

Ficha de Caracterização de Trabalho

Título: Imagens do Departamento de Informática da StoraEnso

Resumo: Esta é a análise metafórica do Departamento de Informática da StoraEnso. Foi realizado segundo o descrito no caso de estudo elaborado por José Tavares e a teoria das metáforas elaborada por Gareth Morgan.

URL: [Http://student.dei.uc.pt/~talves/portfolio/imagens_do_departamento_de_informatica_da_storaenso.pdf](http://student.dei.uc.pt/~talves/portfolio/imagens_do_departamento_de_informatica_da_storaenso.pdf)

Data: 24 Nov 2003

Esforço: 8 horas

Motivação: Complementar o trabalho anterior “Imagens dos Departamentos de Informática”

Aprendizagem: Aplicação prática da teoria das metáforas.

Conteúdos: Análise metafórica do DI da StoraEnso

Processos: Análise aprofundada do caso de estudo, retirando sempre as partes que podiam ser postas sob a perspectiva de uma ou mais metáforas, seguido de comparação com o trabalho “Imagens dos Departamentos de Informática” e confirmação na bibliografia (acetatos das aulas e o livro “Images os Organization” de Gareth Morgan)

Futuro: Irei realizar um trabalho semelhante, relativo às outras formas de construção do SI (aquisição e arrendamento)

Imagens do Departamento de Informática da StoraEnso

Por: Tiago Alves

Resumo: Esta é a análise metafórica do Departamento de Informática da StoraEnso. Foi realizado segundo o descrito no caso de estudo elaborado por José Tavares e a teoria das metáforas elaborada por Gareth Morgan.

Palavras-chave: Metáfora, StoraEnso

1. Introdução

A teoria das metáforas é uma boa forma de compreender a organização, já que a coloca sob várias perspectivas, comparando-a com coisas que conhecemos. Esta teoria pode ser aplicada às organizações dos mais variados tipos, incluindo os Departamentos de Informática. O objectivo deste trabalho é fazer a análise metafórica usando o caso de estudo da StoraEnso elaborado por José Tavares. Este caso é caracterizado por ser relativo a um grande departamento de informática de uma multinacional.

Este trabalho vem um pouco no seguimento do artigo “Imagens dos Departamentos de Informática” do mesmo autor. Pretende-se que este artigo confirme o que foi dito naquele trabalho e mostre em que pontos os modelos apresentados podem ser melhorados.

2. Análise organizacional

O DI não foi feito tendo em consideração um modelo em específico (orientado por processos, orientado para a tecnologia, misto, federativo, etc.), mas os grupos foram sendo formados de acordo com as necessidades. No entanto, pode-se concluir (pelos motivos mostrados de seguida) que o tipo de organização do DI estudado é misto. Cada subgrupo apenas se dedica tipicamente a uma camada da pirâmide hierárquica, existindo depois grupos especializados em processos ou tecnologias. Assim temos os subgrupos:

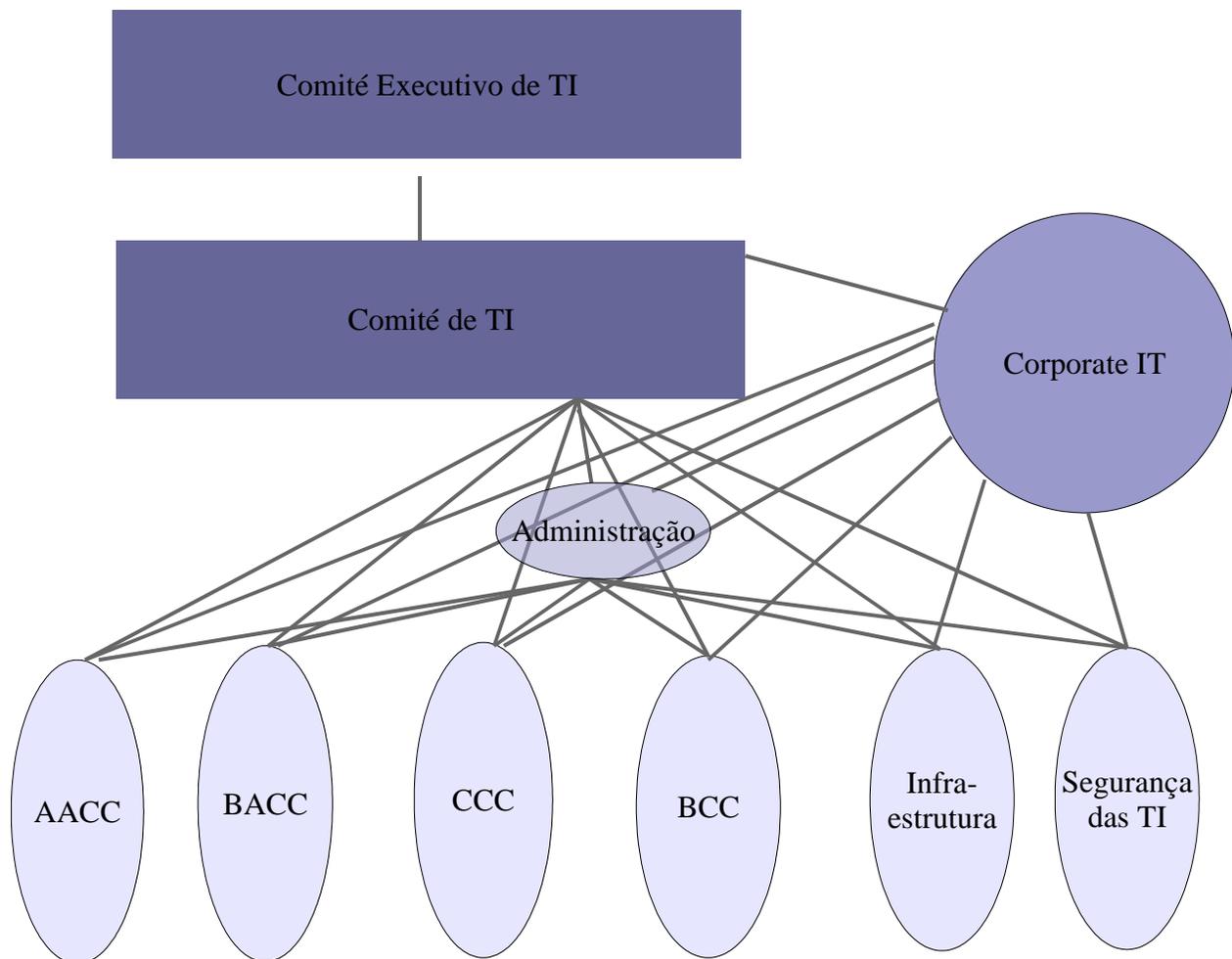
- a Administração, que apenas trata da gestão do DI, não estando assim responsável por uma parte do SI em específico.
- o Centro de Competência de Aplicações Administrativas (AACC), que está responsável por uma aplicação SAP R/3 que é estratégica ou tática. Além disso encontra-se claramente ligada ao processo de Information Management (IM).
- o Centro de Competência de Aplicações de Negócio (BACC), que está responsável pela aplicação de suporte “Fenix”. Este grupo ao estar associado a esta tecnologia, encontra-se implicitamente ligado aos processos de Supply Chain (SC) e Information Management (IM) da camada de sistemas operacionais da pirâmide de SI.
- o Centro de Competências de Conectividade (CCC) faz as ligações entre as várias aplicações, não estando assim relacionado com um processo ou tecnologia em específico. No entanto é um grupo que acaba por suportar as várias aplicações.
- o Centro de Competência de *eBusiness* (eBCC) encontra-se ligado às tecnologias web. É um grupo que se encontra na camada dos sistemas operacionais, bastante ligado aos processos de Customer & Consumer Management e Information Management.
- a Infra-estrutura das TI está ao encargo de um outro grupo, que, como o próprio nome indica, está na base da pirâmide de SI, dando suporte a todos os outros grupos.
- o grupo de Segurança das TI também não se encontra ligado a um processo ou tecnologia em específico, mas interfere nas questões de segurança de toda a infra-estrutura.

Como estará à frente descrito, o DI da StoraEnso, apesar de não encaixar em nenhum modelo específico, terá comportamentos organizacionais que se assemelham ao descritos no

trabalho “Imagens dos Departamentos de Informática”.

3. O DI como máquina

A metáfora da máquina ajuda a análise hierárquica da organização. A partir do caso pode-se logo à partida inferir o seguinte modelo hierárquico:



Nota-se imediatamente que a organização tem uma estrutura pouco hierárquica. Os subgrupos não respondem apenas a uma entidade superior hierarquicamente e a linha de comando não é bem definida. Além disso a organização não pode ser muito burocrática, não

só pela complexidade da hierarquia, mas também porque por vezes existem projectos que necessitam da criação instantânea de grupos de orientação, segundo as necessidades de cada projecto. A autoridade não se encontra centralizada, já que até os grupos de hierarquia superior são constituídos basicamente por elementos dos grupos mais abaixo na cadeia. Apesar de tudo isto, o elevado número de grupos dentro do SI pode levar a uma boa especialização de cada um na sua área de actuação, levando a uma crescente afinação dos processos.

4. O DI como Organismo

O caso de estudo não permite tirar conclusões acerca do modo de tomada de decisões, e se factores sociais e humanos têm muita influência. No entanto a própria constituição dos grupos de decisão (Comité executivo, Comité das TI e Corporate IT) leva a uma democratização do departamento, sendo que cada grupo participa, por meio de representantes, na gestão de toda a organização.

O ambiente do DI é complexo. Apesar de os objectivos e modelo da organização serem muito concretos (produção de pasta de papel e alguns derivados), trata-se de um grupo multinacional envolvendo empresas de mais de 40 países espalhados pelo mundo. O SI, e principalmente a plataforma de comunicação que estão a desenvolver, é para uso de todas estas empresas. Além disto, a própria organização é complexa. O elevado número de grupos e de interacções entre eles e a complexidade do ambiente externo obriga a organização a ter um comportamento muito orgânico. Assim, o departamento poderá adaptar-se melhor às necessidades de toda a empresa, mantendo a estabilidade.

5. O DI como Cérebro

A estrutura hierárquica deste DI facilita o fluxo de informação. O facto de existirem grupos de gestão com elementos dos vários grupos (Comité Executivo, Comité de TI e Corporate IT), e equipas de coordenação de projectos com vários elementos das divisões da

StoraEnso, torna possível a criação de uma rede de conhecimento, já que estes partilham informação (mais ou menos detalhada) de tudo o que se passa no Departamento. Existem muitas ligações entre os grupos e os órgãos de decisão, pelo que a comunicação entre eles deve ser facilitada.

É ainda de notar o esforço que o grupo StoraEnso está a fazer ao criar uma plataforma cujo principal objectivo é a troca de informação entre indivíduos e empresas. Isto irá permitir a partilha de conhecimentos não só ao nível do DI mas de toda a empresa.

6. O DI como Sistema Político

A política interna do departamento pode ser considerada como uma democracia representativa. Os grupos de gestão são constituídos por elementos de cada subgrupo, apesar de estes não serem, provavelmente, “eleitos” pelo restantes elementos do subgrupo. O sistema político pode também ser visto como sendo uma co-gestão, considerando que todos os subgrupos gerem o DI através da plataforma de entendimento que seria constituída pelos grupos de gestão (Comité Executivo, Comité das TI e Corporate IT).

7. O DI como Cultura

O caso de estudo não faz referências directas à cultura interna do DI, mas diz que estão a tentar espalhar-la por todas as empresas do grupo. A plataforma de comunicação que estão a desenvolver levará, junto com as normas de formatação da informação a ser trocada, uma cultura sob a forma de princípios gerais e padrões acerca do modo de fazer as coisas.

8. Conclusões

O DI da StoraEnso é complexo. A sua organização interna é complexa, bem como o ambiente (multinacional). Ainda assim este DI apresenta uma estrutura flexível o suficiente para responder aos requisitos da empresa. O Comité de TI bem como os grupos de gestão que são criados à medida das necessidades são feitos de forma a aproveitar ao máximo o conhecimento que se encontra espalhado pela organização. No entanto, o DI deve estar alerta em relação ao tipo de cultura que quer espalhar com a criação da nova plataforma.

Este trabalho cumpriu o objectivo de efectuar uma análise metafórica do DI da StoraEnso. Usou-se o trabalho “Imagens dos Departamentos de SI” como referência, confirmando algumas ideias lá descritas, e ao mesmo tempo deixando informação que pode completar aquele trabalho.

Esta foi a análise possível, considerando a informação disponível no caso de estudo. É mais uma forma de ver a organização, colocando alguns possíveis problemas para os quais a gestão do DI deve estar atento.

Referências

1. Alves, T (2003) Imagens dos Departamentos de Informática,
<http://student.dei.uc.pt/~talves/gest/metaf.html>.
2. Tavares, J (2003) Departamentos de Informática inseridos numa Multinacional: Estudo do caso da StoraEnso.
3. Morgan, G (1996) Images of organization, 2nd ed., Sage Publications, USA, 1997.
4. Cunha, P (2003) Complementos de Sistemas de Informação (acetatos) Departamento de Engenharia Informática.