

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**RELAÇÃO ENTRE AS ABORDAGENS ESTRATÉGIA  
EMPRESARIAL E APRENDIZADO ORGANIZACIONAL**

**CLAUDIA PATRICIA ROJAS RODRÍGUEZ**

**FLORIANÓPOLIS, FEVEREIRO DE 2001**

**Claudia Patricia Rojas Rodriguez**

**RELAÇÃO ENTRE AS ABORDAGENS ESTRATÉGIA  
EMPRESARIAL E APRENDIZADO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-  
Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção do  
Título de Mestre em Administração

Orientadora: Profa. Dra. Maria Ester Menegasso

**Florianópolis, Fevereiro de 2001**

# RELAÇÃO ENTRE AS ABORDAGENS ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

**Claudia Patricia Rojas Rodriguez**

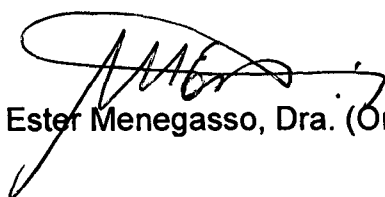
Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.

Coordenador do Curso

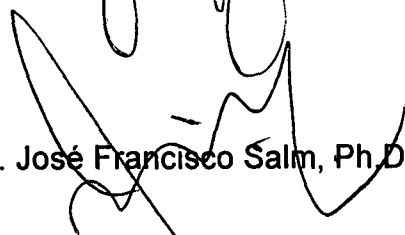
Apresentada à Comissão examinadora integrada pelos professores:



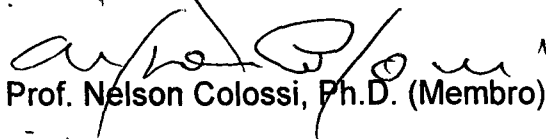
Prof.<sup>a</sup> Maria Ester Menegasso, Dra. (Orientadora)



Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, Ph.D. (Co-Orientador)



Prof. José Francisco Salm, Ph.D. (Membro)



Prof. Nelson Colossi, Ph.D. (Membro)

Aos meus pais, maravilhosos seres que ao longo da minha vida constituíram-se nos melhores amigos, confidentes, e o mais belo exemplo de amor, de entrega, de trabalho honesto e de uma vida bem vivida. A minha infinita gratidão pela confiança sempre depositada em mim e por me encorajar para voar cada vez mais alto.

A Jairo, meu amoroso esposo, cúmplice e amigo maravilhoso, que deu asas aos meus sonhos e me ensinou a confiar no poder do amor para fazer realidade. Muito obrigada por juntar tua vida à minha na “nossa linha” e pelo amor com que cada pontinho dela é desenhado.

## AGRADECIMENTOS

Momentos como este, no qual chega-se ao final de um processo de crescimento pessoal e profissional, são boas oportunidades para se fazer o balance do que se passou, o que se aprendeu, e claro, para reconhecer a importância daqueles sem os quais teria sido impossível levar adiante este processo.

Agradeço infinitamente a Deus pela vida, pela saúde, pelos anjos que me deu como família e amigos, e pelas experiências vividas. Por este curso de mestrado que agora está sendo concluído.

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao Curso de Pós-graduação em Administração, representado no seu coordenador, Prof. Dr. Nelson Colossi e toda sua equipe de trabalho, por permitir aos estrangeiros a realização deste curso de mestrado. Muito obrigada pelo apoio sempre recebido.

Aos professores do Curso de Pós-graduação em Administração, principalmente ao Prof. João Benjamim da Cruz Júnior pelo acompanhamento dado ao trabalho desde o começo e pelos valiosos aportes na co-orientação. À Profa. Maria Ester Menegasso, orientadora da dissertação, pela paciência e disposição demonstradas, e ao Prof. José Francisco Salm, por aceitar o convite para participar da banca e porque suas sugestões enriqueceram enormemente este trabalho.

À Empresa de Pesquisa e Extensão Rural de Santa Catarina, EPAGRI, pela oportunidade brindada para realizar a pesquisa. Ao senhor Voltaire Cezar e aos outros funcionários que participaram do processo, muito obrigada pela disposição e pelo apoio recebido ao longo da elaboração da pesquisa.

Às pessoas que constituíram a nossa família brasileira: à Janáina, irmã de coração, pela grande amizade, que com certeza ultrapassará fronteiras, e por ter nos adotado na sua família. À Solange, companheira nos poucos momentos difíceis e nos tantos felizes, e à sua família, pelo enorme carinho e amizade sempre demonstrados. À Alessandra, colega e amiga, pelas tardes de reflexão sobre nosso papel no mundo, sobre a vida e as saudades, e pela paciência e dedicação na revisão do português deste trabalho e da

apresentação. À Albertina, ao Antônio, e ao Rogério, colegas e amigos, muito obrigada. Igualmente a minha gratidão à Betty, à Alexandra, ao Padre Joaquim e a todas as outras pessoas que contribuíram para fazer da nossa estadia no Brasil uma experiência maravilhosa.

Aos amigos da comunidade hispana, com quem compartilhamos as saudades da nossa terra e a grandeza da união do espírito latino-americano: a Víctor e Olívia, a Fabio e Laura e a Marcela e Edgardo,

À muito querida e recordada família colombiana, sempre acreditando na gente e dando a maior força para que este trabalho fosse finalizado da melhor forma. Aos meus pais, a Jairín, aos meus sogros, cunhadas, à Gilmita e à boneca Manuelita, aos meus avôs, tios, primos, amigos e a todas as pessoas cuja energia ultrapassou distâncias desde Colômbia

Ao meu adorado esposo, pelo apoio, a ajuda, a compreensão e pelo infinito amor, muito obrigada.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
<b>1.1 Tema e Problema de Pesquisa.....</b>	<b>01</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>04</b>
<b>1.3 Justificativa teórica prática .....</b>	<b>04</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>06</b>
<b>2.1 Uma visão da teoria organizacional .....</b>	<b>06</b>
<b>2.1.1 Organizações: Conceituação e Caracterização .....</b>	<b>06</b>
<b>2.1.2 Crítica à teoria tradicional das organizações .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Mudança Organizacional .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.1 Definição .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.2 Modelos de análise da mudança social .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.3 Participantes do processo de mudança .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.4 Resistência à mudança .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Estratégia Empresarial .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.1 Definição .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.1.1 Escolas Prescritivas .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.1.2 Escolas Descritivas .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.1.3 Escola de Configuração .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.2 Valorizando o Aprendizado e o Raciocínio Estratégico .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.2.1 Abordagem Ansoff .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.2.2 Abordagem Hamel e Prahalad .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.2.3 Pensamento Estratégico .....</b>	<b>39</b>
<b>2.4 Aprendizagem Organizacional .....</b>	<b>41</b>
<b>2.4.1 Definição e natureza .....</b>	<b>41</b>
<b>2.4.2 Disciplinas das organizações que aprendem .....</b>	<b>43</b>
<b>2.4.3 Aprendizado individual/organizacional .....</b>	<b>45</b>
<b>2.4.4 Teorias para desenvolver a capacidade de aprendizado organizacional ....</b>	<b>49</b>

2.4.4.1	Trabalhando com modelos mentais .....	49
2.4.4.2	Criação da cultura do aprendizado .....	57
2.4.5	Relações entre aprendizagem organizacional e mudança .....	54
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>57</b>
3.1	Delineamento da Pesquisa .....	57
3.2	População e Amostra .....	57
3.3	Dados .....	58
3.3.1	Tipos de Dados .....	58
3.3.2	Técnicas de Coleta e Análise de Dados .....	58
3.4	Definição Termos relevantes .....	59
3.4.1	Processo Estratégico .....	59
3.4.2	Aprendizado Organizacional .....	60
3.4.3	Mudança Organizacional .....	60
3.5	Operacionalização das categorias .....	60
3.5.1	Processo estratégico .....	60
3.5.2	Aprendizado organizacional .....	60
3.5.3	Mudança organizacional .....	61
3.6	Limitações da pesquisa .....	61
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>62</b>
4.1	Contextualizando a organização .....	62
4.2	Interpretação e análise dos conteúdos .....	65
4.2.1	Categorias estratégia .....	65
4.2.1.1	Significado de estratégia .....	65
4.2.1.2	Percepção da estratégia adotada pela empresa .....	65
4.2.1.3	Processo de formulação de estratégias na EPAGRI .....	79
4.2.1.4	Funções da área de planejamento .....	82
4.2.1.5	Intuição e criatividade .....	86
4.2.1.6	Pensamento estratégico .....	89
4.2.2	Categorias aprendizado .....	93
4.2.2.1	Significado aprendizado .....	93



<b>4.2.2.2 Mecanismos de aprendizado na EPAGRI .....</b>	<b>98</b>
<b>4.2.2.3 Relação entre estratégia e aprendizado .....</b>	<b>103</b>
<b>4.2.2.4 Crenças e valores .....</b>	<b>105</b>
<b>4.2.2.5 Envolvimento e participação .....</b>	<b>109</b>
<b>4.2.2.6 Vínculo com a organização .....</b>	<b>111</b>
<b>4.2.2.7 Qualidade dos relacionamentos interpessoais .....</b>	<b>114</b>
<b>4.2.2.8 Qualidade da comunicação .....</b>	<b>118</b>
<b>4.2.2.9 Encorajamento ao diálogo aberto e ao debate .....</b>	<b>121</b>
<b>4.2.2.10 Tratamento dos conflitos .....</b>	<b>123</b>
<b>4.2.3 Categorias mudança .....</b>	<b>125</b>
<b>4.2.3.1 Atitude perante a mudança .....</b>	<b>125</b>
<b>4.2.3.2 Natureza das mudanças .....</b>	<b>127</b>
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>130</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>136</b>

## **ANEXOS**

**Anexo 1. Roteiro de entrevista**

**Anexo 2. Organograma da EPAGRI**

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1. Mudança organizacional por planejamento – aprendizagem .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 2. A roda do aprendizado .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 3. Ciclo de aprendizado individual .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 4. Um modelo simples de aprendizado organizacional .....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 5. Aprendizado organizacional: um modelo integrado .....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 6. Ciclo simples de aprendizagem .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 7. Ciclo duplo de aprendizagem .....</b>	<b>52</b>

## RESUMO

O trabalho levanta as categorias teóricas relevantes à estratégia empresarial e ao aprendizado organizacional, uma vez que essas são abordagens amplamente discutidas na literatura especializada como adequadas para a operação empresarial num ambiente de permanente mudança. Numa etapa posterior é caracterizado o processo estratégico de uma empresa dedicada à pesquisa agropecuária e extensão rural em Santa Catarina e verifica-se de que maneira dito processo favorece ou inibe a presença das categorias referentes ao aprendizado na organização. Conclui-se que o processo estratégico seguido atualmente pela empresa favorece o aprendizado das pessoas, sendo necessário o desenvolvimento de um sistema adequado de comunicação interna, o estabelecimento de uma etapa de acompanhamento posterior à capacitação das pessoas, que facilite a prática dos conceitos aprendidos, assim como a institucionalização de um mecanismo que encoraje a transferência de conhecimento entre as pessoas.

*Palavras Chave:* Estratégia Empresarial, Processo Estratégico e Aprendizado Organizacional.

## ABSTRACT

This work begins raising the theoretical categories of both, corporate strategy and learning organization, which are approaches vastly discussed in the specialized literature as being fundamental for the operation of companies in a continuous changing environment. In a later stage is characterized the strategic process of a company dedicated to the agricultural investigation and the rural extension in Santa Catarina, in order to determine if that process favors or inhibits the presence of the learning organization categories. It is concluded that the strategic process currently followed by the organization favors the staff's learning. However, in order to improve the organizational learning, it is necessary to develop an accurate internal communication system as well as a transfer of knowledge institutional mechanism. Likewise, it is important to establish an accompaniment stage which has to follow the qualification of people, in order to facilitate the practice of the concepts just acquired.

*Keywords:* Corporate Strategic, Strategic Process and Learning Organization.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Ao longo da história da administração, as diversas concepções de homem e de organização, decorrentes do desenvolvimento de diferentes escolas de pensamento, têm gerado o surgimento e utilização de diversos modelos de gestão organizacional.

De acordo com Motta (1986) e Cruz Jr. e Rocha (1999), a escola clássica, ou administração científica, que considera o homem como um ser eminentemente racional, cujo comportamento é direcionado por valores econômicos, concebe as organizações como entidades racionais ou máquinas sem relação com o exterior. Acredita que existe uma única maneira certa de executar o trabalho e preocupa-se por achá-la, promovendo a divisão científica do trabalho em tarefas elementares.

De igual forma, os mesmos autores propõem que os teóricos das escolas antropomórficas concebem o homem como um ser emocional e condicionado por uma série de necessidades determinadas pela sociedade e pelas suas demandas de ordem biológica. Assim, consideram as organizações como sistemas sociais, formadas por estruturas e procedimentos formais e informais. Da mesma forma que a escola clássica, esse modelo de pensamento considera as organizações independentes do ambiente externo, para as quais existe uma única maneira certa de organizar.

Segundo Stoner e Freeman (1995) os teóricos dessas escolas, que desenvolveram uma ampla preocupação pelo ambiente interno das organizações, "tendiam a menosprezar a importância do ambiente externo" (p. 46), o que pode ser explicado pelo fato de o ambiente no qual desenvolviam-se a maioria das organizações na primeira metade deste século ser relativamente estável e previsível.

Já na teoria da contingência, segundo Cruz Jr. e Rocha (1999), acredita-se que a estrutura de comportamento organizacional depende de uma série de variáveis situacionais, tais como ambiente, tecnologia, tamanho da organização, e portanto existe uma rejeição à idéia de que existe uma única maneira para organizar.

Neste sentido, Perrow (1976), na sua análise sociológica, inclui o ponto de vista de sistema aberto, estudando a maneira pela qual a organização é influenciada pelo meio e considerando a análise da estrutura, dos objetivos e do ambiente organizacionais como os meios mais práticos e eficientes de lidar com problemas organizacionais

Da mesma forma, no modelo de organizacional de Katz e Kahn (1976), as organizações trocam recursos com o ambiente externo e captam insumos dele, transformando-os em produtos ou serviços para posteriormente manda-os de volta para ele. Assim, percebe-se que seu modelo, que concebe as organizações como um sistema de energia input-output, no qual o retorno da energia do output reativa o sistema, consiste em transações entre a organização e seu ambiente.

O desenvolvimento de escolas de pensamento organizacional que consideram o ambiente como um dos fatores-chave na operação das empresas reveste-se de maior importância no contexto organizacional atual, no qual rápidas e dramáticas mudanças acontecem continuamente.

Nesse sentido, Galbraith e Lawler III (1995), citando a Hannan e Freeman (1989) para indicar a enorme importância de as organizações entenderem e adaptarem-se às mudanças ambientais, colocam que “estamos numa era em que as mudanças em ritmo acelerado integram o cotidiano de quase todos os setores da vida das pessoas. Para sobreviver, as organizações precisam adaptar-se a esse fato.” (p. XIX) No entanto, segundo os autores, a maioria das estruturas organizacionais e das práticas gerenciais foram criadas para funcionar bem sob condições de estabilidade e previsibilidade.

Da mesma forma, Drucker (1995) afirma que nossa época corresponde a um dos momentos de mudança da cultura ocidental. No entanto, desta vez a mudança atinge níveis mais dramáticos, levando em consideração que a transformação social que acontece na atualidade está abrangendo não só os países ocidentais mas o mundo todo.

Percebendo a necessidade que o meio está lhes impondo, as organizações têm procurado diversas fontes de vantagem competitiva. É assim como ao longo dos últimos anos grande ênfase foi colocada na introdução de iniciativas de produtividade, qualidade total e serviço ao cliente, entre outras. Contudo, verifica-se que essas iniciativas constituíram-se em necessidades competitivas, e portanto não representam algum tipo de vantagem para as empresas sobre as concorrentes.

Ante esta perspectiva, as empresas estão mudando sua estrutura organizacional e o seu modelo de gestão empresarial, procurando novos esquemas de organização que permitam atingir a excelência. É assim como o modelo de organização que está se formando na atualidade abrange muito além da estrutura organizacional, considerando um complexo realinhamento da estrutura, dos processos de gerenciamento, dos sistemas de informação, de recompensa e de pessoal, entre outros elementos. (Galbraith e Lawler III, 1995)

Neste sentido, uma das abordagens adotadas pelas empresas consiste na adoção de um processo estratégico que defina as diretrizes que norteiam a sua operação e que, através da

institucionalização de um processo de pensar estrategicamente entre seus funcionários, permita uma flexibilidade de adaptação organizacional às mudanças.

Da mesma forma, o aprendizado organizacional é outro conceito que tem adquirido importância como abordagem para aproveitar as atuais condições no ambiente empresarial, através da contínua expansão da capacidade organizacional para criar seu futuro. Baseado na concepção de que o conhecimento organizacional é o recurso mais valioso para encarar o desafio da mudança ambiental, o desenvolvimento de uma constante capacidade para a aprendizagem por parte de todas as pessoas que fazem parte da organização, ligado ao desenvolvimento de mecanismos que permitam difundir permanentemente os conhecimentos adquiridos entre todos os membros da organização, converte-se na principal fonte de vantagem competitiva para a empresa.

Diversos autores têm reconhecido a grande importância de cada uma dessas abordagens na gestão organizacional. De ser consideradas independentes uma da outra, nos últimos tempos passaram a ser consideradas complementares, segundo sugerido por Senge, quem afirma que nestes tempos de grande interesse pelas organizações que aprendem, “torna-se mais importante do que nunca pensar e agir estrategicamente, caso contrário toda conversa sobre “organizações que aprendem” resultará em pouco mais que outro modismo gerencial” (Senge et al., 1995, p. 15).

Já que tanto a adoção de um processo estratégico quanto o aprendizado organizacional são abordagens de gestão organizacional concebidas para orientar as operações empresariais em um ambiente caracterizado pela incerteza, pretende-se neste estudo determinar até que ponto os princípios do processo estratégico e da aprendizagem organizacional coexistem na realidade empresarial. Assim, foi estabelecida a seguinte questão de pesquisa:

*Em que medida o processo estratégico adotado na Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina – EPAGRI contribui para o aprendizado organizacional?*

## **1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA;**

O objetivo geral do presente estudo é o de apresentar a consolidação das reflexões sobre o processo estratégico adotado pela Empresa de Pesquisa Agropecuária e de Extensão Rural de Santa Catarina – EPAGRI e sobre a maneira em que dito processo contribui para o aprendizado organizacional.

Especificamente pretende-se:

- Realizar um levantamento teórico a partir dos autores mais representativos dos tópicos estratégia empresarial e aprendizado organizacional.
- Identificar na literatura especializada as principais teorias associadas ao processo estratégico nas empresas e ao aprendizado organizacional.
- Identificar as categorias empíricas referentes ao processo estratégico nas empresas e ao aprendizado organizacional emergentes na Empresa de Pesquisa Agropecuária e de Extensão Rural de Santa Catarina – EPAGRI.
- Analisar, a partir do levantamento teórico-empírico, se o processo estratégico adotado pela Empresa de Pesquisa Agropecuária e de Extensão Rural de Santa Catarina – EPAGRI contribui ao aprendizado organizacional.

## **1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO - PRÁTICA**

A adoção de um processo estratégico nas empresas assim como o aprendizado organizacional têm sido importantes abordagens no desafio de encarar as atuais condições de mudança do contexto empresarial. Numerosos autores têm demonstrado que cada uma delas fornece elementos de grande utilidade para as empresas lidarem com a incerteza que caracteriza o ambiente organizacional. No entanto, a relação teórica ou empírica que existe entre as duas abordagens tem sido relativamente pouco investigada. Neste sentido, o presente trabalho resgata na literatura especializada tópicos relevantes a cada abordagem e outros que analisam a relação entre elas.

Em termos práticos, verifica-se que o planejamento estratégico tem sido uma ferramenta amplamente utilizada pelas empresas nos últimos anos, com o objetivo de preparar-se para



operar em um contexto caracterizado pela incerteza. Um estudo como este, que caracteriza o processo estratégico que prevalece na Empresa de Pesquisa Agropecuária e de Extensão Rural de Santa Catarina – EPAGRI em decorrência da elaboração e implementação do planejamento e o relaciona com a abordagem do aprendizado organizacional, reveste-se de grande importância, ao considerar-se a complementaridade das duas abordagens fundamental fonte de vantagem estratégica nas empresas.

Finalmente, a pesquisa pretende fornecer uma base para os administradores da EPAGRI identificarem os fatores do processo estratégico que favorecem o aprendizado dos funcionários, assim como os que o inibem, com o objetivo de propor linhas de ação que contribuam a melhorar o desempenho da organização.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 UMA VISÃO DA TEORIA ORGANIZACIONAL**

#### **2.1.1 Conceituação e caracterização**

“A nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascermos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morremos numa organização, e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial” (Etzioni, 1980, p.7).

A citação anterior fornece uma idéia da extrema relevância das organizações na nossa sociedade. No mesmo sentido, Barnard (1979) justifica a relevância da análise organizacional a afirmar que “o estudo cuidadoso das ações visíveis dos seres humanos ... mostra que muitas delas, e algumas vezes a maioria, são determinadas ou dirigidas pela sua ligação com organizações formais” (p. 36).

Dado que a existência humana parece ser desenvolvida quase totalmente entre esse tipo de instituições, é oportuno aprofundar um pouco no estudo organizacional para analisar as maneiras como o desenvolvimento humano se relaciona com elas, através de vínculos de influência mútua.

Portanto, examinar-se-ão neste ponto alguns aspectos importantes no estudo das organizações, na teoria tradicional que sustenta seu desenvolvimento e na análise das conseqüências de sua operação na sociedade.

Popescu (1973) enuncia o taylorismo (administração científica ou a racionalização do trabalho obreiro) e o fayolismo (doutrina administrativa ou a racionalização do governo da empresa) como os dois campos nos quais foi desenvolvida a análise da produtividade. Assim sendo, a origem da teoria das organizações parece encontrar-se nos preceitos colocados por Taylor e Fayol, na formulação das bases da Escola Clássica.

Segundo Silva (1974), a administração científica formulada por Taylor tem sido considerada à luz de seu objetivo dominante, que é poupar energias e simultaneamente aumentar a produtividade, através de métodos científicos aplicados nos lugares de trabalho. Por sua parte,

Fayol, no seu livro "Administração Industrial e Geral" (1973) afirma que o conjunto das operações realizadas nas empresas divide-se em seis grupos ou funções essenciais, que são a função técnica, a financeira, a de segurança, a de contabilidade e a administrativa. Desta maneira, pela primeira vez reconhece-se a importância da administração na gestão das empresas, sendo responsável pela previsão das atividades, a organização do organismo que é a empresa, o comando das pessoas, a coordenação das ações e o controle.

Dessa maneira, Fayol foi pioneiro em identificar a importância da administração, chegando até a incluí-la na categoria de disciplina autônoma universal, fomentando assim a necessidade do seu ensino em todos os níveis escolares.

Diversos autores posteriores a Fayol têm elaborado diferentes abordagens para a análise organizacional. É assim como Perrow (1976) propõe um modelo segundo o qual as organizações são criadas para produzir alguma coisa, desenvolvendo um processo no qual "utilizam energia humana e não humana para transformar "matéria prima" em um produto desejável, de modo que as pessoas forneçam recursos à organização, pagando para adquirir o produto e tornando possível assim a aquisição de mais matéria prima e de mão de obra para continuar a produção" (p. 74).

Por sua vez, Katz e Kahn (1976) definem os sistemas sociais e as organizações como um conjunto de atividades padronizadas (papéis) de uma quantidade de indivíduos, as quais além de ser repetidas e relativamente duradouras, são complementares ou interdependentes em espaço e tempo em relação a algum produto ou resultado comum.

Etzioni (1980) adota a definição de organização formulada Parsons, segundo a qual as organizações são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.

Já Barnard (1979) define a organização formal como uma espécie de cooperação entre os homens, caracterizada por uma organização consciente, deliberada, com finalidade expressa. Por sistema cooperativo entende o autor "um complexo de componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais que se encontram numa relação sistemática específica, em virtude da cooperação de duas ou mais pessoas visando a um alvo definido" (p. 88). Tal sistema abrange sistemas subsidiários, tais como as pessoas, os sistemas físicos, os sistemas sociais e as organizações. A organização, assim, é um dos sistemas compreendidos dentro de um sistema cooperativo.

Percebe-se que a maior parte dos autores consultados considera fundamental na operação de uma organização a definição dos objetivos a serem alcançados por ela. Por tanto, neste ponto aprofundar-se-á sobre este conceito.

Etzioni (1980) define os objetivos organizacionais como a situação futura que a organização, como uma coletividade, procura atingir. Tais objetivos na prática são freqüentemente estabelecidos num complicado jogo de poder, que inclui diversos indivíduos e grupos, dentro e fora da organização, através da referência aos valores que dirigem o comportamento em geral e ao comportamento específico dos indivíduos e grupos importantes numa determinada sociedade.

Por sua vez, Katz e Kahn (1976) definem como objetivos ou funções das organizações não as finalidades conscientes dos líderes ou membros de grupo, mas os resultados que reativam o sistema para produzir o mesmo tipo de output.

Ao analisar a natureza das organizações, Perrow (1976) afirma que elas são criadas para fazer alguma coisa, e tal fim ou objetivo deve ser identificado, na análise de uma organização. O autor propõe cinco categorias de objetivos organizacionais, determinados segundo diferentes pontos de vista relevantes.

- **Objetivos da sociedade.** Ponto de referência: a sociedade em geral. Engloba tipos de grandes organizações que preenchem as necessidades da sociedade. Exemplos: produzir bens e serviços, manter a ordem, criar e manter valores culturais.
- **Objetivos de produção.** Ponto de referência: o público que entra em contato com a organização. Trata de tipos de produção definidos em termos das funções do consumidor. Exemplos: bens de consumo, serviços às empresas, cuidados com a saúde, educação.
- **Objetivos de sistemas.** Ponto de referência: o estado ou maneira de funcionar da organização, independentemente daquilo que produz e/ou dos objetivos daí resultantes. Exemplos: a ênfase dada ao crescimento, estabilidade, lucros ou às modalidades de funcionamento, tais como fazê-lo sob controle restrito ou liberal.
- **Objetivos de produtos (objetivos caracterizados pelos produtos).** Ponto de referência: as características dos bens e serviços produzidos. Exemplos: ênfase sobre qualidade ou sobre quantidade, variedade, estilo, disponibilidade, originalidade ou inovação dos produtos.
- **Objetivos derivados.** Ponto de referência: os usos que a organização faz do poder originado na consecução de outros objetivos. Exemplos: metas políticas, serviços comunitários, desenvolvimento profissional, política de investimento e localização das instalações, de modo a afetar a economia e o futuro de comunidades específicas.

No mesmo sentido, o autor estabelece que os objetivos da organização não só são múltiplos como também podem ser conflitantes, e podem ser atingidos todos de uma só vez, ou numa seqüência.

De acordo com Etzioni, (1980), na busca do atingimento dos objetivos, as organizações caracterizam-se por ter divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, que longe de ser casuais ou estabelecidas pela tradição, são planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos. No mesmo sentido, a presença de um ou mais centros de poder que por um lado, controlam os esforços combinados da organização, dirigindo-os para seus objetivos, e por outro, reexaminam continuamente o desempenho da organização, para quando necessário, reordenar sua estrutura a fim de aumentar sua eficiência, é outro fator que caracteriza as organizações, assim como a substituição e reorganização do pessoal, a través de transferências e promoções das pessoas que satisfazem os requerimentos da organização, e das demissões das pessoas que não o fazem.

No que diz respeito às diversas abordagens adotadas pelos autores para a análise organizacional, Perrow (1976) propõe o sócio-estrutural, através do qual é possível analisar “a organização em si”, isto é, os padrões permanentes de comportamento que lhe dão forma e estrutura. Tal ponto de vista considera os papéis que as pessoas desempenham ao invés de considerar a natureza das personalidades nesses papéis, através da análise das estruturas nas quais esses papéis são desempenhados, do grau de centralização e descentralização, do clima dos valores e expectativas, assim como dos objetivos das organizações. Igualmente, a análise sociológica de Perrow inclui o ponto de vista de sistema aberto, estudando a maneira pela qual a organização é influenciada pelo meio.

Assim, verifica-se que o autor considera a análise da estrutura, dos objetivos e do ambiente organizacionais como os meios mais práticos e eficientes de lidar com problemas organizacionais, do que tentar mudar diretamente o comportamento humano. Perrow (1976) afirma que na análise organizacional é muito importante entender que as organizações diferem grandemente entre si, sendo que o que é tido como verdadeiro para todas pode ser excessivamente geral e superficial. Neste sentido, a abordagem estrutural, ao tentar estudar o todo ao invés de partes isoladas nas organizações, analisa como concebem sua tarefa e sua matéria prima, quão interdependentes são do sistema e quão cuidadosamente devem ser controladas, permitindo identificar o que torna diferente cada uma.

Katz e Kahn (1976) definem um modelo teórico para a compreensão das organizações similar ao proposto por Perrow (1976), como um sistema de energia input-output, no qual o

retorno da energia do output reativa o sistema. Dessa forma, dado que o input de energias e a conversão do produto em novo input de energia consiste em transações entre a organização e seu ambiente, ao igual que Perrow, os autores propõem as organizações como sistemas abertos.

Seguindo o modelo organizacional proposto por Katz e Kahn (1976), dois tipos de inputs são necessários para a organização. Assim, os inputs de produção são as importações da energia que é processada para proporcionar um resultado produtivo, enquanto os inputs de manutenção são importações de energia que sustentam o sistema, função esta muito complicada nos sistemas sociais por não estarem especificados de maneira clara os requisitos para manter o sistema em funcionamento. Neste sentido, os autores argumentam que a teoria clássica da organização, com seus conceitos de máquina baseados nas suposições comportamentais do homem racional econômico, assume de maneira quase exclusiva o input de produção e os métodos de processá-lo como as únicas variáveis a levar em conta no desenvolvimento organizacional, desconhecendo assim a importância do input de manutenção.

No que diz respeito às estruturas sociais, das quais as organizações fazem parte, Katz e Kahn (1976) afirmam que são sistemas essencialmente inventados pelo homem e imperfeitos, que se mantêm em conjunto através de um cimento psicológico, formado por atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas dos seres humanos. Tal característica faz com que a variabilidade dos sistemas sociais seja maior do que a dos sistemas biológicos. No entanto, as pressões do ambiente, os valores e expectativas compartilhados pelo grupo, assim como a imposição de regras, são colocados como três tipos de forças que reduzem a variabilidade e instabilidade das ações humanas.

Os principais componentes de um sistema social, que por sua vez se constituem numa forte base integradora de sistemas, são, segundo Katz e Kahn (1976), os comportamentos dos membros em desempenho de papel, as normas que prescrevem e sancionam esses comportamentos e os valores nos quais tais normas se acham sustentadas. Os papéis correspondem a configurações padronizadas de comportamento requeridos de todas as pessoas que desempenham uma parte em determinado relacionamento funcional, sem que sejam levados em conta os desejos pessoais ou as obrigações interpessoais irrelevantes a tal relacionamento. As normas são as expectativas gerais com caráter de exigência atingindo a todos os incumbidos de um papel em um sistema, reforçando os requisitos de papel. Os valores são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas no sistema.

Para Katz e Kahn (1976), o funcionamento organizacional compõe-se de cinco subsistemas ou tipos de atividade, necessários para a função de transformação do input de

energia. Tais subsistemas são o subsistema de produção, que visa que o trabalho seja executado; o subsistema de apoio para obtenção, disposição e relações institucionais; o subsistema de manutenção para vincular as pessoas a seus papéis funcionais; o subsistema adaptativo, que diz respeito à mudança organizacional; e, o subsistema gerencial, necessário para a direção, adjudicação e controle dos muitos subsistemas e atividades da estrutura.

### **2.1.2 Crítica à teoria tradicional das organizações**

Ao longo da história das organizações formais, grande interesse tem sido colocado no desenvolvimento de ferramentas e métodos através dos quais garanta-se aquilo que tradicionalmente tem sido concebido como o seu principal objetivo e razão de ser: a maximização do seu ingresso e, com ele, da riqueza material da humanidade. No entanto, a sociedade já testemunhou múltiplos paradoxos que questionam a bondade de um desenvolvimento organizacional que, na busca ilimitada do lucro, desconhece o desenvolvimento social.

Ao analisar a sociedade moderna, Marcuse (1982) afirma que o propósito único de procurar as maneiras de incrementar a riqueza sem limite faz com que o desenho da forma pela qual ela é organizada e organiza a seus membros, tenha resultado na idéia universalmente aceita de que os interesses particulares correspondem aos de todos os homens sensatos. Assim sendo, tem se criado na consciência das pessoas a idéia de que a sociedade, na qual necessidades e aspirações individuais assumem o caráter de necessidades políticas do conjunto social, é a própria personificação da razão. No entanto, ao observar que a produtividade acaba destruindo o livre desenvolvimento das faculdades e necessidades humanas, que a paz é mantida pela ameaça constante de guerra, que o crescimento social depende da repressão das possibilidades reais de amenizar a luta pela existência, estas algumas das conseqüências do modelo social imperante, entende-se que a sociedade, como um todo, é irracional.

Perrow (1976), lembrando a Weber e Schumpeter como de grande importância no estudo de esquemas teóricos que relacionam o aparecimento de organizações de grande porte e, particularmente, do capitalismo, com as mudanças radicais de ambiente, de estrutura social e tecnologia, afirma que, considerando que as organizações influenciam o ambiente em que vivem e são influenciadas por ele, uma vez que se tornam grandes, poderosas e indispensáveis, os dois teóricos “visualizavam o futuro com temor arrazoado e imparcial, à medida que viam fugir ao

controle do homem sua própria invenção, que continuava a influenciar o homem e a sociedade, através de sua lógica inexorável.” (p. 125).

Ao explicar a grande transcendência das organizações na sociedade, Etzioni (1980) afirma que as organizações não são uma invenção moderna, mas têm exercido uma grande influência ao longo da história da humanidade. Contudo, afirma, a sociedade moderna contém mais organizações – a fim de satisfazer uma diversidade cada vez maior de necessidades de tipo social e pessoal – que incluem uma proporção maior de cidadãos e influem em setores mais amplos de suas vidas. Tais organizações modernas, segundo Etzioni (1980), são mais eficientes que as antigas, dadas as mudanças na natureza da sociedade, que tornaram o ambiente social mais compatível com as organizações.

No entanto, o aumento do alcance e do racionalismo organizacional produziu-se com um preço social e humano. De acordo com Etzioni (1980), muitas pessoas que trabalham para organizações estão profundamente frustradas e alienadas em seu trabalho, sendo que a organização, em vez de ser uma obediente servidora da sociedade, passa, às vezes, a dominá-la.

Tal raciocínio é coerente com a definição de Drucker das organizações e seu papel na sociedade. Drucker (1995) define as organizações como ferramentas ao serviço da sociedade, isto é, sistemas intencionalmente concebidos e especializados pelo desempenho de uma tarefa particular. Sociedade e comunidade, pelo contrário, como ambientes, têm caráter multidimensional. O autor, refutando ao prêmio Nobel Milton Friedman, argumenta que se bem é certo que a primeira responsabilidade de uma empresa é o desempenho econômico, não é a única. Grande importância tem a responsabilidade social que toda organização deve assumir pelo seu impacto sobre os funcionários, o meio ambiente, seus clientes e tudo e todos a quem tocar.

Contudo, um aspecto importante levantado por Etzioni (1980) corresponde ao fato de que até certo ponto, o racionalismo da organização e a felicidade humana, podem ser concomitantes. Assim, coloca o autor que o problema das organizações modernas consiste em encontrar a maneira de reunir agrupamentos humanos que sejam tão racionais quanto possível, e, ao mesmo tempo, produzir um mínimo de conseqüências indesejáveis e um máximo de satisfação.

Marcuse (1982) desenvolveu uma teoria crítica da ciência social que analisa a sociedade levando em conta suas aptidões intelectuais e materiais utilizadas e não utilizadas, e através da qual possibilita-se a análise de fatos sociais e o exame de suas alternativas históricas. Como padrões para tal teoria, Marcuse (1982) propõe os julgamentos com base em valores, a partir dos



quais “a maneira estabelecida de organizar a sociedade é comparada com outras maneiras possíveis, .. que se consideram oferecer melhores possibilidades de suavizar a luta do homem pela existência” (p. 14).

Aspecto importante colocado pelo autor é o fato de o progresso técnico, característico da sociedade industrial desenvolvida, ter levado a um sistema de dominação e coordenação, assim como ter criado formas de vida e poder, através dos quais parece ter reconciliado as forças que se opõem ao sistema, rejeitando ou refutando todo protesto em nome das perspectivas históricas de liberdade de labuta e dominação. Dessa maneira, afirma o autor, a sociedade contemporânea parece capaz de conter a transformação social, a transformação qualitativa que “estabeleceria instituições essencialmente diferentes, uma nova direção dos processos produtivos, novas formas de existência humana. Essa contenção da transformação é, talvez, a mais singular realização da sociedade industrial desenvolvida.” (p. 16)

No mesmo sentido, Etzioni (1980) coloca que embora têm sido amplamente percebidos os efeitos negativos na sociedade causados pelo desenvolvimento organizacional, tal como concebido até agora, existe um acordo quase geral que considera tais indesejáveis conseqüências secundárias como incapazes de superar as grandes vantagens das organizações.

Nesse contexto, uma teoria crítica como a proposta por Marcuse (1982), que insista na necessidade de transformação qualitativa da sociedade, reveste-se de grande importância, sendo necessária para a sociedade como um todo, isto é, para cada um de seus membros. No entanto, afirma o autor, o fato de a grande maioria da população aceitar e ser levada a aceitar a sociedade industrial desenvolvida, não a torna menos irracional e menos repreensível.

Ao analisar o desenvolvimento histórico da sociedade, Drucker (1995) conclui que por mais de seiscentos anos, nenhuma sociedade teve tantos centros de poder como a sociedade em que vivemos agora. A diversidade característica da sociedade desenvolvida, tal como é concebida atualmente, é possível devido às organizações especializadas, desenvolvidas a partir da revolução industrial, especialmente durante os últimos cinquenta anos. Contudo, adverte o autor, “a qualidade que dá a essas organizações a capacidade de desempenho é precisamente o fato de cada uma ser autônoma e especializada, informada somente por sua missão e visão de caráter estreito, seus valores estreitos e não por qualquer consideração a respeito da sociedade e da comunidade.” (p. 56)

Assim, Drucker formula o grande problema da sociedade pluralista: Quem cuida do Bem Comum? Quem o define? Quem equilibra as metas e valores, separados e com freqüência conflitantes, das organizações e da sociedade? Quem decide as concessões e sob que base? Ante

a falta de uma resposta adequada a essas perguntas, Drucker estabelece o desafio enfrentado, em especial pelas democracias desenvolvidas e de mercado livre, que consiste em fazer com que o pluralismo de organizações autônomas e baseadas no conhecimento resulte tanto em desempenho econômico como em coesão política e social.

Neste ponto é oportuno lembrar uma afirmação colocada por quem é considerado o criador da administração, segundo a qual “Numa empresa o interesse de um agente, ou de um grupo de agentes, não deve prevalecer contra o interesse da empresa. O interesse da família é prioritário ante o de um dos membros e o interesse do Estado deve preceder ao de um cidadão ou grupo de cidadãos.” (Fayol, *Administración Industrial e General*, 1973) Verifica-se assim como a certeza sobre o cuidado do bem comum promulgada pelo pai da administração foi se perdendo com o desenvolvimento organizacional e econômico da sociedade.

Katz e Kahn (1976), por sua parte, expõem os dilemas da Sociedade Organizacional. Um deles consiste no fato de a dinâmica de maximização com seu impulso para o crescimento organizacional ter, por um lado, possibilitado uma vida material mais rica, e por outro, criado a grandeza empresarial e o pesadelo de totalidade, pelo qual todos os caminhos conduzem à mesma fonte de autoridade organizacional.

Outro dilema da sociedade organizacional colocado pelos autores é a despersonalização e fragmentação exigidos por sistemas burocráticos, baseados em modelos de papéis, nos quais o indivíduo não tem a probabilidade de expressar sua personalidade total. O uso dos sistemas de papel como dispositivo racional para lidar com todos os problemas tem-nos permitido alguma eficiência, mas às expensas de algum empobrecimento das relações pessoais e da perda de auto-identidade.

Da mesma forma, a integração moral do sistema é outro dilema da sociedade burocrática analisado pelos autores. Na medida em que as pessoas se separam em muitos subgrupos com suas próprias partes para desempenhar, a ética se torna mais relativa a determinadas situações e um código moral absolutista baseado em noções rígidas sobre o bem e o mal se torna mais fraco. A integração moral de uma sociedade baseada em código ético universalmente aceito parece estar ameaçada pelos muitos papéis de um sistema burocrático que enfatiza conformidade, mas do que internalização e que além disso, mais enfatiza resultados empíricos e transigências do que padrões rígidos de moral.

Finalmente, os autores colocam o que consideram ser o maior dilema organizacional da estrutura burocrática, que é o conflito entre as expectativas democráticas das pessoas e sua participação real na tomada de decisão. A complexidade e especialização de estruturas

complexas tornam mais difícil o envolvimento de seus membros das fileiras comuns na tomada de decisão. A informação é restrita a um pequeno número de pessoas que pelo fato de ter tempo, antecedentes e uma posição determinada, encarrega-se da tomada de decisão. E esta tendência cresce simultaneamente com as expectativas de democracia dos membros das organizações, por serem incluídos como cidadãos de primeira classe do sistema.

O desenvolvimento teórico apresentado acima conduz a pensar na necessidade da reformulação da teoria organizacional, para se adequar melhor às necessidades da sociedade. Neste sentido, Ramos (1989) afirma que “a teoria da organização, tal como tem prevalecido, é ingênua. Assume esse caráter porque se baseia na racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante no Ocidente” (p.1). Ainda segundo Ramos (1989), o sucesso prático da teoria organizacional tradicional, tem sido unidimensional e exerce um impacto desfigurador sobre a vida humana associada.

Ao identificar a epistemologia inerente na ciência social estabelecida, da qual a teoria organizacional faz parte, Ramos (1989) coloca o conceito de razão como pilar fundamental de sua fundamentação. O autor afirma que no sentido antigo, tal conceito era entendido como uma “força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar sua vida pessoal e social” (p. 2) (razão substantiva). Contrastando tal concepção, Ramos coloca a definição de Hobbes de razão moderna, de profunda influência até hoje, que despoja a razão de qualquer papel normativo, para virar na “capacidade que o indivíduo adquire “pelo esforço” e que o habilita a nada mais do que fazer o “cálculo utilitário de conseqüências” (p. 3) (racionalidade funcional).

A transvaliação da razão, assim, veio a representar a redução do indivíduo a uma criatura que calcula, para a qual é impossível distinguir entre vício e virtude. A sociedade, então, tornou-se “o seu único mentor e, não surpreendentemente, padecimento é equiparado ao mal e o prazer ao bem” (Ramos, 1989, p. 30).

A distorção do conceito de razão que passou a impossibilitar a realização humana, além de acontecimentos históricos como a aparição da economia e a revolução industrial, fizeram com que desde que foi introduzida a ideologia de mercado, faz três séculos, sua transcendência superasse o nível econômico, chegando a atingir o caráter de paradigma para a sociedade, e portanto, convertendo-se no critério ordenador da vida humana. “A economia política e a ciência social formal legitimam, conceptualmente, a isenção da economia doméstica de regulação política. Por essa razão, o comércio, torna-se a essência da sociedade e a natureza

humana é definida na conformidade das qualificações que um homem tem como comerciante.” (Ramos, 1989, p.33)

Neste contexto social, as organizações formais têm adquirido o caráter de força principal no processo social moderno, através de política cognitiva que fez delas o equivalente ao desenvolvimento pessoal e à realização humana. A exagerada importância das organizações econômicas também contribui o fato da legitimação das necessidades artificiais ilimitadas, que faz a produção também ilimitada.

Ramos (1989) identifica uma série de “pontos cegos” na atual teoria das organizações, desenvolvida na sociedade centrada no mercado e fundamentada nos princípios da racionalidade funcional:

- A concepção de racionalidade inerente à teoria organizacional tem caráter funcional, sendo que o comportamento econômico é identificado como constituindo a totalidade da natureza humana,
- A atual teoria da organização não distingue o significado substantivo e o significado formal de organização, desconhecendo que a organização econômica formal é uma inovação recente gerada pelas necessidades de acumulação de capital e pela expansão das capacidades de processamento características do sistema de mercado.
- Não existe na presente teoria organizacional uma clara compreensão do papel da interação simbólica no conjunto dos relacionamentos interpessoais.
- A teoria das organizações baseia-se numa visão mecanomórfica da atividade produtiva humana, desconhecendo o seu caráter antropomórfico, o que fica patente na sua incapacidade para distinguir entre trabalho e ocupação.

É necessário, portanto, um novo modelo teórico organizacional que recupere a unidade social individual, e no qual as organizações além de procurar o sucesso econômico, forneçam os meios para a autorealização humana, como parte de uma sociedade multidimensional. Neste sentido, Ramos (1989), propõe um “modelo multidimensional para a análise e formulação dos sistemas sociais, no qual o mercado é considerado um enclave social legítimo e necessário, mas limitado e regulado pela sociedade” (p. 140).

Como alternativa à sociedade unidimensional, o autor propõe o modelo multidimensional, reflexo do paradigma paraeconômico, baseado no princípio de delimitação organizacional, definida como “uma tentativa sistemática de superar o processo contínuo de

unidimensionalização da vida individual e coletiva” (p. 142). Em tal modelo a sociedade é concebida como sendo constituída de uma variedade de diversos enclaves, através dos quais possibilita-se a sadia vida humana associada, e no qual o governo desempenha papel fundamental na formulação e implementação das políticas distributivas que garantem o tipo ótimo de transações entre tais enclaves.

Como características do paradigma paraeconômico consideram-se as seguintes:

- Na realidade social multicêntrica que o compõe, o mercado é apenas um dos enclaves que existem.
- A procura da maximização da utilidade ocorre de maneira incidental, sendo que o principal objetivo do indivíduo nesse espaço social é no sentido da orientação de sua existência, correspondendo com as suas necessidades de atualização pessoal.
- Na sociedade assim concebida, são-lhe dadas ao indivíduo oportunidades de ocupar-se ou de “levar a melhor o sistema de mercado” (p. 141) criando uma variedade de cenários sociais que diferem em sua natureza, dos quais participa. Dessa maneira, o indivíduo não é forçado a conformar-se totalmente ao sistema de valores do mercado.

Ainda na caracterização do paradigma paraeconômico, o autor afirma que os diferentes enclaves que compõem a sociedade multicêntrica representam para a pessoa cenários nos quais ela obtém determinado propósito. Nesse sentido, “raramente se podem integrar atualização pessoal e maximização de utilidade, no sentido estritamente econômico” (p. 142) sendo cada um desses propósitos obtido em diferentes enclaves. Assim sendo, uma formulação de sistemas sociais que visa a atualização humana (como direito próprio), assim como um nível de eficiência na produção de bens e serviços, deve sustentar a coexistência de uma variedade de ambientes sociais, nos quais objetivos de tal diversidade serão atingidos.

Assim, levando em conta que “o conhecimento organizacional dominante mal pode proporcionar os ensinamentos necessários à superação da condição social do homem contemporâneo, ... um dos objetivos do paradigma paraeconômico é a formulação de diretrizes de uma nova ciência organizacional, em sintonia com as realidades operativas de uma sociedade multicêntrica.” (p. 156)

## 2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### 2.2.1 Definição

Uma questão de grande importância no estudo da mudança consiste em definir o termo, isto é, em determinar que tipo de processos são considerados como de mudança. Nesse sentido, Zaltman e Duncan (1977) afirmam que, dado que quase todas as coisas encontram-se em permanente modificação, enfrenta-se o dilema de determinar um limite dessas modificações a partir do qual seja possível falar em mudança e não mais no status quo. Ante tal colocação argumentam os autores que é possível falar em mudança de um objeto quando ele apresenta modificações nas dimensões quantitativas e/ou qualitativas em relação a um estado inicial de referência num período de tempo. Da mesma forma, Giddens (1991) afirma que é possível dizer que existe uma mudança significativa quando há alterações na estrutura subjacente de um objeto ou situação ao longo de um período de tempo, sendo que no caso específico da mudança social, o grau de intensidade da mudança está determinado pelas modificações das instituições básicas.

Sztompka (1998) afirma que o estudo moderno da mudança é influenciado pelo modelo orgânico da sociedade, que estabelece uma analogia entre a sociedade e um organismo biológico, assim como pelo sistêmico, desenvolvido neste século e que “denota uma totalidade complexa constituída de múltiplos elementos ligados por certas inter-relações e separados do ambiente por um limite” (p. 27). É dentro do contexto sistêmico que o autor define a mudança social como aquela que ocorre dentro do sistema social ou que o abrange, envolvendo a idéia de uma diferença percebida em instantes diversos entre estados de um mesmo sistema.

Ao tentar definir o conceito de mudança social recorrendo às definições formuladas por teóricos, Zaltman e Duncan (1977) demonstram quão difícil é achar um consenso respeito a esse conceito e estabelecem a sua definição, segundo a qual mudança social ao nível do indivíduo e do sistema é uma alteração na maneira como uma pessoa ou grupo de pessoas comporta-se, como resultado de uma alteração na sua definição da situação. Assim sendo, os autores concebem a mudança social como um processo de reaprendizagem no qual indivíduos ou grupos continuamente estão modificando seu comportamento, adequando-o aos requerimentos da situação. Neste sentido, os autores estabelecem que um indivíduo pode mudar seu rol como resultado de uma mudança de seus valores ou crenças, ou devido a pressões das pessoas que interagem com ele.

No que diz respeito às organizações, Wood (1995) afirma que o conceito de mudança neste tipo de instituições tem ganhado extrema importância nos últimos anos, em decorrência do aumento na instabilidade e no acirramento da competição. Nestas condições, a mudança é considerada fundamental para a sobrevivência das organizações.

O autor entende a mudança organizacional como a transformação de qualquer componente, seja de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana, etc., capaz de gerar impacto no conjunto da organização ou em partes dela. Neste sentido, a mudança numa organização pode apresentar-se em três níveis: quanto à sua natureza, quanto à sua relação com o ambiente e quanto à forma de implantação.

De maneira similar, Schein (1982) identifica as mudanças organizacionais como novas estruturas e/ou novos processos, que só ocorrem através de mudanças individuais em membros-chave da organização. Para ele, o processo de mudanças envolve hipóteses como as seguintes:

- Todo processo de mudança implica não só o aprendizado de algo novo, mas também o desaprendizado de algo que está presente previamente, e possivelmente bem internalizado na personalidade e nos relacionamentos dos indivíduos.
- A motivação para a mudança é requisito fundamental para que o processo ocorra. A indução dessa motivação pode ser a etapa mais complicada do processo de mudança.
- Geralmente a mudança em adultos envolve atitudes, valores e auto imagem

### **2.2.2 Modelos de análise da mudança social**

No que diz respeito à classificação das mudanças sociais, Zaltman e Duncan (1977) apresentam em primeira instância a diferenciação entre mudança planejada e não planejada, ambas definidas como resultado de interações sociais, sendo a primeira deliberadamente executada com objetivos determinados, a diferença da segunda. Além dessa classificação, os autores apresentam outra baseada na dimensão temporal e no nível da sociedade alvo da mudança, que gera seis tipos de mudança: o primeiro corresponde a mudanças nas atitudes e no comportamento dos indivíduos (nível micro) a curto prazo; o segundo tipo atua sobre o mesmo nível individual num horizonte de tempo maior; o terceiro tipo de mudanças nos níveis intermediários da sociedade (grupos) são de tipo normativo e administrativo num período de

tempo de curto prazo, enquanto o quarto tipo de mudanças que afeta o mesmo nível, acontece a longo prazo; o último nível social ao qual ocorrem as mudanças é o macro (sociedade), sendo de tipo de invenção e inovação, a curto prazo, ou de evolução sociocultural, a longo prazo.

Dentro da classificação das mudanças planejadas, apresentada acima, identificam-se as reorientações, que segundo Nadler (1994), correspondem aos processos de mudança descontínua iniciadas em antecipação de eventos futuros (mudanças proativas).

Um assunto de grande importância apresentado por Sztompka (1998) em relação à maneira como acontece a mudança social é que as mudanças mais simples não se apresentam de forma isolada, mas ligadas a outras mudanças. Um dos modelos propostos pela sociologia para compreender essas ligações é o *processo social*, que, descrevendo uma seqüência de mudanças inter-relacionadas, é entendido como qualquer tipo de mudança em um objeto que o transforma no decorrer do tempo.

Nesse sentido, o autor identifica duas formas específicas de processos sociais muito importantes no desenvolvimento sociológico, que são o *ciclo social* e o *desenvolvimento social*. O primeiro caracteriza-se por seguir um caráter circular, explicado pela tendência imanente do sistema, de natureza ondulatória ou oscilatória; assim sendo, nos processos sociais que seguem formas de ciclos, só existem mudanças a curto prazo, pois no longo o sistema voltará a seu estado original.

Já o desenvolvimento social refere-se ao “desdobramento de alguma potencialidade inerente ao sistema” (Sztompka, 1998, p. 32) e tem características quase completamente contrárias aos ciclos: é direcional, o que determina que nenhum estado do sistema se repete em qualquer outro estágio; é de caráter ascendente, sendo que enquanto o desenvolvimento social avança, um maior nível de certa propriedade selecionada é atingido; finalmente, o desenvolvimento é caracterizado por ser estimulado pelas tendências imanentes do sistema. Diferentes teorias baseadas na idéia do processo de desenvolvimento social têm surgido ao longo da história da sociologia, que incluem as abordagens do evolucionismo e do materialismo histórico.

### **2.2.3 Participantes do processo de mudança**

O agente da mudança assim como os sistemas cliente e o alvo de mudança são identificados por Zaltman e Duncan (1977) como os participantes do processo de mudança. O



rol do primeiro tem sido amplamente debatido por diversos teóricos no que se refere ao foco de controle e colaboração; os autores dão a sua definição, segundo a qual o agente de mudança é qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos, internos ou externos a um sistema, que operam para mudar o seu status quo, procurando que todas as pessoas que o compõem devam reaprender a desempenhar seus rôis. Assim sendo, o sistema alvo de mudança é a unidade cujo status quo o agente de mudança tentará alterar, implicando uma modificação no desempenho das pessoas que o compõem, enquanto o sistema cliente de mudança é o indivíduo ou grupo de indivíduos que solicitam ao agente de mudança uma alteração no status quo do sistema alvo de mudança.

#### **2.2.4 Resistência à mudança**

Um aspecto importante no estudo da mudança é o reconhecimento do fato que todo processo de mudança traz resultados positivos e negativos, sendo que a percepção da natureza dos efeitos da mudança é subjetiva a cada pessoa envolvida no processo. Neste sentido, Zaltman e Duncam (1977) afirmam que devido ao fato da mudança social estar acontecendo a grandes velocidades e com efeitos muito importantes na vida social ao longo do mundo, existe o interesse em administrar as mudanças de forma a maximizar seus efeitos positivos e minimizar os negativos.

Levando em conta esse fator de incerteza inerente em todo processo de mudança, a resistência à mudança reveste-se de grande importância, como um fenômeno natural a levar em conta no desenvolvimento dos processos de mudança. O conceito de resistência é definido por Kotter e Schlesinger (1994) como qualquer tentativa para prevenir uma alteração do status quo de um sistema.

Para lidar com a resistência à mudança de forma adequada, Kotter e Schlesinger (1994) propõem fazer uma análise profunda, para cada situação particular, avaliando quais as pessoas que poderiam tomar uma atitude resistente à mudança e quais os motivos. Assim, para selecionar um método adequado para lidar com a resistência à mudança, é de grande utilidade identificar algumas das razões pelas quais as pessoas assumem uma atitude resistente.

Dentro das muitas causas que podem gerar resistência à mudança, os autores identificam quatro das mais comuns. A defesa do interesse próprio, contrário à defesa dos interesses da organização, isto é, o desejo da pessoa de não perder algo que representa valor para ela, é uma das razões que geram resistência à mudança, identificada pelos autores como geradora de

“comportamentos políticos”. Da mesma maneira, uma falta de compreensão do processo de mudança, pela qual as pessoas percebem que o processo pode representar mais custos do que ganâncias, usualmente acompanhado de uma falta de confiança na pessoa responsável do processo, constitui outra causa de resistência. No mesmo sentido, a existência de diferentes perspectivas de avaliação da situação de mudança, pode causar a percepção de que mais custos que benefícios para a organização serão o resultado do processo de mudança, constituindo-se numa outra fonte de resistência. Finalmente, um baixo nível de tolerância às mudanças, refletido no temor das pessoas de que serão incapazes de desenvolver as novas habilidades e o comportamento requerido pelo processo de mudança, é identificada pelos autores como outro dos fatores que geram resistência.

Métodos apropriados para lidar com a resistência à mudança, segundo as causas geradoras da resistência, afirmam Kotter e Schlesinger (1994), devem fazer parte da estratégia de mudança, de maneira coerente com as outras variáveis do processo de mudança.

Reconhecendo a importância que o trabalho com a resistência representa para os esforços de mudança nas organizações, Lewin apud Stoner e Freeman (1995) desenvolveu um modelo seqüencial de três etapas para o processo de mudança. A primeira etapa é chamada de descongelar; nela, o objetivo é tornar óbvia a necessidade de mudança a ponto de a pessoa, o grupo ou a organização facilmente vê-la e aceitá-la. Na segunda etapa um agente de mudança adequadamente treinado lidera as pessoas, os grupos ou a organização durante o processo de mudança, alimentando novos valores, atitudes e comportamentos através dos processos de identificação e internalização; na medida em que percebem a eficiência no desempenho, os membros da organização identificar-se-ão com os valores, atitudes e comportamentos do agente de mudança, internalizando-os. Finalmente, a última etapa corresponde ao processo de recongelar, ou transformar em regra geral o novo padrão de comportamento, através de mecanismos de apoio ou reforço.

## **2.3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

### **2.3.1 Definição**

O termo estratégia, originalmente criado com uma conotação eminentemente militar, tem sido adotado ao contexto empresarial, no qual muitos autores têm debatido sua definição. A complexidade do termo e a dificuldade na sua definição fazem-se explícitas na citação de Gaj (1987), segundo a qual “nem sempre a palavra estratégia tem sido utilizada adequadamente. Sendo uma palavra e um conceito que tem tido grande aceitação, passou a ser usada indistintamente para designar atividades outras que, na realidade, nenhuma relação têm com estratégia” (p. 21).

De uma revisão da bibliografia especializada, conclui-se que a análise das diferentes escolas de pensamento que têm surgido no estudo sobre estratégia fornece um entendimento da complexidade desse conceito. Nesse sentido, abordar-se-ão a seguir, as diversas escolas de pensamento estratégico identificadas por Mintzberg et al. (2000), agrupadas em três categorias: as escolas de pensamento prescritivas, descritivas e de configuração.

#### **2.3.1.1 Escolas Prescritivas**

Os autores que defendem as escolas prescritivas preocupam-se mais com a maneira como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são efetivamente formuladas na prática. Nesse sentido, identificam-se as escolas de desenho, de planejamento e de posicionamento como representantes de este tipo de escola.

Na escola de desenho a formação de estratégias é um processo informal no qual, mediante a utilização de alguns conceitos essenciais, o líder concebe a estratégia da organização. Utiliza o modelo SWOT (a avaliação dos pontos fortes -strengths- e fracos -weaknesses- da organização junto com as oportunidades -opportunities- e ameaças -threats- do ambiente), de maneira que “a estratégia econômica será vista como a união entre qualificações e oportunidades que posiciona uma empresa em seu ambiente” (Mintzberg et al., pág. 28). Corresponde a uma estratégia de adequação.

É assim como Christensen, apud Belthem (1981) define a estratégia empresarial como o conjunto de objetivos, planos, propósitos, metas e políticas gerais que determinam o tipo de empresa, assim como o negócio que desenvolve. Nesse mesmo sentido, Alfred Chandler, apud

Bethlem (1981), entende por estratégia a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo da empresa e as ações e alocações de recursos necessárias para atingi-los.

A escola do planejamento concebe a formulação de estratégias como um processo sistemático de planejamento formal. A escola basicamente segue o modelo da escola de desenho (SWOT), mas estabelece que a sua execução deve ser altamente formal, seguindo um processo de etapas distintas, cada uma por sua vez delineada previamente e apoiada por diferentes técnicas. Como resultado deste processo, surgem as estratégias da organização, que devem ser posteriormente explicitadas para ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos. Para os autores desta escola, o líder, ou executivo principal da organização é o responsável pelo processo de formulação, sendo que a execução é responsabilidade do grupo de planejadores.

Segundo Gaj (1987), o planejamento estratégico é o nome do processo utilizado para formular estratégia. No mesmo sentido, Oliveira (1988) afirma que o planejamento estratégico é o resultado do desenvolvimento e implementação de estratégias, sendo estas últimas definidas como o caminho ou ação estabelecida e adequada para alcançar os objetivos da empresa. Snyder e Gluck (apud Gaj, 1987) afirmam que “a tarefa estratégica é principalmente de planejamento, como forma de se ver o todo antes de ver as partes.” (p. 18). A grande importância dada ao planejamento estratégico verifica-se na citação de Gillenson (1986) segundo a qual “o planejamento estratégico possui o potencial que o capacita a ser uma ferramenta muito útil na garantia do crescimento contínuo de uma organização” (p. 54)

Neste ponto é oportuno retomar o que diz Fayol (1973) respeito ao planejamento. O pai da administração reconhece a importância desta ferramenta como parte da função administrativa ao afirmar que planejar significa ao mesmo tempo calcular o futuro e prepará-lo, prever é agir desde agora. A principal manifestação do planejamento segundo Fayol é através do programa de ação, ferramenta que tomando como base os recursos da empresa, a natureza e importância das suas operações e as possibilidades futuras, determina o resultado que se pretende conseguir, a linha de conduta que se irá a seguir, as etapas que serão ultrapassadas e os meios usados para o bom desempenho da organização.

Segundo Ansoff (1977), conhecido como o “pai do planejamento estratégico”, o grande interesse demonstrado pelos numerosos trabalhos desenvolvidos na administração em relação ao conceito de estratégia empresarial é decorrente do reconhecimento do fato de que “uma empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento, e que os objetivos por si sós não atendem a essa necessidade, sendo exigidas regras de decisão adicionais para que a

empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros” (p. 87). Assim sendo, Ansoff (1984) define estratégia como um conjunto de regras de decisão para guiar o comportamento organizacional.

Mintzberg et al. (2000) criticam fortemente esta escola, cujas origens atribuem-se ao livro *Corporate Strategy* de Igor Ansoff. No entanto, observa-se que no trabalho posterior deste autor, discute-se a conveniência de abordar exclusivamente a adequação da empresa ao ambiente (o problema estratégico), tal como proposto na abordagem do planejamento formal. Dessa maneira, a partir de uma profunda análise das organizações, Ansoff (1981) já na década de 70 identifica o problema estratégico apenas como um componente do grande desafio organizacional da transformação da atitude estratégica, que deve ser necessariamente complementado com a transformação da capacidade interna da organização. A este tipo de abordagem o autor denomina o problema da “Administração Estratégica”. Verifica-se que este trabalho posterior de Ansoff não é levado em consideração na análise crítica de Mintzberg et al. (2000)

Já a escola do posicionamento, preocupada menos com o processo de formulação de estratégias e mais com o seu conteúdo, focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado, concebido por sua vez como o contexto econômico e competitivo do desempenho organizacional. As estratégias são, então, entendidas como posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado, sendo que o processo de formação de estratégias corresponde à seleção dessas posições genéricas, tomando como base cálculos analíticos. São os altos executivos os responsáveis por estas escolhas, baseados nos dados dos cálculos elaborados pelo grupo de analistas.

Segundo o autor mais representativo desta escola, Michael Porter (1986), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é a relação da empresa com o seu meio ambiente, sendo a indústria (definida como o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si) ou indústrias em que a empresa compete o aspecto principal. “A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas.” (p. 22)

Porter (1986), desenvolve um modelo de análise competitiva, no qual identifica as cinco forças ambientais que determinam o grau de concorrência numa indústria determinada: a ameaça de novos competidores, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes

da empresa, a ameaça de produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes.

A partir do comportamento de cada uma dessas forças, Porter propõe a seleção de uma estratégia competitiva, entendida como a adoção de ações defensivas ou ofensivas por parte de uma empresa, de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. O autor identifica três estratégias genéricas que permitem alcançar um desempenho notável numa indústria, que são: liderança em custo, diferenciação e foco.

### **2.3.1.2 Escolas Descritivas**

As escolas descritivas preocupam-se menos com o comportamento estratégico ideal das organizações e mais com a descrição de como as estratégias são efetivamente formuladas. Nesse sentido, a escola empreendedora, a cognitiva, a de aprendizado, a do poder e a cultural analisam diferentes aspectos relacionados com o processo de formulação de estratégias.

A escola empreendedora, de maneira semelhante com a escola de desenho, reconhece a importância da liderança formal na formulação de estratégias, entendendo tal processo como de natureza empreendedora, no qual a estratégia é associada à visão do líder da organização. Mas, a diferença da escola prescritiva, esta escola valoriza a intuição, o julgamento, a sabedoria, a experiência e o critério do arquiteto da estratégia, determinando assim a estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção a longo prazo, ou visão do futuro. Por este último conceito, de importância fundamental nesta escola, entende-se a representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder, e que se constitui na inspiração e senso daquilo que precisa ser feito, uma espécie de imagem mais do que um plano plenamente articulado. A estratégia é, portanto, deliberada na visão global e emergente na forma pela qual os detalhes da visão se desdobram. A organização é concebida nesta escola como uma estrutura simples sensível às diretivas do líder.

Já a escola cognitiva, que pressupõe a formulação de estratégias como um processo cognitivo que acontece na mente do estrategista, utiliza a psicologia cognitiva para compreendê-lo. Dessa maneira, nesta escola as estratégias são concebidas como perspectivas, que tomam a forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras, e que determinam a maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente.

A escola do aprendizado parte da premissa de que a natureza complexa e imprevisível do ambiente organizacional impede o controle deliberado. Assim sendo, segundo Mintzberg et al. (2000), a formulação de estratégias constitui-se num processo coletivo de aprendizado ao longo do tempo, no qual a separação entre a formulação e implementação é muito tênue, chegando, no limite, a tornar-se indistinguíveis.

O aprendizado estratégico é um processo emergente de reflexão e de resultados, sendo que acontece mediante comportamentos que estimulam o pensamento retrospectivo, de modo a compreender a ação. Desta forma, a administração estratégica nesta escola estabelece “relações sutis entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança.” (Mintzberg et al., 2000, p. 156).

A escola de poder identifica a formulação de estratégias como “um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses” (Mintzberg et al., 2000, p. 174), sejam estes internos à organização (focalizando os agentes internos em conflito com seus colegas), ou relacionando a organização a outras organizações do seu ambiente externo. As estratégias formadas a partir deste processo tendem a ser emergentes, assumindo mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas.

Já a escola cultural, a diferença da escola de poder, não fragmenta a organização focalizando o interesse próprio, mas junta uma coletânea de indivíduos em uma entidade integrada, uma organização, que procura o interesse comum. Numa definição do termo cultura, Mintzberg et al. (2000) associam-no à cognição coletiva, isto é, o conjunto de crenças comuns refletidas em hábitos, tradições, assim como em manifestações mais tangíveis, como histórias, símbolos, produtos, etc. “Em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma do seu corpo físico.” (p. 195)

Desta maneira, os autores defensores desta escola consideram que a formação de estratégias é um processo de interação social baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização, que são adquiridas através de processos de aculturação, de natureza principalmente tácita (não verbal). As estratégias são assim formuladas na forma de perspectiva enraizada nas intenções coletivas (não necessariamente explícitas) e refletidas em padrões de comportamento organizacional.

A escola ambiental considera de vital importância o ambiente no qual a organização se desenvolve, sendo que ele determina os acontecimentos e a única alternativa para as organizações é a de reagir de maneira passiva. Assim sendo, surgem agregações organizacionais

em distintos nichos de tipo ecológico, que sobrevivem até que as condições se tornem hostis ou os recursos escassos.

### **2.3.1.3 Escola de Configuração**

A escola de configuração procura a integração dos diversos conceitos, combinando o processo de formulação de estratégias, o conteúdo das mesmas, as estruturas organizacionais e seus contextos, ao longo de diferentes estágios, frequentemente seguindo a seqüência dos modelos de ciclos de vida organizacionais.

Segundo Mintzberg et al. (2000), os autores desta escola pressupõem que as características organizacionais seguem algum tipo de configuração estável, sendo que as estratégias adotadas por uma organização resultam das estruturas e dos comportamentos considerados adequados para o contexto de um período de tempo determinado. Tais períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação, obrigando a organização a procurar outra configuração. A sucessão de estados de configuração e transformação segue uma seqüência padronizada, determinando assim os ciclos de vida organizacionais.

Dessa forma, verifica-se que as escolas de pensamento sobre formação de estratégias analisadas previamente correspondem a configurações particulares, adequadas a diferentes contextos organizacionais.

Ainda no raciocínio da escola de configuração, Mintzberg (1994), apresenta o conceito de pensamento estratégico, que por ser de grande utilidade no desenvolvimento da análise da pesquisa, será aprofundado posteriormente.

Complementando seu raciocínio das escolas de pensamento sobre estratégia, Mintzberg et al. (2000) afirmam que a estratégia refere-se a um conjunto de cinco conceitos, que são a estratégia como um plano, como um padrão, como uma posição, como uma perspectiva e como um truque, ou manobra. No que diz respeito ao primeiro conceito, a estratégia refere-se a uma direção, guia ou curso de ação para o futuro, isto corresponde à estratégia pretendida pelas organizações. A estratégia como padrão, que se refere à consistência em comportamento ao longo do tempo, inclui estratégias deliberadas além das emergentes, determinando assim as estratégias realizadas pelas organizações. Estratégia como posição refere-se à localização de determinados produtos em determinados mercados, implicando uma série de atividades de



maneira a gerar valor para a empresa. Já a estratégia como perspectiva, que é resultado de uma análise interna e de uma visão ampla da empresa, determina a maneira como uma organização executa as coisas. Finalmente, a estratégia pode ser uma manobra com o objetivo de abalar um concorrente ou oponente, sendo que a estratégia real é a ameaça.

Nos últimos tempos, diversos autores têm considerado o tema do aprendizado organizacional como maneira de gestão apropriada às condições ambientais atuais. É assim como Bartlett e Ghoshal (1998) referem-se a que “a Era do Planejamento Estratégico está se transformando rapidamente em Era do Aprendizado Organizacional” (p. 67). Tal afirmação, segundo os autores, é decorrente da redução da importância dos planos de longo prazo, devido ao ritmo acelerado de mudanças no ambiente empresarial, fato que igualmente gerou uma mudança no foco de atenção da gerência: da definição de posições sustentáveis do produto no mercado a um interesse em desenvolver a capacidade da empresa para sentir e reagir rápida e flexivelmente às mudanças.

No mesmo sentido, De Geus (1997), afirmando que numa organização de sucesso todos os membros da organização estão continuamente envolvidos com o aprendizado, enfatiza que o processo decisório normal constitui um processo de aprendizagem corporativo “porque as pessoas mudam seus próprios modelos mentais e constroem um modelo conjunto conforme conversam com as outras.” (p. 117). Neste sentido, o autor propõe uma nova orientação para o planejamento, ao colocar que “o verdadeiro propósito do planejamento eficaz não é fazer planos mas mudar o microcosmo, os modelos mentais que esses tomadores de decisões carregam em suas mentes” (p. 118).

Na mesma linha de pensamento que busca unir as abordagens do aprendizado e da estratégia, Senge, considerado o “pai” do aprendizado organizacional, afirma que nestes tempos de grande interesse pelas organizações que aprendem, “torna-se mais importante do que nunca pensar e agir estrategicamente, caso contrário toda conversa sobre “organizações que aprendem” resultará em pouco mais que outro modismo gerencial” (Senge et al., 1995, p. 15).

Assim sendo, para o autor, o raciocínio estratégico começa com uma reflexão sobre a natureza mais profunda de um empreendimento e sobre os desafios centrais que ele apresenta. Essa reflexão envolve um entendimento do enfoque (o que é verdadeiramente essencial) assim como a escolha de um momento oportuno. Da mesma forma, o raciocínio estratégico aborda os dilemas centrais ao empreendimento (conflitos), trazendo-os à superfície e usando-os para catalisar a imaginação e a inovação.

Para o desenvolvimento deste trabalho adotar-se-á essa tendência que valoriza o aprendizado nas organizações e o desenvolvimento de um novo raciocínio estratégico. Portanto, algumas abordagens neste sentido serão aprofundadas a seguir.

## **2.3.2 Valorizando o aprendizado e o raciocínio estratégico nas organizações**

### **2.3.2.1 Abordagem Ansoff:**

A compreensão da formulação de estratégias como um processo de aprendizado não é recente. Já desde a década de 70 o chamado “pai do planejamento estratégico”, Igor Ansoff, introduzindo o seu novo termo “administração estratégica”, reconhece a importância de tal abordagem.

Ansoff (1981) afirma que os problemas enfrentados pelas empresas na década de cinquenta, isto é, a queda no crescimento industrial a pesar do aumento na agressividade competitiva e os efeitos colaterais indesejáveis resultantes da perseguição unilateral do lucro, são consequência da adoção exclusiva do comportamento competitivo por parte das empresas, em detrimento da adoção de um comportamento empreendedor.

O comportamento competitivo ou operacional caracteriza-se por utilizar os laços existentes com o ambiente, através dos quais extrai lucro, enquanto o comportamento empreendedor ou estratégico preocupa-se por mudar a natureza dos laços ambientais, procurando o maior potencial dos lucros futuros. Estes dois modelos de comportamento organizacional representam desafios diferentes para as empresas. O comportamento competitivo preocupa-se exclusivamente com a produção de bens e serviços, enquanto a adoção do comportamento empreendedor significa que no futuro a empresa “passará a preocupar-se cada vez mais com relações ambientais não diretamente empresariais, como a preocupação com tendências sociais e políticas, como o estudo de seu impacto sobre a firma, com a seleção das áreas de oportunidades sociais e de desenvolvimento de programas relativos à sociedade, e de programas de serviço social.” (p. 54).

Dessa maneira, Ansoff (1981) já na década de cinquenta propõe que a saída para os problemas enfrentados pelas empresas consiste na adoção do comportamento empreendedor em larga escala, junto com uma redefinição do papel da empresa na sociedade, destinada a substituir a doutrina do *laissez faire*.

Com este pensamento como base, Ansoff (1981) introduz seus conceitos de planejamento estratégico e administração estratégica. Sobre o planejamento estratégico, afirma que esta abordagem supõe que as empresas estejam procurando adotar essa nova atitude. No entanto, é claro o autor ao afirmar que o resultado do planejamento estratégico são planos e intenções, não ações nem mudanças visíveis na empresa. É preciso desenvolver aptidões (capacidades) adequadas na empresa que facilitem as mudanças, tais como “administradores treinados e motivados, informação estratégica, sistemas e estruturas fluidas e com tendência a serem compreensivos.” (p. 58)

Nesse sentido, a administração estratégica reveste-se de grande importância, ao abordar o problema da transformação da atitude estratégica das empresas, sendo que esta compreende o problema do posicionamento da empresa no ambiente (abordado pelo planejamento estratégico), junto com o problema do desenvolvimento das capacidades internas adequadas para a empresa.

Reconhecendo o processo de transformação proposto como de natureza lógico-cognitiva e psicossocial, o autor desenvolve uma abordagem adaptativa para combinar os elementos desejáveis de cada uma. Nesse sentido, três métodos de mudança organizacional são analisados: a aprendizagem adaptativa, a mudança planejada e a aprendizagem planejada.

A metodologia da aprendizagem adaptativa indica que o impulso para a ação de mudança organizacional surge do ambiente, mediante sinais que indicam a acumulação de dissonância entre as metas e o desempenho organizacional. Dessa maneira, a evolução para uma nova estratégia e/ou para uma nova estrutura constitui uma reação organizacional perante as mudanças ambientais, numa tentativa contínua de ajuste.

A mudança planejada, de maneira oposta, sugere que a nova estrutura/estratégia deve preparar-se antes do aparecimento da necessidade, isto é, de maneira a antecipar as novas condições ambientais. Esta abordagem subjaz os programas tradicionais de planejamento, que, segundo Ansoff (1981), não teve sucesso lidando com as mudanças não incrementais, partindo de tendências de crescimento histórico.

Já a aprendizagem planejada procura uma convergência gradual das abordagens adaptativa-existencial e racional-planejada para as mudanças organizacionais. É impulsionada na prática das empresas pela procura do aumento da eficiência organizacional e pela exigência de participação dos funcionários e da sociedade em geral na administração das organizações, esta última força procurando uma vida de trabalho mais plena e satisfatória para as pessoas, assim como tornar a empresa mais aberta aos valores e necessidades da sociedade industrial.

A metodologia da aprendizagem planejada caracteriza-se pelos seguintes princípios: (Ver Figura 1)

– Baseada no princípio que o planejamento sempre precede a ação, esta abordagem analisa as condições ambientais para tentar antecipar as necessidades de estratégia/capacidade organizacional.

– A organização protege-se da incerteza ambiental através de duas maneiras: a adoção de uma flexibilidade na sua estrutura, que lhe permite uma reserva de respostas de estratégia-capacidade em curto prazo, e o teste de novos *designs* no processo de desenvolvimento de novas capacidades, antes de sua instalação na empresa, ou sua acumulação na reserva de contingências.

– A escolha da seqüência de mudanças na estratégia/estrutura segue uma série de prioridades, atribuídas segundo um diagnóstico da dinâmica do ambiente, das capacidades atuais da organização e das ambições da administração, que determina tanto as necessidades relativas como a distância relativa que a empresa tem a percorrer.

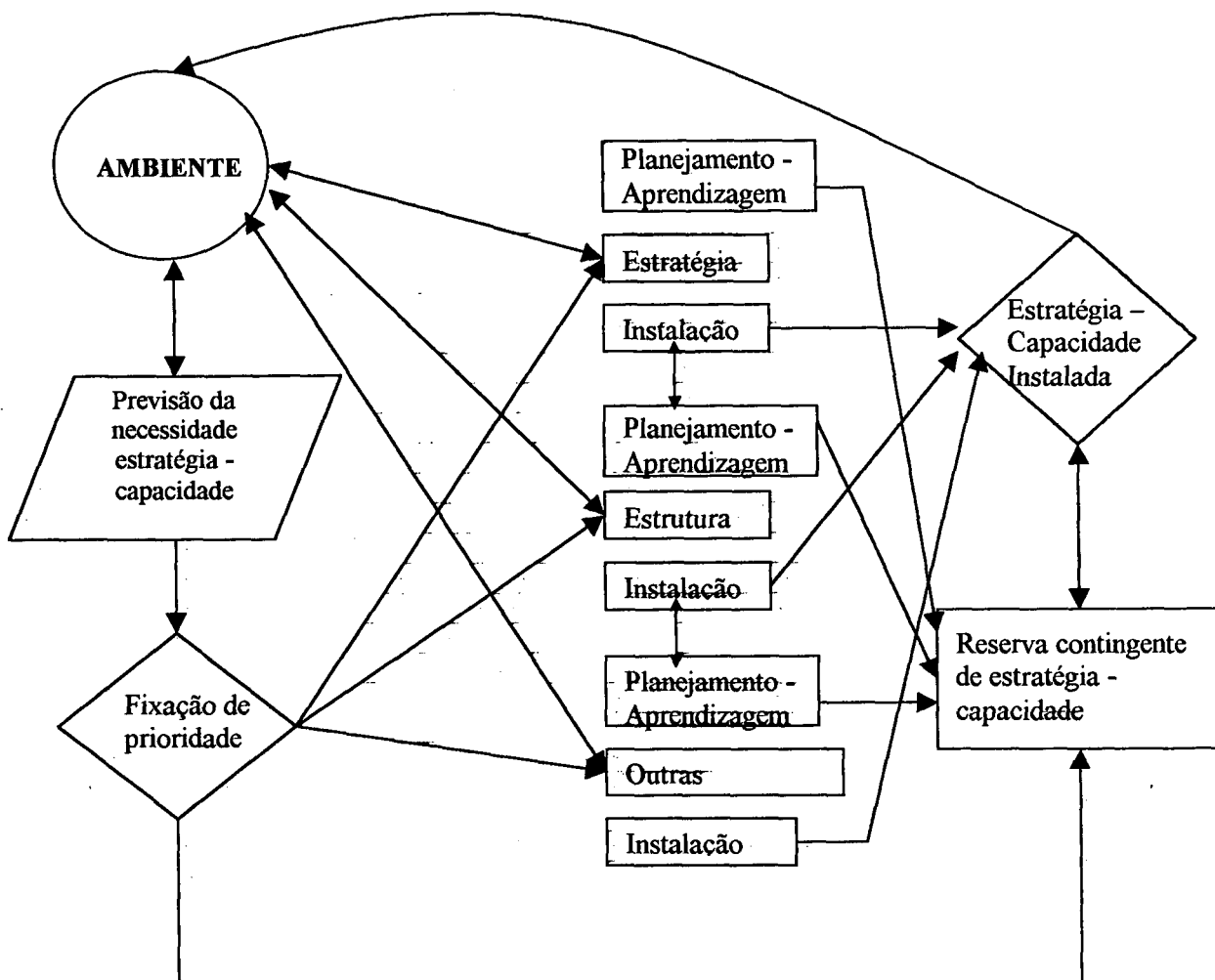


Figura 1. Mudança Organizacional por planejamento - aprendizagem

Fonte: Ansoff (1981), p. 85

### 2.3.2.2 Abordagem Hamel e Prahalad:

Importantes autores da escola do aprendizado para a formulação de estratégias, no desenvolvimento de sua abordagem, Hamel e Prahalad (1995) reconhecem a transcendência do corpo teórico desenvolvido por outros autores que abordam o tópico da estratégia empresarial. É neste sentido que reconhecem sua “dívida intelectual” com Igor Ansoff e os outros pioneiros no campo da estratégia empresarial, da mesma forma que afirmam que “A visão da estratégia como um processo orgânico adotada pelo professor Mintzberg e a visão um pouco mais analítica e determinista do professor Porter frequentemente são consideradas antagônicas. Contudo, acreditamos que ambos trouxeram à tona importantes verdades sobre a natureza da estratégia. A

estratégia é um processo de compreensão das “forças” competitivas e, ao mesmo tempo, um processo aberto de descoberta e incrementalismo proposital.” (p. xvi)

Por sua vez, Mintzberg et al. (2000) identificam o trabalho desenvolvido por Hamel e Prahalad (1995) como pertencendo à escola do aprendizado, dado que “sua abordagem tende a considerar a administração estratégica um processo de aprendizado coletivo que visa desenvolver e explorar as competências distintivas difíceis de serem imitadas” (p. 161).

Ao verificar a circunstância ocorrida na década dos oitenta, na qual grandes empresas norte-americanas foram derrubadas por empresas novas e desafiadoras, os autores identificam que as causas desse fenômeno não corresponderiam apenas ao fato de as empresas desafiadoras terem algum tipo de diferenças incrementais na eficiência operacional ou por fatores institucionais como o custo de mão de obra ou capital. A verdadeira diferença encontrada pelos autores era que “Muitas vezes os desafiantes conseguiram criar formas inteiramente novas de vantagem competitiva e rescreveram drasticamente as regras de engajamento” (Hamel e Prahalad, 1995, p. xiii). Concluíram que “Os gerentes dessas empresas tinham mais capacidade de previsão do que os gerentes tradicionais. Imaginaram produtos, serviços e até setores inteiros que não existiam, para depois os criar. Esses gerentes não estavam apenas realizando benchmarkings e analisando a concorrência a fim de serem iguais ou melhores do que os melhores do mercado. Eles estavam criando um novo mercado no qual poderiam dominar a competição, pois se tratava de um mercado projetado por eles.” (Boyett e Boyett, 1999, p. 205)

Desta maneira, na sua abordagem, Hamel e Prahalad (1995) propõem que o objetivo das empresas no atual contexto organizacional é reinventar o espaço competitivo existente ou inventar inteiramente o novo espaço da competitividade, de maneiras cada vez mais inovadoras. É por isso que afirmam que “A competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes – pela posse do novo espaço competitivo” (p. 26). Da mesma forma, deixam claro que os esforços empresariais nos processos de reestruturação e reengenharia levam a uma manutenção dos negócios atuais e não à criação do futuro. Nesse sentido, enquanto as organizações engajam-se na defesa da sua posição atual de liderança, igualmente devem lutar pela sua liderança no mercado futuro: “Se a meta é competir pelo futuro, precisamos de uma visão de estratégia que vá além do problema de maximização dos lucros nos mercados atuais” (p. 48). Para conseguir isto, os autores afirmam que a alta gerência das organizações deve concentrar seus esforços na reinvenção do seu setor e na regeneração das estratégias centrais.

Os autores esclarecem que a luta pelo futuro não começa como uma batalha pela participação do mercado, mas como uma batalha pela liderança intelectual. “A competição pela

previsão do futuro é essencialmente uma competição pelo posicionamento da empresa como líder intelectual em termos de influência no direcionamento e forma da transformação do setor” (p. 83).

A competição pelo futuro, segundo os autores, caracteriza-se por ter três fases distintas e sobrepostas, que são:

1. Competição pela previsão do futuro do setor e a liderança intelectual:

Procura imaginar uma nova arena de oportunidades. Faz-se a previsão dos destinos de setor, analisando a profundidade os mecanismos que o impulsionam. Resume-se tal análise na “arquitetura estratégica”.

2. Competição pelo encurtamento dos caminhos de migração:

Visa moldar ativamente o surgimento da estrutura futura do setor em benefício da organização. Desenvolvem-se habilidades (competências essenciais), explorando conceitos alternativos de produtos e reconfigurando a interface com o cliente; estabelecem-se as coalizões necessárias com outros participantes do setor.

3. Competição pela posição e participação no mercado:

Elabora-se uma estratégia adequada de posicionamento da empresa, através de redes mundiais de fornecedores, maximização da eficiência e produtividade e gerenciamento da interação competitiva.

É importante salientar o fato de que os autores usam a palavra previsão num sentido em que outros usam visão. “Por várias razões, preferimos a palavra *previsão* à palavra *visão*. Visão tem uma conotação de sonho ou aparição, mas há algo mais na previsão do futuro do setor do que simples lampejos ofuscantes de *insight*. A previsão do futuro do setor baseia-se em percepções profundas das tendências da tecnologia, demografia, regulamentação e estilos de vida que podem ser utilizados para reescrever as regras do setor e criar um novo espaço competitivo. Embora a compreensão das *implicações* potenciais dessas tendências exija criatividade e imaginação, qualquer “visão” que não se baseie em fundamentos factuais sólidos possivelmente será uma visão fantasiosa” (Hamel e Prahalad, 1995, p. 87). Assim sendo, uma previsão do futuro, segundo os autores, corresponde a uma visão dos benefícios, competências e interface com o cliente.

Para as empresas desenvolverem tal capacidade de previsão, colocam Hamel e Prahalad, é preciso adotar duas práticas essenciais: escapar à miopia do mercado servido e da atual concepção do produto.

A importância de escapar à miopia do mercado servido radica no fato de que “muitas vezes o que impede a empresa de imaginar o futuro e descobrir um novo espaço competitivo não é o desconhecimento do futuro, mas o fato de que os gerentes tendem a olhar o futuro através da perspectiva estreita dos atuais mercados servidos” (Hamel e Prahalad, 1995, p. 94). Uma ampliação do horizonte de oportunidades de uma empresa pode ser atingida ao contrapor à visão limitadora de produtos e serviços produzidos no passado, a visão libertadora que leva a uma ampla gama de produtos e serviços.

Neste sentido, propõem os autores que em vez de pensar na empresa como um conjunto de unidades de negócios, os gerentes deveriam começar a encará-la como um conjunto de competências essenciais, isto é, habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer benefícios aos clientes. Assim sendo, uma importante função gerencial é entender e desenvolver as competências essenciais singulares de sua empresa.

Da mesma forma é importante escapar à miopia da atual concepção do produto, porque para ver o futuro, os gerentes devem deixar de pensar nos produtos e serviços existentes e começar a pensar em suas funcionalidades subjacentes.

Os autores identificam o código genético das organizações como o conjunto de crenças, valores e normas sobre os diferentes aspectos da gestão administrativa presentes nas cabeças dos gerentes, chegando a abranger as tendências, premissas e pressuposições sobre a estrutura do “setor” relevante. “Adquirido através das escolas de administração e outras experiências educacionais e através de consultores e gurus, absorvido dos colegas e da imprensa e constituído por experiências profissionais”, tal código genético determina as respostas organizacionais perante diferentes situações, delimitando “a perspectiva que uma empresa tem do que significa ser “estratégica”, do repertório disponível de estratégias competitivas, dos interesses servidos pela gerência sênior, da escolha de ferramentas para elaboração de políticas, tipos ideais de organização, e assim por diante” (p. 58), determinando dessa forma as *estruturas gerenciais*, conceito equivalente ao código genético coletivo da organização.

A esse respeito afirmam os autores que “quase por definição, em qualquer grande organização, existe uma estrutura gerencial dominante que define os cânones da empresa” (p. 59). Esta situação, no entanto, gera dois perigos para as organizações: em primeiro lugar, os indivíduos podem esquecer, ao longo do tempo, as razões pelas quais acreditam no que



acreditam, de maneira que os dogmas permanecem inquestionados e raramente os gerentes perguntam como adquiriram as suas determinadas visões de organização, estratégia, competição, do setor, etc. O outro perigo causado pelas estruturas gerenciais consiste em que “os indivíduos não sabem o que não sabem e, pior ainda, não sabem que não sabem.” (p. 60).

Verifica-se a similaridade do conceito do código genético de uma pessoa, ou da estrutura gerencial de uma organização com o dos modelos mentais individuais ou coletivos de uma organização, a serem colocados como uma das disciplinas das organizações que aprendem.

Em condições ambientais complexas a necessidade de uma variedade genética ampla faz-se imperativa, por que “À medida que o ambiente competitivo fica mais complexo e variado, a necessidade de maior variedade genética – uma gama mais ampla de crenças gerenciais e um repertório maior de ações gerenciais – cresce rapidamente”. Desta maneira, percebe-se que transcender continuamente o próprio conhecimento através de diversas formas de inovação (equipes de projeto, intrapreendimentos, transferências de capital acionário, e outros esforços no longo prazo) constitui-se num grande desafio para as organizações, ao estimular a variedade genética dos funcionários e, como consequência, ao enriquecer a estrutura gerencial da empresa.

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que para obter uma variedade genética ampla nas organizações numa situação como a atual, caracterizada por ambientes complicados e códigos genéticos quase iguais, é necessário um grande esforço de desaprendizagem, como parte da estratégia para construir o futuro. “Embora esteja muito em voga, a criação de uma “organização voltada para o aprendizado” (*learning organization*) é apenas metade da solução. Igualmente importante é a criação de uma organização “voltada para o desaprendizado”.” (p. 69). Contudo, os autores aclaram que a criação do futuro não exige que uma empresa abandone totalmente seu passado. O esquecimento deve ser seletivo, levando em conta aqueles aspectos do passado que poderiam contribuir para as metas atuais de criação de futuro. Todavia, indicam que as organizações podem estar unidas ao seu passado por forças econômicas ou emocionais, dificultando o esquecimento.

Como um mecanismo para construir o futuro, Hamel e Prahalad (1995) propõem o modelo de arquitetura estratégica. Através desse modelo a organização identifica as principais capacidades ou competências essenciais a serem construídas com o objetivo de alcançar as condições esperadas no futuro. “A pergunta feita pela arquitetura estratégica não é o que precisamos fazer para maximizar nosso faturamento ou fatia de mercado de um produto existente, mas sim o que precisamos fazer hoje, em termos de aquisição de competências, para

nos prepararmos para capturar uma fatia significativa do faturamento futuro em uma arena de oportunidades emergente” (Hamel e Prahalad, 1995, p. 127).

Para cumprir sua função, e beneficiar-se com a variedade genética presente na organização, a arquitetura estratégica deve ser elaborada com a participação dos funcionários. Nesse sentido, segundo os autores: “A arquitetura estratégica tem pouco valor se não for amplamente debatida e compreendida por todos os funcionários. Por isso, mantê-la em segredo não é prático” (p. 130).

Hamel e Prahalad (1995) dão à arquitetura estratégica a função de ser o mapa que guia as operações das organizações na luta por construir o futuro. No entanto, tão importante quanto o mapa, é o que eles chamam de “o combustível para essa viagem”, sobre o qual os autores afirmam que não consiste nos recursos financeiros e/ou tecnológicos que uma empresa possui num momento determinado, mas na energia emocional e intelectual dos funcionários. Dado que é este o principal recurso para a elaboração da arquitetura estratégica e sua adequada utilização no processo de aprendizagem subsequente, a organização deve desenvolver a habilidade de mobilizar a totalidade da sua energia emocional e criativa, pois isto aumentará sua capacidade de dinamizar os recursos que estejam disponíveis em qualquer momento.

Neste sentido, Hamel e Prahalad (1995) afirmam que a capacidade de dinamização dos recursos não resulta de uma sofisticada arquitetura estratégica, mas do que eles chamam de intenção estratégica, isto é, “uma noção profunda de propósito, um sonho amplamente compartilhado, uma visão realmente sedutora da oportunidade que o amanhã oferece” (p. 149). A intenção estratégica transmite uma noção de direção, descoberta e destino para as organizações e desta forma motiva a organização a utilizar otimamente os recursos, procurando aumentar cada vez mais sua capacidade de expansão.

Um fator importante para expandir a capacidade das empresas, impulsionada pela defasagem entre os recursos disponíveis e as aspirações organizacionais, baseia-se na alavancagem de recursos. Segundo os autores, esse é um processo criativo de busca de novas formas através das quais seja possível alcançar os objetivos estratégicos com um uso menos intensivo de recursos, de forma, a garantir não só que a organização chegará primeiro ao futuro, mais que poderá fazê-lo com uma quantidade menor de recursos.

A intenção estratégica deve ser transformada em realidade, para o qual ela deve ser personalizada para cada funcionário da organização. “Transformar a intenção estratégica em realidade exige que todos os funcionários saibam exatamente de que forma sua contribuição é essencial para a concretização da intenção estratégica” (p. 158). Para conseguir isto, os gerentes

devem concentrar a atenção da organização numa seqüência de desafios empresariais, que visem desenvolver as vantagens ou recursos chave a serem desenvolvidos definidos na arquitetura estratégica.

### 2.3.2.3 Pensamento Estratégico

Diversas críticas têm sido lançadas ao modelo de planejamento estratégico. Uma delas foi colocada por Mintzberg (1994), segundo o qual a razão da queda de importância do planejamento estratégico é que “planejamento estratégico não é pensamento estratégico”. Na opinião do autor, o excesso na formalização do planejamento, freqüentemente confundido com a manipulação de números, tem sido na verdade uma programação estratégica, na qual articulam-se estratégias que já existem.

Ao colocar as diferenças entre os conceitos de planejamento e pensamento estratégico, Mintzberg coloca que o planejamento ocorre em torno de uma análise, isto é, sobre a maneira de atingir uma meta ou sobre intenções ordenadas passo a passo, de forma que possam ser implementadas quase automaticamente, e sobre a articulação antecipada das conseqüências. Por sua natureza muito analítica, o processo de planejamento estratégico depende da preservação e do rearranjo das categorias estabelecidas, isto é, os tipos de produtos existentes nas unidades convencionais de estrutura (divisões, departamentos, etc.) No entanto, uma mudança efetiva em estratégia requer mais que um rearranjo nas categorias, o invento de algumas novas.

Ao tentar identificar as causas queda de importância dessa abordagem, Mintzberg (1994) coloca que o planejamento representa um estilo *calculado* de administração, não um estilo de compromisso de engajamento, desconhecendo as preferências individuais do grupo, que unilateralmente vê fixado o seu destino o que tem que fazer para chegar lá. Neste ponto, ressalta o autor o fato de o planejamento estratégico ter sido usado nos escalões administrativos mais baixos da hierarquia como um meio para o controle do trabalho.

Em contrapartida, o pensamento estratégico se refere à síntese. Segundo o autor, essa abordagem envolve intuição e criatividade num processo que gera uma perspectiva integrada do empreendimento, uma visão da direção que nem sempre é precisamente articulada. Tais pensamentos estratégicos, portanto, nem sempre podem ser colocados em cronogramas ou concebidos imaculadamente. Em conseqüência, eles têm de estar livres para aparecer a qualquer hora e em qualquer lugar da organização, normalmente mediante processos confusos de

aprendizado informal que devem ser necessariamente conduzidos por pessoas de vários níveis que estejam profundamente envolvidas com as questões específicas abordadas.

É preciso, portanto, as empresas se conscientizarem da importância de pensar estrategicamente para abandonar a prática exageradamente formal do planejamento e adotar um novo processo de formulação de estratégias, consistente em “capturar o que os administradores apreendem de todas as fontes (tanto dos insights de suas experiências pessoais quanto os números colhidos de pesquisas) e sintetizar o aprendizado numa visão de direção que o negócio deveria perseguir.” (Mintzberg, 1994, p. 70)

Na abordagem do pensamento estratégico, os planejadores, com tempo e inclinação para a análise, têm um papel crítico a desempenhar lado a lado com os executivos. Mintzberg define o novo papel do planejador como o de um *soft analyst*, cujo objetivo é apresentar as perguntas certas, e não buscar as respostas certas. Nesse sentido, Mintzberg propõe uma mudança no trabalho convencional de planejamento. No novo esquema, mais criativo e dinâmico, os planejadores agem como catalisadores, dando seu aporte à formulação estratégica, ajudando e encorajando executivos a pensar estrategicamente. Finalmente, afirma o autor, os planejadores poderiam ser programadores de uma estratégia, especificando uma série de passos concretos necessários para levar adiante a visão.

Dois tipos de planejadores são identificados pelo autor: por um lado, o planejador de mão direita é do tipo do planejador estratégico, que se dedica a trazer ordem à organização. Programa as estratégias e se certifica de que foram comunicadas claramente aos diversos escalões da empresa. Também se ocupa de estudos analíticos e de informações numéricas. O segundo tipo de planejador refere-se a um indivíduo que pensa criativamente, que anseia por ampliar o processo de elaboração de uma estratégia. Como *soft analyst*, está preparado para conduzir estudos rápidos, gosta de encontrar estratégias em locais estranhos e de encorajar os outros a pensar estrategicamente. Já que essa pessoa é, de alguma forma, mais inclinada aos processos intuitivos identificados com o hemisfério direito do cérebro, é chamada de planejador de mão esquerda. No entanto, salienta o autor, as organizações necessitam de pessoas que tragam ordem ao caso administrativo, assim como de gente que desvende as convenções que os administradores desenvolvem. Assim sendo, muitas organizações precisam dos dois tipos de planejadores e é trabalho da direção executiva certificar-se de que ambos atuam em proporções apropriadas.

Três etapas são identificadas pelo autor no novo processo de planejamento: codificação, elaboração e conversão de estratégias. A codificação refere-se a clarear e expressar estratégias

em termos suficientemente claros, de forma que suas conseqüências possam ser trabalhadas em detalhes. A elaboração corresponde ao processo de quebrar as estratégias codificadas em subestratégias às quais se adicionam planos de ação específicos a ser seguidos. Já a conversão significa a consideração que se deve ter dos efeitos e das mudanças nas operações da organização.

Contudo, Mintzberg (1994) afirma que a formalização das estratégias nem sempre é necessária, sendo que devem ser concebidas flexivelmente pelos administradores “como visões do futuro, para adaptá-las a um meio em constante mutação. Somente quando uma organização se sente segura de estar num meio relativamente estável e precisando de uma coordenação amarrada de suas operações é que a programação estratégica faz sentido” (Mintzberg, 1994, p. 72).

## **2.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

### **2.4.1 Definição e Natureza**

Fleury e Fleury (1995) entendem por aprendizagem um processo de mudança decorrente da prática ou da experiência anterior, que pode ser manifestado numa mudança mensurável de comportamento.

Por sua vez, para desenvolver o conceito de aprendizado organizacional, Mohrman (1995) analisa que as organizações constituem-se dos elementos organizacionais (pessoas, ferramentas, informação) e dos padrões de atividade, através dos quais as organizações transformam os insumos em produtos/serviços, fomentam a capacidade contínua dos elementos organizacionais e permitem uma reação organizacional perante as mudanças ambientais. Nesse sentido, segundo Mohrman (1995), o aprendizado organizacional acontece no momento em que a organização é capaz de alterar seus padrões de desempenho, de modo que possa antecipar e/ou reagir à mudança ambiental, acrescentando novos padrões de atividade, descartando aqueles que não são mais necessários, e/ou desenvolvendo mecanismos de percepção que permitam a equiparação de padrões de atividade a eventos ambientais peculiares. Como afirma o autor, “o aprendizado organizacional requer padrões de atividade a serem estabelecidos nas organizações que permitam o exame coletivo e as mudanças de seus próprios padrões de atividade” (p. 73).

Para Kim, apud Boyett (1999), o aprendizado refere-se à aquisição de conhecimento ou habilidade, em um sentido que dá igual importância à parte conceitual (o *porquê* das coisas) e à aplicação desse conhecimento no desenvolvimento de uma habilidade (o *como*). Assim sendo, Kim (1996) distingue o *aprendizado operacional*, referente à maneira de fazer o trabalho, e o *aprendizado conceitual*, o raciocínio que destaca o porquê as coisas são feitas, como dois níveis de aprendizado fundamentais para as organizações. Nesse sentido, afirma Kim (1996), “para que o aprendizado organizacional seja efetivo, o aprendizado conceitual precisa ser operacionalizado na forma de habilidades específicas que possam ser aprendidas e executadas” (p. 70).

Ainda segundo Kim (1996), o conhecimento encontra-se presente nas organizações de duas maneiras diferentes. Por um lado, os relatórios, manuais, arquivos de computador, etc. correspondem à pequena parcela do conhecimento organizacional que está registrado em bases de dados verbais ou escritas. Por outro, afirma o autor, está o conhecimento inserido nas “bases de dados mentais” dos funcionários, de abrangência muito maior do que o primeiro. Assim, afirma o autor, a essência de uma organização, sua memória intangível, baseia-se nos modelos mentais individuais, que, como será analisado mais para frente, correspondem aos pressupostos, generalizações e imagens que cada pessoa tem e que influencia o seu modo de perceber o mundo e de agir (Senge, 1990).

De maneira similar, Nonaka e Takeuchi (1997) fazem uma distinção entre os tipos de conhecimento explícito e tácito. Segundo os autores, o conhecimento explícito, no qual as empresas ocidentais têm focado a concepção de conhecimento, é algo formal e sistemático, facilmente comunicado e compartilhado, que pode ser expresso em palavras e números. O conhecimento tácito, pelo contrário, amplamente ignorado pelas empresas ocidentais, e principal foco da administração japonesa, é algo dificilmente visível por ser altamente pessoal, estando profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores e ideais. Além disso, o conhecimento tácito é difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. O processo de criação de conhecimento, segundo os autores, resume-se à conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Verifica-se que o conhecimento explícito e o implícito de Nonaka e Takeuchi correspondem respectivamente ao conhecimento registrado nas bases de dados das organizações e ao inserido nas “bases de dados mentais” de Kim (1996).

Devido a que é a través dos modelos mentais das pessoas que a organização age e aprende, um desafio importante para as organizações que aprendem é “entender o processo de transferência pelo qual o conhecimento e o aprendizado individual são incorporados na memória

e na estrutura da organização” (Kim, 1997, p. 66), a fim de gerenciar efetivamente o aprendizado organizacional.

No que diz respeito ao desenvolvimento da capacidade de aprender das pessoas, Senge (1990) coloca que a natureza do ser humano o motiva a aprender, explorar e experimentar. No entanto, tal característica acaba sendo truncada dado o fato que a maioria das instituições em nossa sociedade procura mais controlar do que aprender, recompensando o desempenho das pessoas em função de obediência a padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender.

Portanto, parece necessário o estabelecimento de mecanismos que favoreçam o desenvolvimento da curiosidade e da criatividade nos níveis organizacionais formais e informais, visando incrementar a capacidade de aprendizado das pessoas e a difusão do conhecimento nas organizações. Desta forma, desenvolver-se-á o modelo de organização que aprende que, envolvendo o coração e a mente das pessoas em um processo de aprendizado contínuo capaz de liberar a força criativa de cada um, projeta uma mudança contínua através da qual a organização atingirá os resultados que deseja (Garvin et al, 1998).

Neste ponto é oportuno analisar os pontos que fundamentam a abordagem do aprendizado nas organizações. De acordo com Senge (1990), as idéias que sustentam a aprendizagem organizacional estão baseadas no princípio que o mundo não está formado por objetos independentes, mas está composto por forças interrelacionadas mutuamente, onde as relações alcançam uma complexidade maior que as de simples causalidade. Sob tal ótica, as organizações de aprendizagem surgem para permitir às pessoas expandir continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, baseadas em novos e elevados padrões de raciocínio.

Nesse sentido, ao definir organização que aprende, Fleury e Fleury (1995) adotam a definição de Garvin (1993), segundo a qual tal tipo de organização corresponde àquela capacitada para criar, adquirir e transferir conhecimentos e para modificar seus comportamentos de forma a refletir estes novos conhecimentos.

#### **2.4.2 Disciplinas das organizações que aprendem**

Ao explicar os princípios que fundamentam as organizações de aprendizagem, Senge (1990) introduz o conceito *disciplina*. Por tal o autor entende um conjunto de teorias e técnicas que devem ser estudadas e dominadas para serem postas em prática. Assim, o autor estabelece cinco disciplinas, que facilitarão a operacionalização e o desenvolvimento das organizações de

aprendizagem. Apesar de ser cada uma delas separadamente desenvolvida, o autor enfatiza que os inter-relacionamentos entre elas fazem cada uma muito importante no desenvolvimento das outras quatro. Elas são o raciocínio sistêmico, o domínio pessoal, os modelos mentais, as visões partilhadas e o aprendizado em grupo.

O raciocínio sistêmico é uma estrutura conceptual, um conjunto de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos nos últimos cinquenta anos, através do qual pretende-se um entendimento maior dos processos como sistemas, isto é, fenômenos conectados por ações inter-relacionadas, nos quais os efeitos de umas sobre as outras podem levar muito tempo antes de serem perceptíveis.

Identificada por Senge (1990) como a base espiritual da organização de aprendizagem, a disciplina do domínio pessoal é definida pelo autor da seguinte forma: “O domínio pessoal significa fazer da vida um trabalho criativo, viver a vida de um ponto de vista criativo, em contraposição a um reativo” (p. 137). Baseada no desenvolvimento de habilidades e competências das pessoas acompanhado do seu crescimento espiritual, refere-se aos médios de autoconhecimento, através dos quais os indivíduos consigam clarificar e aprofundar seus próprios objetivos, concentrar seus esforços e ver a realidade de forma objetiva. O fato de o empenho e a capacidade de aprendizado de uma organização não poder ser maior que a dos membros que a compõem, faz fundamental esta disciplina.

Os modelos mentais são definidos por Senge (1990) como idéias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam o modo de as pessoas encarar o mundo e as suas atitudes. Nas palavras do autor, “modelos mentais são as imagens, pressupostos e histórias que trazemos em nossas mentes, acerca de nós mesmos, outras pessoas, instituições e todo o aspecto do mundo” (Senge et al., 1995, p. 221). Segundo Kim (1996), os modelos mentais representam a visão pessoal do mundo, abrangendo tanto as percepções explícitas quanto as implícitas. Ao estabelecer o contexto próprio para ver e interpretar os acontecimentos do ambiente e ao determinar a aplicação das informações armazenadas em situações específicas, afirma Kim (1996) que os modelos mentais envolvem a produção ativa de novos conhecimentos.

A importância da disciplina da visão compartilhada nas organizações, de acordo com Senge (1990), é entendida pelo fato de as pessoas dedicarem-se mais e aprenderem não como uma obrigação, mas por vontade própria, quando objetivos, valores e compromissos são compartilhados em conjunto pelos membros de uma organização. Assim, a criação de um objetivo comum busca “criar “imagens de futuro” que promovam um engajamento verdadeiro ao invés que simples anuência” (Senge, 1990, p. 18)



Senge (1990) estabelece a grande importância da disciplina do aprendizado em grupo ao afirmar que a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações é o grupo e não os indivíduos. Assim, só se os grupos forem capazes de aprender, a organização adquirirá a capacidade de aprender. Isto se comprova no fato de ser nos grupos em que as habilidades coletivas são maiores que as individuais, que é desenvolvida a capacidade para a ação coordenada. Tal condição constrói-se com o diálogo, que é a capacidade dos membros do grupo em propor suas idéias e participar da elaboração de uma lógica comum.

Analisando as disciplinas apresentadas por Senge e a sua proposta, Fleury e Fleury (1995) reconhecem a metodologia do processo de aprendizagem sugerido por ele: “Senge foca inicialmente o indivíduo, seu processo de autoconhecimento, de clarificação de seus objetivos e projetos pessoais. Em seguida, o foco desloca-se para o grupo e, finalmente, através do raciocínio sistêmico, para a organização.” (p. 22). Assim sendo, lembra-se a ênfase do autor na importância de aplicar as cinco disciplinas de modo a funcionarem em conjunto, e na sua identificação do raciocínio sistêmico como a quinta disciplina, que integra as outras quatro, fundindo-as num conjunto coerente de teoria e prática, evitando assim que sejam vistas isoladamente.

### **2.4.3 Aprendizado Individual e Organizacional**

Ao igual que para Senge, para a maior parte dos autores consultados, a análise do aprendizado organizacional tem seu ponto de partida no aprendizado individual. Contudo, a relação entre esses dois processos de aprendizado é complexa, sendo que o aprendizado organizacional é mais do que a simples soma do conhecimento dos indivíduos que trabalham para ela. Como afirma Boyett (1999), “o aprendizado individual é uma condição necessária, embora não suficiente para a inteligência organizacional. O fator crucial não é somente o que e quantos indivíduos na organização aprendem, mas a eficácia com que transferem o que sabem para a organização como um todo” (p. 96).

No mesmo sentido, Morhrman (1995) afirma que o aprendizado organizacional é mais abrangente do que o aprendizado cumulativo individual. É assim como programas de treinamento e desenvolvimento de novas habilidades não constituem aprendizado organizacional a menos que o aprendizado de tais indivíduos seja traduzido em práticas organizacionais, políticas ou características de estrutura modificadas.

O aprendizado mais eficaz, segundo a opinião dos principais autores da área (Boyett, 1999), acontece em um ciclo de experiência no local de trabalho. Nesse sentido, a abordagem apresentada por Boyett (1999) estabelece o verdadeiro aprendizado como uma combinação das seguintes etapas: a vivência de experiências; a reflexão sobre elas, tentando compreender o que aconteceu e o por que; a formação de conceitos abstratos e generalizações baseados nas experiências; o teste dos conceitos obtidos a través de novas experiências.

A figura em baixo, que ilustra o processo do aprendizado anterior como uma roda (Kim apud Boyett, 1999), mostra como nele tanto o aprendizado operacional (como) quanto o conceitual (porquê) são valorizados. Durante a metade do ciclo, enquanto refletimos sobre nossas experiências e formamos conceitos, estamos aprendendo o porquê. Na outra metade, enquanto testamos os conceitos e observamos o que acontece na experiência, estamos aprendendo o como.

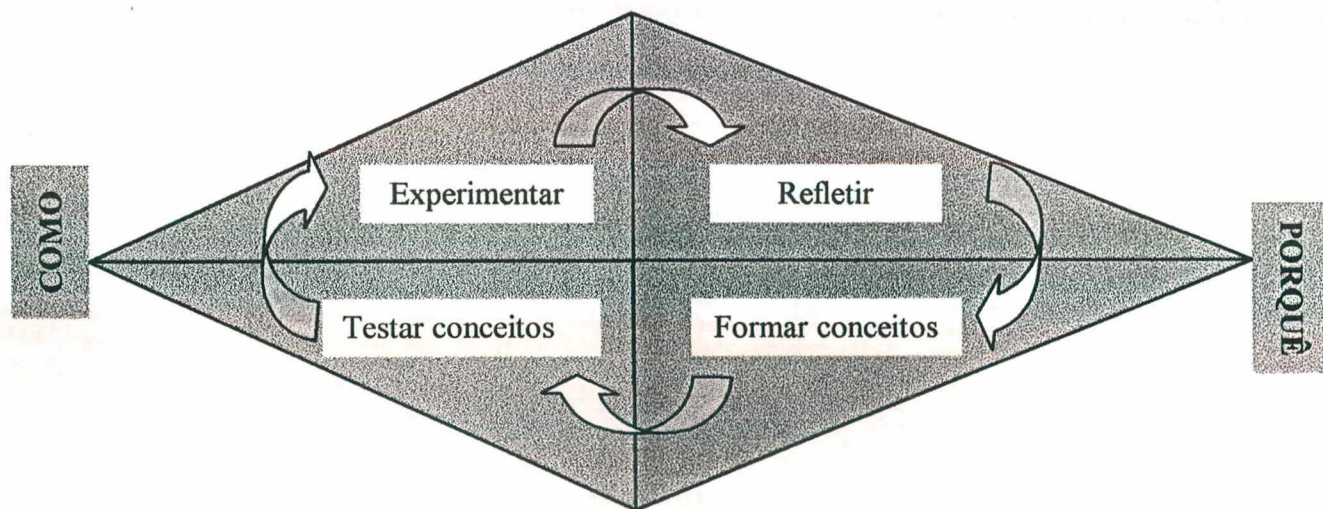


Figura 2. A roda do aprendizado.

Fonte: Boyett, O Guia dos Gurus, Campus, 1999, p. 100.

Boyett (1999) afirma que no momento em que as pessoas de uma organização começam a compartilhar seu conhecimento de como e/ou porquê com os outros, começa o aprendizado organizacional.

Segundo Kim (1996), o processo de aprendizado individual segue continuamente uma seqüência na qual a pessoa assimila novos dados (reações do ambiente), reflete e chega a conclusões sobre esses dados baseadas em lembranças de experiências passadas (aprendizado

individual) e as armazena (modelos mentais individuais); após o processamento do novo aprendizado, a pessoa pode escolher agir ou não fazer nada (ação individual). O seguinte é o ciclo de aprendizado individual proposto por Kim (1996)

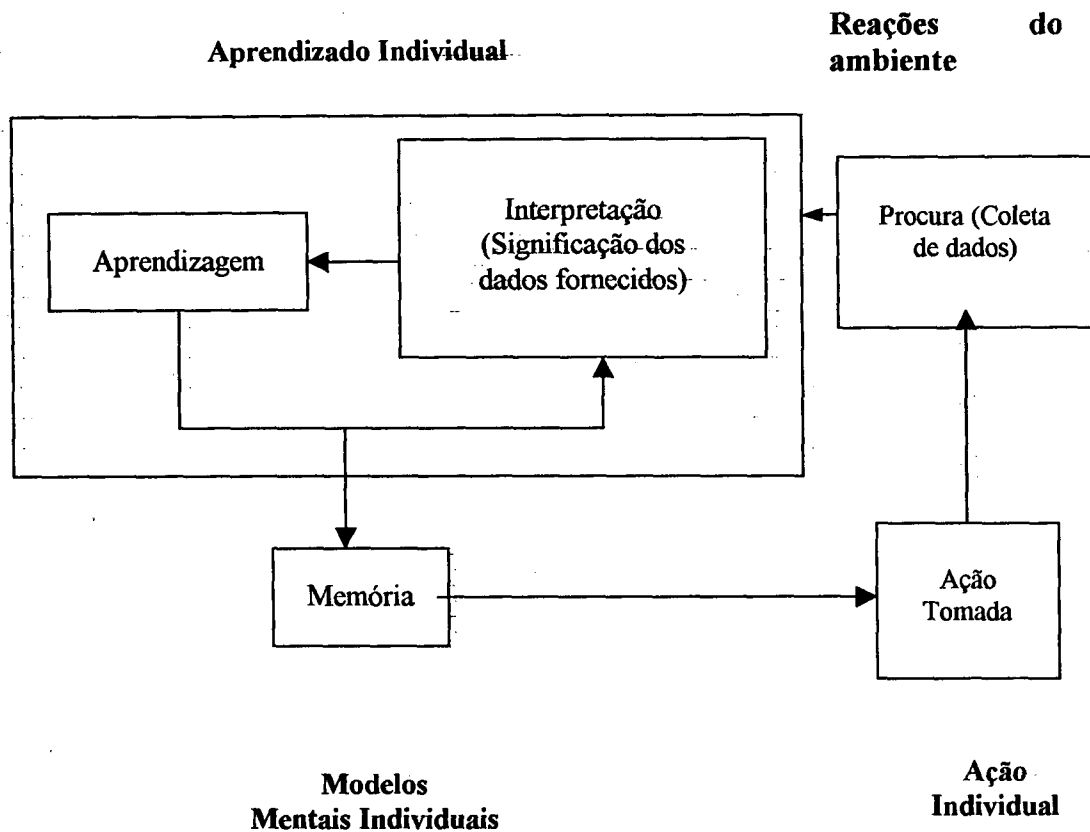


Figura 3. Ciclo de aprendizado individual.

Fonte: Kim, Administrando os ciclos de aprendizado organizacional. São Paulo: Futura, 1996, p. 67

Ao estender o modelo de aprendizado individual para abranger o organizacional, Kim (1996) analisa como acontece o processo de transferência entre os dois. De acordo com o autor, o ciclo do aprendizado organizacional segue uma seqüência de etapas, sendo que a correspondente ao aprendizado organizacional compõe-se de três subetapas, que são o aprendizado individual, modelos mentais individuais e memória organizacional. No processo, as ações individuais, que são baseadas nos modelos mentais individuais, traduzem-se em ação da organização e ambas produzem uma reação do ambiente. Tais reações favorecem o aprendizado individual, influenciando nos modelos mentais individuais e na memória organizacional. (Ver Figura 3).

Verifica-se que o modelo de Kim para o aprendizado organizacional explica a transferência do aprendizado individual para a memória da organização a través de mudanças nos modelos mentais.

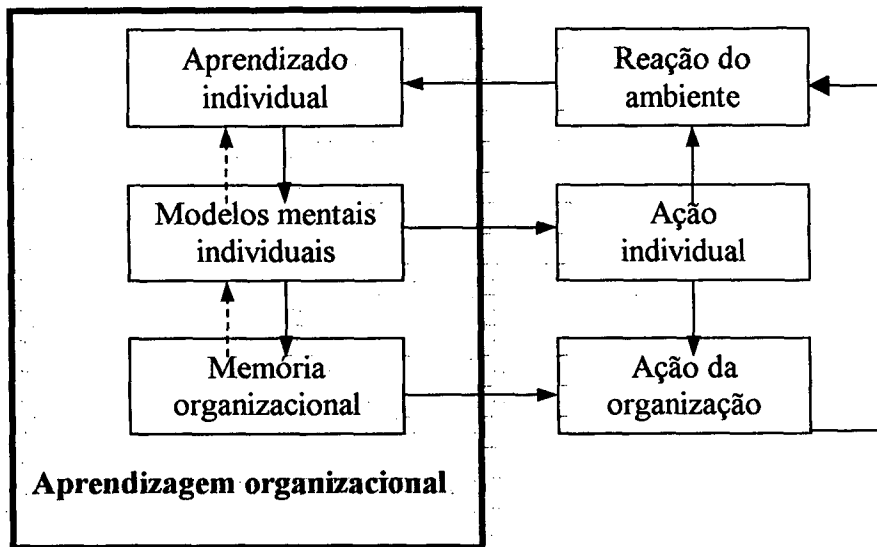


Figura 4. Um modelo simples de aprendizado organizacional.

Fonte: Kim, Administrando os ciclos de aprendizado organizacional. São Paulo: Futura, 1996, p. 69

Lembrando a dupla natureza do conhecimento (operacional e conceitual), Kim (1996) propõe um modelo integrado de aprendizado organizacional, apresentado na figura 5. Neste modelo, o aprendizado individual é captado nos modelos mentais a través dos caminhos do aprendizado operacional (produz rotinas novas ou revistas substituindo as antigas) e o aprendizado conceitual (provoca mudanças nas estruturas, levando a novas maneiras de ver o mundo e novas ações). Tais caminhos paralelos dos modelos mentais se mantêm na memória organizacional: com o passar do tempo, afirma o autor, as estruturas mentais individuais são incorporadas na concepção do mundo própria da organização, que por sua vez afeta a interpretação das pessoas das mudanças no ambiente, assim como a tradução dos seus modelos mentais em ação; da mesma forma, ao longo do tempo as rotinas individuais transformam-se em procedimentos operacionais padrão (POPs) da empresa. O nível de influência de uma pessoa ou grupo na organização determina a intensidade dos vínculos entre os modelos mentais e a memória organizacional.

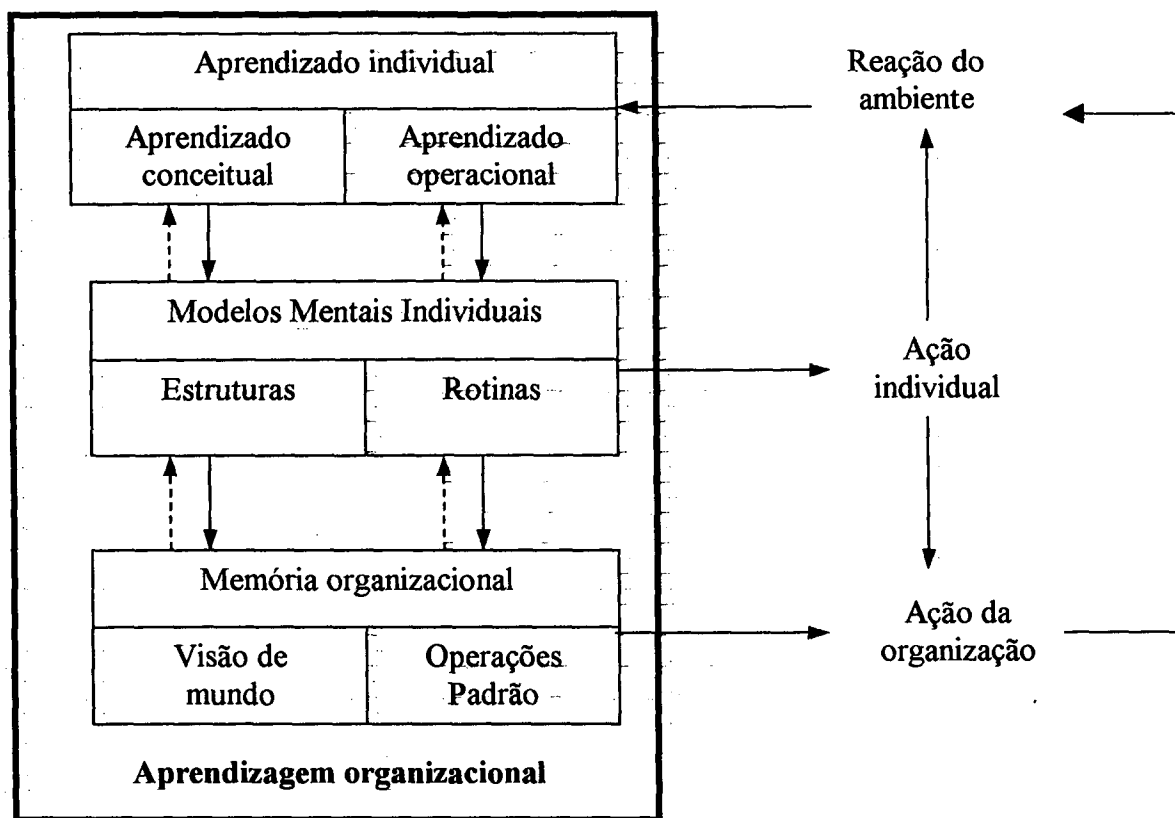


Figura 5. Aprendizado organizacional: um modelo integrado.

Fonte: Kim, Administrando os ciclos de aprendizado organizacional. São Paulo: Futura, 1996, p. 72

#### 2.4.4 Teorias para desenvolver a capacidade de aprendizado organizacional

A aplicação dos ciclos de aprendizado anteriormente analisados apresenta uma série de problemas na realidade das empresas. Portanto, diversos autores, sugerem diferentes abordagens que permitem desenvolver a capacidade de aprendizado nas organizações. A continuação, analisar-se-ão duas delas: a abordagem do trabalho com modelos mentais e a abordagem da criação da cultura do aprendizado.

##### 2.4.4.1 Trabalhando com modelos mentais

A abordagem de Argyris (1992) para o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem organizacional visa ajudar as pessoas a reconhecer e compartilhar os seus modelos mentais a

través do desenvolvimento da ciência da ação, definida como o “conjunto de teorias e métodos para a reflexão e pesquisa do raciocínio que subjaz às nossas ações” (Senge, 1998, p.209).

Dada a grande importância que para esta abordagem representa a clareza na compreensão da disciplina dos modelos mentais, neste ponto aprofundar-se-ão algumas considerações correspondentes a este conceito.

Senge et al (1995) definem os modelos mentais como as imagens, pressupostos e histórias que cada pessoa traz em sua mente, acerca de si mesmos, outras pessoas, instituições, e em geral, sobre todo o aspecto do mundo. Acrescentam: “Na cognição, modelos mentais referem-se tanto aos “mapas” tácitos semipermanentes do mundo que as pessoas retêm em sua memória de longa duração, quanto às percepções de curto prazo que as pessoas constroem como parte dos seus processos diários de raciocínio. De acordo com alguns teóricos da cognição, mudanças nos modelos mentais diários de curto prazo, acumulando-se com o tempo, gradativamente se refletem em mudanças nas crenças arraigadas de longa duração.” (Senge, 1995, p. 223)

Da análise da citação anterior e da comparação com o conceito de paradigma criado por Thomas Kuhn (1987), percebe-se que a disciplina dos modelos mentais relaciona-se de perto com dito conceito, dado que “os paradigmas indicam toda a constelação de crenças, valores, técnicas, etc, partilhadas pelos membros de uma comunidade determinada” (Kuhn, 1987, 218).

Da mesma forma, a disciplina dos modelos mentais relaciona-se de perto com a percepção, definida por Martin-Baró (1983) como a maneira pela qual as mensagens sensoriais são traduzidas ou decodificadas em formas compreensíveis. Caracterizada por ser interpretativa e seletiva -influenciada por expectativas, por experiências passadas, pela posição da pessoa na organização e por seus valores e crenças, a definição de percepção relaciona-se de perto com a dos modelos mentais, sendo que ambas as duas moldam a maneira pela qual um indivíduo compreende o mundo que o rodeia e seu papel nele.

Um aspecto salientado por Senge (1990) sobre os modelos mentais é que não existem modelos “certos” ou “errados”, razão pela qual entende-se que todas as pessoas temos muito a aprender para aperfeiçoar nossos modelos mentais. Nesse sentido, o autor coloca que “O problema dos modelos mentais não está no fato de eles serem certos ou errados... O problema surge quando eles são tácitos - quando estão abaixo de nosso nível de consciência” (Senge, 1998, p. 203).

É por isso que o autor indica que o domínio dos modelos mentais, consistente em trazer à tona, testar e aperfeiçoar nossas imagens internas sobre o funcionamento do mundo, constitui

uma importante revolução para o desenvolvimento das organizações que aprendem, já que evita visões fragmentadas da realidade e possibilita que idéias novas sejam colocadas em prática, fato esse que finalmente favorecerá uma aceleração no processo de aprendizagem. Se a consciência da importância do trabalho com modelos mentais não for reconhecida, os modelos mentais das pessoas não serão examinados, o que fará com que eles fiquem inalterados. Tal atitude, num ambiente de grandes e rápidas mudanças, será uma grande desvantagem, dado que existirá uma defasagem cada vez maior entre os modelos mentais das pessoas e a realidade, facilitando assim a geração de ações contraproducentes.

No seu livro “Enfrentando as Defesas Empresariais”, Argyris (1992) desenvolve uma base conceitual na qual, seguindo uma lógica de pensamento similar à do Senge, pretende identificar o raciocínio que determina o comportamento individual e organizacional, assim como as maneiras para melhorá-lo. O autor analisa as atuais condições da maioria das empresas e identifica que geralmente as pessoas adotam nos seus modelos mentais o que ele chama de Modelo I, no qual a regra é se manter no controle unilateral, vencer e não incomodar as pessoas, seguindo estratégias de ação “que são basicamente de venda e de persuasão, quando necessário, estratégias do tipo “livrar a sua cara”, ou a de seus companheiros” (p. 16).

A adoção do Modelo I nos modelos mentais das pessoas parece ser um fenômeno do qual é muito difícil fugir, dado que o comportamento aprendido desde crianças o estimula. Aprendemos que é de boa educação não incomodar as pessoas com nossas ações, evitando assim situações embaraçosas ou ameaçadoras.

Contudo, através do exercício das virtudes sociais que apóiam esse modelo, afirma Argyris (1992), favorece-se o circuito simples de aprendizagem, caracterizado pela tendência generalizada de procurar soluções de curto prazo para os problemas, no qual as ações são redefinidas de modo a não produzir mais erros. Este tipo de aprendizado permite resolver os problemas visíveis, sem resolver o problema mais básico do porquê desses problemas existirem em primeiro lugar.

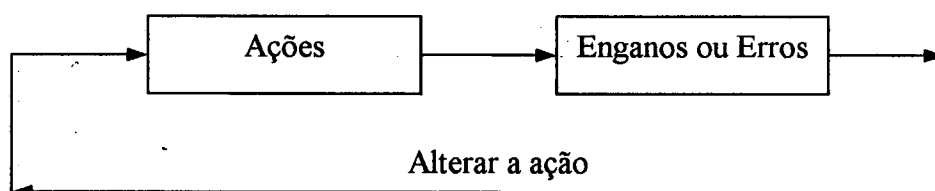


Figura 6. Ciclo simples de aprendizagem

Fonte: Argyris. Enfrentando defesas empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1992, p. 112

Como um método adequado de aprendizado organizacional, Argyris (1992) propõe o circuito duplo de aprendizagem, baseado na premissa de que para corrigir os problemas, é necessário primeiro alterar os valores fundamentais que governam as ações, isto é, é preciso aprender uma nova teoria aplicada, que ele chama de Modelo II. Tal modelo baseia-se nos valores das informações válidas, as escolhas bem embasadas e a responsabilidade de monitoração da implementação da escolha. Pressupõe que o homem tem uma orientação para a aprendizagem, as informações são buscadas para dar a maior fundamentação possível à tomada de decisão e à escolha de opções, e que os indivíduos são seres responsáveis por suas decisões. As estratégias de ação neste modelo são para defender sua posição e encorajar debates, ou a sua confirmação, e minimizar as situações nas quais alguém é poupado de um vexame ou perdoado de sua responsabilidade.

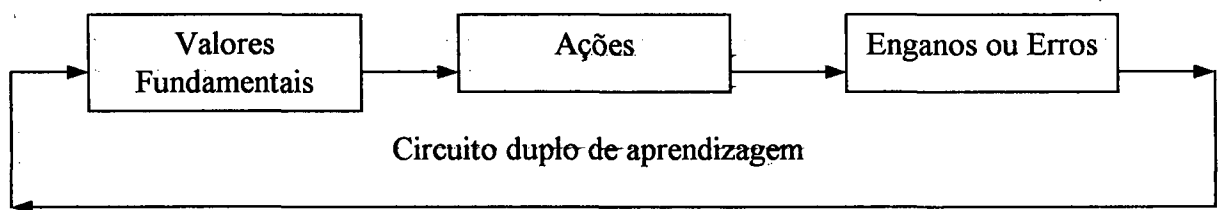


Figura 7. Ciclo duplo de aprendizagem.

Fonte: Argyris. *Enfrentando defesas empresariais*. Rio de Janeiro: Campus, 1992, p. 114

Segundo Senge (1998), as empresas pioneiras no trabalho com os modelos mentais seguem os princípios da ciência da ação de Argyris, cuja prática implica a aprendizagem de habilidades de reflexão e de investigação.

As habilidades de reflexão correspondem a uma desaceleração dos processos de pensamento, com o objetivo de nos tornarmos mais conscientes da maneira como formamos nossos modelos mentais e de como as nossas ações são influenciadas por eles. Já as habilidades de investigação referem-se a nosso modo de agir em relação às interações com as outras pessoas, principalmente ao tratarmos de questões percebidas como complexas e problemáticas.



#### 2.4.4.2 Criação da cultura do aprendizado

Outra abordagem de interesse no desenvolvimento do aprendizado organizacional é a apresentada por alguns autores sobre o desenvolvimento de uma cultura organizacional de aprendizagem.

Perante a circunstância de mudanças permanentes que caracterizam o mundo atual, Schein (1992) destaca a importância do aprendizado nas organizações, afirmando que dado que “não sabemos como será o mundo de amanhã, mas que será diferente de como é hoje, as organizações e seus líderes deverão converter-se em aprendizes perpétuos” (p. 361). Para isto, o autor coloca o desenvolvimento de uma cultura organizacional que favorece o aprendizado individual e coletivo como sendo fundamental para as empresas.

Nesse sentido, o conceito de cultura organizacional de Schein (1992), corresponde ao “conjunto de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos pelo grupo na medida em contribuíram para a solução de problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e que, portanto, são ensinados aos novos membros como a maneira certa de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas” (p. 12).

O aprendizado coletivo que gera a cultura organizacional assim entendida pode ser operacionalizado na realidade das empresas através do modelo de aprendizado organizacional apresentado por Kim (1996), baseado no aprendizado individual que acontece como resposta às mudanças do ambiente e a sua transferência contínua para a organização.

De forma similar, Garvin et al. (1998) colocam o desenvolvimento de um ambiente organizacional “saudável” que propicie o aprendizado, o estabelecimento de uma infraestrutura sólida para facilitar a difusão do conhecimento e o aprendizado coletivo, e o esforço contínuo para aperfeiçoar o conhecimento e as capacidades de aprendizado das pessoas, como os fatores que juntos contribuem para o desenvolvimento de um aprendizado eficaz nas organizações.

O ambiente organizacional saudável, segundo entendido por Garvin et al. (1998), caracteriza-se por ter uma hierarquia relativamente menor e uma excelente comunicação interna; por desenvolver trabalho em equipes, estimular a aquisição de novos conhecimentos, e por estimular os pontos de vista diferentes, ouvir com respeito todas as opiniões e conseguir competentemente o consenso.

Uma infraestrutura que apóie o aprendizado através de mecanismos como bibliotecas de conhecimento e bancos de dados disponíveis para todos os funcionários; programas de

capacitação e estruturação do trabalho em equipes multifuncionais, assim como sistemas de comunicação eficientes, contribui para a difusão de conhecimento nas organizações.

O aperfeiçoamento do conhecimento e das capacidades de aprendizado das pessoas é alcançado através do engajamento dos funcionários na definição de metas, de modo que possam definir metas de particulares de aprendizado orientadas para esse objetivo maior. Igualmente importante é o conhecimento aprimorado que eles têm da empresa, o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em conjunto, e a prática da análise dos modelos mentais que subjazem os cursos de ação na operação da organização.

No mesmo sentido, Bartlett e Goshal (1998) acrescentam ao conjunto de fatores que facilitam o aprendizado nas organizações o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada na confiança, na qual as pessoas troquem informações e experiências sem o receio de perder a sua fonte de poder. Para isto, são fundamentais o envolvimento e participação dos funcionários nos processos administrativos, assim como a percepção de sua transparência, através da prática das crenças e valores adotados.

#### **2.4.5 Relações entre Aprendizagem Organizacional e Mudança**

Mohrman (1995) analisa como as atuais circunstâncias da era pós-industrial, caracterizada por uma economia globalizada e uma riqueza em informação até há pouco tempo inimaginável, estão gerando novas formas organizacionais que permitem adaptabilidade a um mundo que de forma permanente requer aprendizado e mudança organizacional. Segundo o autor, “É importante para a sobrevivência das organizações que estas se tornem aprendizes eficientes e que sejam capazes de se adaptar à rápida alteração de condições em seu ambiente, gerando a inovação que lhes dará vantagem competitiva, permitindo sua sobrevivência” (p. 69).

No mesmo sentido se posicionam Fleury e Fleury (1995), ao afirmar que a aprendizagem organizacional tem assumido novos contornos, determinados pela idéia, cada vez mais arraigada entre acadêmicos e empresários, de que para as organizações lidarem com a mudança, devem adotar a inovação permanente envolvida num contínuo processo de aprendizagem.

Seguindo um modelo de pensamento similar, Drucker (1995) afirma que as mudanças rápidas às quais as organizações estão expostas, exigem dos gerentes dinâmicas de conhecimento segundo as quais cada organização embute o gerenciamento das mudanças em sua própria estrutura. A aquisição permanente de novo conhecimento é fundamental, sob pena de as

organizações virarem obsoletas. Assim, uma redefinição da função da organização moderna consiste em colocar o conhecimento para trabalhar em ferramentas, produtos, processos, na concepção do trabalho e no próprio conhecimento. A organização moderna, afirma Drucker (1995), precisa estar preparada para lidar mudanças constantes, para abandonar tudo aquilo custoso e confortável.

Por sua vez Nonaka e Takeuchi (1997) corroboram as afirmações acima colocadas referentes à importância das organizações desenvolverem a capacidade de aprender, especialmente no atual contexto de mudanças permanentes, quando afirmam que o sucesso das empresas japonesas é decorrente de sua capacidade e especialização na criação de conhecimento organizacional, entendendo por tal “a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (p.1)

No mesmo sentido Senge (1990) coloca que o processo de aprendizagem organizacional parece apropriado para as empresas lidarem com a mudança, dado que uma das suas características é sua capacidade de adaptação às taxas aceleradas de mudanças que ocorrem no mundo atualmente.

Contudo, o processo de transformação organizacional que estimulará o desenvolvimento do aprendizado nas organizações é complexo e implicará a criação de condições que favoreçam os processos de inovação, melhoria contínua e auto desenvolvimento. Nesse sentido, afirma Mohrman (1995), a organização aprendiz será o resultado de um processo de mudança em larga escala, que consistirá em aprender a fazer melhor o que já foi feito (mudança de primeira ordem), assim como em uma contínua análise e mudança nos pressupostos fundamentais e nos princípios da organização (mudança de segunda ordem).

Assim sendo, afirma o autor que a organização do futuro será diferente da organização burocrática tradicional em dois sentidos: em primeiro lugar, abrigará atividades contínuas visando melhorar os processos e introduzir inovações; e, em segundo lugar, terá a capacidade de auto-estruturação, de modo que poderá alterar suas próprias características estruturais. Dessa maneira, nas organizações aprendizes as estruturas serão consideradas ferramentas de caráter temporário, e os melhoramentos e atividades de mudanças serão vistos como atividades organizacionais primárias. De igual maneira, o relacionamento indivíduo – organização mudará dramaticamente, sendo que a organização deixará o tradicional caráter protecionista e exigir-se-á que a pessoa seja um membro produtivo e qualificado da força de trabalho.

Outras características marcantes da organização aprendiz, segundo Mohrman (1995), consistem na aplicação crescente e contínua de recursos para o desenvolvimento de habilidades e

conhecimento em toda a organização; a atingir este objetivo contribuirá o fomento da diversidade de práticas e estruturas em várias áreas da organização. Na organização que aprende, o papel da cúpula será o de formular e comunicar uma clara visão da estratégia da organização e de sua visão, assim como desafiar permanentemente a organização a conseguir excelência; igualmente, a organização que aprende estará fortemente ligada a uma grande gama de organizações no ambiente, com as quais aprenderá e partilhará conhecimentos.

Verifica-se que, segundo as fontes bibliográficas consultadas, o aprendizado parece ser fator chave no processo de as organizações encararem as mudanças. Tal idéia adquire maior sentido na citação de Nonaka (1997), segundo a qual

“Numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte garantida de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos quase que da noite para o dia, as empresas de sucesso são aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, disseminam-nos pela organização inteira e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos. Tais atividades definem a empresa criadora de conhecimento, cujo único negócio é a inovação contínua” (p. 27).

Da mesma forma, Mohrman (1995) corrobora a grande importância que tem o aprendizado organizacional como ferramenta para encarar as novas condições organizacionais, ao afirmar que

“Num novo ambiente onde a tecnologia é prontamente copiada, a informação pode ser transferida com grande facilidade ao redor do mundo e a geografia não constitui obstáculo para se entrar no mercado, a organização que aprender a executar eficientemente sobreviverá. Isso vai requerer a habilidade para aprender novos padrões de atividade e descartar aqueles que não mais se encaixam nas circunstâncias. Aprender será a vantagem competitiva da organização do futuro” (Mohrman, 1995, p. 88).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Procurando a obtenção dos objetivos, o propósito da pesquisa é múltiplo, sendo simultaneamente descritivo e exploratório. Tem caráter descritivo, já que visa conhecer as categorias identificadas para a estratégia empresarial e para o aprendizado organizacional; o caráter exploratório é claro no sentido que o estudo procura entender a maneira como a estratégia empresarial adotada na empresa EPAGRI contribui para o aprendizado organizacional.

Igualmente, a pesquisa caracteriza-se como um Estudo de Caso, segundo definido por De Bruyne, Herman e De Shoutheete (1977), como uma análise intensiva de um caso particular, que visa reunir informações muito detalhadas e numerosas que permitam apreender a totalidade da situação, com o fim de descreve-la (monografia) ou descobrir problemáticas novas (exploração). No mesmo sentido, Triviños (1987) define o Estudo de Caso como “uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente.” (p. 133). No Estudo de Caso de caráter histórico-organizacional, segundo o autor, o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição, partindo para sua análise do conhecimento que existe sobre ela.

A unidade de análise é um conceito muito importante no desenvolvimento da pesquisa, já que, segundo Babbie (1998), corresponde àquilo que vai ser estudado na pesquisa e para o qual vão ser tiradas as conclusões do estudo. Nesta pesquisa a organização será utilizada como unidade de análise.

#### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população analisada neste estudo está composta por indivíduos de diversos níveis hierárquicos da empresa EPAGRI, numa amostra intencional formada por pessoas que vivenciaram o processo de elaboração do planejamento estratégico, e que participam na formulação e implantação das estratégias atualmente adotadas na empresa.

A escolha dos participantes da pesquisa foi feita em conjunto com o gerente de Recursos Humanos da empresa, levando em consideração o objetivo deste estudo e a disponibilidade das pessoas na organização que pudessem fornecer informações úteis para o seu desenvolvimento. Neste sentido, trabalhou-se com uma amostra de dez pessoas, sendo quatro da gerencia de

planejamento, três da gerencia técnica, uma da gerencia de recursos humanos, uma do escritório regional de Florianópolis e uma da diretoria da empresa.

### **3.3 DADOS**

#### **3.3.1 Tipos de Dados**

Os dados coletados e analisados nesta pesquisa podem ser catalogados como primários e secundários. Como dados primários serão considerados aqueles coletados diretamente pela pesquisadora exclusivamente para efeitos do estudo; isto é, aqueles provenientes da aplicação de entrevistas individuais semi-estruturadas a pessoas de diversos níveis hierárquicos da EPAGRI que levando em conta sua experiência na empresa podem fornecer informações úteis para o desenvolvimento da pesquisa. Simultaneamente serão considerados como dados secundários aqueles já disponíveis, que a pesquisadora usará por fornecerem informações de interesse para o estudo. Esse é o caso de alguns documentos internos à empresa tais como documentos internos, boletins periódicos, etc.

#### **3.3.2 Técnicas de Coleta e Análise de Dados**

Seguindo as características do estudo, a maior parte das técnicas utilizadas na coleta e análise de dados será de tipo qualitativo.

Para a coleta dos dados primários serão utilizadas entrevistas semi-estruturadas a funcionários da empresa EPAGRI, responsáveis pela formulação e implantação das estratégias empresariais adotadas na organização. A característica semi-estruturada ou guiada das entrevistas é clara no sentido que o pesquisador, conhecendo os aspectos relevantes da pesquisa, formulará alguns pontos a tratar na entrevista, dando ao entrevistado total liberdade de expressão na resposta. Da mesma forma, a observação assistemática e não participante será utilizada para registrar fatos que possam ser relevantes para o objeto da pesquisa. (Richardson, 1985). O roteiro da entrevista apresenta-se no anexo 1.

Os dados secundários serão analisados utilizando a técnica da análise documental, definida por Godoy (1995) como “o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e / ou interpretações complementares” (p. 21). Sobre a mesma técnica Richardson (1985) coloca que visa a determinação fiel dos fenômenos sociais, que trabalha sobre os documentos e que é essencialmente temática.

Ao longo do processo de coleta e análise de dados, procurar-se-á seguir a técnica de triangulação, entendida por Triviños (1987) como a diversificação de um fenômeno social, visando abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto em estudo. Para isso, devem-se levar em conta três perspectivas de análise: Na primeira, *processos e produtos centrados no sujeito de pesquisa*, incluem-se aqueles elaborados pelo pesquisador (neste caso os resultados da observação não participante e assistemática, assim como das entrevistas semi-estruturadas) e pelo próprio sujeito (documentos internos, boletins periódicos, etc.); a segunda perspectiva, *elementos produzidos pelo meio*, contem os instrumentos legais, como leis, decretos e resoluções, entre outros, assim como instrumentos oficiais, de tipo estatístico e não estatístico; por último, a perspectiva de *processos e produtos originados pela estrutura sócio-econômica e cultural do macroorganismo social do sujeito*, abrange os modos, as forças e as relações de produção, no contexto em que se desenvolve.

### **3.4 DEFINIÇÃO DE TERMOS RELEVANTES**

Os seguintes são os termos considerados relevantes para o desenvolvimento desta pesquisa:

#### **3.4.1 Processo estratégico:**

Processo de formulação e execução de estratégias numa organização, que consiste em “capturar o que os administradores apreendem de todas as fontes (tanto dos insights de suas experiências pessoais quanto os números colhidos de pesquisas) e sintetizar o aprendizado numa visão de direção que o negócio deveria perseguir.” (Mintzberg, 1994, p. 70)

### **3.4.2 Aprendizado organizacional:**

Modelo de organização que, envolvendo o coração e a mente das pessoas em um processo de aprendizado contínuo capaz de liberar a força criativa de cada um, projeta uma mudança contínua através da qual a organização atingirá os resultados que deseja (Garvin et al, 1998).

### **3.4.3 Mudança organizacional:**

Processo de reaprendizagem no qual indivíduos ou grupos continuamente estão modificando seu comportamento, adequando-o aos requerimentos da situação. (Zaltman e Duncan, 1977).

## **3.5 OPERACIONALIZAÇÃO DAS CATEGORIAS**

As categorias trabalhadas para a operacionalização dos termos relevantes são colocadas a seguir:

### **3.5.1 Processo estratégico:**

- Significado de estratégia
- Percepção da estratégia adotada pela empresa
- Percepção sobre o processo de formulação de estratégias na empresa
- Papel da intuição e da criatividade no processo estratégico
- Papel da área de planejamento na empresa
- Pensamento estratégico

### **3.5.2 Aprendizado Organizacional:**

- Significado de aprendizado
- Relação percebida entre o processo estratégico e aprendizado
- Grau de “saúde” do ambiente organizacional: hierarquia reduzida, comunicação interna; trabalho em equipes, motivação para a aquisição de novos conhecimentos, encorajamento



aos pontos de vista diferentes, respeito para as opiniões divergentes e tratamento dos conflitos. (Garvin et al., 1998)

- Infraestrutura disponível para o aprendizado: bibliotecas de conhecimento e bancos de dados disponíveis para os funcionários; programas de capacitação e estruturação do trabalho em equipes multifuncionais; sistemas de comunicação eficientes.
- Aperfeiçoamento do conhecimento e das capacidades de aprendizado das pessoas: engajamento dos funcionários nos processos administrativos e de definição de metas, de modo que possam definir metas de particulares de aprendizado orientadas para esse objetivo maior; conhecimento aprimorado que eles têm da empresa; desenvolvimento da capacidade de trabalhar em conjunto; mecanismos de compartilhamento de conhecimento; espaço para diálogo aberto e debate.
- Cultura organizacional baseada na confiança: qualidade nos relacionamentos interpessoais e na comunicação; prática das crenças e valores promulgados.

### **3.5.3 Mudança organizacional:**

- Atitude das pessoas perante as mudanças do ambiente
- Natureza reativa ou proativa das mudanças internas assumidas pela empresa.

## **3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

O fato de o número de categorias a serem estudadas para a análise da pesquisa estar restrito às enunciadas no item anterior é um fator limitante, considerando a complexidade da realidade estudada, que pode incluir outras variáveis além das estudadas. O entendimento da realidade organizacional obtido será, portanto, limitado por essa questão metodológica.

Da mesma forma, um fator limitante no desenvolvimento da pesquisa diz respeito à disponibilidade das pessoas que vivenciaram a elaboração do planejamento estratégico e que hoje desempenham funções importantes no processo estratégico desenvolvido na EPAGRI. A maior parte dessas pessoas retirou-se da empresa através do Plano de Demissão Incentivada que aconteceu em 1999.

É importante salientar que, levando em conta o objetivo deste trabalho de pesquisa, o aspecto político não foi abordado dentro das categorias de análise. Este é um fator limitante, uma vez que a interferência política em organizações públicas, como a pesquisada, é reconhecida

como determinante no desenvolvimento da sua operação. Portanto, entende-se que um estudo posterior da organização que vise aprofundar o impacto da interferência política no processo estratégico da EPAGRI poderia complementar os resultados desta pesquisa.

Algumas limitações podem existir decorrentes de distorções na aplicação do instrumento de pesquisa, devido à possibilidade de os entrevistados terem percepções diferentes da percepção da pesquisadora sobre as questões levantadas na entrevista semi estruturada.

Outra limitação no estudo diz respeito à subjetividade inerente a uma análise qualitativa. Embora precauções foram tomadas para garantir a objetividade no momento de fazer a análise, não se pode afirmar a isenção de percepções manifestadas pela pesquisadora.

Finalmente, cabe colocar que o método de estudo de caso adotado na pesquisa, restringe-se apenas à organização na qual foi desenvolvido o estudo. Contudo, os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa podem ser utilizados para conhecer a realidade de outras organizações e suas conclusões podem servir como base para outras pesquisas sobre o processo estratégico das empresas e a sua relação com o aprendizado organizacional.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

O objetivo deste capítulo é apresentar a análise dos dados levantados na pesquisa de campo, procurando identificar de que maneira o processo estratégico existente na empresa pesquisada favorece o aprendizado organizacional.

Para isto, o capítulo inicia com uma breve contextualização da empresa pesquisada, e a continuação é apresentada a análise dos dados da pesquisa.

##### **4.1 CONTEXTUALIZANDO A ORGANIZAÇÃO**

A origem da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural, EPAGRI, tem início no ano 1895, com a criação da Estação Agronômica de Rio dos Cedros, na vila do então município de Blumenau, por parte do Governo do Estado de Santa Catarina. A posterior criação das estações experimentais dos municípios de Videira (1936), Caçador (1937) e Urussanga (1942) veio reforçar a presença do poder público na pesquisa agropecuária.

Já a extensão rural iniciou-se em 1956, através da criação do primeiro escritório de assistência técnica e extensão rural, denominado ETA-Projeto 17. Um ano mais tarde, dito escritório transformou-se na Associação de Crédito e Assistência Rural do Estado de Santa Catarina, ACARESC, associação de direito privado sem fins lucrativos.

O setor pesqueiro, por sua vez, não demorou em contar com serviço de extensão, através da criação da Associação de Crédito e Assistência Rural e da Pesca do Estado de Santa Catarina, ACARPESC, em 1968, com o objetivo de oferecer crédito e assistência técnica aos pescadores e piscicultores dos rios e das águas marinhas do Estado.

Embora trabalhos de pesquisa já eram desenvolvidos desde o século anterior, foi em 1975, com a criação da Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária, EMPASC, que as ações de pesquisa do governo do Estado de Santa Catarina foram intensificadas, seguindo o modelo do sistema nacional de pesquisa agropecuária traçado pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, EMBRAPA.

O setor apícola contou em 1979 com a criação do Instituto de Apicultura de Santa Catarina, IASC, reforçando desta forma o trabalho que vinha sendo realizado com os apicultores desde 1952.

Com a criação destas instituições, o Governo do Estado de Santa Catarina intensifica sua presença no setor rural. Os serviços de pesquisa, extensão rural e assistência técnica são desenvolvidos em parceria com a comunidade organizada, sendo essa a origem do surgimento de cooperativas, sindicatos, agroindústrias e outras organizações dessa natureza que até hoje contribuem para o desenvolvimento do setor rural no Estado.

Em 1991 o governo do Estado decide mudar a estrutura de trabalho orientado ao setor rural, com a criação da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Difusão de Tecnologia de Santa Catarina, EPAGRI, que veio incorporar a ACARESC, a ACARPESC, a EMPASC e a IASC em uma única organização.

Essa nova instituição adota em 1995 a denominação que prevalece até hoje, transformando-se na Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina, que orienta suas ações ao uso sustentável dos recursos naturais, à agricultura competitiva e à qualidade de vida do setor rural.

Dessa maneira, “a EPAGRI é uma sociedade de economia mista com personalidade jurídica de direito privado sob a forma de sociedade por ações, constituída nos termos do art. 99 da Lei Estadual nº 8245, de 18/03/1991, em decorrência da transformação da natureza jurídica da Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária S.A. – Empasc, após esta ter incorporado a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Santa Catarina – Emater-SC, sendo a universal sucessora de ambas, vinculada à Secretaria de Estado do Desenvolvimento Rural e da Agricultura” (EPAGRI, 1999, p. 1) .

Em 1994 a empresa iniciou um processo de definição de planejamento estratégico com o objetivo de preparar-se para operar em um ambiente como o atual, caracterizado pelas rápidas e contínuas mudanças. Finalizado em 1998, o planejamento estratégico definiu a missão da empresa como sendo o “conhecimento, tecnologia e extensão para o desenvolvimento sustentável do meio rural, em benefício da sociedade” (EPAGRI, 1997).

Da mesma forma, foram definidos os seguintes como os objetivos fins da organização: (EPAGRI, 1997, 29)

- Promover a preservação, recuperação, conservação e utilização sustentável dos recursos naturais.
- Buscar a competitividade da agricultura catarinense frente a mercados globalizados, adequando os produtos às exigências dos consumidores.
- Promover a melhoria da qualidade de vida do meio rural e pesqueiro.

A sede da empresa, localizada no bairro Itacorubi em Florianópolis, concentra as atividades administrativas e coordena os projetos e programas das catorze unidades regionais que existem no Estado. O organograma da empresa apresenta-se no anexo 2.

## **4.2 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS CONTEÚDOS**

### **4.2.1 CATEGORIAS DE ESTRATÉGIA:**

#### **4.2.1.1 Significado de estratégia**

Os depoimentos obtidos na pesquisa realizada indicam que há uma identificação desse conceito com o promulgado pelos autores das escolas prescritivas, no sentido de utilizar os recursos disponíveis para atingir um objetivo. Alguns autores desta escola são Alfred Chandler e Oliveira (1988), para os quais a estratégia de uma empresa é a determinação das suas metas e objetivos e as ações e alocações de recursos necessárias para atingi-los. Assim, foram apresentados depoimentos como os seguintes:

“Para mim estratégia é uma seqüência lógica de passos para chegar num objetivo predeterminado” (Entrevista 3).

“Estratégia são caminhos que você determina para sair de uma situação atual para uma situação futura” (Entrevista 10).

“Estratégia é um plano de ação para se conseguir chegar a um resultado” (Entrevista 8).

Desta forma, verifica-se que no geral, a percepção sobre o conceito de estratégia corresponde às definições enunciadas pelos autores das escolas prescritivas, de acordo com a classificação feita por Mintzberg (2000).

#### **4.2.1.2 Percepção da estratégia adotada pela empresa**

A caracterização do processo estratégico seguido atualmente na empresa foi fundamental no desenvolvimento deste trabalho, e foi obtida através dos depoimentos referentes a esta categoria. Levando em conta a abrangência do processo estratégico, começar-se-á fazendo uma análise das razões que motivaram a elaboração e implementação do planejamento estratégico na

empresa; a continuação descrever-se-á brevemente o processo de elaboração do plano e posteriormente colocar-se-ão algumas considerações sobre a sua implementação.

Uma maioria significativa compartilha a mesma percepção no que diz respeito às razões principais que motivaram a elaboração do planejamento estratégico. Neste sentido, verifica-se que o planejamento estratégico veio para dar uma identidade à EPAGRI, empresa que surgiu em decorrência da fusão da ACARESC, a ACARPESC, EMPASC, e o IASC.

“Havia na época um processo de fusão de várias outras organizações e você precisava alinhar essa nova organização ... Porque você tinha um processo de pesquisa que era desenvolvido numa organização, e um processo de extensão, que era feito em outras organizações. Então com essa estratégia de fazer o planejamento estratégico, você precisava primeiramente dar essa definição de rumo, de norte, internamente” (Entrevistado 2)

“Nós somos a fusão de quatro empresas com culturas diferentes que se juntaram e aí tivemos que montar um planejamento estratégico para essa empresa nova, para criar uma cultura para ela e para buscar um objetivo mais concreto, uma missão para essa empresa que se fundiu, porque de quatro objetivos diferentes tivemos que formular um único objetivo. Então o planejamento veio para fortalecer as ações na fusão dessas empresas e para que a empresa tivesse sua missão e seus objetivos” (Entrevistado 6)

Desta forma, através da definição da missão e dos objetivos organizacionais, o planejamento estratégico trouxe uma noção de rumo para a nova empresa. Neste sentido, a percepção generalizada entre as pessoas entrevistadas é a de que o processo de planejamento estratégico foi conveniente para a empresa.

A percepção da existência de mudanças no cenário externo à empresa foi citada como outro fator que motivou a elaboração do planejamento estratégico. Neste sentido, o planejamento veio com o intuito de preparar a nova empresa para operar em um ambiente dinâmico e com desafios bastante grandes para uma empresa pública com atuação nos núcleos de agricultura familiar.

“Aliado a esse fato organizacional, da EPAGRI que estava surgindo, também estava essa mudança ao nível mundial, tipo MERCOSUL, tipo globalização,

tipo abertura de mercados... então todo esse processo se juntou e foi por isso que nós recorremos ao planejamento estratégico para poder trabalhar a nova instituição que estava surgindo” (Entrevistado 7).

“Na época tinha ameaças externas muito fortes; então ou a empresa fazia isso e definia bem os seus projetos, sua missão, seu foco de trabalho, e partia para isso, ou então ela corria riscos bastante sérios” (Entrevistado 1).

De forma relacionada com esse fator das mudanças no ambiente externo, um dos entrevistados sugere que o planejamento estratégico se deu em decorrência da diminuição de recursos humanos e materiais disponíveis para a EPAGRI, razão que obrigou a administração a priorizar as atividades e projetos executados.

“A diminuição de recursos disponíveis como um todo, técnicos, financeiros e materiais, fez com que apressasse o processo de formulação dos principais diretrizes da empresa, de modo a priorizar o que era de fato mais emergencial para ser realizado” (Entrevistado 8).

Foi assim como diversas instâncias na organização concordaram na importância de discutir estrategicamente a operação da empresa, de modo a adequar-se melhor às condições que a rodeavam. A metodologia adotada para a discussão foi o planejamento estratégico.

“A idéia de fazer o planejamento estratégico tinha saído como uma proposta conjunta da associação de funcionários, da diretoria da empresa, e de outras, e haveria necessidade de se fazer isso” (Entrevistado 1).

A EPAGRI iniciou a elaboração do planejamento estratégico no final de 1994, e terminou-o quatro anos depois. Neste processo, designou-se como agente de mudança um grupo base composto por cinco funcionários, que contaram com assessoria externa para os assuntos da metodologia, por parte da EMBRAPA e da Universidade de São Paulo.

De maneira coerente com os princípios da escola de planejamento do pensamento de estratégia (Mintzberg, 2000), o processo de elaboração do plano estratégico para a EPAGRI incluiu a análise do ambiente externo, a elaboração de cenários que permitiram vislumbrar o futuro no qual a empresa iria se desenvolver, a identificação da missão e os objetivos da

empresa, a análise interna dos pontos fortes e fracos, e a elaboração de uma visão de prognóstico para os dez anos seguintes. Como resultado deste processo, estabeleceram-se dois projetos estratégicos de reestruturação institucional, um de Desenvolvimento Rural Sustentável (área fim) e outro de Modernização Organizacional (área meio) (EPAGRI, 1997).

A participação dos funcionários e da comunidade atingida pela operação da EPAGRI, assim como dos parceiros na execução dos projetos, foi fundamental durante o processo de elaboração do plano. Nesse sentido, coletaram-se depoimentos como os seguintes:

“A elaboração da estratégia partiu primeiro de um levantamento feito em todas as regiões onde participou a sociedade vinculada ao trabalho da EPAGRI, através das associações de agricultores, cooperativas, ... e definiram o que seria prioridade para o trabalho da EPAGRI. Encima dessas prioridades é que foi trabalhado: o que é que nós queremos e como vamos chegar lá” (Entrevistado 3).

“No planejamento estratégico se tentou ouvir as pessoas, os beneficiários, as entidades, etc. Então montando um grupo, consultando as pessoas que vão ser afetadas com a possível mudança de estratégia da empresa, consultando os beneficiários, as autoridades, você vai formular uma proposta melhor do que uma proposta que venha só de cima” (Entrevistado 10).

Essa facilidade que tanto os clientes internos e externos à empresa como os parceiros institucionais encontraram para a participação no processo, é percebida pelas pessoas entrevistadas como um fato que foi determinante no sucesso do plano.

A elaboração do planejamento estratégico terminou em 1998 e atualmente a empresa está na etapa da implementação do plano. Um fator identificado como positivo no processo de planejamento estratégico na empresa, foi o fato de ter superado a troca de governo que aconteceu durante o período de elaboração do plano, sendo adotado sem problemas pela nova diretoria. Para a sua implementação, a EPAGRI adotou um esquema de mudança paulatina, incorporando as novas estruturas e processos de forma gradual.

“Quando se terminou o planejamento estratégico e se definiu como era que nós íamos organizar a estrutura da empresa, a empresa já vinha trabalhando. Então



nós não podíamos dizer assim: hoje pára tudo o que está fazendo, porque a partir de hoje é desse jeito; nós tivemos que adaptar. Nós reunimos as pessoas e fomos adequando aqueles processos que eles vinham fazendo e fazendo a passagem para a nova proposta. E nós estamos construindo isso agora” (Entrevistado 7).

Ao analisar o processo de implementação do plano estratégico, uma característica levantada por todos os funcionários é a resistência que existiu e ainda existe, por parte de algumas pessoas da organização, perante a mudança que para a empresa representou a adoção do plano. Verifica-se nos depoimentos que uma das principais causas da resistência é a falta de compreensão do processo, que segundo Kotter e Schlesinger (1994) faz com que as pessoas percebam que a mudança pode representar mais custos que benefícios.

“Uma das dificuldades foi e está sendo essa dificuldade que as pessoas têm às vezes de entender novas formas: estrutura matricial, estrutura por projetos, que é como está montado nosso estratégico” (Entrevistado 1).

“Quando na EPAGRI começou a se falar de desenvolvimento sustentável na sua missão, isso ainda era uma novidade. E aí surgiu uma dificuldade que existe até hoje, que é tratar de entender o que é o desenvolvimento sustentável.” (Entrevistado 1).

Outro fator que explica a resistência do pessoal da EPAGRI no processo de implementação do planejamento estratégico é o baixo nível de tolerância às mudanças, que de acordo com Kotter e Schlesinger (1994) cria nas pessoas o temor de que serão incapazes de desenvolver as novas habilidades e o comportamento requerido pelo processo de mudança.

“Houve resistência, eu penso que isso é normal em qualquer processo de mudança, porque as pessoas se sentem ameaçadas no seu estado de conforto, no seu status quo, e quando você vai mexer com o estado de conforto das pessoas, elas reagem...” (Entrevistado 1).

“Na minha percepção, o componente mais pesado nos processos de mudança é a pessoa, o indivíduo. Hoje eu vejo claramente que o ser humano se enraíza em

determinados valores e procedimentos e depois você não quer abrir mão disso aí, é difícil você mudar” (Entrevistado 7).

Um aspecto que agravou esse tipo de relutância à implementação do processo estratégico na EPAGRI, no caso específico do pessoal advindo da EMPASC, diz respeito ao fato de essa empresa ter previamente um modelo estratégico de trabalho, que teve que ser substituído após o planejamento estratégico da EPAGRI.

“Eu acho que a grande queixa dentro do planejamento estratégico foi do pessoal da pesquisa. Como a pesquisa tinha um modelo a nível nacional da EMBRAPA, eles tinham mais o menos um modelo igual, e achavam que aquilo era o certo, que já tinha uma proposta e que não tinha que mexer nada.” (Entrevistado 10).

Outro fator gerador de resistência à implementação do planejamento estratégico diz respeito à falta de credibilidade no processo, decorrente de diversos aspectos. Um deles é o longo período de tempo que levou a elaboração do plano. No mesmo sentido, o ceticismo existente com relação aos programas de governo fez com que algumas pessoas não acreditassem no processo na sua etapa inicial.

“Muitos empregados não deram a devida importância ao planejamento estratégico. Acharam que essa era mais uma coisa de governo, mais uma ação daquelas que não vai em nada...” (Entrevistado 9).

Neste ponto, segundo a percepção de um dos diretores da empresa, a maior parte dos funcionários que olharam com ceticismo o processo e não participaram oportunamente dele, constituiu-se por pessoas que já haviam ocupado posições de destaque na empresa; desta forma, a falta de participação localizou-se principalmente na sede.

A defesa do interesse próprio, definida por Kotter e Schlesinger (1994) como o desejo das pessoas de não perder algo que representa valor para elas, é outro fator que explica em grande medida a resistência do pessoal da EPAGRI perante a mudança que representou a adoção do plano estratégico. Neste sentido, um aspecto importante a ser considerado é a disputa pelo poder que existia na época entre as empresas que participaram da fusão para a criação da EPAGRI, principalmente entre as dedicadas às atividades de pesquisa e de extensão.

“Havia na época uma briga interna pelo poder; especialmente entre a pesquisa e a extensão, que eram empresas diferentes e naquele momento começaram a fazer parte da mesma empresa. Então as feridas por um embate de certa forma ideológico de o que é que devia ser e como devia ser a empresa, estavam muito vivas ainda. E no momento que começaram a fazer o planejamento estratégico, parte desses dois segmentos não se envolveram, porque não acreditavam na questão” (Entrevistado 9).

Dessa forma, verifica-se que a resistência à integração de atividades diferentes e consideradas independentes, como a pesquisa e a extensão numa empresa só, impediu a participação de todas as pessoas no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Levando em conta os fatores colocados previamente, a percepção geral sobre a implementação do planejamento estratégico é a de que ele corresponde a um processo de mudança organizacional de alta complexidade. Tal complexidade é compreendida ao identificar o processo de mudança que aconteceu na EPAGRI como definido por Zaltman e Duncan (1977); segundo eles, esse conceito representa uma alteração na maneira como uma pessoa ou grupo de pessoas se comporta, como resultado de uma alteração na sua definição da situação. Segundo os depoimentos coletados, é essa alteração no comportamento das pessoas que parece ser mais difícil na implementação.

“Dentro dessa nova concepção de desenvolvimento, para ti mudar, tu tem que te comprometer. Ninguém muda sem se comprometer. Essa é a maior guerra” (Entrevistado 6)

É por esta razão que a mudança de comportamento das pessoas da EPAGRI não acontece de forma repentina nem simultânea.

“Tem pessoas que já mudaram faz tempo e tem outras que não estão nem pensando em mudar. Então nós temos diferentes profissionais, uns que estão lá na frente e outros que ainda não saíram de onde estavam, porque exige mudança. E essa mudança é muito complicada” (Entrevistado 6).

Da mesma forma como Zaltman e Duncan (1977) identificam a mudança como um processo de reaprendizagem no qual indivíduos ou grupos continuamente estão modificando seu comportamento, adequando-o aos requerimentos da situação, as pessoas na EPAGRI igualmente percebem a implementação do planejamento estratégico como um complexo processo de aprendizado que acontece de forma diferente em cada pessoa.

“A implementação do planejamento estratégico é um processo de aprendizagem, esse é um termo bem adequado. Porque o processo de aprendizagem é lento, a pessoa vai se conscientizando, vai processando o conhecimento que adquire, vai procurando exercitar, então começa a associar a teoria à prática e esse é um processo lento que vai tocando as pessoas, vai mexendo com grupos... é um processo de conscientização que não tem a rapidez que a gente imaginava que poderia ter” (Entrevistado 7).

Justamente por ser um processo de grande complexidade, a implementação do planejamento estratégico tem se deparado com diversos problemas. Alguns deles referem-se à maneira como foram superados impasses culturais durante a elaboração. Segundo o depoimento de uma das pessoas entrevistadas, à resistência colocada pelas pessoas na elaboração do plano, acrescentou-se a falta de um comprometimento mais sólido da diretoria com o processo, que fez com que decisões erradas fossem tomadas no final do processo. Neste sentido, coloca-se a maneira em que foram feitas mudanças no plano estratégico que iam contra as diretrizes da empresa, com o objetivo de permitir a participação das pessoas que tinham se mostrado céticas durante a maior parte da elaboração.

“No final, quando essas pessoas que se mantiveram fora do processo viram que era para valer, eles tentaram entrar no processo. Isso foi problemático, porque como essas pessoas não participaram e não tinham conhecimento de tudo aquilo que estava sendo feito, tentaram tomar de assalto o poder para que houvesse mudanças no planejamento estratégico e houve mudanças que foram feitas não se levando em consideração todo o estudo que havia sido feito... Tal vez por vaidades pessoais, ou por coisas desse tipo, as pessoas no final do planejamento estratégico tomaram uma direção contrária à orientação que tinha sido proposta pelo planejamento estratégico” (Entrevistado 9).

Exemplo claro desse tipo de problemas, refere-se ao número de projetos da empresa. Antes do planejamento estratégico, a EPAGRI tinha mais de trezentos projetos, número muito alto que desgastava os recursos da empresa e que dificultava o sucesso no atingimento dos objetivos da organização. O planejamento estratégico tentou priorizar as necessidades da comunidade, para a EPAGRI afunilar sua atuação através de projetos estratégicos. Assim, estabeleceu-se que a empresa teria dois programas apenas: o de desenvolvimento sustentável, e o de modernização do sistema de administração. Cada um deles abrangeria um número limitado de projetos que visariam alcançar os objetivos organizacionais. Contudo, quando as pessoas que não tinham acreditado no processo quiseram garantir a sua participação na nova forma de trabalho da EPAGRI, foi criado um número muito alto de subprojetos para dar cabida a todas elas. Desta maneira, o intuito de afunilar a atuação da empresa ficou prejudicado.

“No programa de desenvolvimento sustentável teria treze projetos prioritários, e pronto. Ou seja, concentraria o foco. O que de fato aconteceu foi isso: quando a pessoa viu que o projeto dele não estava entre os treze prioritários, aí a casa balançou. Porque só nesse momento a zona de conforto dos não participantes tinha sido atingida. E aí no meu ver, a empresa cometeu um erro que pode lhe custar caro, que foi abrir treze projetos mais cinquenta e tantos subprojetos. Foram até em contra das diretrizes estabelecidas e na minha opinião, perderam uma ótima oportunidade” (Entrevistado 9).

Através de situações como essa descrita acima, verifica-se que, além dos problemas enfrentados ao longo do processo de implementação do planejamento estratégico, a EPAGRI se depara frente ao problema de manter os esforços de mudança ao longo do tempo, fator analisado por Senge no seu livro *A Dança das Mudanças* (1998). Essa afirmação é reforçada pelas seguintes colocações:

“Uma questão bastante séria dentro de todas as organizações, não só das públicas, é a dificuldade de manter um espírito contínuo de mudança.” (Entrevistado 9).

“Por melhor que seja a proposta, se não tiver um processo de alimentação, ela tende a cair no esquecimento e alguma outra coisa até menos importante, mas mais urgente toma conta.” (Entrevistado 8).

No entanto, a pesar das dificuldades, a percepção das pessoas entrevistadas sobre o impacto do planejamento estratégico na empresa é positiva. Embora algumas pessoas afirmam que o processo não teve retorno na prática ainda, na maior parte dos depoimentos destacam-se características do planejamento estratégico consideradas como de grande valor para a empresa. Uma delas é a priorização das atividades e dos projetos da EPAGRI, de modo a otimizar a utilização dos recursos disponíveis para o alcance dos objetivos organizacionais.

“Nós tínhamos N projetos, então houve a priorização, porque o número de projetos existente era muito grande, até em relação ao número de funcionários para desenvolver esses projetos. Então visando a continuidade da empresa foi feita uma priorização.” (Entrevistado 6)

Outra novidade que o planejamento estratégico trouxe para a empresa foi a adoção de uma gestão organizacional por projetos. Para isto, a organização adotou uma nova forma de trabalho por equipe de projeto, que atua de forma independente da estrutura formal. No mesmo sentido, essa estrutura foi modificada, diminuindo seus níveis hierárquicos.

“Nós basicamente atuamos com projetos e esses projetos não estão vinculados a nenhuma gerência. Então é uma forma matricial de trabalho, na qual por exemplo, nós temos um líder de projeto que não está aqui, está no interior, mas a ação dele passa por todas as regiões e por todas as gerencias. Então tem a estrutura formal, que é a diretoria e as gerencias para manter a empresa andando, mas o plano de ação, o plano de desenvolvimento, a estratégia de trabalho é desenvolvida dessa forma” (Entrevistado 3).

Esta nova estrutura assim como as outras novidades do planejamento estratégico, facilitaram a adoção de uma forma colegiada para a atuação da diretoria. Desta forma, foram eliminadas disputas por poder entre as diversas áreas, que eram frequentes anteriormente.

“No passado existia disputa pelo poder entre a área técnica e a área de planejamento. E aí a empresa foi passando por ciclos: esse é o ciclo em que o planejamento mandou; nesse outro período a área técnica era mais importante. Neste outro o financeiro era o que decidia... Graças ao planejamento estratégico.

e à forma matricial, nós conseguimos desenvolver a forma colegiada, e através disso nós conseguimos desdobrar isso” (Entrevistado 9)

Da mesma forma, o planejamento estratégico estabeleceu um plano de cargos e salários na empresa, ferramenta que nunca existiu na vida da EPAGRI nem das empresas que a geraram, e que está sendo operacionalizado a partir deste ano.

O fato de ter dado uma direção clara à operação da organização é o aspecto mais nomeado nos depoimentos como o resultado do planejamento estratégico. Nesse sentido, verifica-se que todas as atividades que a empresa faz na atualidade estão direcionadas ao atingimento da missão organizacional, que é o desenvolvimento rural sustentável. Seguindo as diretrizes estabelecidas, os projetos da EPAGRI procuram alcançar esse propósito em todas as comunidades do Estado.

“Eu acho que o planejamento estratégico deu um norte para a empresa, deu um direcionamento, mostrou caminhos, mostrou as tendências: a onde nós queremos chegar e para aonde nós estamos caminhando. Hoje nós temos um objetivo bem claro, uma missão bem mais clara.” (Entrevistado 6).

“O planejamento estratégico deixou relativamente claras as grandes linhas de ação da empresa. Os projetos foram reunidos em grupos, por atividades comuns, e a empresa adotou de fato uma proposta de desenvolvimento sustentável, quer dizer, começou-se a preconizar no nível de município a elaboração de um plano municipal de desenvolvimento sustentável... Quer dizer, sair de aquela concepção de desenvolvimento como crescimento de produção e adotar a concepção de desenvolvimento como o desenvolvimento de uma área territorial, o crescimento não só da produção, mas social...” (Entrevistado 8).

Ao estabelecer o desenvolvimento sustentável como missão da empresa, reconheceu-se que a operação da EPAGRI estaria vinculada à de outras instituições engajadas no mesmo propósito. Neste sentido, o reconhecimento da importância de trabalhar em parceria com outras instituições foi outro fator resultante do planejamento estratégico. Este fato evidencia a adoção de um comportamento empreendedor por parte da empresa, engajado no estabelecimento de laços ambientais de longo prazo, segundo entendido por Ansoff (1981).

“Nós somos uma instituição que busca parcerias e que aceita parcerias. Não conseguimos ver o desenvolvimento sem parcerias... Eu acho que qualquer funcionário que tenha acompanhado todo o processo de planejamento estratégico hoje tem uma definição melhor das estratégias, dos projetos, da importância deles, da importância da participação dos parceiros não só municipais mas inter institucionais” (Entrevistado 6).

Tal vez uma das consequências mais importantes do planejamento estratégico foi a conscientização da importância do processo estratégico da EPAGRI, do qual a elaboração e implementação do planejamento estratégico foi o início.

“Agora nós estamos num processo que não termina. Ele tem tal vez início, mas um processo de pensamento estratégico não tem fim” (Entrevistado 2).

“O nosso estratégico definiu a missão e os objetivos de atingir essa missão, mas a implementação disso é um processo que não pára. Você tem que estar sempre discutindo, aprimorando, revendo os projetos” (Entrevistado 1).

Continuando o processo estratégico, atualmente a EPAGRI está fazendo a operacionalização do planejamento estratégico, através da elaboração do plano diretor de cada uma das catorze unidades regionais que a EPAGRI possui no Estado. Para isto, uma integração entre as gerências de planejamento e técnica é fundamental, por compartilharem as duas áreas a responsabilidade por esse processo.

“A gente (gerência técnica) está encabeçando o processo e acreditando- o junto com a gerência de planejamento, para que no nível de região haja essa definição das grandes prioridades regionais, com envolvimento dos parceiros externos, de forma que o planejamento estratégico geral da empresa sirva de guarda-chuva para que cada unidade menor dessas também faça a sua proposta de enquadramento nesse conjunto. Então eu sinto que esse processo de ajuste das partes menores vai solidificar o processo maior.” (Entrevistado 8).

O processo de levar o planejamento estratégico nos níveis menores permitirá a todas as pessoas visualizar a importância do seu trabalho para a operação da EPAGRI e o atingimento da



missão, ou da intenção estratégica, constituindo-se assim em um desafio empresarial, segundo entendido por Hamel e Prahalad (1995).

Contudo, problemas da organização afetam o desenvolvimento do processo estratégico, como concebido no planejamento. Um deles diz respeito à reduzida disponibilidade de recursos, fator este que afeta a maior parte das instituições públicas do Brasil.

“Temos problemas sérios ainda: falta de gente, e muitas vezes a falta de recursos; esse é um problema grave, na minha opinião, que faz com que entre dois projetos do mesmo peso, eventualmente até um mais importante que o outro, se decida pelo menos importante por conta de uma possibilidade de captação de recursos” (Entrevistado 8).

No mesmo sentido, os depoimentos apontam que a não reposição dos funcionários da EPAGRI é um fator que pode dificultar os esforços de mudança. Sendo a idade média dos funcionários de ao redor de 45 anos, a perspectiva de pronta aposentadoria da maior parte das pessoas é uma ameaça à continuidade da organização.

“Desde 87 não se contrata mais ninguém para trabalhar na empresa. A idade média dos colaboradores da EPAGRI hoje é de mais ou menos quarenta e cinco anos ... Ou seja: se não entrar ninguém diferente daqui a quinze anos, a empresa fecha porque a última pessoa se aposenta” (Entrevistado 9).

“A empresa está com o pessoal envelhecido. O corpo da empresa técnico e de apoio está numa idade mais para maduro do que para jovem, e isso é outro componente que ajuda a tornar mais complexa a questão da mudança. Esse componente é uma realidade nossa, que pode chegar a comprometer os processos de aprendizagem e da continuidade da empresa” (Entrevistado 7).

Na opinião de uma pessoa entrevistada, bolsistas de programas do governo têm participado das operações da EPAGRI, para superar a falta de pessoal que a empresa sente em algumas áreas, desenvolvendo atividades de pesquisa por períodos de dois anos. Esta situação, segundo essa pessoa, pode chegar a comprometer o desempenho da organização pelo fato de a empresa não ter um vínculo estável com essas pessoas. No entanto, o gerente de recursos humanos da empresa aclarou que o programa DESENVOLVER do governo foi criado a nível

nacional, com o objetivo levar bolsistas às diferentes instituições públicas durante um período de dois anos que acaba no próximo mês de julho. Desta forma, na sua opinião, programas desse tipo de não comprometem a continuidade da organização.

Outro fator que pode representar problemas para a implementação do planejamento estratégico refere-se ao enxugamento feito na estrutura, visando o desenvolvimento da gestão matricial por projetos. Segundo o depoimento de um dos diretores da EPAGRI, embora reduziu os custos da empresa, esse enxugamento foi exagerado e, ao deixar áreas de operação muito grandes, gerou problemas na administração. O fato de as gerencias estaduais na empresa terem passado de ser catorze antes da mudança, para ser cinco agora, dá uma idéia do caráter maciço do enxugamento que foi feito.

“As áreas ficaram muito grandes para você administrar. Operacionalmente existem problemas. Você precisa ter alguém ainda para você falar: eu quero que você cuide desse negócio aqui... e aí a pessoa pergunta: mas vem cá... eu ganho alguma coisa?... Não, tu não ganha... então tu tem ônus, bônus tu não tem... isso aconteceu” (Entrevistado 9).

Contudo, o gerente de planejamento posiciona-se sobre o mesmo ponto, afirmando que apesar de carregar as gerencias com um grande volume de atividades, a nova estrutura matricial pressupõe a integração das diferentes áreas para a operação da empresa. Esta característica faz com que as pessoas tenham uma visão mais ampla da operação da EPAGRI.

O impasse cultural que ainda existe entre algumas pessoas da área de pesquisa e de extensão representa um problema para a implementação do planejamento estratégico. A partir da fusão entre as empresas que deram origem à EPAGRI, diversos esforços tem sido feitos no sentido de valorizar a integração entre as diferentes atividades.

A pesar de a criação da EPAGRI ter acontecido há nove anos, ainda existe um choque cultural entre algumas pessoas da área de pesquisa e de extensão, que consideram essas atividades independentes uma da outra. Neste sentido, na percepção de algumas pessoas entrevistadas, ainda existem interesses por dividir a empresa nas diferentes atividades, o que representa um problema para a implementação do planejamento estratégico.

“Ainda tem dentro da organização pessoas que de certa forma têm o interesse de dividir as empresas porque acham que os processos são diferentes. Nós temos que entender que processo de pesquisa e o processo de extensão, assistência

técnica e extensão rural de fato são diferentes, mas não são excludentes e num determinado momento precisam estar juntos...” (Entrevistado 9).

A compreensão por parte dos funcionários da empresa do desenvolvimento sustentável como missão da EPAGRI, permitirá o entendimento de que todas as atividades são fundamentais na operação da empresa, e que para isto, precisam atuar de forma integrada.

#### **4.2.1.3 Processo de formulação de estratégias na EPAGRI**

Os depoimentos incluídos nesta parte da análise visam identificar a percepção existente entre as pessoas na organização pesquisada sobre a maneira como acontece o processo de formulação de estratégias, entendido como os mecanismos para a definição de projetos e linhas de ação que representam a operação da empresa.

A análise dos depoimentos indica que o processo de formulação de estratégias na EPAGRI atualmente baseia-se numa nova cultura, resultante do planejamento estratégico. Assim, de ser antes individual e desarticulado, o processo de formulação de estratégias passou a ser de caráter coletivo, fazendo parte do sistema que visa atingir a missão geral da empresa.

“A empresa por ter feito um planejamento estratégico, ela criou essa cultura, de que os projetos doravante que deveriam ser executados das mais diversas áreas teriam que estar dentro de um sistema que foi criado a partir do planejamento estratégico. Antes do planejamento estratégico havia um sentimento de elaboração e execução de projetos muito mais individual, muito mais personalizado. Todos os projetos hoje que a empresa executa ou vem a executar, eles são fruto de uma sistematização com pensamentos mais coletivos” (Entrevistado 2).

Essa nova cultura para a definição de projetos que foi criada na EPAGRI a partir do planejamento estratégico envolve uma forma de atuação organizacional através do oferecimento de soluções às necessidades encontradas nas diferentes regiões, procurando atingir o desenvolvimento rural sustentável nas comunidades do Estado.

“O planejamento estratégico apontou para uma estratégia conjunta. A gente tem que conhecer as necessidades regionais para você dar um norte e definir as prioridades e os projetos, porque não adianta nós jogarmos um projeto que não tem interesse para a comunidade. Ele sempre tem que vir de interesse com a comunidade, que são as aspirações do público que a gente atende” (Entrevistado 6).

Ainda dentro dessa nova metodologia de trabalho na EPAGRI, o trabalho em parceria com os atores que de diferentes maneiras estão engajados com o desenvolvimento rural sustentável, como as associações de produtores, os sindicatos, prefeituras, etc, é considerado um fator fundamental.

“Hoje se procura buscar a parceria das comunidades para que realmente se desenvolvam projetos de interesse, é sempre de acordo com as necessidades. É por isso que a gente busca trabalhar dentro de uma metodologia bastante participativa que envolve as associações, os sindicatos, as prefeituras... Eu acho que isso é que fortalece o trabalho institucional junto ao público atendido” (Entrevistado 6).

Essas afirmações sobre o novo sistema de planejamento da empresa corroboram-se na citação do documento Plano Estratégico da EPAGRI (1997), segundo a qual “A EPAGRI fará o seu planejamento institucional buscando a integração das ações com uma visão multi e interdisciplinar, atendendo às demandas do ambiente externo, priorizando suas ações com a participação de clientes, usuários e beneficiários” (pág. 57).

Para facilitar a operacionalização desta forma de trabalho, a EPAGRI agrupou as regiões do Estado em oito áreas, de acordo com afinidades geográficas, agroecológicas e socioeconômicas e para cada uma delas criou uma Comissão Técnica de Planejamento (CTP).

“Nós somos catorze regiões. Essas regiões são divididas em áreas afins, tipo por exemplo: Chapecó, Concórdia e São Miguel; como elas têm uma similaridade climática, de estrutura, de propriedade, etc., elas formam uma Comissão Técnica de Planejamento (CTP)” (Entrevistado 3).

Analisando as potencialidades e as demais características de cada área, a CTP respectiva faz uma priorização das suas demandas, e propõe alternativas de solução para elas. É assim como surgem as propostas de projetos de desenvolvimento sustentável, que posteriormente são avaliadas por uma Comissão de Planejamento Estadual que, formada por representantes das comissões regionais e por técnicos da gerencia de planejamento e da gerencia técnica, recebe as propostas de cada região e faz a sua avaliação e priorização no planejamento institucional

“O planejamento estratégico definiu uma estrutura, dentro dela existem as comissões de planejamento a nível regional e a comissão a nível estadual. Então um projeto surge a nível regional e se discute lá; se a conclusão é que determinado projeto não existe nessa região e precisa ser desenvolvido, então passa a um tema de discussão da comissão de planejamento regional. Depois vem a uma discussão na Comissão Técnica Estadual de Planejamento, e aí envolve técnicos da gerencia de planejamento e técnica, mais representantes das Comissões Técnicas Regionais de Planejamento” (Entrevistado 10).

“No final, a Comissão Estadual é que define quais vão ser as prioridades, os projetos que vão ser tocados cada ano, etc. Por exemplo, do ano passado para esse ano alguns projetos foram extintos, outros foram alcançados e outros foram priorizados.” (Entrevistado 3).

Uma vez feita a avaliação da Comissão de Planejamento Estadual, na qual são definidos os projetos que serão realizados pela organização, procede-se a sua implementação, que começa com a seleção dos líderes de cada um deles.

Através da análise dos depoimentos, verifica-se que a percepção das pessoas da EPAGRI sobre o processo atual de formulação de estratégias é muito positiva. No entanto, alguns fatores representam problemas no seu desenvolvimento. Entre eles destacam-se os programas de governo estadual e federal, que a pesar de ser geralmente úteis para as comunidades, freqüentemente não correspondem às necessidades identificadas pelas comissões de planejamento e por tanto não fazem parte do programa de planejamento institucional da EPAGRI. Desta forma, a organização é obrigada a encaminhar os recursos para executar esse tipo de ações enquanto os programas e projetos estratégicos são afetados no seu horizonte de execução. No mesmo sentido, outro fator que chega a afetar o desenvolvimento dos projetos

estratégicos da empresa é a realidade das comunidades atendidas, que às vezes apresenta problemas que exigem uma de ação a curto prazo por parte da EPAGRI.

“É um problema: os recursos estão restringidos, você tem que priorizar mais a ação, mas tem cada vez mais demanda de todos lados: vem do município, do governo do Estado e do governo federal. Como é que fica o planejamento estratégico? ... Não é fácil conciliar essas coisas: um projeto institucional, em consonância com um partido político que está no poder, e uma realidade lá no campo que a toda hora está mudando, e hoje está muito em crise.” (Entrevistado 10).

Da mesma forma, o gerenciamento de recursos financeiros para os projetos é percebido pelo líder de um dos principais projetos da empresa como outro problema que afeta o desenvolvimento dos projetos estratégicos, pelo fato de estar ainda centralizado na sede. No entanto, na opinião do gerente de recursos humanos, a empresa está tentando dar cada vez maior autonomia aos líderes de projeto para o gerenciamento de recursos.

Uma análise da percepção das pessoas entrevistadas sobre o processo de formulação de estratégias na EPAGRI permite identificar nele características do processo de pensamento estratégico, tal como enunciado por Mintzberg (1994). O nível de participação dos diversos atores envolvidos, assim como a oportunidade para discussão em diversas instâncias organizacionais, são uma fonte de aprendizado para os tomadores de decisão, que orientam a empresa para o atingimento da sua missão através dos projetos que ela executa.

#### **4.2.1.4 Funções da área de planejamento**

Os depoimentos obtidos na pesquisa indicam a percepção generalizada entre as pessoas da EPAGRI sobre a grande importância com que a gerência de planejamento se revestiu a partir do processo de planejamento estratégico. De acordo com uma maioria significativa das pessoas entrevistadas, a organização como um todo hoje reconhece como fundamental a contribuição da gerência de planejamento no processo estratégico, desde a identificação das demandas nas regiões, até a definição, avaliação e acompanhamento dos projetos.

“A área de planejamento na EPAGRI no momento em que houve o estratégico, cresceu como nunca em termos de importância, porque se sentiu que estava acontecendo alguma coisa” (Entrevistado 8).

Esta percepção reflete a maneira como as pessoas têm assimilado o processo estratégico dentro da organização. Hoje as pessoas na EPAGRI entendem que a elaboração do planejamento foi o início de um processo dinâmico, do qual agora fazem parte. Neste contexto, a gerência de planejamento reveste-se de grande importância, sendo a responsável pela continuidade do processo estratégico, tal como concebido no planejamento.

“O mais importante para o planejamento é formular, movimentar as pessoas para a participação em todos os momentos do planejamento, e manter funcionando dinamicamente o processo” (Entrevistado 8).

Nesse sentido, os depoimentos de algumas pessoas indicam o papel da área de planejamento como o de apresentar as linhas diretrizes da organização para facilitar a tomada de decisão e o estabelecimento de planos de ação. Assim, a gerência é responsável por definir sistemas que facilitem o pensar estrategicamente dentro da empresa.

“A área de planejamento não faz o planejamento. Ela define sistemas, procedimentos para as pessoas pensarem estrategicamente e inclusive operacionalmente. Ou seja, a função não seria planejar, mas apresentar modelos de como planejar, como elaborar um plano estratégico, como você fazer uma análise de relação de alcance de resultados” (Entrevista 2).

Da mesma forma, a difusão em todos os níveis da EPAGRI da amplitude da visão da empresa definida no planejamento e das estratégias organizacionais é apontada como função da área de planejamento. Neste sentido, é o objetivo dessa gerência fazer com que as pessoas fixem sua atenção principalmente para as questões estratégicas, e cada vez menos para os detalhes que ocorrem no dia a dia. Esta função da gerência de planejamento é considerada de grande dificuldade, levando em conta a tendência natural que existe de as pessoas utilizarem sua energia na solução de problemas no dia a dia, ao invés de encaminhar as ações na direção estrategicamente traçada.

“Existe uma tendência muito grande das pessoas ficarem no rolo do dia a dia e desviarem-se dessa proposta maior de pensar o futuro e se perder... É fácil cair no dia a dia e esquecer das grandes linhas do planejamento a não ser que alguém esteja constantemente ativando o processo. Por isso é que eu digo da importância do planejamento” (Entrevista 8).

Como parte do processo estratégico, a EPAGRI inclui uma revisão periódica das suas estruturas e estratégias, para verificar sua coerência com o plano estratégico. Para isto, criaram-se reuniões nos níveis regional (em cada uma das oito regiões agroecológicas em que foi dividido o Estado) e estadual. Participam destas discussões o pessoal técnico das regiões, representantes da gerencia técnica, e da gerencia de planejamento, sendo esta última responsável pela coordenação deste processo.

“Periodicamente se reúne o pessoal, o corpo da casa que compõe aquela macro região e a partir daí você identifica se a empresa está indo no caminho certo, se precisa modificar a estratégia, ou criar uma nova estratégia. Então se criam fóruns nessas regiões e depois fecha isso a nível de Estado” (Entrevista 7).

Além das funções acima citadas, a área de planejamento é responsável por monitorar permanentemente as mudanças do ambiente externo, de modo que o processo estratégico da empresa se ajuste bem às necessidades impostas por ele.

“A gerencia de planejamento teria que estar preocupada com escutar permanentemente o mundo externo à empresa e o interno, de formas a que o processo não ficasse caduco, caísse no ocaso e fosse ultrapassado” (Entrevista 8).

A área do planejamento também é responsável por coordenar a política de geração de recursos próprios e de captação de recursos financeiros, procurando o suporte às atividades da empresa.

“A nossa área de planejamento tem a parte de captação de recursos, então ela é encarregada de buscar recursos para viabilizar os projetos, através de convênios e os recursos externos” (Entrevista 3).



Da mesma forma, é responsabilidade da gerencia de planejamento a avaliação, assim como a coordenação do acompanhamento dos projetos da empresa, em consonância com as diretrizes do plano diretor. Assim, a gerencia de planejamento acompanha o desempenho dos líderes de projeto, avaliando as metas, cronogramas, custos, etc.

“Basicamente todas as lideranças dos projetos estão sob o comando da área de planejamento. Eu, por exemplo, sou gerente e sou líder de projeto, mas meu comando maior ainda estaria lá na área de Planejamento” (Entrevista 3).

A coordenação do processo de planejamento, entendido como a definição dos projetos a serem desenvolvidos pela empresa, é outra das responsabilidades da gerencia de planejamento, através da Comissão de Planejamento Estadual.

“O planejamento da empresa não é feito aqui na gerencia. Ele é descentralizado, é regionalizado. À gerencia de planejamento cabe coordenar esse processo dentro da empresa” (Entrevista 4).

Verifica-se assim grande relevância da área de planejamento para a operação da EPAGRI. No entanto, a integração que atualmente existe entre a área de planejamento e a técnica, foi colocada nos depoimentos como um aspecto fundamental no desenvolvimento da sua função. Antes do planejamento estratégico, a formulação do planejamento, entendida como a definição dos projetos a serem desenvolvidos pela organização, era responsabilidade da gerencia de planejamento; neste esquema de trabalho, à gerência técnica cabia a execução desses projetos. A partir do planejamento estratégico, verifica-se na EPAGRI uma forte integração das duas áreas, que fez com que as etapas de formulação e de execução do planejamento ficassem divididas por uma linha muito tênue. Identifica-se essa característica da empresa como correspondente à da escola de pensamento de estratégias como aprendizado, na qual a formulação de estratégias é um processo coletivo de aprendizado, no qual a separação entre a formulação e implementação é muito tênue. (Mintzberg et al., 2000)

“A gerencia de planejamento e a gerencia técnica têm que estar juntas e não separadas; porque as coisas acontecem muito interligadas. Não tem uma fase de

planejamento e uma posterior de execução. Você está planejando e executando os projetos” (Entrevista 10).

A importância que a organização dá à integração das áreas de planejamento e técnica verifica-se no fato de ter existido no passado uma proposta de fundi-las numa gerencia só, mas devido à dificuldade que representaria sua administração, não chegou a ser implementada. Na forma de trabalho atual da EPAGRI, as gerencias técnica e de planejamento compartilham a responsabilidade do acompanhamento dos projetos; enquanto a gerencia técnica encarrega-se de avaliar a execução dos projetos, à de planejamento cabe a responsabilidade de analisar os relatórios.

As funções da gerencia de planejamento especificadas nos depoimentos, indicam que a área de planejamento da EPAGRI segue as diretrizes colocadas por Mintzberg (1994) para as organizações que estimulam o pensar estrategicamente. Esta afirmação baseia-se na definição do novo papel do planejamento enunciado pelo autor, segundo o qual nesta nova lógica os planejadores encorajam às pessoas a pensar estrategicamente, fornecendo uma análise que visa ampliar as questões a ser consideradas e não descobrir uma única resposta certa.

#### **4.2.1.5 Intuição e criatividade**

O conhecimento é o aspecto mais importante a ser levado em conta no processo de formulação de estratégias da EPAGRI. No entanto, a intuição e a criatividade são consideradas de grande valor perante o cenário dinâmico e caracterizado por rápidas mudanças no qual está inserida a empresa. De acordo com alguns dos depoimentos, através da intuição e da criatividade é que a empresa pode vislumbrar novos campos de atuação num contexto de rápidas mudanças e muita concorrência.

“Intuição é poder captar oportunidades para a empresa a partir de um cenário complexo. Não existem regras fixas para isso ... Eu acho que trabalhar só na formalidade é muito perigoso. Limita” (Entrevistado 1).

“Pelo conhecimento empírico que eu tenho das coisas aqui dentro, eu acho que o processo de formulação de estratégias é muito baseado na percepção das

pessoas, na sua intuição. E outra pela criatividade. Porque é um processo criativo” (Entrevistado 5).

Ainda na opinião de algumas pessoas, a criatividade do corpo funcional da EPAGRI, favorecida entre outras coisas pela interação da organização com outras instituições, constitui-se um dos elementos diferenciais que caracterizam a empresa. Desta maneira, o observado na prática da EPAGRI coincide com o colocado por Mintzberg (2000), segundo o qual a intuição e a criatividade são características fundamentais no processo estratégico que permitem o desenvolvimento de uma visão de negócio apropriada para a organização.

Contudo, um dos depoimentos, advindo da área técnica, enquanto ressalta a importância da criatividade dentro do processo, aponta a intuição como um aspecto não desejado para a organização, por ser considerada uma maneira amadora de estabelecer rumos de ação, que deveria ser substituída por um sistema de alocação de recursos baseado em conhecimento real.

“Tu podes diminuir a intuição e passar ao lado prático, trabalhar acima de conhecimento real ... Por isso eu acho que esse amadorismo, ou a subjetividade tende a diminuir” (Entrevistado 8).

Na percepção de outro funcionário da área técnica, é importante a existência da criatividade e da intuição no processo estratégico, desde que elas estejam orientadas ao atingimento da missão organizacional.

“Tem que fluir a criatividade do pessoal, mas também a empresa tem que ter claro qual seu objetivo, sua missão; aquela idéia que fluiu livremente, ela está de acordo com o objetivo da empresa? Bom, se está, vamos tentar viabilizar. Mas se é uma idéia livre, que está completamente fora do contexto da realidade, e quer viabiliza-la, eu acho que não vai funcionar” (Entrevistado 10).

É por isto que, enquanto valoriza a intuição e a criatividade dos funcionários, a empresa deve manter o seu foco, fazendo uso de mecanismos como as comissões de planejamento estadual e regional. Nesse sentido, toda proposta que seja coerente com as diretrizes traçadas no planejamento estratégico, poderá ser viabilizada.

O comprometimento do pessoal é uma característica levantada nos depoimentos como fundamental no processo estratégico, ao lado da criatividade. Sendo o pessoal da EPAGRI um

elemento de ligação entre a comunidade do Estado de Santa Catarina com o governo do Estado e as outras entidades que fazem parceria no desenvolvimento das atividades, o comprometimento dos funcionários da empresa com os diversos agentes que trabalham engajados no desenvolvimento sustentável é muito importante.

“O planejamento estratégico é acima de tudo criatividade e comprometimento das pessoas envolvidas. Na hora em que você se envolve com as parcerias, com o público que é atendido, você passa a ter um compromisso muito grande com o planejamento estratégico e com o público. Você é este elo” (Entrevistado 6).

Alguns depoimentos indicam que fatores como o tipo de projeto determinam o grau de criatividade permitido. Da mesma forma, as características do líder do projeto são fundamentais para o seu desenvolvimento criativo. Por esta razão, a EPAGRI está investindo na preparação das equipes de líderes de projetos, e avaliando continuamente o desempenho de cada um deles. No mesmo sentido, algumas ações estão sendo feitas para corrigir o processo de seleção dos líderes dos projetos, levando em conta que em alguns casos a pessoa escolhida não cumpriu com as expectativas.

No mesmo sentido, em um dos depoimentos é colocado que fatores como a necessidade de agir e de tomar decisões, mesmo com limitações na disponibilidade de recursos, podem fazer com que a criatividade empregada para resolver questões seja diferente em diversos contextos. Esse fato explica a diferença que existe na percepção sobre o nível de criatividade presente nos escritórios regionais e na sede de empresa.

“Não são todas as pessoas, mas eu vejo que as iniciativas próprias dentro da sede são bem diminutas comparadas com o jogo de cintura que você tem que ter a nível de escritório municipal ou até com as estações de pesquisa e os centros de treinamento” (Entrevistado 9).

Uma pessoa advinda da área de planejamento resumiu a percepção de alguns dos entrevistados sobre esta categoria, ao afirmar que o pessoal da EPAGRI está no caminho a alcançar uma maneira de pensar estrategicamente, na qual a criatividade tem um papel fundamental. Neste sentido, a grande preocupação da organização é fazer com que as pessoas desenvolvam sua capacidade para pensar criativamente todas as atividades da empresa, sempre dentro das diretrizes da empresa.

#### 4.2.1.6 Pensamento estratégico

A análise dos depoimentos indica que o pessoal da EPAGRI tem uma percepção muito ampla sobre a categoria Pensamento Estratégico. Sendo que a maior parte das pessoas entrevistadas nunca tinha pensado nesse conceito, todos coincidiram em dizer que é uma característica fundamental que a empresa deve criar para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

É assim como para uma pessoa da área técnica, o pensamento estratégico corresponde a uma cultura na organização que facilita o desenvolvimento do planejamento estratégico. Dessa forma, numa empresa que tem pensamento estratégico, as pessoas teriam a capacidade de orientar as suas ações para o alcance da missão da organização, dentro das diretrizes traçadas para ela, assim como de monitorar o ambiente da organização, para avaliar a conveniência das estratégias definidas de acordo com as mudanças do ambiente.

“Ter pensamento estratégico é entender e ter como parte da cultura da empresa a elaboração, o fazer o executar esse tipo de planejamento” (Entrevistado 8).

Nesse mesmo sentido, verifica-se que vários depoimentos apontam o pensamento estratégico como sendo fundamental para as organizações lidarem com o ambiente atual, caracterizado por rápidas e drásticas mudanças. É assim como para algumas das pessoas entrevistadas, o pensamento estratégico, ao permitir às empresas adequar-se às situações de mudança, dentro da sua visão estratégica, constitui-se numa questão de sobrevivência para as organizações e para os indivíduos, perante o atual ambiente de mudanças que predomina.

“A gente tem que desenvolver essa capacidade de pensar estrategicamente, porque te permite a flexibilidade de a qualquer momento você estar adequado à situação, dentro de uma visão estratégica” (Entrevistado 5)

“Hoje pensar estrategicamente é uma questão de sobrevivência das organizações, e até nossa individual, como ser humano” (Entrevistado 2).

Da mesma forma, na percepção de outros entrevistados, o pensamento estratégico numa organização corresponde ao fato de monitorar permanentemente os seus ambientes interno e

externo para visualizar novas oportunidades e fazer os ajustes necessários às estratégias definidas, conforme as mudanças que ocorrem.

Pelo fato de o pensamento estratégico ser entendido pelas pessoas entrevistadas como um processo no qual a experiência das pessoas, assim como a sua intuição e criatividade são consideradas importantes para antecipar mudanças no ambiente e para criar rumos de ação organizacional, pode-se dizer que essa percepção corresponde à definição dada por Mintzberg (1994) para esse termo. Segundo o autor, o pensamento estratégico corresponde ao processo de síntese que normalmente acontece mediante processos confusos de aprendizado informal e que, envolvendo intuição e criatividade, decorre numa visão de negócio, ou estratégia.

Segundo a percepção das pessoas entrevistadas, o pensamento estratégico na EPAGRI está encontrando cada vez mais espaço, a partir da implementação do planejamento estratégico. Contudo, o pensar estrategicamente é um processo evolutivo, e a organização ainda não alcançou o nível ideal.

“Eu acho que nós na empresa estamos caminhando para o pensamento estratégico; claro que nós precisamos melhorar... Mas a gente sente que há uma abertura maior para a gente discutir essa realidade do planejamento e dos projetos, para tentar melhorá-lo” (Entrevistado 10).

“Eu acho que o pensamento estratégico está tendo espaço dentro da empresa. Aliás, está aumentando seu espaço, mas ainda está abaixo do nível desejado. A massa crítica relativa a isso, que é o que devia ter para o processo estar totalmente sedimentado e instalado, tem que ser ainda maior” (Entrevistado 8)

Levando em conta que o pensar estrategicamente não está completamente assimilado na organização, uma pessoa da área técnica enfatiza a importância de desenvolver mais ainda o pensamento estratégico na EPAGRI, para manter o esforço de mudança começado com o planejamento. O estabelecimento do pensamento estratégico em todos os níveis organizacionais garantiria o respeito às diretrizes traçadas, protegendo a ação da organização de fatores externos, como a pressão política.

“Eu acho que deveria aumentar o pensamento estratégico dentro da empresa, o tema de cultura, para sobrepor-se a desmandos, projetos pessoais, e qualquer coisa que pudesse ameaçar aqui dentro” (Entrevistado 8).

Contudo, os depoimentos apontam alguns problemas da organização que impedem o desenvolvimento do pensamento estratégico na EPAGRI. Um dos problemas apontados corresponde à forma de gestão gerencial tradicional, que favorece nas pessoas a tendência para ficarem muito envolvidas na solução aos problemas operacionais do cotidiano, freqüentemente em detrimento da realização de atividades orientadas ao alcance da missão e dos objetivos da organização.

“As pessoas na sua tradição de gerenciar alguma coisa, seja uma unidade maior ou menor, elas não tiveram habilitações de gerenciamento estratégico. A elas foi dito que para gerenciar, os controles do dia a dia tal vez seriam mais importantes do que falar e pensar estrategicamente” (Entrevistado 2).

“As pessoas estão muito preocupadas ainda com seu dia a dia, com sua atuação técnica, mas poucas pessoas estão pensando na estratégia global, como é que a empresa pode atuar daqui para frente, que tipo de mudanças tem que ser feitas...” (Entrevistado 5).

Para solucionar essa situação, é preciso desenvolver programas de capacitação para as pessoas na empresa, de maneira que possam reconhecer a importância das questões estratégicas para o desenvolvimento organizacional de longo prazo,

A história da EPAGRI, criada a partir da fusão relativamente recente de empresas que desenvolviam atividades de pesquisa e extensão rural, faz com que o pessoal ainda continue com sua forma de pensar fragmentada nessas duas atividades. Por isso, um dos depoimentos indica que a empresa origem da pessoa determina em grande parte sua forma de pensar, fator que constitui uma dificuldade para o desenvolvimento do pensamento estratégico na EPAGRI.

“Nossa cultura, nossa história levou a que a gente desenvolvesse o pensamento dessa forma: o extensionista pensa como extensionista e o pesquisador pensa como pesquisador. E aí quando a gente quer transformar em ação as duas coisas juntas, a gente sente uma dificuldade” (Entrevistado 3)

Outro fator indicado como problemático no desenvolvimento do pensamento estratégico diz respeito à limitação de recursos humanos disponíveis, acompanhado do aumento na demanda

de trabalho para a empresa. Através de aposentadorias, ou de programas como o plano de demissão incentivada que aconteceu no ano passado, a EPAGRI perdeu pessoas muito valiosas para a organização que não foram repostas até hoje. Dessa forma, as pessoas que continuam na empresa sentem um aumento na sua carga de trabalho, fato que prejudica o pensar estrategicamente.

“As pessoas que foram preparadas para pensar estrategicamente a empresa e poder promover o planejamento estratégico dela, muitas delas saíram e a empresa tem que recriar de novo essa massa crítica” (Entrevistado 5)

“A nossa estrutura está com dificuldades de gente. E como diminui o pessoal e aumenta a demanda, há o risco de você cair numa rotina e ficar atendendo demanda e dando a do bombeiro...” (Entrevistado 10)

Essa redução da disponibilidade de recursos humanos para a organização, somada ao incremento na demanda de ação da empresa, por parte das comunidades, do governo do Estado e do federal, faz com que o cumprimento do plano estratégico, e o desenvolvimento de uma maneira de pensar estrategicamente se vejam ameaçados. Uma priorização de atividades é fundamental para resolver essa situação.

“Está faltando definir estratégia e concentrar os esforços; principalmente nós que agora estamos com esse quadro de pessoal tão reduzido e temos uma atuação muito grande, todo o Estado com muitas demandas. E essa estratégia vai ajudar a determinar o que é realmente importante para se fazer desses milhares de coisas que a empresa tem para fazer, e que a empresa não tem capacidade hoje” (Entrevistado 5).

“Na medida em que você reduz seu contingente técnico, de RRHH, mais você tem que priorizar as ações dentro daquela linha do planejamento estratégico” (Entrevistado 10).



## **4.2.2 CATEGORIAS DE APRENDIZADO;**

### **4.2.2.1 Significado de aprendizado**

A análise dos depoimentos obtidos na pesquisa indica uma diversidade de opiniões sobre o significado do aprendizado no interior de uma organização. Alguns dos entrevistados identificam esse conceito como o aprimoramento das capacidades que uma pessoa tem para a execução das tarefas. Neste sentido, a EPAGRI caracteriza-se por ter um sólido programa de capacitação, que faz com que seu pessoal seja altamente qualificado. Para ilustrar este fato, cita-se o alto número de mestres, doutores e pós-doutores que a empresa possui no seu quadro funcional. Verifica-se que esta percepção corresponde à definição de aprendizado operacional (Kim, 1996).

“Tal vez hoje a empresa é a detentora do maior número de mestres, doutores, pós-doutores, especialistas... tal vez perde para as universidades, em função do tamanho da universidade, mas eu acho que apenas da Universidade Federal...”  
(Entrevistado 9).

Embora historicamente o maior foco de interesse da capacitação que a EPAGRI dá aos seus funcionários tenha sido a área técnica, recentemente a área administrativa passou a ser levada em conta, com o estabelecimento de programas de capacitação para os funcionários administrativos da organização.

Desta forma, verifica-se a importância que a EPAGRI dá à capacitação dos seus funcionários. Ainda nesse sentido, a empresa é pioneira na criação de cursos especializados para as necessidades dos seus funcionários, em parceria com outras instituições, quando tais cursos não são oferecidos no mercado. É assim como nesse ano foi iniciado o curso de especialização em Desenvolvimento Rural Sustentável, criado pela EPAGRI em parceria com a Universidade UNOESC de Chapecó, e do qual já foram formados quarenta especialistas.

“A EPAGRI é uma das poucas organizações que já conseguiu o seguinte: se não tem no mercado cursos formais para preparar o nosso pessoal, nós criamos eles”  
(Entrevistado 9).

O aprendizado nas organizações tem um sentido um pouco mais profundo, segundo outras pessoas entrevistadas. De acordo com uma pessoa da gerencia de planejamento, o aprendizado nas empresas é um modelo de organização que a EPAGRI poderia criar, no qual cada pessoa cotidianamente compartilha seu conhecimento com os demais, a través de processos naturais de transferência de conhecimento. Essa definição de aprendizado como modelo de organização corresponde às definições dadas por Senge (1990) e Garvin et al (1998) para a organização que aprende.

No mesmo sentido coloca-se o gerente de recursos humanos, segundo o qual a EPAGRI está caminhando na direção da organização em aprendizagem, ao tentar desenvolver as disciplinas que segundo Senge (1995) são fundamentais para esse modelo organizacional. Nesse sentido, observa-se que a nova forma de trabalho da EPAGRI implica a compreensão do conceito de desenvolvimento rural sustentável, que deve nortear a operação da organização. Para isto ainda é necessário um processo de mudança individual dos agentes envolvidos com essa missão, para o qual contribuirá o desenvolvimento de um trabalho com os seus modelos mentais. Ainda dentro da nova forma de trabalho da empresa, o trabalho em equipes é fortemente incentivado, através da criação dos grupos de projetos.

“Nós trabalhamos questões da organização em aprendizagem: Primeiro a *mudança pessoal*; depois tem a *mudança para o grupo*, nós quase que não admitimos mais o trabalho individual... Depois, tem a *mudança dos modelos mentais*. Então hoje o negócio fundamental a mudança na visão, que qual é? De usar a agricultura de forma tradicional para a nova forma de desenvolvimento rural sustentável... Então tudo isso aqui está dirigindo para um processo de aprendizagem fantástico. Para os técnicos e para todo mundo” (Entrevistado 3).

Na opinião da pesquisadora, e complementando a análise das disciplinas na organização pesquisada, o trabalho desenvolvido pela EPAGRI para a elaboração do planejamento estratégico, principalmente no que diz respeito à definição e difusão da missão organizacional, tem sido assimilado por grande parte da organização como uma visão compartilhada. Isto explica o fato de todas as pessoas manifestarem nas entrevistas uma clareza total na definição da missão da EPAGRI, e na maneira em que seu trabalho contribui para o seu atingimento.

Ainda segundo o gerente de recursos humanos, o envolvimento das pessoas no planejamento da operação da empresa e das suas atividades individuais, procurando sempre atingir a missão organizacional, é um fator fundamental para o aprendizado das pessoas nas

empresas. Nesse sentido, a maneira em que foi concebida a formulação de estratégias a partir do planejamento estratégico criou as condições na EPAGRI para a existência de processos de aprendizado das pessoas.

“Para o processo de aprender dentro da EPAGRI é fundamental envolver o técnico, porque se não ele vai ser só o executor de alguma coisa que alguém determinou para ele e aí ele não vai aprender nada” (Entrevistado 3).

No mesmo sentido posiciona-se uma pessoa da regional de Florianópolis, segundo a qual o planejamento estratégico trouxe uma nova dinâmica para a empresa, que exige das pessoas uma atitude e um conhecimento que vá além do tecnicismo. Atualmente, os funcionários da EPAGRI devem ser dinamizadores do processo estratégico, detentores de uma visão macro do desenvolvimento, e conhecedores não só dos problemas locais que devem atender, mas também das estratégias seguidas, de didática, de psicologia humana, etc. Esse novo perfil do funcionário lhe permite analisar as questões do desenvolvimento rural sob o ponto de vista sistêmico. É por isto que o planejamento estratégico na empresa ampliou as possibilidades de aprendizagem das pessoas.

“Com o planejamento estratégico nós queremos uma mudança de um tecnicismo, a caminho de um desenvolvimento mais sustentável. Para o desenvolvimento, você tem que ser um ativista, um dinamizador, e não um executor de tarefa. E é isso que a gente pretende com os técnicos” (Entrevistado 6).

Dentro da forma de trabalho da EPAGRI atual, verifica-se que o conhecimento, o comprometimento e a criatividade dos funcionários, são elementos fundamentais para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

O exercício e a prática dos conhecimentos adquiridos é um aspecto ressaltado pelos entrevistados como sendo fundamental, com o objetivo de completar efetivamente o processo de aprendizado.

“Você recebe conhecimento sobre um determinado assunto, e depois é preciso exercitar esse conhecimento; quando põe ele na prática é que se dá a aprendizagem” (Entrevistado 7)

A importância da prática do conhecimento adquirido explica-se pelo fato de só considerar-se o aprendizado concluído depois de refletir-se numa mudança no comportamento da pessoa que recebeu o conhecimento. Verifica-se que os autores consultados igualmente ressaltam a importância da prática dos conhecimentos, sendo que a tomada de ação (experimentação) é uma etapa de grande importância nos ciclos de aprendizado individual e organizacional (Kim, 1993) (Boyett, 1999).

“O aprendizado é uma mudança de comportamento ... eu aprendi quando eu mudo meu comportamento perante essa informação que eu tinha” (Entrevistado 9)

O aprendizado das pessoas, entendido como uma mudança no seu comportamento orientada a um novo modelo de organização, historicamente não tem sido muito trabalhado nas pessoas que compõem a EPAGRI; portanto, a implementação desta dinâmica de aprendizado não tem sido fácil. Segundo um funcionário da gerência de planejamento, tradicionalmente a troca de conhecimentos entre a organização e o ambiente externo tem sido mais estimulada do que a transferência de conhecimentos no interior dela.

“A gente é muito bom para ir lá fora e mostrar nosso conhecimento para nosso cliente. Ótimo, isso é uma verdade e uma necessidade. Agora, internamente, eu deveria estar transitando lateralmente com as pessoas, transmitindo esses meus conhecimentos. Os conhecimentos individuais deveriam passar a ser conhecimentos coletivos” (Entrevistado 2).

Neste sentido, um fator que dificulta a existência de mecanismos naturais de transferência de conhecimento é a cultura individualista que existe atualmente na sociedade. Dentro desta forma de pensar, o conhecimento pode ser considerado uma fonte de poder para quem o possui, o que explica o receio existente para compartilhá-lo.

“Na medida em eu digo uma coisa que eu sei para você, você poderia estar pensando que meu stock de conhecimento fica mais vazio e você fica mais cheia. E aí eu ficando mais vazio, eu perco espaço para você porque você ficou mais cheia, eu que me esvaziei” (Entrevistado 2).

Identifica-se a cultura individualista acima descrita por essa pessoa, como reflexo evidente da utilização do Modelo I da teoria aplicada no comportamento das pessoas (Argyris, 1992).

A realidade da empresa no período de implementação do planejamento estratégico mostra que, sendo um processo complexo, o aprendizado acontece de forma diferente para cada pessoa e a velocidades distintas. Desta forma, verifica-se que os processos de mudança embutidos na implementação do planejamento estratégico acontecem de forma diferente nos diversos setores da empresa, dependendo do grau de assimilação do aprendizado das pessoas.

“Eu entendo que o aprendizado numa organização de aprendizagem é uma coisa contínua, envolvendo todos e que cada proposta nova vai acrescentando alguma coisa a mais. Isso acontece dentro da empresa em alguns casos, mas não poderia dizer em que percentual. Para mi, basicamente a diferença está muito relacionada com as características de cada pessoa” (Entrevistado 3).

Um dos depoimentos indica os aspectos do aprendizado que são estimulados na empresa, assim como aqueles nos quais a organização poderia melhorar. Nesse sentido, o aprendizado envolve dois conceitos diferentes: a capacitação e a formação. A capacitação, que corresponde ao desenvolvimento de habilidades, tradicionalmente tem sido muito importante na EPAGRI, enquanto a formação, que se refere a uma mudança de comportamento orientada a um novo ser humano, deve ser mais incentivada.

“Nós estamos muito bem avançados em capacitação, no desenvolvimento de habilidades, tanto do lado profissional como do lado dos agricultores. Temos programas excelentes. Tal vez falta um pouco mais é de formação. Hoje a mudança de comportamentos eu acho que é a chave” (Entrevistado 10).

Levando em conta que um processo de formação, ou de mudança de comportamentos, deve trabalhar os valores e a subjetividade geral das pessoas, entende-se que uma capacitação convencional pouco pode fazer neste campo.

“Existem valores, existe uma cultura, existe o que o pessoal chama de subjetividade, que é o que determina essa mudança de comportamento. E isso

você não consegue com um processo de capacitação convencional” (Entrevistado 10).

Todavia, alguns esforços estão sendo feitos na EPAGRI para a formação das pessoas. Exemplo disto são o curso de especialização em desenvolvimento rural sustentável e a criação dos fóruns de discussão sobre o papel da mulher na agricultura.

#### **4.2.2.2 Mecanismos de aprendizado na EPAGRI**

Os dados coletados refletem a grande importância dada na EPAGRI aos mecanismos que favorecem o aprendizado. Levando em conta a importância do seu papel no Estado através da geração de conhecimento e da sua difusão entre as comunidades rurais, os funcionários da EPAGRI devem acompanhar a dinâmica da sociedade atual, que inclui aspectos sociais, políticos, econômicos e ambientais, entre outros. A capacitação é o principal mecanismo adotado pela organização para manter a idoneidade dos funcionários para lidar com o desenvolvimento do Estado.

“Sem conhecimento você não consegue fazer um trabalho de difusão no Estado. E você sabe que a dinâmica da sociedade é veloz, e os nossos funcionários têm que estar por dentro dessa dinâmica ... Mesmo que se tenha uma boa formação na área, sempre há necessidade de mais capacitação, e isso a EPAGRI sempre tem facilitado” (Entrevistado 6)

Da mesma forma que acontece com os funcionários técnicos, a capacitação está sendo fortemente estimulada entre os colaboradores administrativos.

A missão da empresa é um aspecto fundamental discutido nos programas de capacitação. Levando em conta que a missão da EPAGRI foi construída com a participação de um grande número de funcionários da organização, os programas de capacitação visam fazer com que as pessoas orientem seus trabalhos para o atingimento dessa meta coletiva que é a missão da empresa.

“A gente tenta mostrar que a missão da empresa é essa, e que foi construída, não foi ditada nem escrita arbitrariamente; teve a participação da grande maioria. E

que se é assim, a gente tem que fazer o possível para chegar lá.... A gente tenta inserir dentro de qualquer atividade qual a missão da empresa, qual o caminho que estamos percorrendo” (Entrevistado 1).

Nesse sentido, sendo que a empresa opera através de projetos, a capacitação dos líderes é considerada muito importante.

“A empresa tem projetos e esses projetos têm líderes, então temos orientado os líderes, tentando mostrar para eles que é dessa forma e a maioria já tem essa visão” (Entrevistado 1).

Outros mecanismos além da capacitação favorecem o aprendizado das pessoas da EPAGRI. A interação cotidiana das diversas áreas da empresa, assim como a metodologia de discussão entre diversos grupos de trabalho, como foi concebido no atual processo de formulação de estratégias, são maneiras através das quais é enriquecido o aprendizado das pessoas.

“Diariamente você está acompanhando o trabalho, está discutindo com a gerencia de planejamento, com a equipe regional, com os escritórios locais, e isso é uma troca de experiências” (Entrevistado 6).

No mesmo sentido, a participação de todas as pessoas no planejamento das suas atividades, através do processo de avaliação de desempenho, assim como a possibilidade de se envolver no processo de formulação de estratégias da organização, são fatores que estimulam o seu aprendizado. Contudo, observa-se que o nível de participação exercido pelos funcionários na empresa ainda depende muito das características de cada pessoa.

“Tal vez não exista empresa ou trabalho público em que cada um tem a maior liberdade do mundo de participar. Só que aí depende individualmente de se cada um está mais interessado ou não no processo” (Entrevistado 3).

A possibilidade de participar de forma ativa no processo de planejamento é uma novidade na EPAGRI que está sendo implementada a partir do planejamento estratégico. Algumas pessoas

não assimilaram ainda esta metodologia de trabalho, levando em conta que nas empresas anteriores à fusão as coisas eram diferentes.

“No tempo nosso da extensão a gente chegava até o nível de definir quantas unidades, e o que cada um deveria fazer. Agora tudo mudou, porque se não, não seria organização de aprendizagem” (Entrevistado 3).

A percepção das pessoas entrevistadas é dividida no que diz respeito à existência de mecanismos para facilitar a transferência de conhecimento organizacional na EPAGRI. Algumas consideram que dito processo flui espontaneamente e sem problemas na empresa, sendo preciso tal vez estabelecer um mecanismo institucional que o reforce.

“O que acontece é uma coisa muito natural. O pessoal que está desenvolvendo um projeto acaba se enterando de tudo, até porque a gente está sempre se reunindo. Mas que a gente pare numa hora para pensar na continuidade da empresa, não... Não é que a empresa esteja promovendo isso. E isso falta, tal vez...” (Entrevistado 10).

“Nós deveríamos melhorar, porque o processo de transferência se dá informalmente, mas pode ser estimulado. Porque essa informalidade que existe hoje não atinge o nível desejado” (Entrevistado 7).

Segundo outros depoimentos, existem algumas deficiências na EPAGRI no que diz respeito ao processo de transferência de conhecimento na empresa. Este fato é evidente nas situações em que pessoas se ausentam da organização, seja de forma temporária, (por viagens ou doenças), ou de forma definitiva (por aposentadoria). De acordo com a percepção de algumas das pessoas entrevistadas, nestes casos a organização sente uma perda muito importante de conhecimento. Neste ponto, alguns depoimentos fazem referência ao Plano de Demissão Incentivada que aconteceu em 1999 na empresa, ao qual duzentas pessoas se aderiram.

“Nós perdemos companheiros brilhantes principalmente por aposentadoria, que levaram o conhecimento consigo e não ficou mais ninguém que entenda dos assuntos... Eu acho que não é por aí, porque qual é o produto de nossa empresa? Conhecimento” (Entrevistado 6).



“É problemático. Por exemplo se um dos coordenadores de um projeto de Desenvolvimento Municipal sai, ou se está viajando e alguém pede um dado, está morto. Para conseguir um dado é uma briga” (Entrevistado 8)

“O que aconteceu por exemplo com o PDV foi que a pessoa foi embora e levou o conhecimento. Em alguns casos se repassou para um grupo, se debateu alguma coisa. Mas em geral foi um processo muito rápido. A pessoa pegou o plano, saiu, e não houve o tempo para preparar o grupo. Aí foi um problema que eu acho que a empresa sentiu” (Entrevistado 5)

O fato de a EPAGRI, sendo uma empresa pública, oportunizar uma capacitação altamente qualificada aos seus funcionários, faz da transferência ou da socialização de conhecimento uma prática a ser adotada, para fazer uma melhor utilização dos recursos investidos na capacitação das pessoas.

“A pessoa entrou com a formação dela, normal, depois foi sendo capacitada pela empresa: especialização, mestrado, doutorado, e quando ela saiu, levou com ela o conhecimento, que não foi totalmente socializado. Existia esta prática que está sendo revista pela empresa, porque nós somos uma empresa pública e não podemos nos dar ao luxo de o Estado oportunizar às pessoas e elas não socializar. Mais pessoas tem que deter, porque numa eventualidade, a empresa fica sem a informação” (Entrevistado 6)

Contudo, a situação no interior da empresa parece ser diferente para pesquisadores e extensionistas. Segundo os depoimentos, o pessoal de pesquisa historicamente desenvolveu uma cultura de armazenar seu conhecimento em meios escritos, fato que de alguma maneira facilita a transferência de conhecimento. A situação parece ser diferente para o pessoal da extensão, que portanto, percebe a situação mais problemática.

“A situação é diferente para o pessoal da pesquisa. Eles efetivamente têm a cultura de que todo resultado do seu trabalho tem que estar obrigatoriamente escrito, isso faz parte do seu processo de trabalho. Já por parte dos extensionistas é mais difícil porque nós não temos essa cultura” (Entrevistado 3).

No entanto, verifica-se que as pessoas da EPAGRI são conscientes da importância de melhorar os sistemas de transferência de conhecimento no interior da empresa, com o objetivo de fazer uma melhor utilização dos seus recursos.

“Uma empresa como a nossa, de geração de conhecimento, precisaria ter um sistema para que os conhecimentos relacionados às competências de cada pessoa, que representam competências para a organização, pudessem ficar disponíveis em meios magnéticos ou escritos” (Entrevistado 2).

Assim, a criação de um sistema de armazenamento de dados, acrescentado a um sistema oral de transmissão de informações, são mecanismos sugeridos para aprimorar o processo de transferência de conhecimento na EPAGRI. Um sistema no qual as pessoas que estão prestes à aposentadoria dêem capacitação a outras pessoas igualmente contribuiria para atingir esse objetivo. Contudo, as pessoas entrevistadas reconhecem que, levando em conta o caráter emergencial do PDV acontecido no ano passado, mecanismos desse tipo não tiveram oportunidade de serem realizados.

Para a EPAGRI conseguir aprimorar o processo de aprendizado e desenvolver um sistema de transferência de conhecimento como espera fazer, deverá superar algumas dificuldades que foram levantadas nos depoimentos. Uma delas diz respeito aos problemas orçamentários existentes atualmente na EPAGRI, que fazem com que a participação dos funcionários em congressos e em cursos de pós-graduação esteja reduzida.

“Nós tínhamos um sistema mais forte de investir em pós-graduação, que por conta de um problema orçamentário foi restrito no último ano. Também a participação em congressos tem restrições por conta dos problemas orçamentários” (Entrevistado 8).

O desenvolvimento de uma ação mais intensiva de acompanhamento na etapa posterior à capacitação é um fator fundamental que a EPAGRI deverá realizar, para facilitar a prática dos conceitos aprendidos na capacitação e garantir assim maior sucesso no ciclo de aprendizado.

“Uma questão fundamental nos processos de aprendizagem é o acompanhamento. Se alguém foi treinado, nós temos que acompanhar depois a

essa pessoa, para que ela possa exercitar aquilo, para motivá-la e apoiá-la. Para fechar o ciclo da aprendizagem” (Entrevistado 7).

Igualmente, a empresa deverá superar a cultura atualmente existente em muitas organizações, que tende a centralizar o conhecimento de determinados assuntos em pessoas chave e que, devido ao poder que dá o fato de possuir esse conhecimento, não vão ter interesse em socializa-lo; dessa maneira, cria-se uma dependência que pode chegar a fazer a empresa vulnerável.

“Dentro da nossa empresa tem: Fulano entende de profissionalização, Fulana entende de desenvolvimento sustentável... eu acho que não é por aí. Porque aí o que é que acontece? Criam-se grupos: o grupinho que entende mais disso, e se Fulano entende mais disso, então ele passa a ser o pai daquele assunto, não socializa, e todos ficam na dependência. Pensa-se assim: “Fulano é o pai. E se nós podemos trazer o pai, porquê é que vamos pegar o filho?” Então é terrível, porque aí passa a ter uma disputa de liderança pelo conhecimento, e isso é prejudicial para a empresa” (Entrevistado 6).

#### **4.2.2.3 Relação entre estratégia e aprendizado**

Na percepção das pessoas entrevistadas, o processo de formulação de estratégias, tal como concebido na EPAGRI, representa um aprendizado para os participantes dele. Através das discussões existentes nas diferentes instâncias do processo, a pessoa interage com a experiência e a forma de pensar de outras pessoas envolvidas na formulação de estratégias. Esta oportunidade constitui-se num aprendizado que permite aos participantes do processo uma ampliação da sua visão das situações, fato que contribui para melhorar a sua base para a tomada de decisão.

“As pessoas na EPAGRI estão começando a pensar coisas que não pensavam antes. Antes não tinha essa preocupação em ter essa visão do todo; hoje, com essas demandas que existem, com o planejamento participativo, essa concepção está mudando um pouco. Eu acho que isso vai facilitar o aprendizado, porque a

pessoa que está lá na ponta tem que ver que ela faz parte de um processo e que seu trabalho é importante” (Entrevistado 5).

As pessoas entrevistadas percebem que o processo de formulação de estratégias que está sendo desenvolvido a partir do planejamento estratégico facilita as condições para o aprendizado acontecer nos diversos níveis da organização. Espera-se que o processo de elaboração dos planos diretores nas unidades, que está sendo elaborado pela primeira vez esse ano, contribua muito nesse sentido, ao permitir a participação de todas as pessoas no planejamento das suas atividades, através das quais a EPAGRI, como coletividade, atingirá a sua missão.

“Para nós avançar mais nesse processo de aprendizagem, e de exercitar o conhecimento, neste momento nós estamos implementando os planos diretores, que na verdade seria o planejamento estratégico localizado nas unidades. Com certeza vai ser um evento muito importante e que vai ser um processo para fortalecer a aprendizagem” (Entrevistado 7).

Outros aspectos do processo de formulação de estratégias da EPAGRI foram indicados como facilitadores do aprendizado das pessoas na organização. A complexidade dos assuntos estratégicos da EPAGRI, que motiva às pessoas a estudar e a discutir continuamente é um deles.

“Para você formular uma estratégia ou para corrigir determinado rumo estratégico, você tem que estudar o assunto com mais profundidade... Você tem que conhecer o problema, e para isso você tem que estudar; sempre que você estuda, tem aprendizado; sempre que você discutir com algum companheiro de casa, você tem um aprendizado” (Entrevistado 9).

No mesmo sentido, a possibilidade de discutir os assuntos estratégicos em diversas instâncias é apontada como outro aspecto do processo estratégico que facilita o aprendizado das pessoas, porquanto favorece a interação de pessoas com diferentes experiências sobre os assuntos discutidos, e com pontos de vista distintos sobre as situações. Dessa maneira, considera-se que essa interação, na medida que amplia a visão dos participantes, enriquece o processo estratégico.

A liberdade dada às pessoas para participar do processo estratégico, a possibilidade de vislumbrar a importância das suas atividades no planejamento geral da empresa e o

comprometimento assim gerado são outros fatores colocados nos depoimentos como facilitadores do aprendizado.

“A participação é um aprendizado. Provavelmente o melhor deles, porque há um comprometimento. Quer dizer, o melhor dos aprendizados, porque foi participativo. Não foi ninguém que diz nem que deu palestras... cada pessoa ajudou a definir isso aí” (Entrevistado 8).

#### **4.2.2.4 Crenças e valores**

Levando em conta que a cultura organizacional baseada na confiança depende, entre outros fatores, da percepção das pessoas sobre as crenças e valores da sua organização (Bartlett e Goshal, 1998), através dessa categoria analisar-se-ão as percepções dos entrevistados no que diz respeito às crenças e valores da EPAGRI e à autenticidade com que eles são praticados.

Observa-se nos depoimentos coletados, uma percepção generalizada sobre a importância da identificação e prática dos valores da empresa. Segundo uma pessoa da área de planejamento, a definição e o exercício dos valores próprios da empresa complementam o processo estratégico da empresa, orientando a EPAGRI para uma nova cultura organizacional na qual o crescimento pessoal dos colaboradores é fundamental.

Foi por isso que os dirigentes da EPAGRI, percebendo que a empresa, ainda em formação, estava muito voltada para a parte operacional, decidiram começar um processo que valorizasse o componente humano, resgatando a questão dos valores. Nesse sentido, a empresa desenvolveu um processo de definição dos valores que seriam fundamentais para as pessoas que trabalham na empresa.

“Como a empresa é a fusão de outras quatro empresas e ainda está se formando, era preciso resgatar isso dos valores. Então teve um trabalho muito interessante para estabelecer os valores da empresa, e agora estão sendo implementados” (Entrevistado 7)

O processo de definição de valores foi desenvolvido em 1998, e contou com a participação de mais de mil funcionários. Com a experiência de cada um deles nas organizações

que deram origem à EPAGRI e levando em conta o contexto da nova organização, nesse processo caracterizaram-se os valores que seriam considerados importantes para a empresa.

“Esse trabalho foi objeto de más de vinte e dois workshops que nós realizamos, onde mil e cinqüenta e três funcionários, falando do seu jeito, ao seu modo, expressavam e diziam o seguinte: Eu gostaria de estar trabalhando na EPAGRI, e que ela valorizasse essas e essas coisas... E nós traduzimos e transformamos suas palavras em valores. Assim nós estabelecemos os valores da empresa” (Entrevistado 2).

Como resultado do processo de caracterização de valores, a empresa definiu a solidariedade, a autodeterminação, o conhecimento, o entusiasmo, a responsabilidade, a integridade e a cidadania como os valores fundamentais para o trabalho na EPAGRI. A percepção atual de algumas das pessoas entrevistadas aponta à autenticidade desses valores como resultado da alta participação que teve o processo de caracterização.

“Eu acho que foi bem trabalhado; eu acho que as pessoas foram espontâneas e autênticas em levantar e listar aquelas crenças e aqueles valores... aquelas coisas em que o funcionário acredita que seja a melhor coisa para tentar trabalhar dentro da empresa” (Entrevistado 4).

“Eu diria que os valores representam os anseios das pessoas, eles são verdadeiros. Não foi uma coisa imposta, não foi alguém que veio e disse: os valores da empresa são esses” (Entrevistado 2).

O passo posterior à definição dos valores da organização foi a sua incorporação dentro da operação da empresa, com o objetivo de promover sua prática. Para isto, no sistema de avaliação de desempenho, criado pela primeira vez nesse ano na empresa, incluiu-se uma parte relativa à avaliação da prática dos valores dos funcionários. Neste sistema, que como resultado final dá uma nota para o desempenho do empregado, a prática dos valores é avaliada com um peso de quarenta por cento sobre o total.

“Foi feito aquele trabalho de identificação dos valores e agora para internalizar e ter um acompanhamento, foi colocado como um ponto de avaliação. Então

isso aqui faz parte para todos os empregados da empresa. Esse é o valor que a gente dá aos valores da empresa” (Entrevistado 3).

Embora o pessoal da EPAGRI perceba os valores como autênticos, existe a consciência de alguns fatores que podem dificultar a sua prática. A maneira de exemplo, uma das pessoas entrevistadas coloca a situação em que um funcionário é obrigado a ter outro trabalho além do que desempenha na EPAGRI; neste caso, a prática de alguns dos valores da empresa poderia resultar prejudicada.

“A questão econômica hoje é uma questão que pesa. Então às vezes um empregado precisa fazer uma coisa extra para poder sobreviver e que só o salário da empresa não dá. Aí, por exemplo, as questões de solidariedade, de viver mais a empresa, de botar o nome da empresa, fica num segundo plano” (Entrevistado 3).

Um ponto interessante observado no desenvolvimento da pesquisa foi o fato de algumas pessoas não mencionarem sequer o processo de definição de valores, ou os valores “oficialmente” promulgados pela EPAGRI. Ao perguntar-lhes sua opinião sobre esse processo, as respostas obtidas apontaram para uma percepção de pouca relevância na organização.

“Tenho uma lembrança de que já ouvi uma discussão sobre isso, mas é uma coisa normalmente considerada ambígua ou subjetiva que você não fixa e não transforma isso como uma ação” (Entrevistado 8).

“Se você procurar aí, tem documentos escritos sobre valores, na avaliação está escrito também a parte dos valores... eu não sei se isso na prática é considerado, sabe?” (Entrevistado 10).

Da mesma forma, entendendo por valores organizacionais “aquilo que move às pessoas no trabalho”, algumas pessoas colocaram como os valores principais dentro da EPAGRI o compromisso com a missão da empresa e o sentimento de que a empresa, como geradora de empregos, precisa ter continuidade. Reflexo da prática desses valores é o fato de a empresa continuar cumprindo seu papel no Estado, apesar da redução de trinta por cento do quadro funcional nestes nove anos.

“O trabalho não falta, aliás, tem cada vez mais, e somos cada vez menos pessoas. Mas isso se deu em termos que existe um compromisso de cumprir a missão. Eu acho existe esse compromisso de cumprir a missão, aliado a um sentimento de que a empresa precisa continuar, porque a pessoa depende do emprego. Com certeza uma boa parte das pessoas pensa assim, ainda mais no fim de carreira, faltando cinco ou dez anos” (Entrevistado 8).

Todavia, reconhece-se que nem todas as pessoas na EPAGRI pensam dessa forma. Na opinião de alguns funcionários, existe uma minoria dentro da empresa que não está comprometida com o objetivo da organização.

Segundo uma pessoa da área técnica, a maior parte dos funcionários da EPAGRI segue o valor de vestir a camisa da organização para a qual trabalham, acreditando no serviço público eficiente, e comprometidos com as comunidades rurais. No entanto, a partir da junção das empresas que deu origem à EPAGRI, percebeu-se a existência de interferências políticas, que, embora sendo praticadas por uma minoria, constituíram-se num fator que influenciou para que a prática desse valor diminuísse um pouco na organização.

“Juntando três culturas diferentes, também passou a ser mais forte a interferência política partidária na empresa. Então você via claramente pessoas no poder privilegiando a algum ou a outro; começou a ter pessoas olhando ao lado político, fazendo outras atividades particulares. Eu acho que isso afetou um pouco e fez com que muitos desses valores e dessas crenças se perderam” (Entrevistado 10).

Nesse sentido, o exemplo da diretoria e das gerências na empresa, de maneira a estabelecer uma boa relação de trabalho com os colaboradores, a não privilegiar os partidários e a minimizar a interferência política, é identificado como um fator fundamental no processo de fixação e de prática de valores na organização.

“Você pode definir no papel os valores, discutir com todo mundo, mas se você vê o mau exemplo do pessoal que está comandando, não adianta. Se eles dão um bom exemplo, os valores são respeitados. Agora, se eu tenho um chefe que



faz sacanagem, como é que eu vou querer que a outra pessoa respeite os valores que foram concebidos?” (Entrevistado 10).

#### **4.2.2.5 Envolvimento e participação**

De acordo com os depoimentos levantados, as mudanças acontecidas na EPAGRI a partir da implementação do planejamento estratégico têm contribuído muito à participação e ao envolvimento das pessoas nos processos de definição de metas e de tomada de decisão. Essa afirmação baseia-se no fato de a EPAGRI ter passado de um modelo administrativo de controle de pessoas e processos para um modelo de gestão institucional, através do alcance de metas organizacionais orientadas ao atingimento da missão.

“Nós estamos saindo da visão do controle de pessoas e processos para uma visão de gerenciamento, com noção de metas e indicadores de resultado, para você saber se você está sendo útil ... Hoje o pensamento estratégico de trabalho permite que as pessoas possam opinar e estabelecer as metas de uma unidade no seu trabalho” (Entrevistado 2).

Embora os níveis diretivos são os responsáveis pelas decisões institucionais da EPAGRI, os depoimentos coletados indicam um alto grau de participação e de envolvimento dos funcionários da empresa nos processos de estabelecimento de metas, planejamento de atividades e de concepção de trabalho.

“Em cada município, em todos os níveis, todos os funcionários têm a condição de tomada de decisão nas questões do processo do desenvolvimento do trabalho” (Entrevistado 6).

“Eu acho que as pessoas têm um envolvimento total. Quem define os projetos e as ações são as pessoas que estão envolvidas na sua execução” (Entrevistado 1).

A facilidade que os funcionários da EPAGRI encontram para a participação e para o envolvimento explica-se pela forma em que acontecem na empresa os processos de planejamento

e de avaliação. Esses processos têm início nas unidades executoras das atividades, para serem posteriormente homologados pelas instâncias hierarquicamente superiores.

“No nosso processo de avaliação quem faz a primeira versão do planejamento das atividades é o técnico, o indivíduo, depois o gerente e a equipe vão provavelmente acrescentar alguma coisa ... A pessoa tem toda a liberdade do mundo para fazer seu plano de trabalho, obedecendo as diretrizes da empresa, a missão da empresa” (Entrevistado 3) .

“Nós temos a forma de definição dos projetos, existem comissões regionais de planejamento, que é representativo e envolve as áreas de pesquisa e extensão, pessoal de atuação regional, local, da unidade... e essa é a oportunidade para que o pessoal discuta” (Entrevistado 1).

Uma característica importante no processo de planejamento da EPAGRI é a facilidade que a empresa dá para a participação do público externo, que trabalha junto com ela. O fato de a nova metodologia de planejamento estar baseada na identificação de demandas das comunidades faz com que a participação dos agentes internos e externos à EPAGRI seja fundamental.

“Hoje a linha da empresa é trabalhar acima das demandas, verificando as demandas que existem, e para isso temos que ouvir o público externo e o interno” (Entrevistado 7).

Contudo, na opinião de uma pessoa da área técnica, o processo de planejamento está muito restrito aos grupos encarregados, deixando pouco espaço para a participação dos demais funcionários.

“É um processo que está restrito ainda a grupos, às pessoas que estão mais encarregadas, nas comissões regionais e na comissão estadual... Eu acho que poderia melhorar isso aí, envolver mais pessoas, fazer umas temáticas de opiniões e de reavaliações de pessoal” (Entrevistado 5).

Outro funcionário da mesma área considera que os processos de tomada de decisão na EPAGRI baseiam-se muito na relação hierárquica. Nesse sentido, o fato de a diretoria só se

reunir com as gerencias estaduais e regionais reduz a possibilidade de participação do corpo técnico da empresa. Sendo que na ACARESC, empresa de onde essa pessoa é oriunda, existia a possibilidade da discussão com todos os níveis hierárquicos, sua percepção sobre os processos de tomada de decisão na EPAGRI é de que eles restringiram a capacidade de decisão às pessoas nos níveis de comando, reduzindo a participação direta dos outros funcionários.

“O que é que a gente vê hoje? A direção convoca os gerentes da sede e os gerentes regionais, então um grande grupo da sede fica meio alheio ao processo. Ele participa no momento que o gerente volta da reunião e reúne aqui. Isso foi uma queda da cultura que existia. O grupo de decisão ficou mais restrito na casa: diretoria e gerentes estaduais e regionais” (Entrevistado 10).

#### **4.2.2.6 Vinculo com a organização**

Com esta categoria, analisar-se-á a percepção existente entre as pessoas entrevistadas sobre a natureza do vínculo entre os funcionários da EPAGRI e a organização. O exame dos depoimentos aponta para uma evolução que tem acontecido no vínculo que une a maior parte dos funcionários à EPAGRI. Sendo caracterizado antes da fusão como de obediência, o vínculo entre a organização e as pessoas passou a ser mais de engajamento após a mudança que o planejamento estratégico representou para a empresa.

“Se você me fizesse essa pergunta no passado, eu diria: 100% obediência, não tem nem dúvida. Hoje eu identifico felizmente uma mudança para o engajamento não só na organização como na própria definição de vida das pessoas” (Entrevistado 3).

“No passado eu diria que era muito mais pela obrigação de fazer, em termos daqueles controles funcionais e de execução do que o pessoal fazia, mas eu acho que hoje está começando a aumentar o comprometimento das pessoas com os resultados” (Entrevistado 5).

Dessa forma, a percepção mais generalizada entre as pessoas entrevistadas é sobre o aumento gradual no vínculo de engajamento existente entre os funcionários e a empresa, através do cumprimento do seu papel no Estado.

“Eu acho que o vínculo é de engajamento mesmo. Não é que eu chego aqui, faço meu serviço, bato ponto, saio... é muito flexível nesse sentido... O pessoal veste a camisa da empresa” (Entrevistado 1).

Diversos fatores influem para que esse seja o tipo de vínculo da organização e das pessoas. A valorização que a empresa faz dos seus funcionários, a maior amplitude na visão que as pessoas têm da empresa e do contexto no qual está inserida, a facilidade que elas encontram para participar na definição de atividades e na concepção dos seus trabalhos, que faz com que consigam ver a importância que seu trabalho tem para o atingimento das metas da EPAGRI, assim como a boa relação funcional que existe entre os diversos níveis da empresa, são alguns desses fatores, segundo colocado pelas pessoas entrevistadas.

“O forte da EPAGRI é o engajamento. A gente procura engajar todo mundo, tratar a todos com muito profissionalismo, respeitar as características de cada um, aproveitar as potencialidades, valorizar ao funcionário” (Entrevistado 6).

“Por essa forma de poder participar, essa relação não é de obediência. Inclusive está ligado à questão dos valores; existe uma boa relação funcional entre o quadro diretivo com os funcionários e dos funcionários com a empresa. Por isso tudo, eu acho que o pessoal veste a camisa da empresa” (Entrevistado 1).

“Está aumentando o percentual de engajamento; como muitas das pessoas participaram do processo de planejamento estratégico, começaram a ter uma visão maior da empresa como um todo do contexto, do ambiente externo e interno e da própria questão da sobrevivência da empresa... elas estão começando a ver que seu trabalho é importante, que têm que dar um retorno à sociedade” (Entrevistado 5).

De acordo com o gerente técnico da empresa, o grande comprometimento das pessoas com a EPAGRI reflete-se no fato de o desempenho da organização ter sido tradicionalmente

bom, mesmo não tendo um sistema de avaliação eficiente que obrigasse às pessoas a “cumprir a tarefa” obedientemente.

No mesmo sentido, um dos diretores coloca a maneira de evidência do engajamento existente na EPAGRI, o fato de os funcionários da EPAGRI não suspenderem suas atividades mesmo em situações complicadas, como a originada por problemas financeiros, que causou um atraso de três salários na folha de pagamento no último trimestre de 1998.

Na opinião de uma pessoa da regional de Florianópolis, o engajamento implica um comprometimento da pessoa com aquilo que ela faz. Nesse sentido, segundo o gerente de Recursos Humanos da empresa, tal vez o maior engajamento dos funcionários da EPAGRI não seja com a empresa, mas com as atividades e os projetos que são executados.

“O que acontece é que se a pessoa se envolve no que está fazendo, vá embora, porque tem a liberdade de planejar, de ser criativo. Então esse tipo de descentralização é fantástico. Por isso, eu diria que o vínculo não seria tanto com a EPAGRI, como com os projetos, as atividades e a forma de trabalho” (Entrevistado 3).

Contudo, determinadas situações prejudicam esse engajamento das pessoas com a EPAGRI. Neste sentido, coloca-se o fato de existir na empresa algumas pessoas que se importam mais com seu interesse particular do que com o coletivo da organização, e que, quando as condições não permitem que seus interesses sejam atendidos, ficam insatisfeitas.

“Às vezes o engajamento diminui porque umas pessoas têm seus interesses particulares prejudicados ou não atendidos, as pessoas que pensam muito no seu mais do que no coletivo” (Entrevistado 1).

No mesmo sentido, algumas situações problemáticas da empresa são identificadas como causa de uma redução no engajamento das pessoas. A maneira de exemplo, é colocado o fato de as pessoas às vezes terem que executar algumas ações que não fazem parte do planejamento do qual elas participaram.

“Uma pessoa tem um projeto de execução num município, está engajado nele, e de repente vem um projeto por fora e quebra um pouco essa ação que está

ocorrendo; às vezes ele contra gosto tem que executar aquele projeto porque é uma designação que vem lá de cima e é fundamental” (Entrevistado 10).

Na opinião de uma pessoa da gerência técnica, embora a tendência na empresa seja de aumento no engajamento dos funcionários, atualmente é a obediência que prevalece. Este fato explica a pouca receptividade das mudanças em algumas unidades da organização, como aconteceu com os primeiros esforços no plano de desenvolvimento municipal. No entanto, a adoção de um sistema de acompanhamento desses processos é identificada como solução a esses problemas.

“Eu diria que a tendência é ser para o engajamento, mas neste momento ainda prevalece a obediência. A gente verifica como por exemplo nos primeiros esforços no plano de desenvolvimento municipal, as etapas que eles cumpriram foi só por obediência” (Entrevistado 7).

Dessa forma, verifica-se que se a empresa continuar valorizando os funcionários, envolvendo-os nos processos de planejamento, e adicionalmente criar um sistema de acompanhamento que facilite a assimilação das mudanças, a tendência será a de o engajamento das pessoas com a organização continuar aumentando.

#### **4.2.2.7 Qualidade dos relacionamentos interpessoais**

De acordo com a análise dos depoimentos coletados, verifica-se que na percepção das pessoas entrevistadas, a qualidade dos relacionamentos interpessoais na organização varia de acordo com as circunstâncias pelas que a empresa passa. Neste sentido, durante algumas situações como a da junção das empresas para a criação da EPAGRI, ou a organização dos funcionários em sindicatos, que foram geradoras de graves conflitos, percebeu-se que a qualidade dos relacionamentos interpessoais foi deteriorada.

“Tem momentos em que os relacionamentos interpessoais são melhores e outros em que são piores. Depende muito das circunstâncias, dos conflitos que surgem” (Entrevistado 7).

“Na época em que existiam problemas e conflito entre as empresas, na junção, foi terrível. Houve determinados momentos em que nós tivemos uma influência política muito forte dentro do trabalho. Tudo isso causa problemas de relacionamento interpessoal” (Entrevistado 9).

Neste sentido, os funcionários da EPAGRI reconhecem a importância da liderança na empresa para lidar com as situações de conflito, mantendo a boa qualidade nos relacionamentos interpessoais.

“Particularmente, eu vejo que a capacidade de relacionamento está associada diretamente a quem lidera a organização, as áreas. Porque os conflitos sempre vão existir, mas se você tiver essa pessoa que está como gestor com essa capacidade de olhar a coisa melhor, aí os conflitos diminuem” (Entrevistado 2).

Todavia, a percepção existente entre as pessoas entrevistadas sobre os relacionamentos interpessoais na atualidade é a de que eles são de boa qualidade. Exemplo disso é a facilidade encontrada para trabalhar com colegas até de áreas diferentes da empresa, e o grau de companheirismo e de amizade existente entre as pessoas.

“Eu percebo que de certo modo há um grau de amizade, companheirismo, são poucos os focos, se existem, de pessoas com dificuldades extremas de se relacionar” (Entrevistado 2).

“Fazendo um balanço para você, eu diria que o relacionamento é bastante solidário, participativo, de coparticipante do processo. A gente consegue parcerias com os próprios companheiros” (Entrevistado 6).

Essa qualidade no relacionamento das pessoas é fundamental para uma empresa como a EPAGRI, pela sua natureza de geradora de conhecimento e seu papel de alcançar o desenvolvimento sustentável do Estado.

“A EPAGRI é uma empresa que pensa. Pelo fato de agente trabalhar com processos, a gente tem que se conversar, se não as coisas não funcionam. Tem que ter interação e tem que ser boa interação” (Entrevistado 1).

Na opinião dos funcionários entrevistados, o relacionamento interpessoal no interior da empresa atualmente é de boa qualidade graças a diversos fatores. Um deles é a estrutura matricial da empresa, que favorece a integração permanente do pessoal das diferentes áreas da organização na execução dos processos da organização.

“Os níveis hierárquicos são poucos dentro da empresa, e nossa estrutura é muito enxuta, isso faz com que exista uma convivência boa em todos os níveis” (Entrevistado 1).

“O relacionamento no trabalho não é problema porque a estrutura matricial dá essa vantagem. Se fosse uma estrutura fechada, na qual cada área só teria responsabilidade pela sua área de atuação, seria diferente. Mas aqui você tem uma integração muito forte entre todas as áreas, e isso é a estrutura matricial que permite, a gestão por projetos” (Entrevistado 3).

A metodologia de trabalho estabelecida para trabalhar na gestão por projetos é de caráter multidisciplinar, na qual as habilidades e conhecimentos de cada pessoa complementam-se aos dos outros membros das equipes de trabalho, para conseguir os objetivos. Essa multidisciplinariedade no trabalho da EPAGRI é outro dos fatores que contribui para o bom relacionamento das pessoas.

“A gente procura desenvolver o trabalho num clima de troca, porque nós temos multidisciplinas: eu tenho formação numa área e meu companheiro em outra. De repente eu preciso dele, ele precisa de mim... existe muito esta troca dentro da EPAGRI, que eu acho fantástica” (Entrevistado 6).

No mesmo sentido, a EPAGRI, em seu caráter de empresa pública, não fornece privilégios para as pessoas que têm interesse em alcançar as posições ocupadas por outras. Dessa forma, entende-se que a interação entre os colegas de trabalho na sua maior parte é motivada pelo anseio de alcançar os objetivos traçados como coletividade, ao invés de por interesses particulares, fator que favorece o bom relacionamento entre funcionários.

“Eu acho o ambiente aqui excelente, em termos de ninguém querer, salvo algumas exceções, pisar encima de ninguém para subir, até porque não leva



nada por isso... não ganha nada... então no sentido do ambiente de companheirismo e crescimento conjunto é muito bom” (Entrevistado 8).

A criação de espaços para o convívio social, igualmente contribui para manter a qualidade nos relacionamentos interpessoais.

“Nós anualmente temos um encontro, que embora seja o único encontro estadual que a empresa tem, e que sempre é feito numa região diferente, proporciona um relacionamento interpessoal muito bom” (Entrevistado 9).

No que diz respeito a esse ponto dos encontros sociais, todavia, uma das pessoas entrevistadas coloca que a empresa já teve uma atividade muito maior nesse sentido. Essa redução nas atividades sociais do pessoal da EPAGRI, na sua opinião, explica-se pela idade avançada dos funcionários e os seus compromissos adquiridos fora da empresa.

“A gente vive menos a empresa fora dos horários de serviço. Essa é uma questão em função da idade dos empregados: todo mundo tem família, filho, neto. Antes a gente saía do expediente e ficava conversando, hoje não dá mais... os compromissos fora são outros” (Entrevistado 3).

No entanto, apesar dos esforços por manter a qualidade do relacionamento entre as pessoas na EPAGRI, os entrevistados reconhecem as dificuldades que existem inerentes ao contexto de trabalho entre seres humanos. Nesse sentido posicionam-se algumas delas.

“Tem dificuldades porque nós trabalhamos com pessoas... E ali tudo o que é decorrente quando você trabalha com pessoas” (Entrevistado 1).

“A EPAGRI é uma empresa muito grande. Nós temos em torno de 1700 funcionários; e em todas as organizações onde tem pessoas, tem conflitos: conflitos pessoais, de trabalho, de concepções...” (Entrevistado 5).

Os sentimentos de inveja e a ambição pelo poder, concedido através de fatores como o dinheiro ou o conhecimento, que estão presentes em todas as agrupações de seres humanos, é um

aspecto que dificulta o bom relacionamento das pessoas, segundo um dos técnicos da regional de Florianópolis.

“A gente lida com dois valores muito fortes. Um deles é o poder e o outro é a inveja. Esses dois sentimentos dentro de uma empresa conseguem deteriorar o relacionamento interno dela” (Entrevistado 6).

As conseqüências da existência desses sentimentos numa organização como a EPAGRI manifestam-se de diversas maneiras. A luta pelo poder é uma delas, que faz com que determinados momentos decisões sejam impostas, com o objetivo de ampliar cada vez mais as fontes de poder.

“Se o poder não fosse tão cobiçado, não interessa ele de que forma venha, a gente teria formas mais democráticas de resolver as questões. Mas sempre vá haver brigas pelo poder, causadas até pela inveja” (Entrevistado 6).

Sendo o conhecimento uma maneira de exercer poder sobre as pessoas, o seu compartilhamento pode ser considerado uma maneira de perder esse domínio. Portanto, a não socialização do conhecimento, como mecanismo para manter o poder, é outra das conseqüências da existência da luta pelo poder e da inveja entre as pessoas.

“Existe a liderança da não socialização do conhecimento: os pais do conhecimento passam a ser respeitados pelo que eles sabem e é por isso que há um problema na socialização do conhecimento” (Entrevistado 6).

#### **4.2.2.8 Qualidade da comunicação**

Segundo alguns dos entrevistados, a comunicação dentro da EPAGRI superou alguns problemas que tinha no passado, mas ainda precisa melhorar para se ajustar à nova dinâmica da organização. Para isto espera-se que contribuam os recursos tecnológicos de que a empresa dispõe atualmente, como a ligação entre os escritórios através da internet.

“A gente já cometeu muitas faltas por falha da comunicação interna. Com o planejamento estamos tentando melhorar isso” (Entrevistado 6).

“Em alguns casos, e não é só em algumas exceções, a comunicação é deficiente. As pessoas não se sentem informadas no sentido de ficar sabendo o que está ocorrendo e isso causa alguns problemas” (Entrevistado 9).

Apesar de alguns esforços ter sido feitos no sentido de melhorar os sistemas de comunicação interna na EPAGRI, a maior parte das pessoas entrevistadas percebe a comunicação na organização atualmente como sendo pouco eficiente, pelo fato de as pessoas não conseguirem conhecer os acontecimentos da empresa num espaço de tempo curto. Neste sentido, a comunicação interna à EPAGRI é considerada um fator problemático, apontado como um dos responsáveis pela lentidão dos processos de mudança que a empresa está implementando.

“Uma carência que nós temos é essa da comunicação. Das pessoas ficar conhecendo, todos, uma boa parte do que está acontecendo na empresa num espaço de tempo curto; não adianta ficar sabendo uma semana depois que já aconteceu” (Entrevistado 5).

“Com certeza a comunicação é um componente que compromete muito essa mudança, ou a evolução da proposta do processo estratégico... O processo de comunicação na empresa tem sido falho ao longo do tempo” (Entrevistado 7).

A metodologia estabelecida pela empresa para a comunicação interna, que na percepção de algumas pessoas entrevistadas não chega a atingir todos os níveis da organização com clareza e objetividade, junto com uma falha generalizada das pessoas na sua capacidade de receber informação, são apontados como alguns dos fatores que originam esse problema.

“Por um lado, há um defeito nosso como seres humanos, e é que nós temos uma dificuldade muito grande de nos concentrarmos para ler e para ouvir. E está ligado a um outro defeito da forma de fazer comunicação: ela é às vezes segmentada, não chega para todas as pessoas” (Entrevistado 2).

A característica da EPAGRI de ser uma empresa com presença no Estado todo, é indicada como outro fator que dificulta o fluxo de comunicação. A deficiência existente na

comunicação interna na empresa, causada por esses fatores, é percebida como muito grave para a operação da organização, mais ainda levando em conta a sua forma de trabalho por projetos. Apoiada na estrutura matricial, a metodologia de operação da EPAGRI exige de todas as áreas uma comunicação clara e oportuna para a elaboração, execução e acompanhamento dos projetos. O depoimento do gerente de Recursos Humanos, no qual é colocado um caso de redução dos recursos financeiros disponíveis para um dos projetos, ilustra essa situação:

“Por exemplo: vem um recurso, lá da EMBRAPA, que nós tínhamos planejado em R\$50.000 mas só vem por R\$30.000. Aí tem que reduzir parte do projeto. Todas as áreas participantes na montagem, execução, acompanhamento e coordenação têm que ser ouvidas ao mesmo tempo, se não um deles decide e a visão do todo se perde ... Essa forma da estrutura matricial exige uma comunicação muito forte entre todas as áreas, e esse é o ponto em que nós estamos apanhando” (Entrevistado 3).

Ainda em função da nova estrutura organizacional e da nova gestão por projetos, percebem-se algumas dificuldades na comunicação entre as instâncias hierárquicas. Em função disso, existem situações nas quais líderes dos projetos mantêm comunicação exclusivamente com o pessoal da sua equipe, não comunicando acontecimentos importantes aos gerentes, que na estrutura formal da empresa, podem ocupar posições hierarquicamente superiores.

“Como toda nossa cultura e nossa história é formal, o chefe lá da estação ou o gerente tem que ser avisado, envolvido. Mas aí o líder do projeto, que está na dependência hierarquicamente ao gerente, mas é o líder do projeto, às vezes não se comunica” (Entrevistado 3).

Perante essa situação, algumas pessoas colocam alguns fatores que poderiam melhorar a comunicação na empresa. Um deles é a formação dos gerentes e dos líderes de projeto, de forma que entendam a importância que eles têm para manter o fluxo contínuo de comunicação sempre funcionando.

Nesse sentido, outro fator apontado pelas pessoas entrevistadas como fundamental para melhorar a comunicação, é a definição de um sistema de reuniões periódicas nas quais todos os níveis da organização façam parte, para ser informados e discutidos os assuntos mais importantes na empresa.

“Eu acho que uma maneira de se melhorar a comunicação seria basicamente reunir o pessoal. Porque às vezes surge uma informação e a gente não tem a confirmação e aquilo origina o que a gente chama de boato” (Entrevistado 4).

Da mesma forma, um sistema de informação integrado para toda a organização seria um bom apoio tecnológico para aprimorar o fluxo de comunicação entre as diversas áreas. Sobre este aspecto, a empresa está desenvolvendo um sistema de gerenciamento de projetos junto com a EMBRAPA, chamado SINGER, que permitirá a integração da informação para o planejamento, acompanhamento e avaliação dos projetos.

A comunicação informal na organização é um aspecto importante colocado pelas pessoas entrevistadas. Na sua percepção, enquanto o sistema de comunicação formal da empresa tem os problemas descritos acima, a comunicação informal na EPAGRI flui sem problemas.

“A nossa comunicação é muito presencial, de contato com as pessoas. Essa comunicação direta, não formal é boa. Já a formal tal vez tem algumas necessidades de aprimoramento” (Entrevistado 1).

#### **4.2.2.9 Encorajamento ao dialogo aberto e ao debate**

Na percepção de todas as pessoas entrevistadas, na operação da EPAGRI existe o espaço para o diálogo aberto e para o debate dos funcionários. O fato de a empresa reunir pessoas advindas de diversas áreas de atuação, como são a extensão rural e a pesquisa agropecuária, além da sua característica de ser uma empresa geradora de conhecimento, favorecem a existência destes espaços e o respeito aos pontos de vista diferentes.

“Como nós trabalhamos com informação e geração de conhecimento, então existem pontos de vista diferentes, mas felizmente eles conseguem convergir para um ponto único” (Entrevistado 1).

“Eu acho que os pontos de vista divergentes são respeitados na empresa. Quando esses assuntos vêm à tona, existe respeito pelo ponto de vista das pessoas, e existe um diálogo aberto” (Entrevistado 4).

Dessa maneira, na percepção das pessoas entrevistadas, a EPAGRI não impõe restrições à expressão das idéias e opiniões das pessoas, e estabelece espaços para a discussão dos assuntos através de diversos canais na hierarquia organizacional.

“Nós nunca tolhemos ninguém aqui no sentido de não expressar seu sentimento, nunca tive essa percepção de que isso fosse feito” (Entrevistado 9).

“Se alguém não participa, é porque não quer se expor, mas o ambiente, o espaço está o tempo todo: ou via direta à direção, ou via gerencias... sempre” (Entrevistado 8).

No entanto, na opinião de uma pessoa da área de planejamento, a EPAGRI poderia desenvolver mecanismos que, além de não restringir a expressão de idéias e sentimentos, a encoraje,

“Do ponto de vista de restrição, não existe nada na EPAGRI que diga que “não pode fazer isto ou aquilo”. Não há restrição, mas não é uma atitude de encorajamento pleno no cotidiano da organização” (Entrevistado 7).

O processo de planejamento que está sendo implementado na empresa após o planejamento estratégico é apontado como um dos fatores que favorecem a existência de espaços para o debate de idéias e o diálogo aberto, por permitir a discussão nas diversas instâncias hierárquicas. A maneira de exemplo, colocam-se os processos de discussão nas Comissões Técnicas de Planejamento e na Comissão de Planejamento Estadual, descritos na categoria referente ao processo de formulação de estratégias.

“Dentro desse processo de planejamento a gente conseguiu um diálogo muito aberto, todas as opiniões consideradas. Nesse sentido eu acho que essa é uma prática constante dentro da empresa” (Entrevistado 6).

Na opinião das pessoas entrevistadas, alguns aspectos poderiam melhorar o desempenho da EPAGRI nesta categoria. A formação dos gerentes e dos líderes de projeto é um deles, no

sentido de fazer com que entendam seu papel fundamental para conseguir a participação de todas as pessoas das equipes e para a dinamização dos projetos.

“Mesmo sendo minoria, ainda existem dentro da casa pessoas ao nível de gerenciamento que restringem muito a participação: praticamente não ouvem ninguém, tomam decisão isolada, e são indivíduos que só criam problemas” (Entrevistado 10).

A implantação de uma metodologia que facilite a definição clara de conclusões no final de cada reunião é outro fator que contribuiria para melhorar e enriquecer os diálogos na organização e para validar as decisões tomadas na posterior operação da empresa.

“Você faz debates, discussões, e claro que você pode ser em contra ou a favor daquilo que é discutido, mas no final deve ter alguma coisa que defina: é por aqui!” (Entrevistado 2).

#### **4.2.2.10 Tratamento dos conflitos**

Sendo a EPAGRI uma organização que integra diversas áreas do conhecimento no seu objetivo de conseguir o desenvolvimento rural sustentável do Estado, as pessoas entrevistadas reconhecem o conflito como algo cotidiano e muito saudável para a operação da empresa, que ao encorajar a argumentação dos pontos de vista de cada pessoa na procura de uma solução conjunta, favorece em grande medida a expansão do conhecimento e o aprendizado das pessoas.

“Se alguém dar uma idéia e todo mundo dizer amem, aí não há conhecimento. Eu acho que é com as diferenças que se aprende e se amplia o conhecimento” (Entrevistado 6).

“Numa empresa como a nossa de pesquisa, que trabalha com conhecimento, é importante que tenha idéias diferentes, oposição dentro da empresa, porque estimula a discussão e a construção, dá elementos às pessoas” (Entrevistado 7).

Na percepção de uma maioria significativa dos entrevistados, as situações de conflito são geralmente resolvidas através da discussão e da procura do consenso entre as pessoas das equipes, o que às vezes faz com que o processo seja um pouco demorado.

“Discute-se numa boa e a gente consegue trabalhar as diferenças; aí um argumenta, o outro argumenta, o outro argumenta também, até que alguém ganha a parada. Às vezes o processo demora por causa desses conflitos” (Entrevistado 6).

No entanto, levando em conta a complexidade dos temas tratados nas discussões, e o fato de os funcionários da EPAGRI serem altamente qualificados em diversas áreas, reconhece-se que em alguns casos, a solução dada a esse tipo de situações não conta com o aval de todos os participantes.

“Infelizmente quando se trabalha com conhecimento você nunca agrada a gregos e a troianos. Porque conhecimento é muito complicado” (Entrevistado 6).

“Não é fácil de se ter um consenso porque a EPAGRI é uma empresa de conhecimento onde tem pessoas com diversos graus de formação e de informação, então é natural que haja conflitos de idéias” (Entrevistado 2).

Nesse sentido posiciona-se uma pessoa da área de planejamento, para quem as situações de conflito são geralmente resolvidas seguindo o critério da praticidade nas decisões, chegando-se a implementar soluções com as quais nem todos concordam.

“As coisas dentro da nossa empresa são bastante complexas... As coisas geralmente são implantadas ou colocadas em prática, mas ainda assim você não obtém um nível de consenso geral e coletivo” (Entrevistado 2).

Contudo, verifica-se que passado um tempo após a implementação da solução dada ao conflito, com a consolidação dos processos é que vem o consenso. A maneira de exemplo, coloca-se o que aconteceu com o processo de planejamento estratégico, que teve muita



resistência no começo da sua implementação, e hoje é reconhecido pela grande maioria das pessoas como um processo de muita importância para a empresa.

“Em algumas situações você vai até reverter as decisões, mas o normal é não ter no primeiro momento o consenso; depois as coisas vão se consolidando na medida em que você vai praticando” (Entrevistado 2).

Os depoimentos coletados indicam a tomada de decisão da autoridade hierárquica como outra maneira de resolver os conflitos, quando não alcançado o consenso. No entanto, as pessoas entrevistadas colocaram que essa maneira de resolver as situações de conflito acontece de forma muito pouco freqüente na organização.

“Eventualmente, quando a discussão não chega a um consenso, a diretoria tem que se reservar o direito de bater o martelo quando as coisas estão no meio e tem que tomar uma atitude. Mas normalmente não precisa” (Entrevistado 8).

### **4.2.3 CATEGORIAS MUDANÇA**

#### **4.2.3.1 Atitude perante as mudanças**

De acordo com os depoimentos coletados, percebe-se uma transformação na atitude das pessoas da EPAGRI perante os processos de mudança. No passado, segundo um funcionário da gerencia de planejamento, as pessoas da empresa consideravam estável o ambiente no qual operava a EPAGRI, e portanto não existia interesse por desenvolver mudanças no interior da empresa.

“Num determinado momento dentro da EPAGRI, a gente achava que todo era previsível e que aqui dentro estava todo muito organizado, todo funcionando, todo muito certinho” (Entrevistado 2).

Todavia, segundo a maior parte das pessoas entrevistadas, essa atitude está se modificando na atualidade. Os funcionários da EPAGRI estão percebendo cada vez mais como

as mudanças que acontecem no relacionamento interinstitucional, no desenvolvimento de tecnologias, e nas relações de trabalho, afetam o desempenho da empresa e exigem deles a adoção de novas habilidades e de uma nova atitude.

“Agora a gente percebe que as mudanças que ocorrem lá fora têm significativa importância aqui dentro. Eu tenho que me antecipar ou estar ao lado das mudanças que estão acontecendo lá fora porque aquilo que foi sucesso no passado não me garante o presente nem o futuro” (Entrevistado 2).

“As transformações da área tecnológica, do convívio, da maneira de trabalhar que o momento exige, no relacionamento institucional, agentes políticos... tudo isso mudou muito e exige uma nova postura da empresa, uma nova forma de trabalhar” (Entrevistado 7).

Segundo a percepção dos entrevistados, o processo de planejamento estratégico foi fundamental nesta transformação na atitude das pessoas na EPAGRI, ao permitir-lhes a adoção de uma visão ampla do contexto no qual a empresa se desenvolve, e ao familiariza-los com os esforços de mudança.

“Com certeza o processo de planejamento estratégico contribuiu muito para preparar as pessoas para viver, conviver, entender e trabalhar com a mudança” (Entrevistado 7).

“A gente aprendeu muito com o próprio processo estratégico, essa necessidade de agir para frente, de estar presente e ver o que está acontecendo dentro da organização” (Entrevistado 1).

No entanto, apesar da flexibilidade da estrutura da organização, da possibilidade de participação dos funcionários, e de todas as outras inovações que o planejamento estratégico está representando para a empresa, percebe-se a resposta das pessoas perante a mudança como sendo muito lenta ainda.

“A atitude das pessoas perante as mudanças é demorada. Esse é o nosso sofrimento. É um aspecto que nós temos que melhorar muito” (Entrevistado 3).

As falhas que existem no sistema de comunicação interna na empresa, assim como a necessidade de capacitar mais às pessoas de todos os níveis hierárquicos, de modo a desenvolverem habilidades administrativas e técnicas, são alguns fatores que explicam essa lentidão na resposta às mudanças. Contudo, a resistência das pessoas para assimilar novas formas de trabalho é indicada como a causa principal do ritmo vagaroso de resposta às mudanças da EPAGRI.

“Às vezes nós temos o recurso, temos uma estrutura favorável, tem todo uma capacitação, e a mudança é demorada ainda, porque tem resistência individual; as pessoas querem segurar, manter seu status quo” (Entrevistado 3).

“A gente tem verificado que no geral os funcionários relutam bastante em aceitar as mudanças. Isso faz com que os processos de aceitação de mudanças sejam muito lentos” (Entrevistado 7).

As diversas formas de resistência que os funcionários da empresa tiveram perante a implementação do planejamento estratégico, descritas na categoria correspondente à estratégia adotada pela organização corrobora essa apreciação.

A disponibilidade de recursos financeiros é apontada pelo gerente de recursos humanos como outro fator que dificulta a rapidez nas mudanças, pelo fato de a empresa ter que fazer esperar a execução de projetos importantes até obter a aprovação dos recursos financeiros para eles.

“Outra coisa que emperra também a agilidade e que é importante para nós é a questão financeira. Se alguma coisa depender de recursos, nós ficamos dependendo de aprovação desses recursos” (Entrevistado 3).

#### **4.2.3.2 Natureza das mudanças**

Esta categoria tem o objetivo de identificar a percepção dos entrevistados sobre o tipo de mudanças que prevalece na organização pesquisada, fator que reflete a atitude da empresa perante as mudanças do ambiente que a rodeia. A análise dos depoimentos coletados indica uma diversidade de opiniões das pessoas entrevistadas sobre a natureza das mudanças que são

assumidas pela EPAGRI. Para uma pessoa da área técnica, a maior parte dos esforços de mudança na organização surge em resposta às necessidades do ambiente, sendo de caráter curativo.

“Eu acredito que é mais de caráter curativo, chegou o problema e tem que resolver. De 100% eu acho que 70% está curativo ainda. Só de 20 a 30% é preventivo” (Entrevistado 5).

Contudo, para algumas das pessoas entrevistadas, é a prevenção que está caracterizando os esforços de mudança da EPAGRI. Nesse sentido, a mudança que para a organização representou a elaboração e implementação do planejamento estratégico, é colocada na maior parte dos depoimentos como ilustração da maneira como a empresa está seguindo cursos de ação para antecipar-se às mudanças do ambiente.

“A mudança com esse trabalho de fazer o plano diretor das unidades, não deixa de ser uma maneira de se antecipar, de maneira preventiva, aos acontecimentos, ao que está se passando em cada região do Estado” (Entrevistado 4).

“O planejamento estratégico nosso permitiu analisar as mudanças e ter uma visão de futuro e a partir daí nós temos um rumo: o desenvolvimento rural sustentável, o envolvimento da sociedade... Isso para mim foi preventivo” (Entrevistado 3)

Observa-se que segundo esses depoimentos, o planejamento estratégico foi fundamental para essa transformação. A gestão da diretoria atual, comprometida com o sucesso da organização, é outro fator que contribuiu para a empresa passar a ter uma atitude mais proativa, segundo um dos diretores da empresa.

“Eu tenho quinze anos de empresa, e eu não tinha a certeza de que as pessoas que estavam administrando nossa empresa queriam de fato o melhor para ela. Eu acho que eles queriam o melhor para eles, que é diferente. A atual diretoria, e em especial o presidente, fez uma posição muito proativa em função da situação” (Entrevistado 9).

Na opinião do gerente de recursos humanos, à atitude de proação que o planejamento estratégico deu para a EPAGRI, acrescenta-se a atitude reativa com que a empresa responde perante certas situações. No que diz respeito a isto, coloca-se a maneira como a organização deve se adequar às propostas do secretário de governo de turno, muitas das quais não estão incluídas no planejamento institucional.

“A gente tenta pensar de uma forma proativa, mas tem outras vezes em que nós temos que ir a reboque de aquelas coisas que definem para nós” (Entrevistado 3).

Os depoimentos de outras pessoas apontam que apesar de historicamente a empresa ter assumido uma posição de reação perante as exigências do ambiente, atualmente percebe-se uma mudança de atitude, que está começando a valorizar a prevenção. Exemplo claro de isto é o fato de a empresa estar desenvolvendo uma formulação de propostas em parceria com os agentes do ambiente externo envolvidos com o desenvolvimento sustentável.

“Eu diria que nós estamos mais para ser uma empresa que ainda reage e caminhando para a proação em alguns pontos específicos” (Entrevistado 8).

Já na opinião de outras pessoas, a natureza das mudanças assumidas pela EPAGRI não é nem de prevenção nem de reação. Segundo elas, é a adaptação às circunstâncias do ambiente que orienta os esforços de mudança na organização.

“Não diria nem preventivo nem curativo. Eu acho que é de adaptação. São coisas que tem que ser feitas porque se não você é atropelado. É uma questão que podemos dizer que é de necessidade” (Entrevistado 1).

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O ambiente no qual desenvolvem-se as empresas tem recebido cada vez mais importância na análise organizacional, levando em consideração sua característica de mudanças rápidas e contínuas. Perante essa situação, diversas abordagens têm sido seguidas na gestão das organizações, sendo duas delas a adoção de um processo estratégico e o desenvolvimento do aprendizado coletivo nas empresas.

Neste sentido, a percepção de uma série de ameaças que o ambiente externo apresentava para a Empresa de Pesquisa Agropecuária e de Extensão Rural de Santa Catarina – EPAGRI para seu desempenho organizacional a curto e longo prazo foi um dos fatores que motivou a empresa a elaborar um planejamento estratégico, que se constituiu na base para o processo estratégico que é seguido atualmente. Igualmente, a necessidade de dar uma identidade à EPAGRI, empresa que recém tinha incorporado a ACARESC, a ACARPESC, a EMPASC e a IASC foi outro fator que motivou a elaboração de um planejamento estratégico, de maneira a preparar a empresa para operar no ambiente vigente.

O processo de elaboração do planejamento estratégico adotado pela EPAGRI seguiu os princípios da escola estratégica de planejamento, sendo a análise minuciosa dos cenários futuros do ambiente externo à organização uma das etapas mais importantes. A metodologia utilizada para a elaboração e implementação do plano estratégico tem se fundamentado na participação da comunidade atingida pela operação da empresa, dos parceiros na execução dos projetos, assim como no envolvimento dos funcionários da empresa, permitindo levar em consideração a visão de todos os atores na adoção de rumos estratégicos da organização.

O estabelecimento de um rumo para a empresa, através da definição da missão, é um dos resultados mais importantes do planejamento estratégico, que serviu como base para priorizar as atividades e os projetos da organização. Nesse sentido, verifica-se que o processo cumpriu o objetivo de dar uma identidade à empresa, levando em conta que atualmente os funcionários conhecem plenamente a missão da organização e todas as ações da instituição estão sendo orientadas ao atingimento da mesma.

Da mesma forma, a adoção de uma gestão por projetos apoiada numa estrutura organizacional de forma matricial foi outro dos aportes do planejamento estratégico à empresa. Esta forma de trabalho permite um maior envolvimento dos funcionários com o objetivo fim da

empresa, possibilitando assim que cada um deles perceba a importância do seu trabalho dentro do desempenho coletivo da organização, na busca do atingimento da missão.

Nesse sentido, na atualidade desenvolve-se o processo de elaboração do plano diretor das unidades regionais, que é considerado a operacionalização do planejamento estratégico e que permitirá direcionar as ações de todas as pessoas da empresa para a busca coletiva do desenvolvimento rural sustentável.

Junto com a definição da missão da empresa e o estabelecimento da gestão organizacional por projetos, o planejamento estratégico permitiu às pessoas uma conscientização da importância de um processo contínuo de reflexão estratégica sobre a empresa, seus programas e projetos, assim como sobre o ambiente no qual ela se desenvolve.

Dentro dessa nova cultura que o planejamento estratégico criou na empresa, a formulação de estratégias, entendida como os mecanismos adotados para a definição de projetos e linhas de ação, baseia-se no oferecimento de soluções às necessidades identificadas nas diversas regiões, com orientação ao atingimento da missão. Neste sentido, reconheceu-se a importância do vínculo institucional com outras organizações engajadas com o desenvolvimento sustentável, de forma que na atualidade a EPAGRI desenvolve importantes parcerias com comunidades, associações de produtores, instituições do governo, ONG's, etc.

A operacionalização da formulação de estratégias inicia-se com a priorização das demandas de cada uma das áreas do Estado e a proposta de alternativas de solução para elas por parte da Comissão Técnica de Planejamento correspondente. As propostas de projetos de desenvolvimento assim criadas passam a uma etapa de avaliação na qual representantes das comissões regionais e das gerencias de planejamento e técnica, reunidos numa Comissão de Planejamento Estadual, definem os projetos a serem realizados pela EPAGRI. Posteriormente são selecionadas as equipes de projetos, e procede-se à sua execução, na qual cada líder procede com autonomia sob a coordenação da gerencia de planejamento e da gerencia técnica.

A estreita integração da gerencia de planejamento e da gerencia técnica ao longo deste processo sugere que na EPAGRI as etapas de formulação e de implementação de estratégias estão divididas por uma linha muito tênue. Essa característica é identificada como distintiva da escola de pensamento de estratégias como aprendizado (Mintzberg, 2000).

A forma de trabalho atualmente desenvolvida pela EPAGRI trouxe uma nova dinâmica para a empresa, que exige das pessoas uma atitude e um conhecimento que vá além do tecnicismo. Atualmente os funcionários da EPAGRI devem ser dinamizadores do processo estratégico, detentores de uma visão macro do desenvolvimento e conhecedores não só dos

problemas locais que devem atender, mas também de outros fatores, como psicologia humana, didática e um sólido conhecimento das estratégias seguidas, entre outros.

Dentro dessa nova forma de trabalho, a gerência de planejamento reveste-se de grande importância, sendo que seu papel não é a elaboração de planos, mas a preservação do processo estratégico. Essa característica corresponde à definição sugerida por Mintzberg (1994) para o novo papel da área de planejamento, no qual os planejadores encorajam às pessoas a pensar estrategicamente, fornecendo uma análise que visa ampliar as questões a ser consideradas e não descobrir uma única resposta certa.

Assim sendo, identificam-se algumas características no processo de formulação de estratégias da EPAGRI que correspondem ao pensamento estratégico, segundo definido por Mintzberg (1994). A oportunidade para discussão em diversas instâncias organizacionais assim como o nível de participação dos diversos atores envolvidos são fatores que, ao ampliar a visão dos tomadores de decisão sobre as mais diversas situações, representam uma valiosa fonte de aprendizado para eles, que por sua vez orientam a empresa para o atingimento da sua missão através dos projetos executados.

No mesmo sentido, apesar de o conhecimento ser o aspecto mais importante no processo de formulação de estratégias, a intuição e a criatividade, desde que encaminhadas ao atingimento da missão, são cada vez mais valorizadas para vislumbrar novos campos de atuação, levando em conta o contexto de concorrência e rápidas mudanças vivenciado pela empresa. Desta forma, o observado na prática da EPAGRI coincide com a colocação de Mintzberg (1994) segundo o qual a intuição e a criatividade são características importantes no processo estratégico que permitem o desenvolvimento de uma visão de negócio apropriada para a organização.

A maneira como foi concebido e implementado o processo estratégico na EPAGRI faz dele um valioso aprendizado, considerando a liberdade dada às pessoas para a participação, a possibilidade de vislumbrar a importância das suas atividades no planejamento geral da empresa, e o alto nível de comprometimento assim gerado.

Levando em conta sua responsabilidade na geração de conhecimento e na difusão entre as comunidades do Estado, a EPAGRI valoriza muito o aprendizado dos seus funcionários, entendendo por tal conceito a aquisição de conhecimentos e a sua levada à prática na empresa. É por isso que o desenvolvimento de um sólido programa de capacitação tem sido considerado fundamental na operação da empresa. No entanto, a conscientização da importância da prática dos conhecimentos adquiridos, palpável numa mudança de comportamento das pessoas, não tem



sido muito trabalhada na organização e é um dos aspectos que deve ser mais trabalhado para um desenvolvimento bem sucedido do processo estratégico.

Outros mecanismos além da capacitação são desenvolvidos na EPAGRI para o aperfeiçoamento do conhecimento e da capacidade de aprendizado das pessoas. Neste sentido, a existência de espaços para a interação e o debate de idéias com pessoas de diversos níveis hierárquicos e com agentes externos à empresa, assim como a institucionalização do trabalho em equipes na operação dos processos organizacionais têm sido fatores fundamentais, ao permitir a livre troca de idéias e a ampliação da visão das situações por parte das pessoas. Da mesma forma, a liberdade dada à participação dos funcionários na definição das metas coletivas e individuais cria neles um engajamento com as atividades e projetos desenvolvidos, enquanto lhes permite o estabelecimento de metas particulares de aprendizado orientadas ao objetivo coletivo da empresa.

No entanto, a infraestrutura que existe na EPAGRI para o aprendizado das pessoas poderia melhorar com a criação de um sistema de armazenamento de dados e a institucionalização de um mecanismo de transmissão oral de informações que disponibilizem o conhecimento gerado a todos os funcionários. Da mesma forma, o desenvolvimento de uma ação institucional intensiva de acompanhamento às pessoas na etapa posterior à capacitação contribuiria para facilitar a prática dos conceitos aprendidos e garantir sucesso no ciclo de aprendizado

A transferência de conhecimento na organização existe de maneira informal entre alguns grupos de trabalho; no entanto é necessário criar um mecanismo institucional que reforce a socialização do conhecimento adquirido, uma vez que situações em que pessoas se ausentam da organização, seja de forma temporária (por viagens ou doenças) ou definitiva (por aposentadoria) chegam a ser consideradas perdas dramáticas de conhecimento. A carência de um mecanismo institucional que motive o compartilhamento dos conhecimentos entre as pessoas pode fazer a empresa vulnerável, ao centralizar o conhecimento de determinados assuntos em funcionários chave.

Para modificar esse tipo de situações é preciso fazer um trabalho com as pessoas, de maneira que se generalize a idéia de que a informação é um fator fundamental para a empresa como coletividade, e não uma fonte de poder individual. Um trabalho direcionado a difundir e incentivar a prática dos valores que a empresa considera fundamentais poderia contribuir nesse sentido. Levando em conta o recente da definição dos valores e da sua inclusão na avaliação de

desempenho, espera-se que ao longo do tempo a sua prática seja difundida em todos os níveis da organização.

A prática generalizada dos valores na empresa é um fator que permitirá a superação da maior parte dos problemas de relacionamento interpessoal existentes na empresa, na medida em que contribuirá para a consolidação de uma cultura organizacional baseada na confiança.

Ao analisar as características do processo estratégico da EPAGRI, verifica-se que sua adoção representou uma mudança que, tendo características muito complicadas, avança vagarosamente na organização. Levando em conta que a metodologia de operação da EPAGRI exige de todas as áreas uma comunicação clara e oportuna para a elaboração, execução e acompanhamento dos projetos, o desenvolvimento de uma metodologia de comunicação interna objetiva e oportuna poderia contribuir para agilizar os processos.

No entanto, a alta complexidade do processo vivenciado pela EPAGRI é compreendida ao identificar o planejamento estratégico da empresa e sua implementação como um processo de mudança, conforme definido por Zaltman e Duncan (1977); segundo os autores, tal conceito representa um processo de reaprendizagem no qual indivíduos ou grupos continuamente estão modificando seu comportamento, adequando-o aos requerimentos da situação.

Sendo a alteração no comportamento das pessoas a parte mais difícil do processo, a adoção da nova cultura concebida na EPAGRI é entendida como um processo de mudança que acontece de forma diferente para cada indivíduo, e a velocidades distintas. Exige-se, portanto, uma concentração de esforços que motive a mudança individual das pessoas envolvidas no processo de mudança da organização, para o qual poderia contribuir o desenvolvimento de atividades orientadas à conscientização da importância da prática dos conhecimentos adquiridos, palpável numa mudança de comportamento.

Foi identificada a existência de uma mentalidade fragmentada sobre os processos de pesquisa e de extensão como um fator que pode dificultar o desenvolvimento do processo estratégico na EPAGRI. Sua ocorrência explica-se pelo caráter recente da criação da organização pesquisada (nove anos atrás), através da fusão de empresas que eram dedicadas a essas atividades de forma independente, assim como pelo fato de não ter havido reposição de pessoal nos últimos onze anos. Levando em conta a visão integrada de desenvolvimento sustentável que fundamenta a nova cultura da organização, essa situação pode prejudicar o desempenho adequado da empresa.

A não reposição de pessoal na EPAGRI, por sua vez, constitui-se num fator crítico para o desenvolvimento do processo estratégico, considerando a alta idade média dos funcionários e a

sua perspectiva de pronta aposentadoria, uma vez que isto pode chegar a representar uma ameaça à continuidade da organização. Da mesma forma, ao traduzir-se as reduções do quadro funcional da empresa em um aumento na carga de trabalho dos funcionários, tende a ocupar-se a maior parte do tempo na solução das dificuldades do dia a dia, chegando a perder-se o interesse pelos assuntos estratégicos orientados a modificar o contexto organizacional no longo prazo. Os dirigentes da empresa são conscientes desta situação, contudo a contratação de novos funcionários na EPAGRI, é uma decisão que depende do governo do Estado.

Levando em conta que a pesquisa realizada levantou as percepções das pessoas entrevistadas sobre os tópicos relevantes aos objetivos, um aspecto de grande importância na análise das conclusões é o entendimento de que a percepção das pessoas normalmente está associada a sua teoria adotada (esposada). Portanto, sugere-se a elaboração de um estudo posterior sobre a empresa, no qual analise-se a teoria em uso, e cujos resultados poderiam complementar as conclusões deste trabalho.

Finalmente é importante salientar que, levando em conta o objetivo deste trabalho de pesquisa, o aspecto político não foi abordado dentro das categorias de análise. Este é um fator limitante, uma vez que a interferência política em organizações públicas, como a pesquisada, é reconhecida como determinante no desenvolvimento da sua operação. Portanto, entende-se que um estudo posterior da organização que vise aprofundar o impacto da interferência política no processo estratégico da EPAGRI poderia complementar os resultados desta pesquisa.

## 6 BIBLIOGRAFIA

1. ANSOFF H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
2. ANSOFF H. Igor. **Implanting strategic management**. New York: Prentice-Hall International, 1984
3. ANSOFF H. Igor; DECLERCK, Robert; HAYES, Robert. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
4. ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992
5. BABBIE, Earl; **The Practice of Social Research**, 8ª edição, Wadsworth Publishing Company.
6. BARNARD, Chester I., **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979
7. BARTLETT, Christopher e GHOSHAL, Sumantra, **Características que fazem a diferença**. HSM Management vol. 9 julho-agosto 1998, pp.66-72
8. BENNIS, Warren, **A morte da burocracia se aproxima**. In: A invenção de uma vida, tradução de Renata Silva Cardoso, Rio de Janeiro: Campus, 1995
9. BETHLEM, Agrícola de Souza. **Política e Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro, Editora Guanabara Dois S. A, 1981.
10. BOYETT, Joseph H. e BOYETT, Jimmie, **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**, Rio de Janeiro: Campus, 1999
11. CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática**. 2. Ed. São Paulo, Makron Books, 1984.
12. CROZIER, Michel, **O fenômeno burocrático**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981
13. DA CRUZ Jr, Benjamim, **Organização e Administração de Entidades Públicas: Aspectos Políticos, Econômicos e Sociais de um Paradigma Emergente**. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Júlio/Setembro 1988, Rio de Janeiro
14. DA CRUZ Jr. Benjamim e ROCHA, J.A.O., **Notas sobre a teoria administrativa e organizacional**, Universidad do Minho. Braga, Portugal, 1999.
15. DAHERNDORF, Ralf, **Hacia una teoría del conflicto social**. In: Etzioni, Amitai e Etzioni, Eva: Los cambios sociales. pp. 97 – 107, México D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1968

16. DANTAS, José Da Costa, **Alienação e Participação**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, abr/jun 1988, pp. 30-51
17. DE BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques; DE SHOUTHEETE Marc. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
18. DE GEUS, Arie P. **Planejamento como aprendizado**. Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas, Editor Ken Starkey. São Paulo: Futura, 1997, pp. 115-125
19. DRUCKER, Peter, **A nova sociedade das organizações**. In: Druker, P. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pionera, 1995, pp. 43-57
20. EPAGRI, **Plano Estratégico da EPAGRI**. Florianópolis: 1997. 67 p.
21. EPAGRI, **Regimento Interno**. Florianópolis: 1999. 44 p.
22. ETZIONI, Amitai, **Organizações Modernas**. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pionera, 1980
23. ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1971.
24. FAYOL, Henry. **Administración Industrial y General**. In: TAYLOR, F.W. Princípios de la Administración Científica. El Ateneo, 1973
25. FLEURY, Alfonso; FLEURY, Maria Teresa Leme, **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.
26. GAJ, Luis. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atica, 1987
27. GALBRAITH, J e LAWLER III, E.E. **Desafios à ordem estabelecida**. In: Galbraith, J. e Lawler III, E.E. (Orgs.) Organizando para competir no futuro. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995, pp. Xix- xxviii
28. GALBRAITH, J. K. **Anatomia do Poder**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pionera, 1986.
29. GARVIN David et al. **Aprender a aprender**. HSM Management vol. 9 julho-agosto 1998, pp.58-64
30. GODOY, Arilda Schmith. **Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, Maio - Junho 1995. São Paulo, v. 35 n.3, p. 20-29.
31. HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K., **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**, Rio de Janeiro: Campus, 1995
32. HAMERMESH, Richard, **Making strategy work**. John Wiley & Sons, 1986
33. KATZ, Daniel; KAHN, Robert, **Psicologia social das organizações**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1976

34. KIM, Daniel. **Administrando os ciclos de aprendizado organizacional**. In: Wardman, K.T. (1996): Criando organizações que aprendem. Futura. São Paulo, p. 65-77.
35. MARCUSE, Herbert, **A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional**, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982
36. MARTIN-BARÓ, I. **Acción e Ideología: Psicología Social desde Centroamérica**. San Salvador: UCA, 1983
37. MCGILL, M. e SLOCUM JR, J. **A empresa mais inteligente**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
38. MENNA, Flávia. **Inovações Gerenciais e Qualidade de vida no trabalho: a realidade da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina EPAGRI**. UFSC, Curso de Pósgraduação em Administração, Dissertação de mestrado, 1998
39. MINTZBERG, Henry, **A queda e ascensão do planejamento estratégico**, Revista Exame, 14 Setembro de 1994, pp. 70-72
40. MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; AHLSTRAND, Bruce. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000
41. MOHRMAN, S.A. e MORHMAN Jr., A.M. **Mudanças organizacionais e aprendizado**. In: Galbraith, J. e Lawler III. E.E. Organizando para competir no futuro. Rio de Janeiro: Makron books, 1995, pp. 69-89
42. MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Central da Administração: uma introdução**. 13ª Ed. , São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1986.
43. NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997
44. NONAKA, Ikujiro, **A empresa criadora de conhecimento**. Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas, Editor Ken Starkey. São Paulo: Futura, 1997, pp. 115-125, pp. 27-43
45. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Estratégia Empresarial**, 2ª edição, São Paulo, Ed. Atlas , 1991.
46. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas**, 7ª edição, São Paulo, Ed. Atlas , 1993.
47. PERROW, Charles. **Análise Organizacional: Um enfoque sociológico**. São Paulo, Atlas, 1976
48. PORTER, Michael, **Estratégia Competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986

49. RAMOS, Alberto Guerreiro, **A Nova Ciência das Organizações: uma Reconceituação da Riqueza das Nações**. 2ª ed. Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 1989.
50. RAMOS, Alberto Guerreiro, **Administração e contexto brasileiro**, Rio de Janeiro; Editora da Fundação Getulio Vargas, 1983
51. RICHARDSON, R. J. et all. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
52. SCHEIN, Edgar, **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: The Jossey-Bass Inc., 1992
53. SCHEIN, Edgar, **Psicologia Social**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
54. SELLITZ, WRIGHTSMAN E COOK. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1965.
55. SENGE, Peter et al. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
56. SENGE, Peter et al. **A Quinta Disciplina – Caderno de Campo**. Qualitymark Editora, Rio de Janeiro, 1995.
57. SENGE, Peter **A Quinta Disciplina - Arte e Prática da Organização que aprende**. Best Seller, São Paulo, 1998.
58. SENGE, Peter, **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
59. SILVA, Benedito, **Taylor e Fayol**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974
60. STONER, James e FREEMAN, R. Edward, **Administração**. Rio de Janeiro, Editora Prentice Hall do Brasil Ltda, 1995.
61. THOMPSON, Victor A. **Moderna Organização**. Rio de Janeiro: USAID, 1969.
62. TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
63. VASCONCELLOS FILHO, Paulo e MACHADO, Paulo de Vasconcellos, **Planejamento Estratégico: Formulação, Implantação e Controle**, 1ª edição, Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982
64. WEBER, Max, **Economía y Sociedad: Esbozo de sociología comprensiva I, II**. Fondo de Cultura Económica: México, D.F., 1964.
65. WOOD, Thomaz. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

# **ANEXOS**

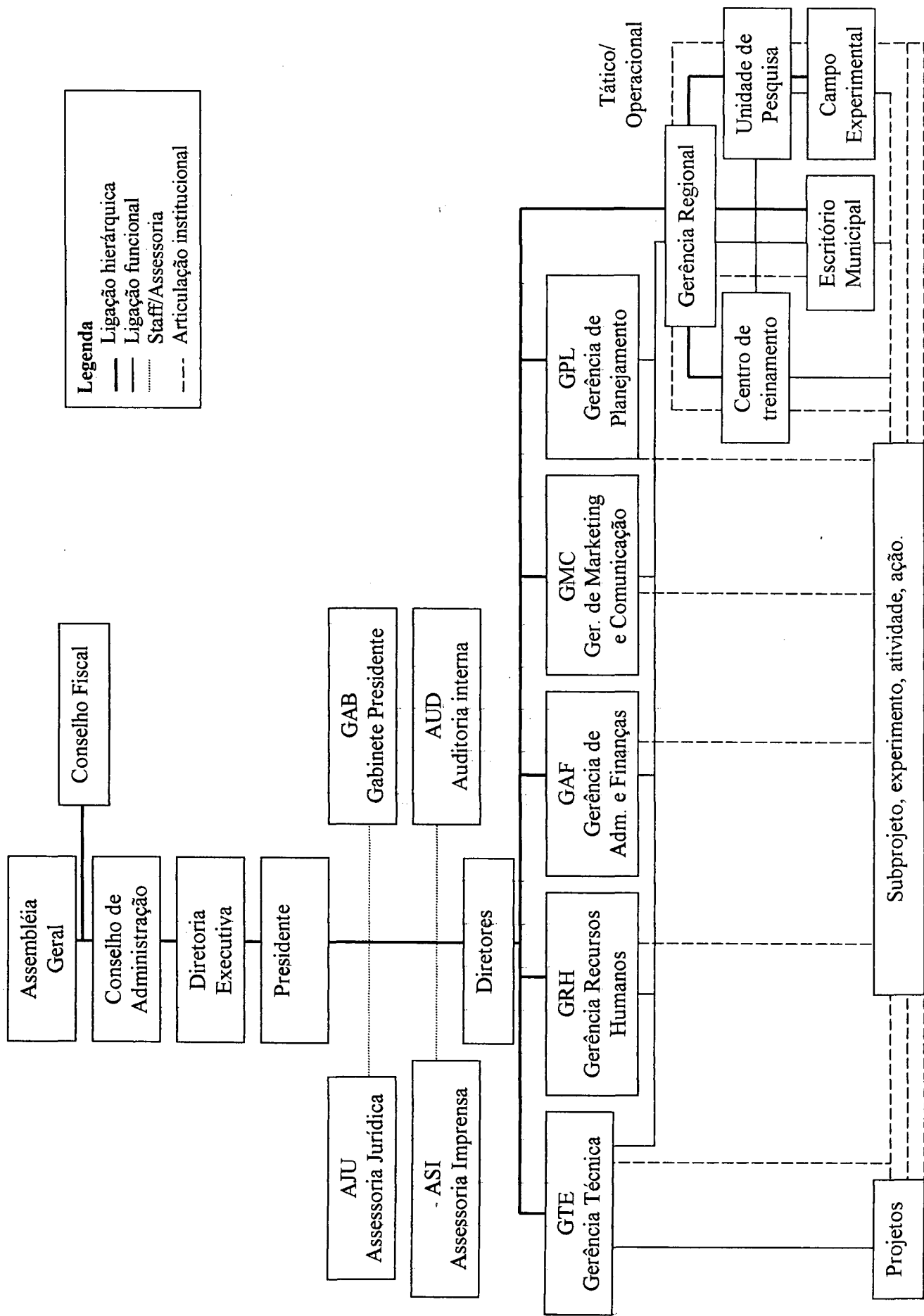


## ANEXO 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Na sua opinião, o que é estratégia?
2. O Sr. conhece a estratégia adotada pela EPAGRI atualmente?
3. Como acontece o processo de formulação de estratégias na EPAGRI?
4. Quais são as funções da área de planejamento da EPAGRI?
5. Considera que os administradores da EPAGRI fazem uso da intuição e da criatividade no processo de formulação de estratégias?
6. Na sua opinião, o que é o pensamento estratégico?
7. Qual a sua percepção sobre o pensamento estratégico na EPAGRI?
8. Na sua opinião, o que é o aprendizado no interior de uma organização?
9. O sr. considera que a EPAGRI possui mecanismos que facilitam o aprendizado dos administradores? / que facilitam a transferência de *conhecimento* organizacional? *P.Ex.: Bancos de dados, treinamentos, transferências de pessoal, centros de excelência, equipes multifuncionais, etc*
10. Na sua opinião, a formulação de estratégias na EPAGRI representa para os administradores um processo de aprendizado?
11. Quais são os valores e as crenças vigentes na EPAGRI? / Qual é a sua percepção sobre a autenticidade destes?
12. Na sua opinião a empresa envolve as pessoas nos processos de definição de metas e de tomada de decisão?
13. Considera que o inter-relacionamento organização-empregado faz com que o vínculo das pessoas com a empresa seja de engajamento ou de obediência?
14. Qual é sua percepção sobre a qualidade dos relacionamentos interpessoais no interior da EPAGRI?
15. Qual é sua percepção sobre a qualidade da comunicação nos diversos níveis organizacionais da EPAGRI?
16. Qual é a atitude geralmente assumida pelos administradores da EPAGRI numa situação típica de conflito interpessoal? / Qual a percepção sobre a pessoa com a qual existe o conflito?
17. O sr. considera que os administradores da EPAGRI encorajam o diálogo aberto e o debate?

18. Na sua percepção, entre os administradores da EPAGRI existe respeito às diferentes opiniões e estímulo ao pensamento divergente?
19. Na sua opinião qual é a atitude dos executivos da EPAGRI perante as mudanças no ambiente externo à organização? / Na sua percepção a mudança no interior da organização é importante para eles?
20. Considera que as mudanças assumidas pela organização são em sua maior parte de caráter preventivo ou curativo?
21. Na sua percepção a EPAGRI possui mecanismos para facilitar a mudança no interior da organização?

# ANEXO – Estrutura Organizacional Matricial da Epagri



**Legenda**

- Ligação hierárquica
- - - Ligação funcional
- ..... Staff/Assessoria
- - - - - Articulação institucional