

ANÁLISE DE UM PROJETO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES SOB A PERSPECTIVA DAS METÁFORAS ORGANIZACIONAIS DA CULTURA E DO CÉREBRO

GABRIEL FRANCISCO PISTILLO FERNANDES

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
gabriel.enc@gmail.com

MARIA CELIA MITIDIERO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
maria_celia@ig.com.br

ALEX DE SOUZA SANTANA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
alex.santana-br@live.com

MARCOS PAIXÃO GARCEZ

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
mpgarcez@gmail.com

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES
TEMA: PROCESSO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

**ANÁLISE DE UM PROJETO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA
EMPRESA DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES SOB A PERSPECTIVA DAS
METÁFORAS ORGANIZACIONAIS DA CULTURA E DO CÉREBRO**

RESUMO

O setor de telecomunicações é estratégico e competitivo. Para acompanhar as mudanças tecnológicas e de mercado as empresas necessitam ter uma estratégia bem definida e alinhada, apoiada por objetivos e uma cultura única.

O objetivo deste artigo é analisar um projeto de alinhamento estratégico em uma empresa multinacional do setor de telecomunicações sob a perspectiva das metáforas da organização vista como cérebro e como cultura.

Em um estudo de caso único *ex post*, foram coletados e analisados dados primários de seis entrevistas e secundários para a avaliação do projeto.

Foi verificado que a análise pelas metáforas é útil para a avaliação do projeto e contribuição à empresa. Houve aderência do projeto a metáfora do cérebro e não se obteve conclusões concretas sobre a mudança de cultura. Para a empresa, o projeto atingiu seus objetivos e os colaboradores estão alinhados com sua visão.

A pesquisa limitou-se a uma vice-presidência e pequeno número de colaboradores, pode haver homogeneidade nos dados pela proximidade de perfis e atividades. Como implicações práticas a empresa pode utilizar-se do conhecimento proposto pelas metáforas na continuidade do programa no qual o projeto esteve inserido.

Palavras-chave: Metáforas Organizacionais; Alinhamento Estratégico; Telecomunicações.

ABSTRACT

Telecommunications are strategic and competitive. To follow technology and market changes, companies need a well-defined and aligned strategy, supported by objectives and a single culture.

The goal of this article is the analysis of a strategic alignment project in a multinational telecommunications company under the perspective of the metaphors of the organization seen as a brain and as a culture.

In an *ex post* single case study, it was collected and analyzed primary data from six interviews and secondary data to assess the project.

It was found that the analysis in both metaphors is useful while evaluating the project and its contribution to the company. There was adherence to the metaphor of the brain and there were no concrete conclusions about the change in culture. For the company, the project achieved its goals and employees are aligned with its vision.

The research was limited to a vice presidency and small number of employees, there may be homogeneity of data by the proximity of profiles and activities. As practical implications the company can use the knowledge proposed by the metaphors in the continuity of the program in which the project was inserted.

Keywords: Organizational Metaphors; Strategic Alignment; Telecommunications.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Burrell & Morgan (1979), a teoria organizacional seria formada por posições de base, que compõe posições metateóricas fechadas e concorrentes. Morgan (1980) propõe que a disciplina de Teoria das Organizações estava aprisionada em suas metáforas, majoritariamente ligadas ao paradigma funcionalista. A consciência dessa prisão é o primeiro passo para a libertação e busca do pluralismo metodológico e possibilita novas perspectivas a análise organizacional. Caldas (2005) aponta que esses trabalhos fundamentam as teorias organizacionais modernas.

As metáforas são figuras de linguagem que permitem estabelecer comparações para descrever algo. Em geral são utilizadas na forma A é B, ou A é como B e descrevem uma característica menos evidente em A, porém muito presente em B. Contudo, é importante levar em conta que a descrição provida pelas metáforas é incompleta, parcial e enganosa. Ou seja, uma metáfora isolada não captura a complexidade do todo, cada metáfora foca aspectos específicos e não descreve fielmente o todo (Morgan, 2006).

Pode-se comparar a visão proporcionada por metáforas a um recorte bidimensional de um objeto tridimensional. Um prisma, por exemplo, pode gerar cortes triangulares ou retangulares. Contudo, apenas a composição dos cortes, vista após um distanciamento destes, possibilita o entendimento do que realmente é a figura. Tendo em mente as vantagens e limitações das metáforas, pode-se utilizar uma composição dessas para buscar o entendimento do contexto organizacional como um todo. Este estudo de caso utiliza metáforas múltiplas para o entendimento da organização, conforme propõe Morgan (2006) em seu livro *Imagens da Organização*. Nesse trabalho Morgan propõe oito metáforas para descrever as organizações.

Além do entendimento das organizações, metáforas são úteis para analisar-se praticamente qualquer fenômeno. Inspirados no trabalho de Morgan, Turner, Huemann, Anbari, & Bredillet (2010) escreveram o livro *“Perspectives on Projects”*. Este livro trata o gerenciamento de projetos através de nove metáforas, que representam escolas de pensamento no gerenciamento de projetos. Turner et al. (2010) apontam que projetos são de expressiva importância econômica, porém a teoria de gerenciamento de projetos ainda não é amplamente reconhecida. Sob o ponto de vista das metodologias de gerenciamento de projetos, a mudança de uma cultura organizacional requer tratamento como de um projeto, no caso, um programa de implementação por fases, que deve considerar a difusão, disseminação, implementação e rotinização da nova cultura. A difusão (dispersão passiva da mudança) e a disseminação (esforços ativos e planejados de convencimento para se adotar uma inovação ou mudança) são processos que dizem respeito a comunicação e influência. A implementação compreende todos os esforços efetuados para introduzir a mudança na organização (Fernandes, Ward, & Araújo, 2015). A rotinização é a institucionalização da mudança e seus padrões dentro da organização (Greenhalgh, Robert, Macfarlane, Bate, & Kyriakidou, 2004). PMI (2013) aponta que as organizações que atingem sucesso acima da média de seus portfólios de programas e projetos não somente aumentaram o uso de práticas padrões de Projeto, Programa e Portfólio, mas adotaram, entre outras coisas, a gestão de mudança rigorosa para melhor adaptar as condições de alterações de mercado através da gestão de programas.

Metáforas podem ser, portanto, úteis no entendimento de organizações e de projetos. Este estudo de caso trata um projeto em uma empresa do setor de telecomunicações. É importante entender o contexto do setor e do projeto tanto para a seleção das metáforas quanto para a análise do projeto sob a perspectiva das metáforas. O mercado de telecomunicações é dinâmico e competitivo, tanto pelas práticas de mercado adotadas livremente pelas empresas, quanto pelo ambiente regulatório. No Brasil, a Lei Geral de Telecomunicações, instituída na privatização do setor, prevê iniciativas como *unbundling*, controle de fusões e aquisições, divisão de regiões

e faixas de frequências com contrapartidas nas concessões, reguladas pela Agência Nacional das Telecomunicações (ANATEL) (Pires, 1999).

Em algumas décadas mudanças tecnológicas transformaram profundamente a forma como as pessoas comunicam-se e por consequência o negócio das empresas de telecomunicações. A chamada indústria de infocomunicações incorpora novos serviços (móveis, banda larga, televisão) e passa pelo declínio no segmento de telefonia fixa, serviço tradicional do setor (Szapiro, 2011).

Para acompanhar as mudanças de tecnologia e comportamento do consumidor é importante que as empresas adequem suas estratégias e evoluam. O presente trabalho visa analisar um projeto de alinhamento estratégico de cultura e visão sob as metáforas das organizações vistas como cérebros e das organizações vistas como culturas, propostas por Morgan (2006). Para isso é realizado um estudo de caso *ex post* na empresa multinacional de telecomunicações Alpha, onze meses após a conclusão do projeto. A empresa estudada criou em 2012 o programa P, que visa mudar seu posicionamento estratégico no mercado. Este programa possui três direcionadores e desdobra-se em uma série de projetos executados globalmente ou em países específicos nos quais atua.

No contexto do programa P, foi criado o projeto I, para propagar a visão da companhia a todos os colaboradores e receber de volta *inputs* para a execução dessa visão. Há diversos outros projetos no programa P que suportam a estratégia e traduzem em atividades práticas essa estratégia.

Para este estudo de caso, propõem-se as seguintes questões de pesquisa:

Como o projeto I pode ser analisado pelas metáforas do cérebro e da cultura de Morgan (2006)?

Há diferença entre a visão que a empresa buscou passar através do projeto I e a visão percebida pelos colaboradores?

Para isso, inicia-se buscando na literatura embasamento teórico para a realização do trabalho. Após, é descrita a metodologia do estudo de caso, das entrevistas realizadas e contextualizada a situação problema. São apresentados os resultados obtidos e as conclusões. Finaliza-se apontando as referências bibliográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para este trabalho são propostos dois eixos teóricos: o alinhamento estratégico e as metáforas organizacionais.

2.1. Alinhamento Estratégico

O alinhamento de todos os setores da empresa às novas estratégias requer a criação de programas e projetos que atuem objetivamente nas diversas camadas da organização de modo a capilarizar as novas diretrizes gerais. A falha para implementar a estratégia muitas vezes ocorre pelo fato de a alta administração usar os sistemas e estruturas existentes para alterar o estado existente, uma abordagem voltada a programas e projetos pode aumentar muito as chances de sucesso na execução da estratégia (Pellegrinelli & Bowman, 1994). Esses projetos podem ainda utilizar-se de formas de transmissão da nova cultura por meio da aplicação dos conceitos das metáforas organizacionais relativas a cérebro e cultura propostas por Morgan (2006).

O ambiente no qual se inserem as organizações está repleto de mudanças contínuas, como novas demandas e preferências dos clientes, avanços tecnológicos, competição global e estratégias inovativas, tornando especialmente importante a capacidade das organizações em rapidamente aprender, modificar e adaptar seus modelos e estratégias em resposta ao ambiente (Beer, Voelpel, Leibold, & Tekie, 2005). Essa capacidade dinâmica consiste de um conjunto de processos e habilidades específicas e identificáveis para melhorar sua atividade principal (*core*

business) por meio da integração da operação do negócio e dos objetivos estratégicos organizacionais (Hung, Yang, Lien, McLean, & Kuo, 2010).

Este é um aspecto do alinhamento estratégico, o alinhamento para definição das novas estratégias em relação ao ambiente. Um outro aspecto do alinhamento estratégico é a implementação da nova estratégia por meio da disseminação de seus aspectos a todos os níveis hierárquicos da organização, transformando ou recriando a cultura (Prieto, Carvalho, & Fischmann, 2009). A grande barreira para o sucesso na implementação de mudanças é a falta de compasso entre as estratégias e a estrutura e cultura organizacionais. As organizações usualmente respondem às mudanças em seu ambiente adotando estratégias e processos, mas o elemento cultura, por sua característica implícita, é normalmente ignorado. A intervenção necessária para que se façam as mudanças requeridas na cultura é pouco compreendida pelo gerenciamento. A tensão criativa entre os requisitos estratégicos apresentados pelo ambiente externo e as competências internas da organização são as engrenagens principais que direcionam o aprendizado organizacional (Saint-Onge, 1996).

A cultura de aprendizagem organizacional é importante no sentido de que está fortemente associada com o processo de alinhamento, conseqüentemente a criação de uma cultura de aprendizagem adequada é um grande reforço na capacitação organizacional que não deve ser negligenciado durante os processos organizacionais de alinhamento com a nova missão do negócio (Hung et al., 2010). Ainda segundo Hung et al. (2010), na era do conhecimento a aprendizagem se tornou item usual e integrado em todas as funções organizacionais. Para o sucesso das mudanças de estratégia é necessário que os líderes incorporarem as questões tanto analiticamente como emocionalmente de um modo que superem a tendência natural de líderes e empregados de evitar questões difíceis e ameaçadoras (Beer et al., 2005). Manter a vantagem competitiva é uma atividade dinâmica e infinita (Hung et al., 2010). Um ambiente competitivo sempre em mudanças exige que as empresas adaptem continuamente suas organizações às novas circunstâncias estratégicas (Beer et al., 2005).

2.2. Metáforas Organizacionais

Os paradigmas sociológicos de Morgan e Burrell fundamentaram o campo das teorias organizacionais modernas e Caldas (2005) sugere ainda que as metáforas formam posições metateóricas importantes no desenvolvimento científico em análise de empresas. Esses quase-paradigmas paralelos poderiam coexistir e influenciariam as teorias. Esse modelo paradigmático opôs-se à ciência objetivista com uma ciência subjetivista. Desta nova visão das organizações, ora utilizando uma metáfora para se analisar a empresa, ora outra, tornamos a teoria mais próxima a realidade da organização.

Morgan (2006) em seu livro *Imagens da Organização* propõe oito metáforas: organizações como máquinas, organizações como organismos, organizações como cérebros, organizações como culturas, organizações como prisões psíquicas, organizações como fluxos de transformação e organizações como sistemas de dominação.

O artigo de Svejvig & Andersen (2015) trata o gerenciamento de projetos através de nove metáforas: o projeto como uma máquina, como um espelho, como um objetivo, como uma entidade legal, como um sistema social, como um *outdoor*, como um algoritmo, como um computador e como um camaleão. Além disso, tratam alguns memes (elementos de cultura auto reproduzidos pelas pessoas) no gerenciamento de projetos e as escolas de pensamento das quais derivam as metáforas do livro, demonstrando assim a atualidade e utilidade das metáforas organizacionais no contexto de gerenciamento de projetos.

2.2.1. Metáfora do Cérebro

Ao tratar das organizações vistas como cérebros Morgan (2006) aponta três caminhos: cérebros processadores de informações, sistemas complexos capazes de aprender e sistemas holográficos que combinam centralização e descentralização.

Estamos numa economia baseada no conhecimento e o setor de telecomunicações representa com propriedade aspectos importantes desta metáfora, que considera possível que as organizações tenham a capacidade de serem flexíveis, resistentes e auto organizáveis. Quando as circunstâncias mudam, os elementos da organização são capazes de realizar uma avaliação crítica do ambiente e sua influência no negócio e na organização como um todo agindo pró ativamente modificando suas ações para adaptar-se às novas situações. (Morgan, 2006)

O cérebro sendo visto como um sistema processador de informações consegue processar bilhões de *bits* de dados por segundo armazenados numa biblioteca ou banco de memória, automatizando fluxos de informações complexas, com um sistema de controle que transmite informação e forma redes de comunicação para tomadas de decisões e de ações por meio de um sistema de reações químicas transmitindo mensagens para o corpo (Morgan, 2006). Pode-se depreender que, apesar de a inteligência humana ser fator preponderante, as redes de computadores são capazes de prover às organizações possibilidades reais de realização não imaginadas há poucos anos atrás (Morgan, 2006).

As rápidas e contínuas transformações no mundo trouxeram consigo um desafio para as organizações, o de aprender a aprender, que aqui correlacionamos à inteligência artificial, estudada na ciência da cibernética concretizando-se pela criação de um sistema capaz de se autorregular, operando de modo inteligente e autocontrolado. Assim a organização que aprende questiona paradigmas, procura novas direções, assume riscos e por fim promove mudanças (Morgan, 2006).

A necessidade da visão da organização que aprende estimulou a criação um novo campo de estudo na ciência que é a gestão do conhecimento organizacional. Uma empresa orientada para a aprendizagem encoraja e valoriza uma abertura e flexibilidade que aceita erros e incertezas, reconhece a importância de explorar diferentes pontos de vista e evita imposições. Organizações inovadoras devem ser planejadas como sistemas de aprendizado que colocam ênfase em estar abertas à investigação e a autocrítica. (Morgan, 2006)

Segundo Morgan (2006), mais recentemente o cérebro tem sido comparado a um sistema holográfico em que a informação registrada em um corpo (holograma) e cada parte deste corpo tem a informação do todo, ou seja, se este se quebrar é possível reconstruir a imagem do todo a partir de qualquer uma das partes separadas. Conforme citado por Ferreira (2009), o neurocientista Karl Pribram (2007) sugeriu que o cérebro funciona de acordo com esses princípios holográfico: a memória é distribuída e pode ser reconstituída a partir de qualquer das partes do cérebro.

Segundo Morgan (2006), a imagem holográfica da organização parece ser um ideal, apresentando memórias organizadas, processamento de grandes quantidades de informação, com pessoas capazes de assumir desafios e continuam a funcionar quando seções importantes são eliminadas ou desativadas.

2.2.2. Metáfora da Cultura

Para Morgan (2006), quando vistas como uma forma de cultura, as organizações são pequenas sociedades, dotadas de valores, ideologias e crenças próprias. Podendo algumas culturas corporativas possuir caráter mais uniforme ou mais fragmentado, dependo da influência de subculturas. A cultura trás em si códigos de ação reconhecidos como padrão, que podem causar “cegueira” ou etnocentrismo. Adotar um ponto de vista externo nos permite enxergar nossa própria cultura sob outro ângulo.

Ainda de acordo com Morgan (2006) a cultura corporativa é entendida como o fato de que ainda em uma mesma cultura, podem existir diferentes personalidades, logo, as organizações também estão suscetíveis a este fenômeno. Segundo Tom Peters e Robert Waterman, conforme citado por Morgan (2006), a construção de um conjunto coeso de normas, ideias e valores, propiciam

direcionamento apropriado à realização de negócios, e tais práticas vêm sendo executadas por organizações bem-sucedidas.

A criação de novas formas organizacionais e administrativas constitui a maior parte do desafio de gerar mudanças culturais. A mudança cultural, por sua vez, envolve estabelecer sistemas compartilhados, aceitos, internalizados e praticados em todos os níveis organizacionais. De acordo com Morgan (2006) são exemplos de artefatos culturais de uma organização: as suas normas e regras, estrutura, missão e procedimentos. Sendo estes os primeiros pontos de referência para a percepção das pessoas quanto ao contexto em que trabalham.

3. METODOLOGIA

Neste estudo de caso, buscou-se aproximação com a situação problema objetivando explicitá-la, ao mesmo tempo em que, se caracteriza o fenômeno. Portanto, segundo as definições de Gil (2002), esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa exploratória e descritiva.

Foi realizado um estudo de caso único, baseado em entrevistas, investigando-se a situação empiricamente e em profundidade (Yin, 2015). A unidade de análise foi o projeto I.

Não houve tratamento estatístico dos dados, porém, visando garantir a confiabilidade dos resultados, buscou-se triangular os dados obtidos nas diferentes fontes primárias e secundárias. Para Gil, (2002), deve-se buscar a divergência ou convergência dos fatos observados, em se tratando de estudo de caso.

Foram feitas seis entrevistas. Inicialmente, foi entrevistado o responsável pelo projeto I no Brasil junto à vice-presidência de Redes da empresa estudada, que passou pelo treinamento de multiplicadores de conhecimento junto aos executivos na sede. Esta entrevista consistiu de cinco perguntas abertas.

A partir das respostas ao primeiro questionário, elaborou-se um segundo questionário com três perguntas para uma checagem junto ao público alvo do projeto I se havia alinhamento sobre a visão que foi passada. Foram entrevistadas cinco pessoas de três áreas da vice-presidência de Redes. Os respondentes tinham entre 33 e 48 anos, sendo quatro engenheiros seniores e um consultor (cargo após engenheiro sênior); e quatro homens e uma mulher. Não se verificou influência significativa dessas características nas respostas obtidas.

O uso de metáforas múltiplas pode ser aplicado para entender a organização e sua administração, mostrando uma coexistência, ou apoiando ou contradizendo a outra Morgan (2006). Após a análise da natureza do projeto foram selecionadas duas metáforas, visando demonstrar os aspectos essenciais de alinhamento estratégico de uma cultura e visão únicas, relacionados a metáfora da cultura, e disseminação de informações, relacionada a metáfora do cérebro.

Foi proposta a estrutura de análise representada na Figura 1, na qual dentro do contexto do mercado de telecomunicações e da empresa Alpha, a cultura e o alinhamento estratégico são analisados no caso do projeto I através dos olhares das metáforas da cultura e do cérebro.

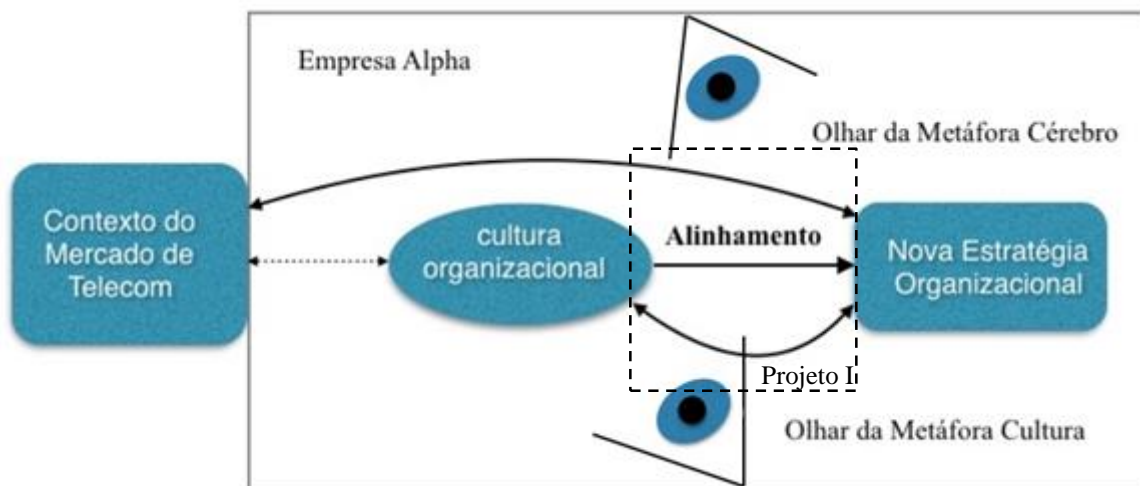


Figura 1: Estrutura para análise do caso

Em uma última etapa, foram triangulados os dados das entrevistas com dados secundários do projeto e a revisão de literatura, principalmente a parte referente às metáforas propostas por Morgan (2006) para realização da análise e obtenção os resultados deste trabalho.

3.1. Contextualização do caso

O presente estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa privada, multinacional, de grande porte (130 mil colaboradores no mundo), presente em 24 países, com presença em âmbito nacional no Brasil (atuando em 1700 municípios), sediada na Espanha, do ramo de telecomunicações. Esta empresa apresenta estrutura organizacional matricial e possui diversos escritórios de gerenciamento de projetos específicos em cada vice-presidência para apoio as atividades das áreas técnicas e de negócios.

O setor é estratégico para países, mais ainda na atualidade diante da chamada revolução do conhecimento, apontada por alguns autores como uma das mudanças mais profundas desde a Revolução Industrial. Blinder, (2006) e Lojkine (1995), afirmam que estamos em uma espécie de “terceira revolução industrial”, a qual também chamam de “revolução informacional”, haja vista que, os avanços nos métodos de comunicação e tecnologia da informação, com integração de sistemas e ferramentas de colaboração, tornam possíveis alta produtividade e acessibilidade à informação, mesmo que à distância. Porter (1992) acrescenta ainda a possibilidade de agregação de valor e a criação de um ambiente competitivo diferenciado.

A evolução tecnológica e as necessidades de consumo mudaram radicalmente a sociedade. No Brasil a operação comercial da internet iniciou-se em 1996, ainda sob operação das empresas estatais. A empresa Alpha iniciou suas operações no Brasil em 1998, quando do leilão do sistema Telebrás. Naquele contexto a prioridade da empresa era a telefonia fixa baseada em redes de cobre. Quase vinte anos depois, atualmente os principais produtos e serviços são de dados, especialmente dados móveis, ultra banda larga e vídeo baseados em redes de fibra ótica. A *internet* mudou diversos aspectos da sociedade (Nie & Erbring, 2000) e as empresas de telecomunicações estão no centro dessas mudanças por serem o meio de acesso a essa ferramenta.

Para acompanhar essa evolução e transformar sua operação, a empresa passou por diversos processos de fusões e aquisições durante sua operação no país. Por um lado isso trouxe agilidade e crescimento, por outro adicionou complexidade ao alinhamento estratégico e constituição de uma visão e cultura únicas. Cada empresa possui seu código, seus procedimentos, crenças, enfim sua cultura e subculturas, conforme apontado por Morgan (2006). Em processos de fusão e aquisição além das incertezas estruturais geradas há, pelo menos inicialmente, um conflito cultural (Tortato, 1999). Se bem administrado, esse conflito pode ser saudável e a nova

companhia absorver o melhor da cultura das duas empresas anteriores. Porém, se não forem tratados os conflitos e não for realizado um alinhamento esse processo pode ser muito negativo e gerar grandes impactos levando até ao insucesso de fusões e aquisições (Tortato, 1999).

Além disso, como empresa global, é necessário que a companhia observe e respeite os aspectos culturais de cada país no qual atua. Essas individualidades podem impactar desde aspectos mais sutis, como o direcionamento de uma campanha de marketing ou precificação de serviços até aspectos estratégicos como o portfólio de produtos e serviços a serem oferecidos. Por ser estratégico inclusive para governos, há uma tendência muito forte de regulação no setor (Heber & Fischer, 2000), e cada país possui suas leis e regulamentos específicos. Os relacionamentos formais e informais das empresas de telecomunicações com os governos afetam muito seus negócios.

Dado esse cenário de complexidade interna, externa e global da companhia, foi criado em 2012 o programa P, que busca um reposicionamento estratégico de mercado da empresa como uma Telco Digital. Sob o guarda chuva do programa global P foi desenvolvido o projeto global I. O foco deste projeto foi o alinhamento da visão da companhia em seus diversos níveis hierárquicos aos objetivos do programa P, a busca de contribuições dos colaboradores ao programa P e o comprometimento de todos os níveis com os objetivos, estabelecendo assim uma visão e cultura únicas. O projeto I foi realizado entre 2013 e 2014.

Para execução do projeto I foram realizados diversos *workshops* com diferentes públicos. Inicialmente houve uma fase de diagnóstico; seguida de um alinhamento dos executivos e formação de um grupo de colaboradores selecionados como multiplicadores; e por fim alinhamento com todos os colaboradores da companhia.

Este estudo de caso trata de uma análise *ex post*, com foco na última fase, de disseminação do conhecimento a todos os colaboradores da empresa, e busca verificar: a aderência entre a visão que se buscou transmitir; a visão que os participantes dos *workshops* tiveram; e interpretar os resultados do projeto I a luz das metáforas de Cultura e Cérebro de Morgan (2006).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos foram analisados em três etapas, a primeira trata os dados da entrevista com o responsável pelo projeto I no Brasil junto a vice-presidência de Redes e dados secundários, a segunda das entrevistas com os colaboradores e a terceira da análise do projeto sob as metáforas do cérebro e da cultura.

4.1. Primeira Entrevista

A primeira entrevista buscou o entendimento em profundidade dos aspectos gerais e objetivos do projeto I. Verificou-se que a estratégia adotada para alinhamento da visão foi de iniciar dos níveis hierárquicos mais altos e globais partindo aos níveis mais baixos e locais. Durante esse processo foram abertos canais para *feedback* das diversas camadas sobre o programa. O projeto foi desenvolvido em três fases, conforme representado na Figura 2, descritas a seguir.



Figura 2: Fases do projeto I

Fonte: Os autores

Para iniciar o projeto foi realizado um diagnóstico da empresa, iniciado em abril de 2013 no qual foram realizados em dois meses 14 *workshops* envolvendo 445 pessoas. Nessa fase foi realizado um *assessment* para identificação de manifestações funcionais e disfuncionais de seis características chave a serem reforçadas ou modificadas pelo projeto I.

Durante cinco meses houve uma rodada de formação com 1.085 executivos e alinhamento da estratégia global da empresa por meio de 17 *workshops*. Finalizando a primeira fase foram formados 150 multiplicadores, de um grupo de 400 lideranças formais e informais, durante dois meses em dois *workshops* para garantir o desdobramento do programa a todos os colaboradores. Neste estudo de caso não serão tratados em detalhes as duas primeiras fases do projeto por não serem o objeto da análise. Na última fase, escopo deste trabalho, os multiplicadores propagaram o conhecimento a 17.000 colaboradores no Brasil durante quatro meses através de *workshops*. O multiplicador responsável pela propagação do projeto a vice-presidência de Redes no Brasil foi entrevistado nesse estudo de caso. Além disso, dados secundários foram recolhidos para verificação de como foi desempenhado o projeto I.

O multiplicador, com apoio da área de Recursos Humanos e outros membros da área de Processos na vice-presidência de Redes, foi responsável pela realização de *workshops* com quatro horas de duração cada, envolvendo todos os colaboradores da vice-presidência, sem divisão por áreas ou gerências para que houvesse contato de pessoas que atuam em diferentes segmentos e atividades na vice-presidência. Os *workshops* tratavam de seis assuntos, representados na Figura 3 e descritos a seguir.

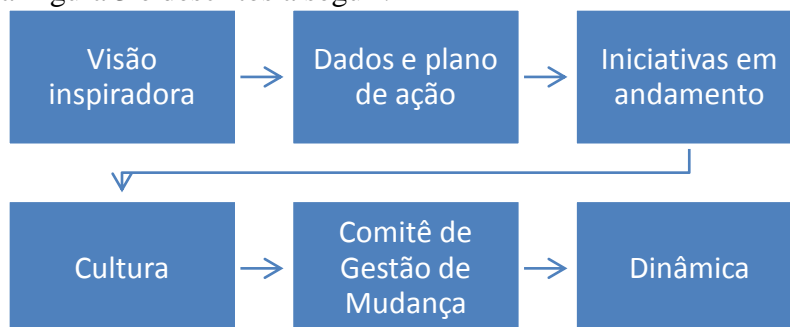


Figura 3: Momentos do *workshop*

Fonte: Os autores

Durante os *workshops*, desenvolvidos entre julho e agosto de 2014, foram realizadas apresentações e dinâmicas para a fixação dos conceitos e criação de cultura multidisciplinar. Iniciava-se o workshop com uma visão inspiradora de futuro e dos desafios que o futuro trará a companhia para atendimento de seus clientes. Era comunicada a visão da empresa para estar preparada para o futuro, transformar-se e ser líder.

Em um segundo momento do *workshop*, eram tratados dados para tornar a visão mais concreta, introduzindo a parte do quê será feito na estratégia através de três direcionadores. Eram apontados sete aceleradores para realização dos direcionadores. Esses sete aceleradores traduzem-se em mais de quarenta projetos desempenhados pela vice-presidência de Redes, considerados estratégicos para a empresa.

Como o programa P já estava em andamento, eram comunicadas as iniciativas que já haviam sido tomadas, alinhando o conhecimento dos serviços atuais a todos os colaboradores para que eles possam utilizar e recomendar os produtos ou sugerir melhorias aos mesmos.

Na quarta parte do *workshop* era tratada a cultura organizacional e apresentadas seis características culturais chave para a realização da visão de futuro, identificadas na etapa de diagnóstico. Cada característica era traduzida em cinco atitudes a serem adotadas no dia a dia pelos colaboradores. Era apresentada a cultura única e mensagens dos presidentes do Brasil aos colaboradores.

Passava-se a apresentação do Comitê de Gestão da Mudança, instituído no projeto I para atuar em quatro frentes de trabalho, uma delas sendo os *workshops* de alinhamento de visão e cultura. Eram apresentadas as iniciativas já em andamento e a divisão de responsabilidades de cada diretoria na execução das iniciativas. Os três direcionadores desdobravam-se em oito iniciativas, cada uma com um diretor como *sponsor* e as iniciativas eram traduzidas em 46 projetos em andamento na vice-presidência de Redes. Apresentava-se a estrutura de governança para tratamento dessas iniciativas.

Finalmente, partia-se a atividades em grupo para engajamento dos colaboradores e busca de contribuições sobre todas as informações já apresentadas. Através de um aplicativo, cada grupo elegia três das seis características culturais e apontava melhorias possíveis para essas características. Essas melhorias eram divididas em atividades e atitudes que os próprios colaboradores poderiam desempenhar em seu dia a dia e necessidades de apoio das lideranças. Era elaborado então um logotipo ou desenho para simbolizar o compromisso com essas melhorias. Cada grupo apresentava seu símbolo e suas iniciativas para os demais. Finalizando o *workshop* era apresentado um vídeo motivacional sobre o que se pode atingir ao trabalhar em equipe com uma cultura e visão únicas.

A entrevista com o multiplicador apontou ainda os resultados obtidos e esperados por essa dinâmica dos *workshops* descrita anteriormente. Foi realizada a disseminação do conhecimento a todos os colaboradores, através de participação presencial nos *workshops* de aproximadamente 90% dos colaboradores em toda a empresa (uma boa porcentagem, considerando-se férias, licenças, viagens e problemas de agenda na empresa) e ações complementares foram realizadas como envio de notícias na *intranet*, criação de um *hotsite*, e elaboração de material gráfico para uso na mesa de cada colaborador, estabelecendo o alinhamento a cultura organizacional proposta. Este conjunto de atividades visava atingir todos os colaboradores, independente da participação nos *workshops* e obter o alinhamento esperado, conforme representado na Figura 4.

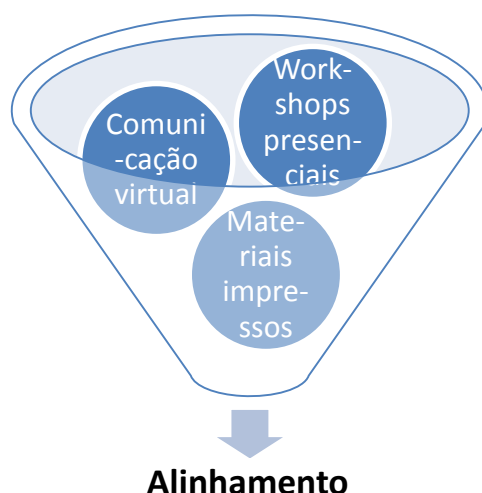


Figura 4: Atividades para alinhamento dos colaboradores

Fonte: Os autores

Foram criados ainda diversos canais de comunicação para alinhamento dos avanços do programa. Houve ainda o desenvolvimento de capacitações específicas para algumas áreas para reforçar o desenvolvimento cultural estabelecido como meta (por exemplo, intercâmbio de informações entre áreas de diferentes países do grupo através de reuniões presenciais).

Como resultados futuros espera-se o alinhamento da estratégia de negócios da empresa aos objetivos de todos os colaboradores e transformação da companhia na primeira Telco Digital e líder no mundo.

4.2. Entrevistas Complementares

Após a entrevista com o multiplicador, foi elaborado um segundo questionário para entrevistas, avaliando algumas variáveis de controle e mais duas questões, visando avaliar o alinhamento atual dos colaboradores a visão estabelecida no projeto I. Foram entrevistados cinco funcionários e anotados sexo, idade, cargo, área, e perguntados o que foi o projeto I, seus principais pontos e qual a visão da empresa para o futuro. Dos cinco entrevistados um não havia participado presencialmente do *workshop*, os demais quatro responderam sobre a dinâmica geral dos *workshops* e alguns pontos específicos os quais os haviam marcado mais. Foram entrevistados três homens e uma mulher; com idades de 32 a 48 anos; quatro com cargo de engenheiro sênior e um consultor (cargo executivo técnico na carreira em Y na companhia); de três áreas distintas na vice-presidência de Redes. Todos os respondentes citaram as palavras “telco digital” em suas respostas sobre a visão de futuro da empresa.

4.3. Metáforas

A análise do caso foi concluída através triangulação dos dados das entrevistas com dados secundários do projeto e a revisão de literatura, principalmente a parte referente às metáforas de Morgan (2006). Analisando o projeto I de acordo com as características das metáforas do cérebro e da cultura, pode-se verificar que há diversos aspectos presentes no projeto e alguns aspectos que podem ser melhorados.

4.3.1. Metáfora do Cérebro

Pode-se verificar que há alguns aspectos da metáfora presente na execução do projeto I e, por indução, na empresa estudada. Na fase de diagnóstico do projeto I podem-se verificar características da empresa como cérebro processador de informações. Foram recebidas diversas informações que, centralizadas, geraram o direcionador do projeto para que se iniciasse a comunicação. Contudo, isso não foi unilateral, de cima para baixo, mas sim um estudo de manifestações funcionais e disfuncionais as quais foram tratadas no projeto.

O desenho das fases do projeto I, instituição de Comitê de Gestão de Mudanças e os canais que foram abertos para receber o *feedback* dos envolvidos em cada fase podem caracterizar a instituição de uma organização que aprende. Ao propor uma visão e cultura única, a empresa recebeu de volta opiniões, preocupações, dificuldades e também comprometimento, lealdade. O projeto I possibilitou um aprendizado de circuito duplo: a empresa apresenta elabora uma visão e realiza *workshops*, os colaboradores recebem a visão e opinam o que podem mudar em seu dia a dia e qual a necessidade de apoio dos níveis superiores eles tem para realizar essas mudanças. Essas informações retornam aos níveis mais altos para moderar a proposta da visão e refinar os passos necessários para atingir a visão. Através dos meios formais e informais (como *networking*) estabelecidos esse processo de feedback pode continuar após a conclusão do projeto I.

A parte da metáfora de verificação mais indireta seria a relacionada a organizações como cérebros holográficos, auto-organização e regeneração. Contudo, alguns pontos dos cinco princípios da organização holográfica são claros. A Tabela 1 apresenta um resumo dos pontos apresentados e não apresentados pela empresa Alpha nos cinco princípios da holografia e ainda sugestões de melhorias sobre esses pontos. O princípio 1 é manifestado através da propagação da visão e cultura como “DNA” corporativo, meta do projeto I. O princípio 5 verifica-se conforme explicitado anteriormente que houve um circuito de aprendizado duplo. Para o princípio 2, verifica-se que há a busca por contribuições contínuas a melhoria por cada colaborador, seguindo preceitos básicos de qualidade total e distribuindo o processamento de informações. Não há uma área específica de Qualidade, ou um grupo de executivos que irá solucionar todos os problemas da companhia, mas sim todos os colaboradores, empenhados em melhorar seu dia a dia, de suas áreas clientes e dos clientes da empresa. Os *workshops* com pessoas de diferentes equipes e os multiplicadores evidenciam aspectos do princípio 3. Não nota-se evidências sobre o princípio 4, portanto não pode-se concluir nem que a empresa o execute nem que não o execute.

Características	Apresentado pela organização	Não apresentado pela organização	Sugestões de melhoria
Princípio 1: construir o 'todo' nas 'partes'	Visões, valores e cultura como o "DNA" corporativo	Estruturas que se reproduzem	N/A
	Inteligência interativa	Equipes holísticas (papéis diversificados)	Treinar os indivíduos em múltiplas capacidades
Princípio 2: a importância da redundância	No processamento de informações	Nas habilidades e na estrutura do trabalho	Capacitar os colaboradores com foco na redundância de funções
Princípio 3: requisito da variedade	-	Complexidade interna deve corresponder à complexidade do ambiente	Estruturar-se em torno de equipes multifuncionais que possuam coletivamente as habilidades requeridas e onde cada membro individual seja tão generalista quanto possível
Princípio 4: especificações mínimas	Definir só o estritamente necessário	-	N/A
Princípio 5: aprender a aprender	Aprendizado de circuito duplo	-	N/A

Tabela 1: Análise do projeto I sob a metáfora do cérebro

4.3.2. Metáfora da Cultura

Ao interpretar a organização como uma cultura, verifica-se que esse é o cerne do projeto I. Além da declaração explícita de seu objetivo ser o de estabelecer uma cultura única, verificam-se as atitudes tomadas na construção do projeto para contemplar as peculiaridades locais, sem perder o comprometimento com o objetivo único global de ser uma telco digital líder.

Há diversos aspectos na companhia que adicionam complexidade ao fator cultural. O primeiro ponto foi a expansão multinacional da companhia, gerando a necessidade de compreensão das culturas locais e das filiais entenderem a forma de trabalho da matriz. No Brasil além das diferenças nacionais, houve um processo de privatização, que trouxe uma cultura corporativa estrangeira e de mercado aos funcionários públicos que constituem até hoje os quadros da empresa. Após a privatização seguiram-se fusões e aquisições com empresas menores e maiores.

A principal empresa com a qual a companhia fundiu-se também era fruto de um processo de privatização e, além disso, de seguidas aquisições de outras empresas estatizadas dentro de um controle acionário dividido entre dois países matriz.

Além disso, tecnicamente, os produtos e serviços eram distintos e demandavam diferentes habilidades e conhecimentos técnicos que estavam inseridos em diferentes estratégias organizacionais. Há ainda as subculturas referentes a diferentes áreas como comercial, TI, redes, entre outras devido aos perfis e competências demandados. Neste estudo tratou-se apenas a vice-presidência de Redes, portanto este último aspecto é minimizado. O projeto I esteve no contexto da finalização jurídica do processo de fusão. Atualmente a empresa passa por novo processo de fusão.

A Tabela 2 apresenta um resumo desses aspectos relacionados à metáfora da cultura, o que foi verificado na empresa, o que não foi e sugestões de melhoria. Nota-se que não houve aspectos da metáfora não verificados na empresa.

Características	Apresentado pela organização	Não apresentado pela organização	Sugestões de melhoria
Coesão cultural em torno de conjuntos comuns de normas, valores e ideias	Proposta de visão e cultura única	-	-
Natureza da organização	Compreensão das culturas locais e das filiais entenderem a forma de trabalho da matriz	-	-
Grupos profissionais podem diferentes visões da natureza de suas organizações	Presença de subculturas devido à existência de diferentes áreas como: comercial, TI, redes, entre outras devido aos perfis e competências demandados. Processo de privatização, com posterior realização de fusões.	-	Estabelecimento e divulgação de prioridades comuns a todas as áreas

Tabela 2: Análise do projeto I sob a metáfora da cultura

5. CONCLUSÕES

As questões de pesquisa foram respondidas, o projeto I pode levar a interpretação da empresa estudada como um cérebro de acordo com as características, vantagens e limitações propostas por Morgan (2006). Identificado esse aspecto, a empresa pode buscar os pontos positivos e os pontos de atenção levantados por Morgan (2006) e revisar aspectos do programa P e seus

projetos, visando otimizar os impactos positivos. O novo processo de fusão pelo qual a empresa passa é um momento propício a uma nova realização de um projeto nos moldes do projeto I. Verifica-se ainda que o projeto I e o contexto da organização são muito propícios a leitura da mesma pela visão da metáfora da cultura. Novamente, podem-se aproveitar as características, vantagens e limitações da metáfora propostas por Morgan (2006). Todavia, as entrevistas foram realizadas em apenas uma vice-presidência, de um país, e com um número limitado de participantes. Não se pode verificar conclusivamente o alinhamento cultural dos mesmos. Há indícios de que haja uma cultura relativamente uniforme na vice-presidência de Redes e de que os princípios disseminados no projeto I foram assimilados pelos colaboradores, contudo não há evidências conclusivas da prática dos mesmos no dia a dia dos entrevistados.

Constatou-se que há aderência entre a visão passada pelos altos executivos e a visão dos colaboradores técnicos em nível operacional. Mesmo após onze meses da realização dos *workshops* todos os entrevistados estavam alinhados a visão de futuro da companhia. Após o *workshop* foram desenvolvidas outras iniciativas no programa P e a comunicação da visão e cultura é constante, contudo alguns participantes apontaram detalhes da dinâmica realizada, o que pode ser um indicativo de que realmente a iniciativa foi marcante e bem estruturada dentro de princípios de andragogia e disseminação de conhecimento. Portanto pode-se dizer que o projeto atingiu seu objetivo geral de alinhamento de um único propósito.

Em suma, o projeto I atingiu seus objetivos principais, não há diferença entre a visão passada pela empresa e percebida pelos colaboradores no projeto I; e depreende-se que as metáforas são úteis a avaliação deste projeto, respondendo assim as questões de pesquisa propostas neste trabalho.

Como desdobramentos e pesquisas futuras deste trabalho podem-se estudar projetos semelhantes em empresas do mesmo setor no Brasil e/ou no exterior para verificar se as metáforas são aplicáveis. Pode-se comparar a análise por meio das metáforas nos contextos nacional e internacional. É possível ainda realizar estudos em outros setores que tenham desempenhado projetos de unificação de cultura e visão para verificar se os resultados, principalmente da utilidade das metáforas, são generalizáveis para quaisquer fusões de organizações.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2005). Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. *Long Range Planning*, 38(5), 445–465.
- Blinder, A. S. (2006). Offshoring: the next industrial revolution? *Foreign affairs*, 113–128.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis* (Vol. 248). London: Heinemann.
- Caldas, M. P. (2005). Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. *Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 53–57.
- Fernandes, G., Ward, S., & Araújo, M. (2015). Improving and embedding project management practice in organisations—A qualitative study. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1052–1067.
- Ferreira, J. A. U. C. (2009). Prof. Ulhôa. Recuperado 28 de maio de 2015, de <http://ulhoa.net/>
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, 5. Recuperado de http://www.academia.edu/download/31110279/9482_lista_de_revisao_1%C2%BA_bi_mestre_com_respostas_direito.pdf
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations. *Milbank Quarterly*, 82(4), 581–629.

- Heber, F., & Fischer, T. (2000). Regulação do Estado e reformas nas telecomunicações. *Revista de Administração Pública*, 34(5), 143–163.
- Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y.-H., McLean, G. N., & Kuo, Y.-M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285–294.
- Lojkine, J. (1995). *A revolução informacional*. Cortez São Paulo. Recuperado de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=BIBA.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=009113>
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative science quarterly*, 605–622.
- Morgan, G. (2006). *Imagens da organização - Edição Executiva (2o ed)*. Atlas São Paulo.
- Nie, N. H., & Erbring, L. (2000). *Internet and society*. Stanford Institute for the Quantitative Study of Society. Recuperado de <http://www-2009.timeuse.org/information/studies/data/downloads/usa/1999/PreliminaryReport.pdf>
- Pellegrinelli, S., & Bowman, C. (1994). Implementing strategy through projects. *Long Range Planning*, 27(4), 125–132.
- Pires, J. C. L. (1999). A reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil. *Revista do BNDES*, 11, 1–34.
- PMI, P. M. I. (2013). *Managing Change in Organizations: A Practice Guide (1o ed)*.
- Porter, M. E. (1992). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior (Vol. 511)*. Campus Rio de Janeiro. Recuperado de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=BIBA.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=004844>
- Prieto, V. C., Carvalho, M. M. de, & Fischmann, A. A. (2009). Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. *Production Journal*, 19(2), 317–331.
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Planning Review*, 24(2), 10–16.
- Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278–290.
- Szapiro, M. (2011). As mudanças recentes do setor de telecomunicações e os desafios impostos ao sistema de inovação brasileiro. *Revista Eptic*, 9(2). Recuperado de <http://www.seer.ufs.br/index.php/eptic/article/view/232>
- Tortato, U. (1999). Implementação de fusões e aquisições e valores do grupo dirigente. XXIII Enanpad-Encontro Nacional da Anpad, Anais... Foz do Iguaçu. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ae-20.pdf>
- Turner, R. J., Huemann, M., Anbari, F. T., & Bredillet, C. N. (2010). *Perspectives on Projects*. Routledge.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman editora. Recuperado de https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Estudo+de+caso:+planejamento+e+m%C3%A9todos&ots=j7hqnw1rx&sig=jZGCvDu8UOGTbrGGR4AWqcEVM0k&redir_esc=y#v=onepage&q=Estudo%20de%20caso%3A%20planejamento%20e%20m%C3%A9todos&f=false