



# **ANÁLISE ORGANIZACIONAL SOB A LUZ DAS METÁFORAS DE GARETH MORGAN: UM ESTUDO DE CASO SOBRE OS PROJETOS “X” e “Y” DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO FINANCEIRO**

**FREDERICO STEFFEN NETO**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
fredericosteffen@gmail.com

**MARCELO SHIMURA**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
mshm@superig.com.br

**MARIA DO CARMO ASSIS TODOROV**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
madu4@hotmail.com

**NADIA LIMA**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
nadalima@hotmail.com

**SANCHA DE ANDRADE REIS E FREITAS**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
sanchafreitas@ymail.com



**ANÁLISE ORGANIZACIONAL SOB A LUZ DAS METÁFORAS DE GARETH MORGAN: UM ESTUDO DE CASO SOBRE OS PROJETOS “X” e “Y” DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO FINANCEIRO**

**Resumo**

As formas como as organizações atuam e se desenvolvem têm sido alvo de estudos, desde os primórdios, e o aumento de complexidade promove o interesse dos estudiosos pela análise, reflexão e compreensão das diversas formas de comportamento e estratégias de sobrevivência das organizações. O objetivo deste estudo é a partir da abordagem proposta por Gareth Morgan (2006) no livro *Imagens das Organizações*, realizar uma análise organizacional de uma empresa do segmento financeiro e diagnosticar com base nas metáforas do organismo, cérebro e fluxo e transformação, as qualidades e problemas dos projetos “X” e “Y” desta organização. O presente estudo caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva, e a estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso único.

**Palavras-chave:** Teoria Organizacional, Metáforas das Organizações, Análise Organizacional e Gerenciamento de Projetos.

**Abstract**

The way how organizations act and develop themselves has been the target of several studies. The increasing organization's complexity has developed a remarkable interest of many scholars on analysis, reflection and understanding how organizations shape your own behaviour and develop your strategy to survive. The aim of this study is from the approach proposed by Gareth Morgan (2006) in the book *Images of Organizations*, carry out an organizational analysis of a leader in electronic payment solutions in Latin America, and diagnose based on metaphors of the body, brain and flux and transformation, qualities and problems of the Project "X" and "Y" of this organization. This study is characterized by an exploratory and descriptive qualitative research, and the research strategy adopted was the single case study.

**Keywords:** Organizational Theory, Metaphors of Organizations, Organizational Analysis and Project Management.



## 1. INTRODUÇÃO

As empresas têm se tornado cada vez mais complexas e ambíguas e uma melhor análise do ambiente corporativo tem contribuído para a prática organizacional, já que cria novas maneiras de pensar e de estruturar as organizações, de ultrapassar formas de pensamentos estereotipados e de explorar as potencialidades fornecidas por este tipo de análise (Morais, 2010; Morgan, 2006). A qualificação da teoria das organizações se define pela ciência da natureza metafórica, da teoria que contribui para romper a divisão desleal e limitada da investigação e percepção (Astley & Van de Ven, 1983, p. 64).

A realização de estudos organizacionais é remota e se fundamenta na teoria geral das organizações para o estudo de fenômenos modernos no âmbito organizacional e as metáforas da organização, que trazem uma visão ortodoxa, são utilizadas para fazer uma análise crítica desta teoria (Serva, Dias, Alperstedt; Morgan, 2005).

Em sua obra *Imagens da Organização*, Morgan (2006) estuda as organizações a partir de oito metáforas: máquina, organismo, cérebro, cultura, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação e instrumento de dominação, explorando desta maneira, diferentes modos de pensar a organização, baseado na premissa de que se pode usar as ideias e os conceitos assim gerados para entender as organizações em situações específicas.

Também como uma forma de contribuição para a prática organizacional, o gerenciamento de projetos em uma organização é o veículo necessário para as mudanças organizacionais empreendidas pelas empresas, a fim de competir num mundo de permanentes desafios e de novas oportunidades (Sbragia, Rodrigues, & Gonzáles, 2002). Alinhada a esta demanda organizacional, a implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (*PMO – Project Management Office*) fornece mecanismos que permitem a transformação da estratégia de uma empresa em resultados por meio do gerenciamento de projetos (Carvalho; Rabechini, 2011).

Nesse sentido, este artigo propõe uma análise de dois projetos de uma empresa do segmento financeiro e procura responder a seguinte questão de pesquisa: Quais as qualidades e problemas dos projetos “X” e “Y”, da empresa alvo deste estudo, baseado nas metáforas do organismo, cérebro e fluxo e transformação? Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa é diagnosticar as qualidades e problemas dos projetos “X” e “Y”, fundamentando-se nas metáforas do organismo, cérebro e fluxo e transformação e que tem como objetivos específicos: analisar as metáforas do Organismo, Cérebro e Fluxo e Transformação de Morgan; correlacionar com os projetos “X” e “Y” da empresa alvo deste estudo; identificar quais os pontos fortes e fracos que estes dois projetos apresentaram durante a sua realização.

Dessa forma, este artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira a presente introdução, a segunda o referencial teórico sobre as metáforas de Gareth Morgan, o gerenciamento de projetos e implantação de metodologia do *PMO*. Na terceira parte são apresentados os métodos e técnicas para coleta das informações, na quarta seção é apresentada a análise e interpretação dos dados encontrados e na quinta parte a conclusão e contribuições desta pesquisa.



## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Os projetos se tornaram comuns em qualquer ramo de negócio (Centeno & Serafin, 2006), sendo fonte de domínio dos negócios e das mudanças para as organizações (Andersen & Jessen, 2003), e o sucesso no gerenciamento de projetos contribui plenamente para a efetividade das organizações (Pinto & Covin, 1989).

### **2.1. Metáforas segundo Morgan**

São oito as metáforas apresentadas por Morgan (2006): máquina, organismo, cérebro, cultura, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação e instrumento de dominação. Neste estudo será apresentado três destas metáforas: Organismo, Cérebro e Fluxo e Transformação.

#### **2.1.1. Metáfora do Organismo**

Morgan (2005) explica que na metáfora do organismo, o foco está em compreender e administrar as necessidades organizacionais e as relações com o ambiente, ou seja, nos leva a entender como as organizações são criadas, desenvolvem-se e declinam, além de como são capazes de se adaptarem a ambientes mutáveis.

Segundo Morgan (2006), diferentes ambientes favorecem diferentes espécies de organizações e empresas que estejam alinhadas com o ambiente tendem a ter maiores chances de sobrevivência. A metáfora ressalta a importância da humanização das relações de trabalho, a promoção de uma forma de gestão participativa dos empregados, como forma de satisfação das necessidades internas. Sendo as organizações sistemas abertos, elas estão sujeitas a mecanismos biológicos, como por exemplo, a homeostase, em que há a procura de um estado estável com trocas contínuas com o meio ambiente e mecanismos de realimentação negativa para correção de desvios.

Scumparim, Spers e Sacomano (2009) indicam que de acordo com a metáfora do organismo, as organizações que fazem parte de uma área dinâmica e de grande concorrência, preferencialmente devem adotar uma estrutura matricial e flexível, com foco no cliente, pois esses são fatores críticos de sucesso. Essas empresas necessitam atuar em parceria com outras empresas para poder oferecer soluções completas a seus clientes, sejam essas parceiras concorrentes ou parceiras.

Há um aspecto complicador para o uso da imagem como organismos, o pressuposto implícito da utilização de um modelo discreto, onde as espécies e suas características são definidas claramente. Por sua vez, de forma tendencial as organizações possuem características com variações contínuas. Adicionalmente, um organismo representa uma visão concreta, enquanto por outro lado as organizações são fenômenos socialmente idealizados. Porém, ao se transpor essas dificuldades, pode-se entender que essa visão (da organização como organismo) tem uma série de pontos positivos: permite compreender as relações entre organização e meio; lança luz à sobrevivência como objetivo central, valorização e inovação, e por fim, infere uma busca de harmonia entre estratégia, estrutura, tecnologia e as dimensões humanas (Wood, 1992).

#### **2.1.2. Metáfora do Cérebro**

Para Morgan (2005), a metáfora do cérebro foca a importância do processamento de informações, aprendizagem, inteligência e chama a atenção para princípios importantes de



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

auto-organização no desenvolvimento de empresas capazes de inovar, a fim de superar os desafios do ambiente em constante mudança.

Conforme Scumparim, Spers e Sacomano (2009), a organização enquanto cérebro, leva em consideração a forma como o local de trabalho é configurado. Flexível e dinâmico, este ambiente considera o colaborador como participante chave para o sucesso da organização, como consequência a retenção de talentos e a gestão do conhecimento também passam a ser fator chave de sucesso. A estrutura dinâmica e o foco da organização estão para atender o cliente, a troca de atividades e a reconfiguração dos grupos de trabalhos, entre os mais diversos colaboradores, disseminando o conhecimento na organização, permitindo assim a integração de competências entre as diversas áreas. Entretanto também permite gerar conhecimento pulverizado, não propiciando a especialização, um conhecimento mais generalizado, onde cada equipe torna-se um microcosmo do todo, criando um ambiente que permite e encoraja a aprendizagem e o desenvolvimento.

Segundo Wood (1992), um projeto organizacional com características de um sistema holográfico, cérebro, deve adotar quatro princípios: fazer o todo em parte, criar redundância e conectividade, criar simultaneamente especialização e generalização, e criar capacidade de auto-organização. Sem a existência da redundância não é possível ter evolução e reflexão. De forma prática, significa dotar cada parte operacional de funções extras e implicar em ociosidade algumas capacidades em determinados momentos.

Possivelmente usando o cérebro como metáfora para a organização, seja exequível ampliar a competência para realizar a organização de maneira que se provoque ação flexível e ativa. A metáfora do cérebro observa as organizações que possuem a capacidade de aprender a aprender, e organizações vistas como sistemas holográficos (Cozer, Pólo, & Campomar, 2009).

### 2.1.3. Metáfora do Fluxo e Transformação

Morgan (1996) demonstra novas modalidades de expressar questões inerentes à vida das organizações, uma delas é o fluxo em transformação, onde para idealizar faz alusões ao paradigma da complexidade, valendo-se da lógica da autopoiese. Para Serva (1992) a autopoiese apresenta interessantes consequências sobre o entendimento das organizações, singularmente suas interações com o ambiente. O fluxo e transformação permite fornecer indicações de como a organização pode influenciar efetivamente a natureza das mudanças às quais ela faz parte.

Considerando-se a metáfora da transformação, um ambiente volátil pode levar a empresa a enormes e ininterruptas transformações. Em situações de empresas com atuação em multi locais, a decisão de enviar o trabalho de um local para outro em países diferentes pode ser transformada por diversas variáveis, e esta decisão pode ajudar a modificar o meio ambiente externo em que a empresa atua. Pode-se avaliar que o envio de um trabalho de um país para outro possibilita gerar pressões nos demais para melhorias e aumento de produtividade, que pode inverter o fluxo de novos trabalhos para outro país, gerando assim pressões por produtividade e diferenciação em outros países (Scumparim, Spers e Sacomano, 2009).

A metáfora do fluxo e transformação busca compreender a organização com base na lógica de mudança que dá forma à vida social, e neste contexto, examinam-se três lógicas diferentes: uma destaca as organizações como sistemas autoprodutores, que se constroem nas suas próprias imagens, a outra ressalta de que forma são concebidos, como consequência de fluxos circulares de *feedback* positivo e negativo, e a terceira propõe que seja o resultado de



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

uma lógica retórica por meio da qual todos os fenômenos tendem a gerar o seu oposto (Morgan, 2005).

### 2.2. Gerenciamento de Projetos e Implantação de Metodologia do PMO

As boas práticas da gestão de projetos acrescentam valor aos produtos/serviços das organizações (Carvalho & Rabechini, 2011). Seguindo uma infraestrutura básica para o gerenciamento de projetos temos os escritórios de projetos (*PMO*), que segundo Crawford (2002) trata-se de uma estrutura organizacional com o objetivo de auxiliar as atividades da gestão de projetos, organizando a gestão de portfólio e alinhamento de projetos a estratégia corporativa.

Para o sucesso na implantação dos *PMOs* é necessária atenção ao seu tamanho, pois devem crescer de acordo com as necessidades da organização, métodos a ser adotados, a qualificação da equipe e ainda, visar a redução das demandas dos gerentes e de todos os envolvidos (Kerzner, 2006). É necessário também, que o *PMO* esteja adequado à cultura da empresa (Barbalho, Kernbichler, Richter, & Torres, 2009).

Pesquisas realizadas por Dai e Wells (2004) e Barbalho *et al.* (2009) sobre empresas com e sem *PMOs* revelaram que as empresas com escritórios de projetos, adotam práticas mais efetivas como por exemplo: emissão de relatórios de progresso mensais, padronização de envio de documentos e arquivo entre o setor de projetos e os setores envolvidos, reuniões semanais de monitoramento de prazos, estabelecimento de indicadores de desempenho para as práticas do *PMO*.

Para a implantação do *PMO* é preciso identificar o perfil das tensões internas dos departamentos envolvidos que recaem sobre o escritório de projetos, para definição de atividades logísticas que reduzam as barreiras geradas por esta tensão (Barbalho *et al.*, 2009).

## 3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva. Segundo Gil (1996), a pesquisa exploratória proporciona maior proximidade com o problema, visando torná-lo explícito ou definir hipóteses, e a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso. O estudo de caso único adotado aqui representa uma maneira de investigar um tópico empírico, pois o estudo de caso permite investigar um fenômeno da vida real em profundidade (Yin, 2010).

Segundo Yin (2010), não é possível definir os critérios de interpretação das descobertas, mas esta interpretação deve ser feita com base nas proposições. Além das proposições deste estudo, foram utilizadas as seguintes fontes de evidência: documentos, observação direta e entrevistas.

### 3.1. Unidade de Análise

A unidade de análise estudada são os projetos “X” e “Y”, em que ambos foram planejados para terem seus ciclos de vida em paralelo, onde o “X” refere-se ao alinhamento estratégico entre os *sponsors* (diretorias executivas) e o “Y” refere-se à revitalização da metodologia existente, para que papéis e responsabilidades desenhados em um novo método sejam previamente acordados e aprovados em uma empresa do segmento financeiro, que atua



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

em diversas soluções de captura como *POS*, *Ecommerce* e *Mobile*, com portfólio superior a 150 milhões em investimento em projetos.

### Projeto “X”

Concebido para que o novo método em estudo fosse previamente acordado entre as partes interessadas e patrocinadores mais atuantes em projetos da companhia. Maior objetivo era manter as diretorias alinhadas com novo entendimento sobre papéis e responsabilidades para que, após implantação, o novo método não sofresse retaliações das áreas intervenientes.

### Projeto “Y”

Tinha como objetivo reformular a metodologia de gerenciamento de projetos praticada até então pela empresa, capacitando os funcionários envolvidos, a fim de que fosse possível a construção colaborativa do método. Inicialmente a metodologia tinha como base os conceitos do Guia *PMBOK*® com muitos artefatos de gerenciamento de projetos. Era aplicado um mesmo método para todos os tipos de projetos, ou seja, para projetos de 50 horas eram exigidos os mesmos artefatos que eram para um projeto de 5 mil horas. Foram criadas versões padrão de artefatos para serem consultadas como guia para futuras customizações, porém como o método era aplicado sem orientação e validação, os funcionários salvavam as próprias versões padrão em repositório, sem customização alguma para o projeto em que estavam inseridos.

### 3.2. Proposições da Pesquisa

A partir da revisão bibliográfica foram formuladas proposições, conforme Quadro 1, para elaboração das questões da pesquisa de campo.

**Quadro 1: Proposições e questões de Pesquisa**

Proposições	Fundamento Teórico	Questão
Segundo a metáfora do organismo, o foco está em compreender e administrar as necessidades organizacionais e as relações com o ambiente, ou seja, nos leva a entender como as organizações são criadas, desenvolvem-se e declinam, além de como são capazes de se adaptarem a ambientes mutáveis.	Morgan, 2005	1. Para a implantação do Projeto “Y”, como foram treinados os colaboradores para compreenderem e administrarem as necessidades do projeto em relação ao ambiente e se adaptarem a ambientes mutáveis? E quanto ao Projeto “X”?
De acordo com a metáfora do organismo, as organizações que fazem parte de uma área dinâmica e de grande concorrência, devem adotar uma estrutura matricial e flexível, com foco no cliente.	Scumparim, Spers e Sacomano, 2009	2. Como é a estrutura hierárquica da equipe de projetos?
A organização vista como organismo permite compreender as relações entre organização e meio; lança luz à sobrevivência como objetivo central, valorização e inovação, e infere uma busca de harmonia entre estratégia, estrutura, tecnologia e as dimensões humanas.	Wood, 1992	3. Há uma harmonia entre a estratégia, a estrutura, a tecnologia e as dimensões humanas envolvidas no Projeto “X”? E no Projeto “Y”?



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

<p>A metáfora do cérebro foca a importância do processamento de informações, aprendizagem, inteligência e chama a atenção para princípios importantes de auto-organização no desenvolvimento de empresas capazes de inovar, a fim de superar os desafios do ambiente em constante mudança.</p>	<p>Morgan, 2005</p>	<p>4. Como é feito o processamento de informações e aprendizagem, para que os projetos “X” e “Y” possam contribuir na superação dos desafios do ambiente em constante mudança?</p>
<p>A metáfora do fluxo e transformação busca compreender a organização com base na lógica de mudança que dá forma à vida social.</p>	<p>Morgan, 2005</p>	<p>5. Como a organização pode ser compreendida por meio dos Projetos “X” e “Y”, com base na lógica de mudança que dá forma a vida social?</p>
<p>A metáfora da transformação considera um ambiente volátil, em que a distribuição do trabalho entre diversas unidades depende de diversas variáveis (internas e externas) e leva as organizações a profundas e constantes transformações, proporcionando entre outras modificações no meio ambiente externo relacionado à organização.</p>	<p>Scumparim, Spers e Sacomano, 2009</p>	<p>6. O ambiente da organização deve ser considerado volátil e a distribuição do trabalho depende de diversas variáveis (internas e externas). Como a organização atende a esta premissa?</p>
<p>Para o sucesso na implantação dos <i>PMOs</i> é necessário atenção ao seu tamanho, pois devem crescer de acordo com as necessidades da organização, métodos a serem adotados, a qualificação da equipe e ainda, visar a redução das demandas dos gerentes e de todos os envolvidos.</p>	<p>Kerzner, 2006</p>	<p>7. O escritório de projetos está adequado as necessidades da organização, métodos e qualificação da equipe, visando reduzir as demandas dos gerentes e de todos os envolvidos?</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

### 3.3. Coleta de Dados

Na pesquisa documental foram analisados documentos disponibilizados no *EPM* (*Enterprise Project Management*), que representa uma base de dados confiável, pois seu conteúdo é submetido também para verificações da auditoria da empresa e também consulta ao portal da diretoria onde estão depositados: modelo de gestão atual, *templates* padrão e desenho dos processos.

A observação direta foi feita de maneira formal, por meio de um dos autores que participou de reuniões e da implantação do Projeto “Y”. A observação direta permite aos pesquisadores obter informações adicionais que não seriam possíveis apenas com a entrevista (Yin, 2010).

As entrevistas foram realizadas por meio de questionários enviados e respondidos por *e-mail*, com o Gerente de Programas, Gerente de Projetos e Gerente de Infraestrutura, usuários das práticas do escritório de projetos, que eram questionados a partir das perguntas contidas no Quadro 1. Para a análise dos resultados foi feita uma triangulação entre a análise documental, a observação direta e as entrevistas.

### 3.4. Sujeitos da Pesquisa

O Quadro 2 descreve os sujeitos da pesquisa.

#### Quadro 2 - Sujeitos da Pesquisa



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

Cargo	Formação	Tempo na empresa
Gerente de Programas	Graduada em Psicologia com <i>MBA</i> em Gestão de Projetos	13 anos
Gerente de Projetos	Graduado em Ciência da Computação com <i>MBA</i> em Gestão de TI e Gestão de Projetos	3 anos
Gerente de Infraestrutura	Graduado em Administração e em Sistemas de Informação com <i>MBA</i> em Gestão Estratégica de Negócios	5 anos

Fonte: Elaborado pelos autores

### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das técnicas de pesquisa utilizadas observou-se que a empresa objeto deste estudo desenhou o seu modelo de gestão de projetos utilizando como boa prática os preceitos contidos no *PMBOK*®, porém não efetuando um correto estudo prévio para customização do método, aplicando-o praticamente em sua totalidade. Nos desenhos de processos depositados em repositório de documentações no Portal da Diretoria foi possível identificar 40 processos similares ao do Guia *PMBOK*® com exceção dos processos: 1) Realizar análise qualitativa dos riscos; 2) Realizar análise quantitativa dos riscos; 3) Controlar a qualidade; 4) Planejar gerenciamento das aquisições; 4) Conduzir aquisições; 5) Controlar aquisições; 6) Encerrar aquisições; e 7) Controlar *stakeholders*.

Neste contexto pode-se observar a obsolescência do modelo de gestão, uma vez que sua vasta abrangência acaba por comprometer a operacionalização do método, onde a construção de quatorze artefatos de gerenciamento de projetos entregáveis obrigatórios passam de instrumento de apoio a uma burocratização do método. Também se pode observar a inexistência de diferentes métodos de gestão para diferentes tipos de projetos, sendo assim a mesma metodologia aplicada para projetos de baixa complexidade, como uma manutenção evolutiva, é aplicada para um projeto de alta complexidade.

A partir de relatório extraído da base documental da empresa, é possível verificar que foram abertos quatro pontos de auditoria, em ciclo anterior, referentes a não conformidade documental entre processos exigidos e efetivamente realizados para projetos, sendo o mais crítico a ausência de estudo de viabilidade e consequente valor presente líquido (VPL) dos projetos, apontando alto risco na seleção de iniciativas da empresa, uma vez que o resultado destes estudos possibilita uma melhor assertividade nas decisões de *Go/No Go* da Companhia.

O fator que motivou a criação dos projetos “X” e “Y” na empresa foi, além dos pontos de auditoria recorrentemente abertos, uma pesquisa de satisfação especificamente com a área de escritório de projetos dentro da companhia. O resultado alarmante apontou rejeição de mais de 70% dos colaboradores de maior interação com projetos na empresa devido aos fatores: 1) Falta de agilidade na operacionalização do método; 2) Prática altamente mecanicista; 3) Ausência de valor agregado no método atual e 4) Colaboradores mal treinados para exercício do método.

Com o objetivo de contornar os *Gaps* identificados foram abertas duas frentes em paralelo, uma que tivesse como foco a revitalização da metodologia atual sendo esta construída com o apoio dos colaboradores e a outra com objetivo de alinhar em nível de diretoria executiva, quais seriam os papéis e responsabilidades atribuídas para cada área a partir da reformulação metodológica, respectivamente Projeto “Y” e “X”.



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

**Quadro 3 – Cronograma Projeto “Y”**

Macro Ações Cronograma	2013												2014						
	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abri	mai	jun	jul
Entrevistas com pontos focais	■																		
Treinamentos - e-learning		■	■	■															
Treinamentos - certificação		■	■	■	■														
Novo rodada - entrevistas						■													
Levantamento de iniciativas						■	■	■											
Estabelecimento de comunidades de práticas								■	■										
Marcos - "Quick Wins"									■	■									
1º release do novo modelo de gestão										■	■								
2º release do novo modelo de gestão											■	■							
Acompanhamento de pilotos												■							
Rollout para projetos iniciados a partir de jan/2014													■	■	■	■	■	■	■
Acompanhamento de pós-implantação full																			■

Fonte: Adaptado pelos autores

Para que fosse possível a construção do novo método com o auxílio dos próprios colaboradores, estes deveriam ser inicialmente treinados sobre o que é o gerenciamento de projetos e, para aqueles cujo papel estava mais envolvido com projetos, estabeleceu-se o patrocínio de curso preparatório mais certificação. Uma vez treinados, foi feita nova rodada de entrevistas para que fossem colhidas novas percepções e para estabelecer um comparativo entre respostas antes e depois da capacitação dada. Neste comparativo foi nítida a diferenciação de respostas quando os temas foram: a) Percepção do grau de importância estratégica da área; e b) Missão e Objetivos do *PMO*. A partir deste resultado pode-se comprovar que o treinamento foi crucial para o nivelamento do entendimento da importância da área dentro da companhia.

Além das entrevistas com os próprios colaboradores também foram feitos estudos comparativos com empresas do mesmo setor, pois num segmento de meios de pagamentos as iniciativas precisam ser desenvolvidas de forma ágil, porém sem perder cunho documental e gerencial, pois esta área é auditada por órgãos reguladores como o *PCI (Payment Card Industry)*. Através do *benchmarking* realizado foi possível apurar o aumento na utilização de métodos ágeis de desenvolvimento de *software* (ex.: *Scrum*) e métodos ágeis de gerenciamento de projetos (ex.: *Agile*).

É possível observar a aplicação de ações características da metáfora de organizações vistas como organismos uma vez que é: 1) Aplicado *benchmarking* com outras empresas, pois isto demonstra insuficiência em modelo de gestão atual; 2) Quando começa a ser levada em consideração a necessidade dos colaboradores em conjunto com a da organização; 3) Quando são ministrados treinamentos a fim de que os colaboradores possam entender qual a importância e o valor de projetos para a companhia; 4) Quando se opta por construção colaborativa de método, pois a participação de todos é valorizada e motivada pela companhia e os colaboradores por consequência, se sentem motivados e com novas perspectivas; e 5) É assumida a necessidade de mudança e de flexibilidade sobre o método a ser adotado pela instituição.

Também é importante frisar as ações realizadas pela empresa que possuem sinergia com a metáfora de organizações vistas como cérebro a exemplo de: a) Criação de *e-learning* de projetos como curso obrigatório; b) Publicação de *releases* semestrais sobre metodologia a fim de que esta possa sempre ser aprimorada conforme as melhores e mais atuais práticas do mercado, ou seja, “aprender a aprender”; c) Aquisição de ferramentas para gestão dos projetos e fluxos de pagamentos / contratações - módulo *PS* do *SAP*, *EPM*, *MS Project da Microsoft* e *WBS Chart Pro*; d) Controle sistêmico de projetos com visão unificada do portfólio e criação



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

de indicadores; e) Tomadas de decisão para ingresso de projetos em portfólio são ágeis devido a regras previamente estabelecidas em sistema de suporte à decisão.

E por fim, as características em sinergia com a metáfora da organização como fluxo e transformação em que é reconhecida a necessidade de mudar padrões, sabido que mudanças pequenas poderiam surtir grande efeito, implantação de piloto e estratégia de *roll-out* a fim de mitigar problemas de aculturação e gerentes e diretores com papel fundamental de facilitadores da mudança conforme propósito do Projeto “X”.

**Quadro 4 – Comparativo de ações a partir das metáforas**

Metáfora	Antes	Depois
<b>Organismos</b>	Retido em método próprio	Utilização de <i>benchmarking</i>
	Método para a empresa	Método para o colaborador
	Capacitação precária	Capacitação como pré-requisito
	Colaboradores sem perspectivas	Colaboradores motivados
	Aplicação de método pré-existente	Construção colaborativa
	Modelo mecanicista	Modelo contingencial – necessidade de flexibilizar
<b>Cérebros</b>	Inexistência de cursos	Criação de <i>e-learning</i> obrigatório
	Método instituído sem alterações em 3 anos	Publicação de <i>releases</i> semestrais
	Ausência ou subutilização de ferramentas de gestão	Aquisição e utilização plena de ferramentas de gestão
	Falta de indicadores assertivos	Implantação de controle sistêmico
	Seleção intuitiva de projetos	Utilização de sistema de apoio à decisão para ingresso em portfólio
<b>Metáfora</b>	<b>Antes</b>	<b>Depois</b>
<b>Fluxo e Transformação</b>	Padrão atual a contento	Necessidade de mudar padrões
	Pouco comprometimento da alta direção	Alto comprometimento da alta direção
	Sem preocupação com adaptação de processos pelos colaboradores	Estabelecimento de estratégia para amadurecimento / aculturação do método

Fonte: Elaborado pelos autores

Após as mudanças instauradas pelos projetos “Y” e “X”, a estrutura organizacional foi alterada para matricial forte, com maior aporte de poder ao *PMO*, que se dividiu em carteiras



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

de programas com atendimento exclusivo a diferentes diretorias. Sendo assim, o *PMO* se dividiu em um grupo de Portfólio que gerencia de forma mais ampla a seleção e os indicadores do *PMO* e carteiras para atendimento de demandas de Produtos, Canais e Inovação, *Compliance* e Regulatórios, Financeiro, Comercial, Tecnologia e Operações. Esta estrutura possibilitou a melhor adaptação dos diferentes métodos, além de um atendimento mais especializado.

O projeto “X” teve como resultado uma matriz RACI (*Responsible, Accountable, Consult and Inform*) que é um tipo de matriz de responsabilidades atualizada e acordada entre diretorias e pontos focais participantes de comunidades práticas que discutiram papéis e responsabilidades na dinâmica de projetos. O projeto “Y” resultou em um novo método de gerenciamento de projetos que, através de *mix* de boas práticas como matriz diamante e *stage and gates*, produz maior valor agregado a companhia uma vez que uniu maior qualificação dos colaboradores, organização e necessidades da companhia.

Como desafios e pontos a serem destacados durante o desenvolvimento destes projetos podem ser destacados: 1) A falta de disposição inicial para contribuição em Projeto “X”, sendo necessária uma mobilização interna para que diretores contribuíssem periodicamente para o resultado; 2) Assumir que apesar de colaborativa, a metodologia nunca agradará a todos; 3) Concorrência entre estes projetos e demais atividades legado dos colaboradores; e 4) Importância da prévia seleção de *gaps* do método dentro da própria área do *PMO* antes de expansão para toda companhia.

### 5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objetivo realizar uma análise organizacional, e diagnosticar as qualidades e problemas dos projetos “X” e “Y” da empresa alvo deste estudo, com base nas metáforas do organismo, cérebro e fluxo e transformação de Morgan (2006). Neste contexto foi possível observar as alterações realizadas na metodologia vigente em empresa de meio de pagamentos, que devido ao seu ambiente ágil de iniciativas, precisou revitalizar seu método de gerenciamento de projetos mecanicista para um método contingencial, podendo assim se adaptar as suas necessidades de negócio.

A partir da associação às metáforas de organização, cérebro e fluxo e transformação descritas por Morgan (2006), observou-se a importância da conscientização de que mudanças são necessárias para qualquer empresa que deseja manter-se competitiva em um mercado cada vez mais acirrado, e que a integração de seus objetivos organizacionais com a participação de seus colaboradores pode ser um fator decisivo para o aumento da motivação e engajamento.

Também nota-se a partir destes projetos a relevância da capacitação em todos os níveis hierárquicos. Esta estratégia conduz a empresa a uma maior conscientização do valor do aprendizado e conseqüentemente colabora para o aumento da sistematização da informação que, uma vez confiável, pode ser utilizada como um instrumento de suporte a decisão. Isto fica exposto na capacitação feita aos colaboradores - *e-learning*, e posteriormente na aquisição e utilização plena de ferramentas de apoio ao gerenciamento de projetos que alimentam hoje indicadores que suportam decisões estratégias do portfólio de projetos.

Como ponto crucial para o sucesso da implantação destes projetos pode-se destacar o patrocínio da alta direção da companhia, que inicialmente foi um desafio aos líderes do projeto, porém depois de compreendido o seu valor, foi executado com disciplina pelos diretores envolvidos. Como resultado desta iniciativa, Projeto “X”, produziu-se uma nova



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

matriz RACI com papéis e responsabilidades assumidos pela alta direção e adequados ao novo método instituído e com a anuência da presidência da empresa.

A matriz RACI inclusive teve papel fundamental da estrutura organizacional da empresa, alterada de matricial fraca para matricial forte, conferindo maior aporte de poder aos recursos do *PMO*, sejam eles especialistas de carteiras ou gerentes de projetos em si. Esta alteração foi a mais impactante, pois alteraria o nível do poder já disseminado na organização pelos gerentes funcionais e a fim de mitigar riscos de rejeição, foi estabelecido o tombamento controlado de projetos, primeiro por acompanhamento de piloto e depois de forma cascateada para projetos iniciados a partir de 2014.

Pode-se apontar como fator determinante para o sucesso destas iniciativas o desapontamento do método inicialmente utilizado pela empresa em pesquisa de satisfação realizada. O método de trabalho ser classificado como não operacional motivou a revitalização total do processo que foi combinada com métodos ágeis de desenvolvimento e gerenciamento de software. A confecção colaborativa do método através das comunidades de prática também foi um ponto positivo que além da produção final em si também integrou pontos focais de diferentes áreas que provavelmente poderia nunca se cruzar na empresa.

Como sugestão para novos estudos a serem aplicados nesta área, recomenda-se a comparação de iniciativas similares com demais metáforas introduzidas por Morgan (2006), além de um aprofundamento maior quanto aos processos instituídos pelos projetos “Y” e “X”, por meio de comparação de métodos incluídos em novo modelo de gestão e melhorias aplicadas a partir de resultados de entrevistas realizadas com colaboradores.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andersen, E. S., & Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21(6), 457–461. doi:10.1016/S0263-7863(02)00088-1.

Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). *Handbook of Cultural Intelligence - Theory Measurement and Application*. (S. Ang & L. Van Dyne, Eds.). Armonk, New York: M. E. Sharpe.

Barbalho, S. C. M., Amaral, D. C., Kernbichler, T. S., Richter, E. H., & Torres, L. (2009). Rompendo obstáculos para a implantação de escritório de projetos em empresa de base tecnológica. *Gestão & Produção*, 16(3), 435-449.

Carvalho, M. M.; Rabechini, R. (2011). *Fundamentos em gestão de projetos - Construindo competências para gerenciar projetos*. São Paulo: Atlas.

Centeno, R., & Serafin, M. (2006). Modelo de competencias para el diseño de programas de formación de gerentes de proyectos. In *Fourth LACCEI International Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2006)*. “Breaking Frontiers and Barriers in Engineering: Education, Research and Practice. Retrieved from [http://www.laccei.org/LACCEI2006-PuertoRico/Papers%20-pdf/CON088\\_Serafin](http://www.laccei.org/LACCEI2006-PuertoRico/Papers%20-pdf/CON088_Serafin).

Cozer, M. T. S., Pólo, E. F. e Campomar, M.C. (2009). METÁFORAS BASEADAS EM INFORMAÇÃO: DO CÉREBRO PARA A REDE. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas da Informação*. Vol. 6, Nº 2., p, 271-290.

Crawford, L. (2002). *The strategic project office: A guide to improving organizational performance*. New York: Marcel Dekker.



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

Dai, C. X; Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, v. 22, n. 7, p. 523-532.

Gil, C.A (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4 ed.). São Paulo: Atlas.

Kerzner, H. (2006). *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. 2a. edição. Porto Alegre: Bookman.

Morais, L. (2010). Recensão Bibliográfica do livro de Gareth Morgan, *Images of Organization*. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 28(2): 219-220.

Morgan, Gareth. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.

Morgan, Gareth. (2005). Paradigmas, Metáforas e Resolução de Quebra-Cabeças na Teoria das Organizações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. Vol. 25, n. 1. Jan/Mar, 2005.

Morgan, Gareth. (2006). *Imagens da Organização - 2ª edição*. São Paulo: Atlas.

Pinto, Jeffrey K., & Covin, J. G. (1989). Critical factors in project implementation: a comparison of construction and R&D projects. *Technovation*, 9(1), 49–62. doi:10.1016/0166-4972(89)90040-0.

Sbragia, R., Rodrigues, I., & Gonzáles, F. (2002). *Escritório de Gerenciamento de Projetos: teoria e prática*. Série de Working Papers. Working Paper no. 02/007. Departamento de Administração da FEA/USP.

Scuparin, D.; Spers, V.R.E.; Sacomano, M.N (2009). Análise da Gestão de Serviços Globalmente Integrada sob a Ótica das Metáforas. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*.

Serva, M. (1992). O Paradigma da Complexidade e a Análise Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 32(2): 26-35.

Serva, M., Dias, T., Alperstedt, G. (2010). Paradigma da complexidade e teoria das organizações: Uma reflexão epistemológica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, vol. 50, núm. 3, jul. sep., pp. 276-287.

Wood Jr, T. (1992). Fordismo, Toyotismo e Volvismo: Os Caminhos da Indústria em Busca do Tempo Perdido. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 32(4); 6-18.