados nesta fusão, para mitigar os problemas e realizar o alinhamento das culturas e da gestão mecanicista. Na visão cultural, podemos avaliar os comportamentos organizacionais e os aspectos da transformação. Já no modelo mecanicista, "... quando pensamos nas organizações como máquinas, começamos a vê-las como empresas racionais, planejadas e estruturadas...", porém devemos dizer que estas metáforas criam maneiras parciais de ver e que devemos sempre analisar o processo como um todo.

4.1 Análise da organização como organismos

Para que possamos analisar estas duas empresas como organismos precisamos primeiramente entender o que isso significa, e quais as vantagens deste tipo de organização. Segundo Morgan (2011), esta é "... uma forma eficiente de ver a estratégia e o planejamento organizacional, mostrando que a respectiva mecânica, tão popular na administração, é apenas uma das possíveis abordagens." Esta colocação sugere que diferentes ambientes de trabalho baseados em diferentes métodos organizacionais são fatores decisivos nas organizações para que o sucesso seja atingido. Nesta fusão que estamos abordando, observamos que estes problemas são bem acentuados, pois cada uma tem sua personalidade e suas características técnicas bem específicas e que ao final interferem nas tomadas de decisões dos gestores e na condução dos projetos. Para melhor explorar esta metáfora organicista, Morgan nos coloca algumas necessidades organizacionais, tais como:

No começo as empresas visavam à relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga e tédio entre os trabalhadores. Começou então a surgir uma nova teoria organizacional, onde conforme Morgan "... os indivíduos e os grupos, como organismos biológicos, só operam eficazmente quando suas necessidades são atendidas."

A integração das necessidades dos indivíduos e das organizações, Morgan sugere que os indivíduos necessitam se integrar à força organizacional. Assim as empresas em estudo poderiam ter mudado suas estruturas para melhorar e enriquecer o trabalho de forma geral. Segundo o autor, "... as organizações de trabalho em geral poderiam ser modificadas..." e com esta modificação o trabalho poderia ser um fator motivacional para aumentar o autocontrole e a criatividade dos colaboradores, com plano de cargos e tecnologia específica para o desenvolvimento das funções e dos produtos.

Sendo assim, as organizações deveriam ter buscado um alinhamento de objetivos antes da fusão ser concretizada, facilitando as tomadas de decisões e a fluência nos projetos.

4.2 Análise da organização vista como máquinas

Neste item avaliamos as empresas nos baseando na metáfora das máquinas (Morgan - 2013). Segundo esta colocação "... fomos aprendendo cada vez mais a usar a máquina como uma metáfora para nós..." e a moldar nossa sociedade sob esses princípios. Sob esta visão, percebemos as duas empresas em estudo, possuíam estruturas racionais, com atividades e tarefas definidas, sendo que uma delas era mais burocrática, e a outra possuía modelo organizacional focado na maior autonomia de seus colaboradores. Na "Organização B", os *sponsors* tinham uma visão mecanicista para controle das decisões de projetos, colocando também *sponsors* como responsáveis pelas decisões dos projetos, apropriando-se de seu eventual sucesso, situação diferente à observada na "Organização A". Estas diferenças



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

terminaram por causar falhas em aspectos básicos na gestão de projetos como o controle de custos e prazos. Segundo Morgan (2013), as organizações vistas como máquinas se adaptam com maior dificuldade, tanto a mudanças nos procedimentos como em sua na gestão.

Nestas duas empresas, a visão mecanicista poderia ter sido aplicada para a identificação destas diferenças estruturais, buscando um alinhamento estratégico com ênfase na gestão e na aplicação de procedimentos comuns, possibilitando aos gestores atuar de modo mais eficaz na solução dos conflitos entre as equipes.

4.3 Análise da organização vista como culturas

Abordaremos agora a metáfora da cultura. Segundo Morgan (2013), a observação da organização por esta metáfora, possibilita observar com mais clareza os possíveis choques que acontecem nas organizações em função de suas próprias características.

Sob a visão da metáfora da cultura, ao analisarmos os problemas no desenvolvimento conjunto de projetos por estas empresas, fica claro que a “Organização A” tinha bastante conhecimento no desenvolvimento de produtos, sua logística e no marketing envolvido. Com a fusão, precisou também se responsabilizar pelo processo de gerenciamento e implantação dos projetos. Já a “Organização B”, tinha grande experiência na gestão de projetos, mas como esta havia sido comprada pela outra, teve problemas em aplicar estes conhecimentos.

Ao decorrer da fusão, a “Organização B” começou a se destacar na gestão dos novos projetos e a subjugar a “Organização A”, que passou gradativamente a ter menos poder no que se refere ao comando e aos processos internos. Segundo Morgan (2013), a metáfora da cultura nos faz repensar todos os aspectos do funcionamento corporativo. Coloca também que se deve repensar inclusive a estratégia, a estrutura e a natureza da liderança.

O uso desta metáfora da cultura é de grande relevância nas organizações. Nela Morgan enfatiza a necessidade de examinar detalhadamente como os padrões de cultura são criados e mantidos nas organizações. Por esta visão, as organizações devem realizar um processo de aculturação em suas equipes, para efetivar seus processos internos e mitigar as divergências de opiniões. A realização de treinamentos, procedimentos para o alinhamento das equipes e padronização de processos são fundamentais para a mescla cultural das empresas.

5. Conclusões/Considerações finais

Neste estudo, procurou-se avaliar a forma pela qual as imagens das organizações podem auxiliar na compreensão dos fatores disfuncionais decorrentes de uma integração de duas organizações da área de TI. Foi conduzida uma revisão da literatura, com foco principalmente nos modelos de paradigmas definidas por Morgan (2013), considerando as imagens das organizações como organismos, máquinas e principalmente cultura. A análise foi realizada em documentos de projeto, atas de reunião, cronogramas, com base no estudo do projeto de integração de web hosting, onde problemas identificados na condução do projeto sugerem disfunções organizacionais, foram analisadas considerando os paradigmas citados acima e os respectivos modelos de Morgan.

Em primeiro lugar, se avaliou como muitas das ideias convencionais sobre organizações e sua administração foram construídas sobre um pequeno número de imagens tidas como certas, mas que podem ocultar diferentes imagens da organização. Segundo ponto a destacar, após construir uma visão a partir da análise dos documentos, forma-se um conjunto alternativo de imagens se demonstra como criar novas maneiras de pensar sobre a organização, grupos e principalmente na fusão de duas organizações. Em terceiro lugar



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

mostrar como esse método geral de análise pode ser usado como um instrumento prático de diagnóstico dos problemas organizacionais, bem como de administração e planejamento das organizações de maneira mais ampla. Para o caso apresentado neste artigo, sugere que ficar atento ao desalinhamento de um cronograma de projeto, pode sugerir necessidade de intervenção dos gestores. E, finalmente, explorar as implicações levantadas por esse tipo de análise. Sugere que a aplicação de diferentes imagens organizacionais pode ser complexa, porém abrem-se novas perspectivas de análise – as metáforas não são isoladas, havendo uma sobreposição entre elas e há um grau de dificuldade em se definir ações pragmáticas decorrentes desta análise. Por último, se recomenda aprofundar mais a visão de paradigmas em diferentes organizações como forma de se desenvolver lições para aplicação prática dessas diferentes formas de se ver as organizações.

A análise deste caso, que aborda o projeto de criação de um serviço de web hosting desenvolvido por equipes de duas grandes corporações de padrão global após sua fusão, nos abre grandes oportunidades para o entendimento de como abordagens limitadas por parte das pessoas envolvidas nessa mescla de estruturas organizacionais, podem influenciar de modo positivo ou negativo nos resultados obtidos. Este caso estudado traz material que auxilia na demonstração da necessidade de cuidados pelos administradores da nova organização, com as culturas das empresas envolvidas, em uma fusão ou aquisição. O impacto observado no projeto analisado poderia ser reduzido, se os conceitos apresentados por Morgan (2013) fossem observados e utilizados para ações de preparação da organização para aquisição da empresa A pela B. Utilizando-se apenas a visão de negócios aplicada atualmente nas fusões e incorporações de empresas, onde se procura quase que exclusivamente aumentar a participação de mercado e o faturamento da empresa resultante, torna-se difícil a tarefa prever os resultados que serão alcançados. Por isto estudos como este podem contribuir para organizações que no futuro passem pelo caminho aquisição e misturem duas culturas. Perdas consideráveis de recursos financeiros, comprometimento das marcas e perda de participação de mercado terminam sendo muitas vezes as consequências alcançadas.

Neste estudo, devido à grande complexidade envolvida na análise das organizações, foram citadas apenas três das oito metáforas propostas por Morgan (2013), procurando em cada uma destas analogias, focar nos aspectos mais relevantes de cada uma das metáforas dentro da nova organização formada pela aquisição e o respectivo projeto. As abordagens conseguidas assim são individualmente limitadas, mas no conjunto, permitem formatar um cenário para entendimento e simulação dos possíveis resultados na implantação de projetos nas organizações.

Nos Quadros 1 e 2, mostramos as disfunções que ocorreram na fusão das organizações, bem como os problemas ocorridos na implantação do serviço de web hosting. Através dessa análise, pudemos aplicar as metáforas com o intuito de entender através de várias abordagens, porque os executivos da empresa integradora não se preocuparam com as culturas organizacionais que estavam envolvidas na fusão, nem tampouco previram as dificuldades que poderiam aparecer na integração das equipes. Especificamente no quadro 2, mostramos os conflitos observados na fusão das organizações, apontando as incongruências identificadas quando aplicadas as visões das metáforas das organizações entendidas como culturas, máquinas e organismos. As metáforas isoladamente apresentam uma maneira limitada de entender as organizações, mas nos possibilitam, através do uso de nossa imaginação, criar meios de integrar a teoria administrativa à prática na gestão das empresas.

Os executivos do século 21, face à complexidade dos novos ambientes de negócio, precisam ficar abertos a novas maneiras de entender o mundo. Eles precisam perceber que participam ativamente e passivamente, como autores e personagens, na evolução do modo de estruturar seus negócios. O impacto do convívio das duas culturas geraram disputas por poder,



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

que pode ser observado claramente nas atas de reunião, e dos respectivos reporte periódicos do projeto. Este cenário de conflito cultural deve ser previsto e tratado de acordo com as características das organizações envolvidas. Somente a partir de visões inovadoras por parte dos responsáveis na gestão dos negócios poderão surgir melhores maneiras de organizar empresas nestes novos tempos. Não podemos esquecer que os modelos de gestão que foram desenvolvidos no século 20 eram baseados em uma visão mecanicista, fato que por si só, já compromete a capacidade de entendimento da nova biosfera de negócios que surgiu com a tecnologia da informação. Assim, a aplicação das metáforas pode libertar estas pessoas de seus modos triviais de pensamento e permitir-lhes o uso de toda sua criatividade.

Importante frisar que a análise das organizações através das metáforas, pode ser aplicada tanto em grandes corporações como um todo, como também em setores específicos destas. Pode-se assim entender desde os macroproblemas causados pelas diretrizes estratégicas da empresa, como o possível desalinhamento de alguns setores dessa empresa com seus objetivos.

Este trabalho tem limitações quanto à generalização de seus resultados uma vez que foi desenvolvido a partir de um estudo de caso único, mas apresenta dados interessantes para a análise de alternativas aos atuais processos de fusão de empresas.

Como consequência do estudo deste caso, as grandes questões que surgem são qual teria sido o resultado na incorporação pela “Organização A” da “Organização B” se a análise por metáforas tivesse sido aplicada no início dos trabalhos de fusão, como o serviço de web hosting deveria ter sido implementado pelas equipes das duas organizações e finalmente, quão melhor poderiam ter sido os resultados na implementação deste projeto se várias metáforas tivessem sido aplicadas na previsão de problemas.

Esperamos ter apresentado neste estudo, o grande potencial das metáforas no entendimento de ambientes organizacionais complexos, sejam eles grandes corporações ou setores localizados dentro destas. Novos trabalhos empíricos ainda precisarão ser desenvolvidos para que todo o potencial desta prática seja compreendido e melhor aplicado.

6. Referências

Bertalanffy, L. V. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications* (p. 141). New York: Braziller.

Blau, P. M., & Scott, W. R. (1962). *Formal organizations: A comparative approach*. Stanford University Press.

Durkheim, E., CATLIN, S. G. E. G., & SOLOVAY, S. A. (1938). *The Rules of Sociological Method...* Translated by Sarah A. Solovay and John H. Mueller, and Edited by George EG Catlin.

Durkheim, E. (1951). *Suicide: A study in sociology* (JA Spaulding & G. Simpson, Trans.). Glencoe, IL: Free Press. (Original work published 1897).

Etzioni, A. (1961). *Complex organizations: A sociological reader*. New York: Holt, Rinehart and Winston.



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

Hickson, D. J., Pugh, D. S., & Pheysey, D. C. (1969). Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal. *Administrative science quarterly*, 14(3).

Yin, Robert K. - Case Study Research - Design and Methods. Sage Publications Inc., USA, 1989.

McKelvey, B., & Aldrich, H. (1983). Populations, natural selection, and applied organizational science. *Administrative Science Quarterly*, 101-128.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.

Morgan, G. (2013). *Imagens da organização: edição executiva*. Editora Atlas, São Paulo.

Parsons, T. (1951). Illness and the role of the physician: A sociological perspective*. *American Journal of orthopsychiatry*, 21(3), 452-460.

Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American sociological review*, 194-208.

Radcliffe-Brown, A. R. (1952). *The sociological theory of totemism*.

Spencer, H. (1873). *The study of sociology (Vol. 5)*. Henry S. King.

Von Bertalanffy, L. (1950). The theory of open systems in physics and biology. *Science*, 111(2872), 23-29.

Weber, M. (1946). *Bureaucracy*. From Max Weber: essays in sociology, 196-244.

Woodward, J., Dawson, S., & Wedderburn, D. (1965). *Industrial organization: Theory and practice (Vol. 3)*. London: Oxford University Press.