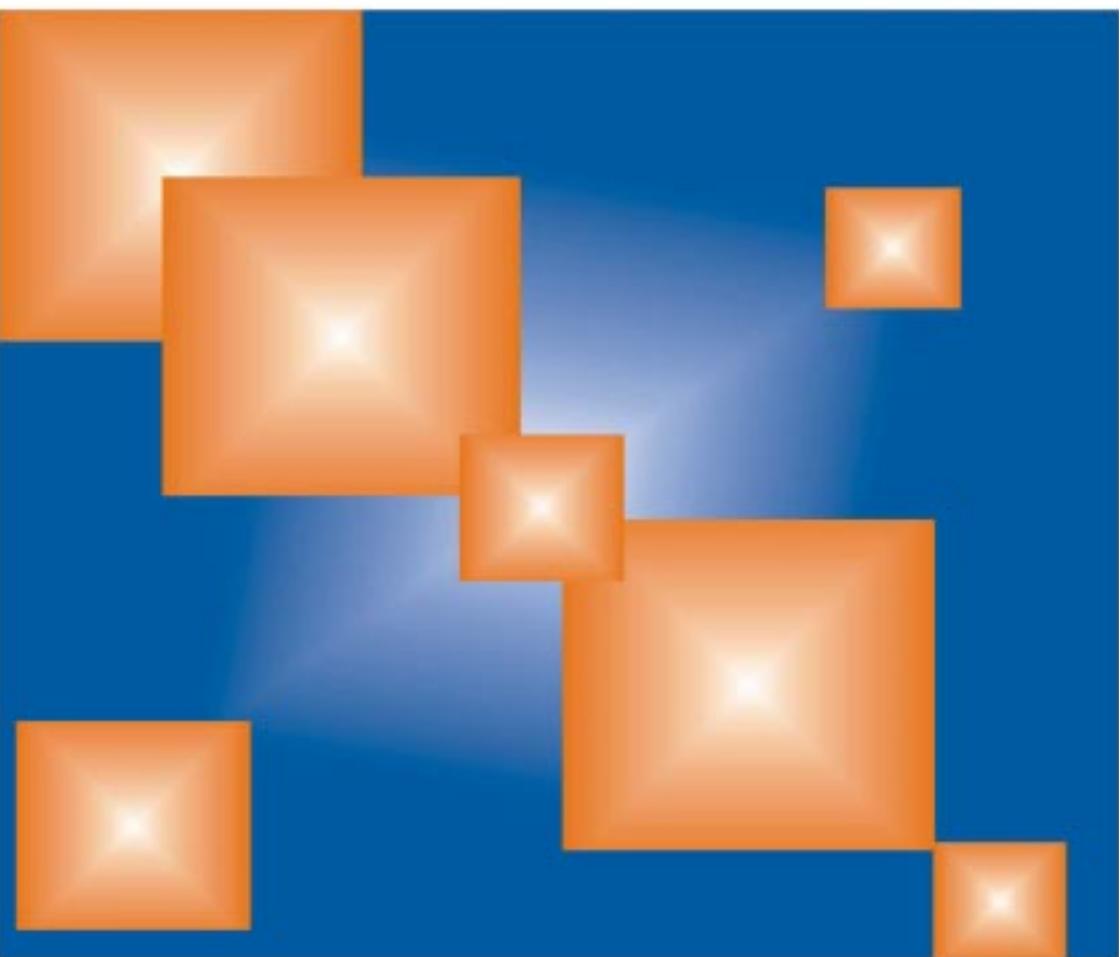


Planejamento Estratégico e as Mudanças Organizacionais





*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Centro de Pesquisa Agropecuária dos Cerrados
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

ISSN 1517-5111

Agosto, 2001

Documentos 29

Planejamento Estratégico e as Mudanças Organizacionais

Alessandra Souza Perez Rivera
Júlia Maria de Sousa Farias

Planaltina, DF
2001

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Embrapa Cerrados

BR 020, Km 18, Rod. Brasília/Fortaleza

Caixa Postal 08223

CEP 73301-970 Planaltina - DF

Fone: (61) 388-9898

Fax: (61) 388-9879

http\www.cpac.embrapa.br

sac@cpac.embrapa.br

Comitê de Publicações

Presidente: *Ronaldo Pereira de Andrade*

Secretária-Executiva: *Nilda Maria da Cunha Sette*

Membros: *Maria Alice Bianchi, Leide Rovênia Miranda de Andrade, Carlos Roberto Spehar, José Luiz Fernandes Zoby*

Supervisão editorial: *Nilda Maria da Cunha Sette*

Revisão de texto: *Jaime Arbués Carneiro*

Normalização bibliográfica: *Maria Alice Bianchi /
Rosângela Lacerda de Castro*

Capa: *Chaile Cherne Soares Evangelista*

Editoração eletrônica: *Jussara Flores de Oliveira*

1ª edição

1ª impressão (2001): tiragem 300 exemplares

Todos os direitos reservados.

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei no 9.610).

CIP-Brasil. Catalogação-na-publicação.
Embrapa Cerrados.

R621p Rivera, Alessandra Souza Perez
Planejamento estratégico e as mudanças organizacionais /
Alessandra Souza Perez Rivera, Júlia Maria de Sousa Farias.
– Planaltina : Embrapa Cerrados, 2001.
26 p. – (Documentos / Embrapa Cerrados, ISSN 1517-5111;
n.29)

1. Planejamento estratégico. 2. Administração. I. Rivera,
Alessandra Souza Perez. II. Farias, Júlia Maria de Sousa. III. Título.
IV. Série.

658.4012 - CDD 21

© Embrapa 2001

Autores

Alessandra Souza Perez Rivera

Administração, B.Sc., Embrapa Cerrados
rivera@cpac.embrapa.br

Júlia Maria de Sousa Farias

Administração, B.Sc., Embrapa Cerrados
julia@cpac.embrapa.br

Apresentação

O principal desafio na implementação de novos paradigmas organizacionais é obter comprometimento efetivo das pessoas com propostas de mudanças. A Embrapa Cerrados ao tentar responder à nova dinâmica do mercado nacional e da própria pesquisa, implantando um processo de administração e planejamento estratégico na empresa, deparou-se com complexa teia de relacionamentos humanos perpassada por diferentes culturas, status, jogos de poder e conflitos de interesses.

A forma como está disposta essa teia caracteriza o clima em que vive a organização ao lidar com as relações humanas. Esta publicação objetivou compreender, por meio de pesquisas de clima organizacional, de levantamentos de dados secundários e de entrevistas, a postura das pessoas da organização ante as mudanças efetivadas pela Embrapa Cerrados.

O estudo detectou alguns entraves na operacionalização das mudanças, dos quais destacam: pouca participação dos empregados na discussão e elaboração das mudanças; insuficiência de informação e de preparação técnica-emocional dos empregados ante as mudanças; despreparo gerencial para executar e acompanhar novos sistemas; e, deficiência nos canais de comunicação responsáveis pelo feedback necessário para adaptações futuras.

Carlos Magno Campos da Rocha
Chefe-Geral

Sumário

Introdução	9
As Mudanças Organizacionais Implementadas	10
O fator humano na administração estratégica das mudanças	13
O clima organizacional e os processos de mudança	16
O Impacto das Mudanças nos Empregados da Embrapa Cerrados	18
Considerações relevantes	23
Referências Bibliográficas	25
Abstract	26

Planejamento Estratégico e as Mudanças Organizacionais

Alessandra Souza Perez Rivera

Júlia Maria de Sousa Farias

Introdução

Com o advento da crise do petróleo, no final da década de 70, o avanço científico e tecnológico do mundo passou a ser redirecionado para responder aos desafios impostos pela nova conjuntura. A partir da década de 80, com a expansão de grandes grupos econômicos e a integração dos mercados, a competitividade intensificou-se, apoiando-se no desenvolvimento tecnológico para melhoria da efetividade. A ênfase na transferência e na comercialização das inovações dos laboratórios públicos, bem como a exploração dos trabalhos cooperativos passam a nortear as políticas públicas dos países desenvolvidos.

Questionada sobre seu papel diante do novo paradigma, onde competitividade e inovação são fundamentais, a Embrapa, como os demais laboratórios públicos, sentiu-se pressionada a apresentar resultados econômicos e socialmente relevantes, direcionando a maior parte dos recursos para a pesquisa aplicada, em cooperação com a indústria, visando a responder à dinâmica do processo de inovação e mudar sua imagem diante do público, garantindo, dessa forma, sua própria sobrevivência ([Ribeiro, 1997](#)).

Essa postura levou a Embrapa a introduzir transformações, engajando-se, a partir de 1990, no processo de planejamento estratégico, deflagrado com o intuito de se adaptar às mudanças ambientais, tecnológicas, sociais, econômicas e políticas, ocorridas nos últimos tempos ou em curso no Brasil e no mundo.

O exercício do Planejamento Estratégico na Instituição, além de modificar seu processo de planejamento da pesquisa, sua missão e seus objetivos, também vem impulsionando, por meio de Ações Gerenciais Estratégicas¹, a socialização dos seus funcionários, para que eles internalizem determinados valores e conceitos, como os da excelência, da parceria, do enfoque sistêmico da pesquisa e da cadeia produtiva, objetivando gerar nova postura nas pessoas e na organização.

Nesse contexto, a Embrapa Cerrados, assim como os demais centros da Embrapa, seguindo as diretrizes emanadas da alta administração, engajou-se nesse processo de planejamento, definindo seu Plano Diretor para dar suporte ao planejamento e à gestão estratégica da Embrapa. Consciente de que as pessoas da organização constituem a mola mestra do processo de mudança organizacional, a Embrapa Cerrados realizou estudos sobre seu Clima Organizacional, visando a encontrar meios para facilitar o comprometimento, integração e interdisciplinariedade (cooperação) dentro da organização.

As Mudanças Organizacionais Implementadas

Depois da instituição do Planejamento Estratégico na Embrapa, em 1991, várias outras ações vêm sendo adotadas pela direção da empresa, abrangendo todas as unidades, inclusive a Embrapa Cerrados. Segundo o Relatório de Atividades da Embrapa de 1997 e 1998, a empresa executou 33 projetos gerenciais estratégicos, entre eles:

- a) Sistema de Avaliação e Premiação de Unidades (SAU) - Este sistema resulta na fusão de dois projetos estratégicos: um visando a avaliar a eficiência operacional dos centros de pesquisa e demais unidades; e outro, com o propósito de reformar o sistema de recompensa aos empregados, premiando-os pelos ganhos de produtividade. O sistema funciona anualmente; quando cada uma das unidades negocia com a Diretoria Executiva um conjunto de metas quantitativas e qualitativas a serem atingidas; no final do processo, faz-se a avaliação do alcance das metas propostas. Desempenhos destacados são premiados no exercício seguinte.

¹ Estas Ações caracterizam-se pela consolidação: da Sucessão Gerencial; do Sistema de Avaliação e Premiação de Unidades; do Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados Individuais (SAAD-RH); da Descentralização; do Sistema de Custos e da Política de Comunicação.

Também são avaliados: a eficiência, a eficácia, o impacto socioeconômico e a imagem institucional resultante da ação de cada unidade da Empresa.

- b) Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual (SAAD – RH) - Sistema instituído em todas as unidades centrais e descentralizadas da Embrapa e consolidado em 1996. Esse sistema tem como objetivos: definir as metas a serem cumpridas pelo empregado e pela equipe em consonância com as metas definidas para a unidade; identificar ações que visem ao desenvolvimento do empregado, à melhoria das condições de trabalho; e subsídios ao processo de premiação e promoção dos empregados.
- c) Descentralização - A Embrapa instituiu o processo de revisão das funções da Sede, com o objetivo de descentralizar ações, processos e decisões para os centros de pesquisa e serviços de produção de insumos, segundo o ponto de vista legal e a racionalidade administrativa. Em 1996, a empresa transferiu para as chefias dos centros de pesquisas as responsabilidades de decidir sobre empréstimos de bens móveis e semoventes a terceiros, de autorizar a alienação de bens móveis, como equipamentos e veículos e de ratificar atos de dispensa e inexigibilidade de licitação. Os dirigentes dos centros de pesquisa, em futuro próximo, decidirão por toda a movimentação de bens patrimoniais das unidades operacionais sob sua responsabilidade, tão logo se complete, em toda a empresa, a ligação de computadores em rede.
- d) Sistema de Custos (SIC) – permite a consolidação dos dados referentes aos custos envolvidos nos projetos e subprojetos de 16 Programas do Sistema Embrapa de Planejamento. O SIC tem os seguintes objetivos: apurar e avaliar o custo de cada projeto de pesquisa; propiciar melhores condições de acompanhamento da execução orçamentária; e, aperfeiçoar o gerenciamento dos recursos financeiros e das despesas das unidades.
- e) Plano de Cargos e Salários (PCS) – Em nova versão o PCS “ traz uma simplificação nos quadros de carreiras, estimulando a versatilidade e flexibilidade em termos de habilitações, o que facilitará o aproveitamento do funcionário dentro da Embrapa toda vez que mudanças no mercado de trabalho ou na missão da empresa exigirem a extinção de funções, preservando os empregos”.
- f) Propriedade Intelectual e Proteção de Cultivares: definiu-se política interna de propriedade intelectual, que estabelece comitês encarregados de sua

internalização em todos os centros de pesquisa e de serviços. As estratégias de cunho técnico, administrativo e institucional da empresa pretendem: redirecionar seus investimentos em P&D; mudar procedimentos operacionais e posturas pessoais e institucionais de empregados, bolsistas, estagiários, outros contratados e visitantes; rever o relacionamento da empresa com parceiros e clientes; e, estabelecer marcos para a revisão de contratos vigentes.

Além dessas, outras ações como nova política de comunicação que redefine e padroniza os termos da comunicação da empresa no ambiente interno e externo; política global de administração que simplifica e unifica todas as atividades técnicas da empresa em três processos integrados: P&D, Negócios Tecnológicos e comunicação empresarial; sistema de seleção ao cargo de chefe-geral dos centros de pesquisa e dos serviços de produção de insumos da Embrapa, em nova versão, mais aberto à participação de outros candidatos da Embrapa ou de outras entidades pública ou privada e com seleção mais participativa; e, novo sistema de informatização, integrando a comunicação da Embrapa em rede.

O Sistema Embrapa de Planejamento (SEP) redireciona a pesquisa para o que é estabelecido, por meio do monitoramento do macroambiente (o mercado, as políticas setoriais do Plano Plurianual de Ação e ações tópicas do governo) da empresa, como demanda social. Retirando dos pesquisadores, a decisão do que pesquisar. O sistema também está embasado no enfoque de sistemas, no trabalho de equipes, nos projetos multidisciplinares e na otimização dos recursos. A operacionalização do SEP estrutura-se a partir da inter-relação das suas dimensões institucionais e programáticas.

Segundo o Relatório Anual de Atividades de 1997 da Embrapa Cerrados, a dimensão institucional caracteriza-se pelo monitoramento do macroambiente que é obtido pelo exercício do planejamento estratégico que propicia a negociação de um Plano Diretor da Embrapa (PDE). Do PDE derivam os PDUs (Plano Diretor de Unidade de Pesquisa) e respectivos Planos Anuais de Trabalho (PATs). A dimensão programática é formada pelos programas, projetos e, dentro desses, os subprojetos de pesquisa.

O Relatório acrescenta que os Programas que norteiam a pesquisa na empresa advêm de mecanismos de articulação com diferentes segmentos sociais em forma de conselhos, comissões e comitês. Esses são formados por

representantes do agronegócio e de órgãos e entidades, públicos e privados, ligados ao setor, e por técnicos da instituição.

Esses conselhos, comitês e comissões indicam os programas de pesquisas a serem financiados pela empresa e avaliam a adequação dos projetos e subprojetos das unidades a esses programas. Atualmente são 16 programas de pesquisa definidos para a empresa: Recursos Naturais, Recursos Genéticos, Biotecnologia, Grãos, Frutas e Hortaliças, Produção Animal, Matérias-primas, Produção Florestal e Agroflorestal, Agricultura Familiar, Pós-colheita e Agroindústria, Qualidade Ambiental, Automação Agropecuária, Desenvolvimento Rural e Regional, Informação em P&D, Sistemas Estaduais de Pesquisa e Administração e Desenvolvimento Institucional.

O fator humano na administração estratégica das mudanças

As transformações organizacionais causam fortes impactos na vida das pessoas que trabalham na empresa. E ao se defrontar com a cultura existente, altera o clima organizacional, podendo inviabilizar todo o processo de mudança.

[Vivacqua & Silveira \(1996\)](#) lembram que as escolas administrativas trataram o homem, primeiro como máquina (abordagem mecanicista de Taylor), posteriormente como um ser biológico (abordagem estruturalista) onde a mudança se processava apenas nas relações e papéis e o homem era adestrado, manipulado para a mudança. Entretanto, o problema do comprometimento das pessoas com as mudanças instaladas nas organizações somente foi resolvido quando a mudança passou a ser “negociada” com as pessoas das organizações.

É, portanto, na abordagem contingencial, onde se inicia um processo mais flexível de formulação, implementação e monitoramento das mudanças e de fomentação à participação; a partir daí, inicia-se um processo de convencimento, introjeção e assimilação dos novos objetivos pelos trabalhadores, que começam a ser vistos, não mais como elemento organizacional passível de ser manipulado, mas como pessoas, sujeitos de ações e reações, que podem acelerar a mudança, retardá-la ou até mesmo boicotá-la.

[Chanlat \(1996\)](#) reforça essa idéia, ao refletir sobre as diversas vezes em que os seres humanos construíram, destruíram e reconstruíram sua realidade, sempre,

com base nas experiências novas e, ao mesmo tempo, nas antigas. Na reflexão sobre a administração da mudança na história das organizações, as contínuas experiências no tratamento das pessoas dentro da organização revelam as inúmeras tentativas organizacionais de alcançar seus objetivos e implementar mudanças que gerassem resultados efetivos.

Ainda segundo Chanlat as pessoas, ao longo dessas tentativas organizacionais, foram adquirindo importância dentro das organizações, à medida que suas relações e reações à mudança caracterizavam-se como fatores preponderantes, mas não os únicos que determinariam o sucesso ou o insucesso do processo .

Nesse contexto, para intermediar eficazmente os processos de implementação de mudanças, advindas de planejamentos estratégicos ou não, das pessoas da organização é necessário eficiente administração estratégica.

Essa administração caracteriza-se como atividade de gerenciamento de todo o processo cíclico e inter-relacionado que envolve os seguintes elementos: diagnóstico (dos ambientes interno e externo), planejamento estratégico, execução e controle (Figura 1).

[Leitão \(1995\)](#) enfatiza que o processo de administração estratégica deve ser participativo, ou seja, não pode ser restringido a poucos gerentes da administração, devendo ser aberto ao maior número possível de participantes e que a implantação do processo deve ser vista como um processo de aprendizagem institucional, portanto, flexível, no qual as pessoas da organização aprendem a mudar e, finalmente, deve ser adaptável às características culturais da organização.

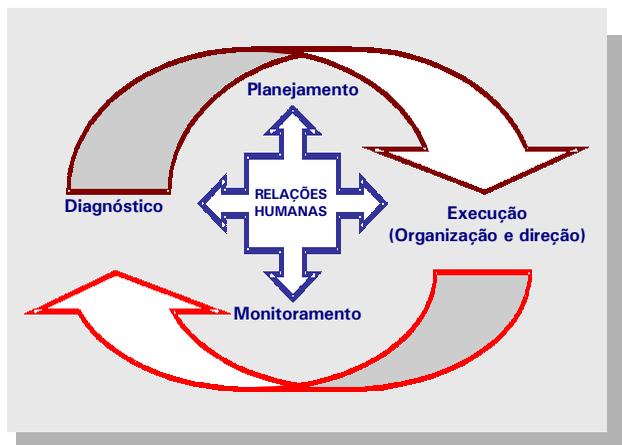


Figura 1. Processo cíclico de administração estratégica.

Fonte: [Bronzatto, 2000](#).

Ainda segundo este autor, o contexto em que o processo de administração estratégica ocorre é altamente psicológico social e político, dessa forma, são de extrema relevância as atitudes, aptidões e valores das pessoas envolvidas no processo, e as classifica como “a Vertente Atitudinal da Administração Estratégica”.

Dentro desse componente, o autor assegura que a cultura destaca-se como fator de alta relevância para o sucesso da implantação do planejamento estratégico. “A coerência, das estratégias adotadas, com as características culturais existentes na organização é essencial para o êxito da sua operacionalização”. Essa coerência é indispensável para que possa ser criado um clima favorável à incorporação das estratégias pelas pessoas da empresa.

Para [Vivacqua et al. \(1996\)](#), um dos maiores desafios para a administração estratégica é a mudança de paradigmas, pois quando se muda um paradigma, o comportamento organizacional também deve mudar, entretanto as pessoas que estão no velho paradigma resistirão ao novo. “O reposicionamento organizacional não se processa sem uma mudança de paradigmas e a aceitação de um novo paradigma implica mudança dos valores que, por sua vez, requer ampla negociação, envolvendo pessoas de todos os níveis da organização”. Portanto, antes de iniciar a implantação do processo de administração estratégica, a organização deve preparar seus empregados, tanto emocional, quanto no plano relativo aos conhecimentos básicos do processo, ou seja, da capacitação técnica.

Para Leitão “nesta preparação, deve estar incluído o envolvimento das pessoas na elaboração do plano para planejar, ou seja, na definição de seus sistemas de administração estratégica. Tal envolvimento deverá apoiar-se em um processo o mais participativo possível, de forma a preparar as pessoas emocionalmente para o processo de mudança”.

Outra questão importante antes de se iniciar o planejamento estratégico, frisado por [Leitão \(1995\)](#), diz respeito à preparação atitudinal do corpo gerencial, desenvolvendo-o para gerenciar as mudanças e para valorizar o fator humano ao longo do processo. Dessa forma a organização deve preparar seus gerentes para que internalizem princípios como os da administração participativa, do trabalho em equipe, da valorização do trabalho da equipe, entre outros.

Na fase de operacionalização da estratégia, deve-se estar atento à vertente conceitual e, principalmente a atitudinal, procurando interagi-las dentro de todo

o processo. [Leitão \(1995\)](#) afirma que a maioria das falhas e fracassos registrados na operacionalização das estratégias deve-se à falta de atenção dada ao fator humano no processo e não às técnicas ou metodologias utilizadas.

O clima organizacional e os processos de mudança

Com base no entendimento da importância da participação dos empregados na administração estratégica dentro da organização, para o alcance efetivo de novos objetivos e das ações implementadas nas empresas, é que se percebe a relevância para a Embrapa Cerrados, na atual conjuntura, do estudo do seu clima organizacional.

Segundo [Aquino et al. \(1996\)](#), os estudos sobre o clima organizacional são realizados quando se necessita saber o que pensam e sentem os funcionários a respeito das políticas e práticas, processos de trabalho, estilo de liderança e condições de trabalho da instituição a qual estão vinculados, para subsidiar a tomada de decisões gerenciais na implementação de mudanças. Nesse contexto, [Aquino et al. \(1996\)](#), observa em seu estudo, que a definição de clima estaria inserida dentro de um âmbito maior que diz respeito à cultura.

Assim, o clima organizacional “é representado pelos conceitos que os indivíduos partilham a respeito do lugar em que trabalham. Como conceitos, as percepções de clima são abstrações significativas de conjuntos de indícios baseados nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida diária de uma organização”. Essas percepções são influenciadas pela cultura que abrange a organização e com a qual ela interage.

A caracterização do clima organizacional também deve considerar as dimensões extra-organizacionais que abarcam as interações dos indivíduos da organização com o contexto global que a envolve. Essa dimensão é caracterizada por [Aquino et al. \(1996\)](#) como “as condições ambientais do empregado que extrapolam as fronteiras da organização e que podem interferir no seu comportamento no trabalho”.

[Xavier \(1986\)](#) sugere que o diagnóstico do clima organizacional do ambiente de trabalho, também orienta o administrador quanto ao melhor uso das políticas e práticas administrativas, para subsidiar a tomada de decisão na implementação de mudanças, aumentando a efetividade dela.

Mas [Chanlat et al. \(1996\)](#) advertem que “a cultura e o clima não são variáveis internas da organização, mas um processo (e um produto resultante desse processo) que ocorre, ao mesmo tempo, fora e dentro da organização,

tornando-se muito difícil um grupo de dirigentes manipular cultura (organizacional ou não)". Dessa forma, qualquer projeto de intervenção deve considerar a complexidade do social existente na organização, tornando-se mais modesto e menos manipulador.

Esse tipo de trabalho deve ser entendido como um elo entre a direção da empresa e os empregados, fortalecendo a comunicação, gerando compromissos mútuos e benefícios para ambas as partes e viabilizando a percepção da integração dos empregados com os propósitos organizacionais, constituindo, dessa forma, instrumento fundamental para gestão estratégica.

Este estudo, portanto, parte do princípio de que o diagnóstico do clima pode auxiliar na obtenção de respostas quanto à salubridade das reações e relações do fator humano dentro da organização, ao processo de implementar mudanças nela.

Vindo ao encontro dos interesses organizacionais, esse estudo propôs avaliar o processo de mudança pelo qual a Embrapa vem passando, utilizando-se de entrevistas e de estudos de clima organizacional, realizados na empresa por intermédio de metodologias participativas², para percepção do nível de consciência das mudanças e da visão dos empregados sobre suas perspectivas profissionais e institucionais, tendo como foco de análise a Embrapa Cerrados. O total de participantes envolvidos nesta pesquisa foi de 137 empregados, correspondendo a 41% da população total³.

A coleta de dados também foi respaldada por observações realizadas na empresa ao longo de dez meses e por pesquisa de dados secundários, advindos de informações de relatórios de atividades, de pesquisas de opinião já feitas na empresa e da documentação existente sobre os sistemas de mudança.

² Foi empregada a metodologia DOP (Diagnóstico Organizacional Participativo) que caracteriza-se como uma adaptação da metodologia RRA ("Rapid Rural Appraisal"), instrumento de pesquisa desenvolvido por técnicos de agências européias não-governamentais, em projetos de desenvolvimento na África e na Ásia. Seu surgimento ocorreu por causa da necessidade de propor novas formas de pesquisa que possibilitassem melhor entendimento entre técnicos e população local, com pouca ou, totalmente desprovida de educação formal. A utilização do DOP na Embrapa Cerrados teve como principal motivo a formação educacional existente em seu quadro de funcionários, que possui 45% de empregados com baixa escolaridade (alguns analfabetos, alguns de nível ginásial e médio e uma imensa maioria com somente a formação primária). O DOP foi aplicado pela assessoria técnica da empresa Terra, Assessoria, Pesquisa e Desenvolvimento, conjuntamente com o SRH da Embrapa Cerrados e o DOD da Embrapa SEDE.

³ Participaram do diagnóstico Organizacional Participativo 13 empregados de nível superior (10% da população de nível superior), dentre Técnicos, Pesquisadores, e Auxiliares de Operações I, II e III. E 114 empregados, sem e com educação formal até o nível médio, (correspondendo a 54% desta população) dos cargos de auxiliar de serviços, operário rural, artífice e mestre de manutenção, operador de máquinas e veículos, mestre rural, laboratorista e auxiliar administrativo.

Na análise dos dados, oriundos das fontes supra citadas, as notas de pesquisa, depoimentos e dados secundários foram sistematizados em textos, em seguida, organizados por assunto e, finalmente, interpretados. A análise constituiu uma descrição acurada dos dados triangulados e interpretados com base no respaldo da literatura.

O Impacto das Mudanças nos Empregados da Embrapa Cerrados

Todos os entrevistados perceberam mudanças na organização a partir de 1990. Entre os de nível superior, destaca-se a percepção das transformações, associadas aos sistemas implantados na empresa, advindos do exercício do planejamento estratégico.

Já entre os empregados com baixo grau de escolaridade, a principal mudança percebida tem sido os constantes cortes orçamentários que prejudicam a organização, sendo que poucos conhecem os novos sistemas estratégicos, à exceção do SAAD (Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual) presente na vida de todos os empregados. Entretanto, muitos desconhecem as regras de seu funcionamento.

O SAAD-RH (Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual), por conta provavelmente de deficiência na implantação, gerou nas pessoas da organização um clima de descontentamento e descrédito com o sistema, principalmente, por causa da relação avaliação-premiação, em que 60% da nota obtida é usada para premiar. Desta forma, segundo depoimentos da grande maioria dos empregados investigados, a forma de avaliar, na prática, é injusta e a premiação não apresenta critérios claros. Ressalta-se que os resultados do DOP sinalizaram para esta mesma tendência.

Os sistemas decorrentes do planejamento estratégico da empresa apresentam, na opinião dos pesquisados, sérias falhas de implantação e gerenciamento, causando muita insatisfação no trabalho. A implantação dos sistemas gerenciais foi realizada de maneira autocrática na organização, sem a preparação adequada de seus empregados para lidar com os novos processos e as novas posturas exigidos (pouca informação e comunicação sobre os sistemas). Essa deficiência gerou grande resistência dos empregados para com os sistemas, levando a superficiais mudanças trazidas por eles.

Além disso, os pesquisadores ressaltaram que existe grande diferença entre o discurso do planejamento e a prática na empresa que não consegue atender ao discurso, pela incompatibilidade operacional dos sistemas com o que realmente acontece no cotidiano da organização.

A revisão de literatura elucida que, para uma operacionalização eficaz do planejamento, antes de iniciar a implantação de ações estratégicas, a organização deve preparar seus empregados, tanto no plano emocional, como na área relativa aos conhecimentos básicos do processo, da capacitação técnica.

Nessa preparação, deve estar incluído o estudo de clima organizacional, assim como o envolvimento das pessoas na definição de seus sistemas de administração estratégica. Tal envolvimento deverá apoiar-se em um processo o mais participativo possível, de forma a preparar as pessoas emocionalmente para o processo de mudança, constituindo, portanto, o ponto de partida para qualquer planejamento ([Leitão, 1995](#); [Bom Sucesso, 1997](#)).

Sobretudo, o sistema de planejamento, acompanhamento e avaliação de resultado do trabalho (SAAD) foi o mais criticado, principalmente entre os empregados com baixa educação formal. As principais críticas recaíram na falta de informação repassada aos empregados sobre sua operacionalização e na avaliação realizada de forma obscura e sem diálogo pela chefia imediata.

Por meio de observações e de outras pesquisas realizadas em 1998 (de clima, de opinião), comprovou-se que o descontentamento com o SAAD é geral dentro da organização.

Entre os empregados de nível superior, o principal questionamento aos sistemas gerenciais estratégicos recai sobre o tempo gasto no preenchimento de formulários (excessos burocráticos) que estão associados a eles. Os entrevistados alegam horas de trabalho perdidas, que poderiam ser dedicadas à pesquisa ou ao trabalho desenvolvido na empresa.

Essa crítica pode ser associada à duplicidade de informações, contidas nos formulários, que poderia ser evitada por estudos e reformulações do fluxo de informações da empresa e à falta de clareza dos objetivos e vantagens das informações geradas pelos formulários do sistema, bem como de sua

praticidade. O que se observa é que pouco valor e atenção é dado a esses formulários por parte desses empregados, sendo que em alguns casos, os mesmos nem são preenchidos.

A implantação do Sistema de Planejamento da Pesquisa (SEP) também foi ressaltada pelos pesquisados, por não ter sido discutida com os empregados, causando desta forma, grandes dúvidas em relação a característica pública e privada da organização.

Vale acrescentar que os entrevistados, apesar de todas as críticas realizadas aos sistemas gerenciais estratégicos (obscuros, pouco participativos, inadequados para a organização e, por isto, injustos e de difícil operacionalização) acreditam, em sua maioria, que as mudanças trazidas são necessárias para a empresa, tendo em vista o mercado globalizado e competitivo.

Analisando a literatura, vê-se que a resistência dos empregados na implementação de mudanças organizacionais é natural, mas que deve ser contornada num processo negociado com todos os empregados, onde se começa a exigir convencimento, introjeção e assimilação, de forma gradativa, dos novos objetivos pelos trabalhadores. A implantação de sistemas estratégicos, realizada de forma autocrática e sem critérios explícitos, agrava o efeito das resistências, levando certamente ao insucesso.

Quando a organização enxerga o empregado como uma pessoa com objetivos próprios e sujeito de ações e reações, que exige um processo de negociação com a organização, na implementação de mudanças para o alcance de resultados individuais e organizacionais, possibilita a transformação das resistências em instrumentos que impulsionam a mudança.

Nas entrevistas realizadas, observou-se que os mais resistentes aos sistemas implementados e às mudanças organizacionais foram os empregados com mais anos de casa, variando entre 10 a 25 anos de trabalho na empresa. Os mais recentes, se adequam às mudanças com mais rapidez e facilidade.

A explicação dada pelos próprios pesquisados se encontra no choque entre os novos e antigos paradigmas da empresa, que os obrigam a mudar a cultura de anos de trabalho e se adequar a novos princípios.

Há que ressaltar as características do processo de pesquisa anteriormente realizado, onde havia mais liberdade de ação do próprio pesquisador, podendo o mesmo escolher direcionar seus estudos à pesquisa básica ou à aplicada. O direcionamento para o mercado mexe com esta prática e, por conseguinte com a cultura desta categoria.

Essa situação se agrava pelo fato de não estarem devidamente esclarecidos e preparados para lidar com estas transformações. Já os mais recentes na empresa não enfrentam este problema, por se encontrarem abertos a construir sua própria postura de trabalho, adotando os novos paradigmas da organização.

Vale ressaltar que a grande maioria dos empregados da Embrapa Cerrados trabalha, em média, há 15 anos na empresa, isso pode explicar, em parte, a grande resistência aos sistemas.

Ao recorrer à literatura, observa-se que a coerência e a negociação das estratégias adotadas, com as características culturais existentes na organização é essencial para o êxito da sua operacionalização.

Essa coerência é indispensável para que possa ser criado um clima favorável à incorporação das estratégias pelas pessoas da empresa, [Bom Sucesso \(1997\)](#). Ainda segundo a revisão de literatura, a maioria das falhas e fracassos registrados durante a operacionalização das estratégias deve-se à falta de atenção dada ao fator humano no processo e não às técnicas ou metodologias utilizadas. ([Leitão, 1995](#)).

Os empregados de nível superior investigados consideram que a formação acadêmica deficiente também é um sério empecilho às mudanças trazidas pela empresa. Segundo esses empregados, a universidade forma especialistas dentro de um contexto que exige visão sistêmica dos profissionais. O problema se agrava quando a postura sistêmica é cobrada pelas mudanças e a empresa não prepara seus funcionários para ela.

A maioria das questões expostas pelos pesquisados estava atrelada ao despreparo gerencial em lidar com as transformações organizacionais. Uma das possíveis causas desse problema pode encontrar-se no critério de escolha dos gerentes em que a ênfase é dada à capacidade técnica para pesquisa, merecendo pouca atenção à habilidade administrativa e, principalmente, à humana.

Nesse sentido, é imprescindível que, concomitantemente à implementação do planejamento estratégico, haja uma preparação atitudinal do corpo de gerentes, desenvolvendo-o para administrar as mudanças e para valorizar o fator humano ao longo do processo.

Dessa forma, a organização deve preparar seus gerentes para que internalizem princípios como os da administração participativa, do trabalho em equipe, da valorização do empregado, da visão sistêmica, entre outros ([Leitão, 1995](#)).

A redefinição do papel do Estado, no contexto neoliberal, referente à pesquisa e a indefinição quanto ao futuro da empresa, que atualmente se prepara para transformações na sua identidade jurídica como organização, também foram questões bastante questionadas pelos pesquisados, principalmente os de nível superior. Algumas preocupações relacionam-se aos fins sociais da pesquisa serem esquecidos durante a busca por recursos próprios pela empresa e ao seu direcionamento para o mercado.

Faz-se mister ressaltar, a partir dessa preocupação, a fundamental importância da presença do Estado na pesquisa agrícola, tendo em vista os riscos e a relevância do setor para o desenvolvimento nacional.

Observou-se, em todos os empregados, uma sutil preocupação em relação à ameaça dessas indefinições aos seus empregos, principalmente entre os de baixo nível de educação formal (Auxiliares de Operações). Algumas colocações como a alta média de idade dos empregados, a possibilidade de terceirização de alguns serviços para compensar o alto custo da infra-estrutura e os constantes cortes de orçamento e de pessoal, associadas às indefinições jurídicas da empresa e à pouca informação e preparação dos empregados para uma postura mais sistêmica e estratégica da organização, revelam angústia e medo ao lidar com essas transformações.

Faz-se necessário discutir o processo de idealização e implantação do planejamento estratégico na empresa, que poderia ser realizado de forma mais descentralizada, fornecendo mais flexibilidade às Unidades, em relação aos sistemas estratégicos idealizados na Embrapa Sede, para o que [Leitão \(1995\)](#) caracteriza como “aprendizagem institucional”, onde as pessoas enxerguem a real necessidade da mudança e aprendam a mudar, dentro de um processo negociável, com as características culturais da organização.

O planejamento estratégico deve articular, dentro de um contexto participativo, a missão com a visão da organização. A consonância da visão, onde se espera chegar, deve ter coerência com as políticas. Portanto, ao atrelar a pesquisa com as necessidades do mercado, será exigido da empresa o aprofundamento de suas competências básicas e a criação de mecanismos e procedimentos que a aproximem do usuário. Isso conflita com a insuficiente preparação dos funcionários para manter-se atualizados e com o descaso governamental em investir nessas mudanças.

Considerações relevantes

O processo de implantação e gerenciamento das mudanças, advindas do planejamento estratégico da Embrapa, na Embrapa Cerrados, foi marcado por alguns fatores que comprometeram sua eficaz operacionalização, tais como:

- Istitucional, com a própria instabilidade do Estado e revisão de sua atuação num contexto neoliberal, onde o mercado é o melhor sinalizador. Isso conflita com a importância do Estado na pesquisa, principalmente no que se refere à saúde, meio ambiente, educação para o desenvolvimento rural etc.;
- Clima organizacional, com um processo de participação ineficaz dos empregados da Embrapa Cerrados na elaboração e implantação de ações gerenciais estratégicas; insuficiência de informação e preparação técnica e emocional dos empregados da empresa para lidar com as transformações organizacionais; despreparo gerencial para implementar e acompanhar os sistemas estratégicos; e deficiência dos canais de comunicação para garantir o feedback necessário às adaptações com vista à eficaz operacionalização dessas ações.

Esses fatores foram responsáveis por uma mudança superficial na postura dos empregados da empresa frente aos novos sistemas gerenciais estratégicos. A literatura explica esse fenômeno quando elucida que somente na mudança negociada e participativa, que se garante um processo de convencimento, introjeção e assimilação dos novos objetivos pelos trabalhadores. Esses, começam a ser enxergados, não mais como elemento da organização, passíveis de serem manipulados, mas como pessoas, com objetivos próprios e sujeitos de ações e reações que exigem um processo de negociação com a organização para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

É necessário, antes de introduzir ações estratégicas na empresa, preparar os empregados, tanto no plano emocional, como na área relativa aos conhecimentos básicos do processo, da capacitação técnica. A fim de alcançar

uma boa preparação, a elaboração dos sistemas gerenciais estratégicos deve ser a mais participativa possível e deve garantir o aperfeiçoamento e a capacitação técnica dos seus empregados.

O despreparo da gerência, durante o processo de planejamento estratégico, é o ponto mais criticado pelos empregados da Embrapa Cerrados. Hoje o critério de seleção desses gerentes encontra-se na capacidade técnica deles, dessa forma, “perde-se um excelente técnico e ganha-se um péssimo gerente”.

Antes de se iniciar o planejamento estratégico, é imprescindível para a organização, a preparação atitudinal do corpo gerencial, desenvolvendo-o para gerenciar as mudanças e para valorizar o fator humano ao longo do processo e internalizando os princípios da administração participativa, do trabalho em equipe, da visão crítica.

Não foi pretensão deste trabalho determinar as políticas necessárias para solução de todos os problemas de conflito e resistência advindos da implementação de mudanças na empresa, contudo, qualquer esforço nesse sentido deverá levar em consideração algumas ações emergenciais, como:

- A definição da pesquisa como atribuição do Estado, desta forma sua participação deve ser efetiva para trabalhar principalmente com pesquisas de caráter social;
- A definição de uma postura gerencial adequada ao alcance dos objetivos da empresa. Com base nisso, seus gerentes devem ser selecionados, considerando critérios que busquem essa postura e, em seguida, devem ser treinados constantemente, acompanhados e avaliados por seus clientes, no dia-a-dia empresarial;
- Aprimoramento dos canais internos de comunicação de forma a garantir efetivo fluxo de informações entre todos os setores e níveis hierárquicos, viabilizando o aparecimento de boas idéias e iniciativas que melhorem os processos empresariais.

Vale ressaltar que a discussão e a implementação de políticas que amenizem o impacto gerado pelas mudanças no ambiente humano da empresa devem ser negociadas com seus empregados. Essa medida visa a garantir a clareza e a participação, como peças fundamentais na implementação do processo de mudança.

Deve-se também questionar se esse processo de mudança está refletindo a postura do órgão financiador (Estado) na organização. A forma como esse processo está sendo conduzido pode comprometer o conhecimento acumulado e sucatear um patrimônio construído ao longo de décadas.

Referências Bibliográficas

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. 216 p.

AQUINO, G. H.; SÁ LEITÃO, J.; BORGES-ANDRADE, A. T. **Projeto de metodologia para acompanhamento e melhoria da qualidade do clima organizacional em instituições de pesquisa**. [S.l.: s.n.], 1996. 35 p.

BOM SUCESSO, E. P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Dunya, 1997. 214 p.

BRONZATTO, L. A.; LEITE, D. T. F; NOGUEIRA, G. M. **Projeto Gestão Participativa de Recursos Hídricos no Vale do Jequitinhonha – Estudo de Caso: sub-bacia do rio Calhauzinho**. Belo Horizonte: [s.n.], 2000. 95 p. Relatório Técnico IV.

CHANLAT, J. F.; CHANLAT, A.; JOLY, A. et al. **O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. 204 p.

GOMES, M. A. O.; NAVES, F. L. Relatório do DOP realizado na Embrapa Cerrados. Planaltina/ DF, 1998.

LEITÃO, M. H. **Planejamento estratégico e administração estratégica: a vertente atitudinal**. São Paulo: Petrobrás, 1995. 278 p.

RIBEIRO, M. T. F. **O Processo de inovação tecnológica na agricultura: uma análise do papel do centros de pesquisa públicos e privados em Minas Gerais**. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 6-11, 1997.

VIVACQUA, G. A.; SILVEIRA, A. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília: UnB, 1996. 161 p.

XAVIER, O. S. Clima organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração. **Revista de Administração**, Brasília: v. 21, n. 4, p. 33-48, out./dez. 1986.

Strategic planning and organizational change

Abstract - *The foremost challenge in the organizational new paradigms is to get a real compromise of the people with changes proposals. So, Embrapa Corrodes in the way to reply to the new dynamics of the local market and the own research, by implementing an strategic management and planning process in the organization, came across complex human relationships weft passed by different cultures, status, power games and interest conflicts.*

The weft disposition characterizes the organization climate when leading with human relationships. This paper is the fruit of a work that aimed to understand by mean of organizational climate research, secondary data survey and interviews, the people posture, face to Embrapa Corrodes changes implementation.

During the study, hindrances in the changes operationalization were found, like: little participation of the employees in the discussions and changes elaboration, insufficiency of the information and technico-emotional preparation of the latters face to the changes, managerial disprepare for implementing and accompanying new systems and deficiency in the communication channels responsible of the feedback necessary for the future adaptations.

Index terms: strategic administration, organizational development, research organizational climate.