DIFICULDADES IMPOSTAS PELA CULTURA ORGANIZACIONAL NA IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS: ESTUDO DE CASO DO SETOR SUCROALCOOLEIRO

Paula Carolina Bonardi
Faculdade de Educação São Luis
Leonardo Augusto Amaral Terra
Universidade de São Paulo
Faculdade Educação São Luis

RESUMO

Em um contexto de mudanças estratégicas impactadas pela cultura organizacional esta pesquisa teve como objetivo principal identificar quais as dificuldades impostas pela cultura organizacional na implementação de mudanças estratégicas do setor sucroalcooleiro. Para a realização desse trabalho foi feito um estudo de caso em uma usina sucroalcooleira na cidade de Pontal, baseado em uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa. Foi realizada uma entrevista com os gerentes como o de RH, de TI e Contábil, com base na técnica de incidente crítico. Os entrevistados mencionaram acontecimentos relacionados à resistência de funcionários na implementação do sistema integrado, promovendo a compreensão e a constatação dos impactos que a forte resistência exerceu sobre a implementação da estratégia. Com os resultados apresentados, conclui-se então que a cultura organizacional afeta profundamente a implementação de mudanças estratégicas, e que as resistências dificultaram ainda mais para que o sistema implantado e todo o seu processo vigorassem com sucesso.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Resistência a Mudança, Aprendizado Organizacional, Implementação Estratégica.

ABSTRACTY

In a context of strategic change organizational culture impacted by this research aimed to identify the difficulties imposed by the organizational culture in implementing strategic changes of this sector. To perform this work a case study in a sugarcane mill in the town of Pontal, based on an exploratory qualitative research nature was made. An interview with managers such as HR, IT and Accounting, based on the critical incident technique was performed. Respondents mentioned events related to the resistance of employees in the implementation of the integrated system, promoting understanding and seeing the impacts that the strong resistance exerted on the implementation of the strategy. With the results, then it is concluded that organizational culture profoundly affects the implementation of strategic change, and that the resistance even more difficult for the implanted system and the whole process effect successfully.

Keywords: Organizational Culture, Resistance to Change, Organizational Learning, Strategic Implementation.

INTRODUÇÃO

As dificuldades nas quais a cultura organizacional provoca diante da implementação de mudanças em uma organização, pode interferir nas relações de trabalho e nas decisões estratégicas. De acordo com Fleury, 1987, os estudos realizados mostram a importância dos fatores que regem a cultura da empresa para elaborar as estratégias a serem adotadas.

Para Seldin (2003), as mudanças aparecem ao longo dos anos mais freqüentes e rápidas, fazendo com que os comportamentos organizacionais sejam de imensa importância, pois há uma desestabilidade entre o grupo.

Ao tentar implementar uma estratégia , tal percepção da mudança pode provocar uma insatisfação interna que muitas vezes acaba deparando reações imediatas dos seus colaboradores, pois as culturas fortemente enraizadas nas empresas tornam-se as estratégias propostas mais difíceis de serem implantadas (FONSECA,2000). Neste estudo será apresentado o impacto que a cultura organizacional exerceu na implementação de novas mudanças na organização ao adotar algumas estratégias, tais fatores geraram dificuldades de implementação das mudanças, entre elas no relacionamento entre os departamentos assim como, também tiveram que lidar com as resistências encontradas ao longo desse processo e a vulnerabilidade da cultura enraizada da organização.

OBJETIVO

O objetivo geral desse trabalho é de identificar as dificuldades impostas pela cultura organizacional para implementar mudanças no setor sucroalcooleiro, sendo especificados os objetivos desse processo como, identificar as mudanças ocorridas nos setores da usina com a implementação de uma estratégia, identificar as dificuldades na implantação de mudanças em uma cultura enraizada, identificar as estratégias utilizadas para lidar com a resistência a mudança e identificar a maneira em que se deu o aprendizado organizacional em um contexto de mudanças e processos, esses são os pontos que vamos abordar nesse trabalho.

ESTRATÉGIA

A estratégia é o fundamento que fortifica as organizações para alcançar suas metas, comunicando-se com os fatores externos que vão surgindo. A Estratégia na Administração é um recurso unificado, amplo e agregado que se propõe a assegurar que os objetivos principais da empresa sejam alcançados. A estratégia pode ser exibida como um padrão de decisões que determina objetivos, propósitos, metas, políticas e planos além da escala de negócios e das regras de desempenho da empresa e de seus departamentos. (MINTZBERG; QUINN,2001).

Já Thompson (2000), a estratégia de uma empresa resume num complexo de mudanças competitivas abordagens comerciais que os encarregados executam para atingir melhor o desempenho da organização, se a organização não tiver estratégia o gerente não tem um foco previamente considerado para seguir, não possuindo ações para produzir os resultados desejados.

Podemos observar que, dependendo do contexto no qual a estratégia é aplicada, ela pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de manifestar os conceitos necessários para defini-la. (HERNAN; CONTRERAS, 2000).

O Quadro 1 apresenta alguns conceitos do termo estratégia a partir da revisão da literatura selecionada e a partir da delimitação do problema.

Autor	Conceito
Oliveira (1991)	No âmbito empresarial, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa.
Cabral (1998)	O conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens.
Meirelles e Gonçalves (1995)	É um conceito de grande emprego acadêmico e empresarial dotado de uma grande amplitude e diversificação, que, em alguns aspectos, é complementar e em outros, divergente.
Thompson Jr. e Strickland (2000)	É um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. È o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.
Mintzberg e Quinn (2001)	É um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações seqüenciais de uma organização, em um todo coeso.
Lodi (1969)	É a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito nacional ou internacional visando atingir objetivos em longo prazo.
Wright, Kroll e Parnell (2000)	São os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.
Michel (1990)	É a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados.
Ansoff e Mcdonnel (1993)	A estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização, qual possui várias características peculiares.

Quadro 1. Conceitos de administração Estratégica
Adaptado de: Oliveira (1991); Cabral (1998); Meirelles e Gonçalves (1995); Thompson Jr. e Strickland (2000); Mintzberg e Quinn (2001); Lodi (1969); Wright, Kroll e Parnell (2000); Michel (1990);Ansoff e Mcdonnel (1993).

A Estratégica é definida como um processo constante e interativo no qual visa manter uma organização como um conjunto próprio e integrado a seu ambiente, no passado, o processo de estratégia foi dominado em grande parte pelo departamento de planejamento das organizações, o processo atual de estratégia tende, especialmente em organizações menores, a ser dominado pelo diretor-presidente (CEO) da companhia. Todavia, o CEO bem sucedido nessa área geralmente esboça um processo de estratégia que envolve membros de diversas áreas e diferentes níveis da organização, ou seja, para obter benevolência praticando de forma correta a estratégia, talvez o mais importante seja a tendência de tais organizações

aumentarem seus níveis lucrativos. Embora o aumento da lucratividade normalmente não acompanha a aplicação da estratégia. (HERNAN; CONTRERAS, 2000).

ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Sobre estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p21) identificaram dez pontos de vista diferentes sobre a formulação da estratégica, cada qual com uma perspectiva única, focalizado em um importante aspecto do processo. Definem que as escolas do pensamento estratégico "surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. Algumas já chegaram ao pico e declinaram, outras estão agora se desenvolvendo e outras permanecem pequenas, mas significativas em termos de publicação e de pratica".

	Escola	Disciplinas base ou relacionadas	Mensagem intrínseca	Extremo ilógico	Principais representantes
Prescritivas	**Design**	Arquitetura (Metáfora)	Adequar	Fixação	P.Selznick e K.R Andrews
	Planejamento	Planejamento urbano teoria dos sistemas e cibernética	Formalizar	Ritualização	H.Igor Ansoff
	Posicionamento	Economia e história militar	Analisar	Fortificação	D.E.Schendel, K.J Hatten e Michael Porter
Descritivas	**Empreendedora**	Economia	Pressentir	Idolatria	J.A Schumpeter e A H. Cole
	Cognitiva	Psicologia	Lidar ou criar	Fantasia	H.A Simon e J.G March
	Aprendizado	Caos e psicologia (aprendizado)	Aprender	Impulso	C.E.Lindblom, R.M.Cyert, J.G March, K.E.Weick, J.B.Quinn, C.K.Prahalad, G.Hamel e P.Senge
	Poder	Ciência Política	Agarrar	Intriga	G.T.Allison, J.Pfeffer, G.R.Salancik e W.G.Astley
	Cultural	Antropologia	Aglutinar	Excentricidade	E.Rhenman, e R.Normann
	Ambiental	Biologia	Reagir	Submissão	M.T.Hannan e J.Freeman
	Configuração	História	Integrar transformar	Degeneração	A D.Chandler, H.Mintzberg, D.Miller, R.E.Miles e C.C.Snow

Quadro 2- Escolas de pensamento estratégico
Fonte: Terra (2010, p. 75)

As escolas são divididas em três agrupamentos: natureza prescritiva (design, planejamento e posicionamento), enfatiza mais em como as estratégias devem ser formuladas do que em

como elas são formuladas, ou seja, antecedem a geração das estratégias; natureza descritiva (empreendedora, cognitiva, do aprendizado, do poder, cultural e ambiental), enfatiza mais a descrição da formulação das estratégias do que com a prescrição do comportamento estratégico ideal, entendendo o processo de formação da estratégia à medida de seu desdobramento; e o de natureza híbrida, que contém apenas uma escola, a da configuração, e busca a integração das naturezas.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Kotler (1975), um dos protetores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: "O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente". A direção reúne os seguintes itens: "âmbito de atuação", "macro políticas", "políticas funcionais", "filosofia de atuação", "macro estratégia", "estratégias funcionais", "macro objetivos", "objetivos funcionais". (HERNAN; CONTRERAS, 2000). Continuando para Kotler (1992, p.63), "planejamento estratégico é determinado como o processo gerencial de crescimento e para manter um ajustamento razoável entre os objetivos e recursos da organização e as mudanças e oportunidades de mercado". O objetivo central do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da organização de modo que gere lucros e crescimentos realizados para essas empresas, para entender o planejamento estratégico é necessário examinar a estrutura organizacional da empresa, normalmente dividida em níveis como: administração, unidades de negócios da empresa e produto. Desta maneira, o encargo da administração é elaborar e desenvolver o planejamento estratégico corporativo para levar a empresa a um futuro promissor e muito mais rentável. (KOTLER, 1992).

IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Na implementação, ao inverso da formulação da estratégia, todas as pessoas da organização precisam ser compreendidas no processo, assim como todas as unidades de negócios e de apoio. Portanto, a implementação leva à análise através do controle do impacto de cada ação proposta sobre clientes, mercado e comunidades (KAPLAN; NORTON,2000). Dessa forma, para Mintzberg e outros (2006), o papel do comando pessoal é fator decisório na realização da estratégia, pois sua implementação passa a ser o trabalho do dia-a-dia na organização, onde cada um necessita verificar o seu trabalho perfeitamente.

Já para Mintzberg e Quinn (2001), Kaplan e Norton (2000) e Hrebiniak (2006) conta que a má implementação é a maior causadora pela derrota da estratégia. Tal situação pode ser decorrente da incapacidade das empresas em constatar e dominar as dificuldades de implementação, ou ser decorrente das armadilhas e dificuldades de implementação.

Tomando como base os impedimentos à implementação da estratégia descrita por Hrebiniak (2006), por considerar-se essa aproximação a mais abrangente em relação à exposição de outros autores, buscou-se um maior detalhamento das dificuldades de implementação de estratégias, com vistas à elaboração de um roteiro para a pesquisa de campo na organização estudada. Assim no Quadro 12 podemos observar as dificuldades encontradas para implementar uma estratégia:

1) Incapacidade de gerenciar mudanças ou a resistência a ela: são causas primordiais para o insucesso na execução da estratégia, pois provocam uma inércia estratégica que é, simplesmente, o fato de "não começar" a ação de implementação da estratégia. É um fator determinante se considerado que a implementação da estratégia é um processo de mudança que também envolve mudança de cultura.

2) Conflito de poder: é um elemento complexo na organização, que pode determinar o fracasso da estratégia. Muito influenciado pelo tipo de relacionamento entre os profissionais e seus interesses na estratégia.

3) Comunicação inadequada: é a falta de clareza da estratégia, associada à falta de clareza da liderança e do time superior sobre a estratégia corporativa, podendo gerar o isolamento estratégico.

4) Indefinição de responsabilidades: é o compartilhamento deficiente das informações ou a transferência fraca de conhecimento e falta de responsabilidades, desintegrando as unidades organizacionais.

5) Estratégia vaga e ineficiente: é a impossibilidade de mensuração da estratégia.

6) Falta de comprometimento: é a falta de convicção e de participação na execução das ações de implementação.

7) Falta de modelo orientador: é a inexistência de um modelo de implementação, dificultando uma visão simultânea do planejamento e realização da estratégia, pois leva a um desvio estratégico no processo de execução.

8) Falta de clareza na estrutura e no processo: é a falha no entendimento do processo, sendo uma ausência de métricas que localizam a posição da organização no processo de implementação da estratégia, planos imprecisos que não possibilitam o alinhamento de objetivos e estratégias em todos os níveis da organização.

9) Falta de convicção na execução: é vinculado à necessidade do sentimento de "pertença" em todos os níveis gerenciais da organização, principalmente o nível operacional. Está ligada à falta de comprometimento.

10) Falta de incentivos: é relacionada ao apoio da direção e à falta de reconhecimento pelos resultados parciais obtidos durante o processo de implementação da estratégia.

11) Recursos financeiros insuficientes: é um item dos mais importantes, pois a aprovação de um planejamento de execução e de seus recursos financeiros correspondentes é condição básica para o início da implementação da estratégia.

12) Falta de apoio da direção: é decorrente de uma visão mais imediatista com relação aos resultados do processo de implementação da estratégia.

Quadro 02 As dificuldades para implementação estratégica.
Fonte: Hrebiniak. (2006)

Contudo Hrebiniak (2006),entende que uma das principais dificuldades é o acontecimento do processo da mudança organizacional, que abrange ao mesmo tempo, mudanças nos compromissos dos funcionários e responsabilidades dos departamentos e nas relações entre os demais departamentos. É uma mudança que ocorre ao mesmo tempo, tanto individual, departamental e organizacional, da dificuldade dessa mudança e dos desacordos que ela certamente ocasionou entre os funcionários e gerentes da organização.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Padoveze e Carvalho (2005), Cultura Organizacional é a compreensão mais importante da organização para a condução de suas ações. Ela refere-se ao pensamento essencial que orienta as ações de um gestor, definindo qual o atalho que ele seguirá quando se

defrontar com varias preferências de ação. Ela aconselha as decisões de gestão em todos os níveis da estrutura organizacional, causando choque diretamente no sistema-empresa. Uma organização esta inserida num macro ambiente em freqüentes mudanças. Há necessidade de adequar sua cultura empresarial, de tal forma que a instituição tenha condições de concordar com as expectativas ambientais.

Segundo a interpretação de Fleury (1989), cultura organizacional é uma equipe de valores e propósitos básicos, expressos em elementos representativos, que em sua capacidade de preparar, atribuem significações, para conceber a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como escondem e instrumentalizam as relações de domínio. Nesse sentido, Demuner (2003) argumenta que, em razão das mudanças constantes que estão marcando o século XXI, as organizações precisam aprender a introduzir uma cultura organizacional, com o costume de **aprender a aprender,** pois assim como o processo de planejamento estratégico é visto como uma fonte de aprendizado para a organização auxilia na hora de tomada de decisões rápidas diante das mudanças do ambiente interno e externo.

Portanto, cada organização tem a sua cultura especifica que nomeamos de cultura organizacional, e que ela mantém e conserva É por essa razão que algumas organizações são conhecidas por algumas peculiaridades próprias. Assim, a cultura organizacional é o agrupamento de culturas e crenças, que foram ajustados por normas, valores, atitudes e expectativas e que são compartilhados por todos os membros da organização. A cultura reflete a mentalidade que prevalece em uma organização. (CHIAVENATO, 2003).

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Para Mintzberg et al.(2000), o aprendizado é visto como um processo centrado no gerenciamento de mudanças e não na estratégia em si. Já Hamel e Prahalad (1997) compreende que a visão da estratégia depende do aprendizado e este das capacidades, portanto tendem a declarar a administração estratégica como um processo de aprendizado geral que visa desenvolver as competências mais diversas e difíceis de serem copiadas.

No entanto Teixeira (2001) acredita que o aprendizado organizacional deriva tanto de alterações na base técnica de produção como nos processos gerenciais que sustentam esta base. Portanto é indispensável integrar a implementação de novas tecnologias ao desenvolvimento de estratégias, estruturas, processos de trabalho, comportamentos e culturas que visão a diferenciação diante dos concorrentes.

Fleury e Fleury (1997) expõem que, de certa forma o processo de aprendizado em uma organização engloba alem da elaboração de novos mapas compreensivos que explicam melhores os que ocorrem no ambiente externo e interno da organização, como também a explicação de novos comportamentos que afirmam a existência do aprendizado.

Na recente competição global onde as lideranças pelos mercados estão cada vez mais persistentes, os executivos desenvolvem um importante papel na organização, pois esta focada em algumas ações como o foco na essência de ganhar, motivar, comunicar o valor de metas, deixar lugar a contribuição individual e de equipe e manter o agrado proporcionando novas marcas de operações, de acordo com as mudanças no ambiente (HAMEL; PRAHALAD,2001).

De acordo com Motta (1997), ao manter o valor da competição, as estratégias dominantes de mercado estarão entrelaçadas com alianças e vantagens cooperativas. As alianças estratégicas fundamentaram-se em um destino comum da dependência mutua e no êxito empresarial como fruto da capacidade de gerenciar as interfaces organizacionais.

Segundo Chiavenato (2003), há um grande interesse e esforços de muitas empresas em introduzir e programar conceito de equipe dentro de sua organização, pois normalmente todas as decisões concentram-se nos mais altos níveis hierárquicos. Atualmente é cada vez mais

comum encontrar meios de delegar autoridade, repassar as responsabilidades para os níveis mais baixos em criar equipes participativas obtendo comprometimento das pessoas. Essa é uma forma das organizações tornarem mais flexíveis e rápidas direcionadas a globalização e a competitividade.

Por outro lado Hamel e Prahalad (1997) apontam questões que cabem ao gerente como de motivar as pessoas, conseguir manter o entusiasmo de seus colaboradores mesmo quando o ambiente não é favorável, devido a novas circunstancias e isso só é alcançado a partir da confiança e respeito que as pessoas adquirem em relação aos seus gerentes.

Já na visão de Ansoff e Mcdonnell (1993), o modelo de líder aproxima-se fortemente de um perfil ideal para o processo de aprendizado organizacional, pois este modelo, devido apresentar características como: comunicação, habilidade de identificar o potencial das pessoas e de motivar a usar esse potencial. Tais características são de extrema importância no gerenciamento de comportamento e relacionamentos humanos indispensáveis no aprendizado e nas atribuições gerenciais, destaca que podemos trazer para o processo de aprendizagem organizacional a manutenção de diversos canais abertos de comunicação, pois isso interfere no ambiente interno com os colaboradores e seu corpo diretivo, como no ambiente externo como, por exemplo: fornecedores, clientes e concorrentes.

RESISTÊNCIA A MUDANÇA

Para Hernandez e Caldas (2001), resistência à mudança gerencial tende a adotar que o desempenho do gerente ou do agente de mudança é colocar ou implantar a mudança enquanto a função dos colaboradores é resistir a esse novo processo implantado, a resistência à mudança é um acontecimento sistêmico que podem ocorrer tanto com colaboradores quanto com gerentes, a respeito desse conceito pode se dizer que a partir dos aspectos gerenciais da teoria de resistência a mudança os empregados em geral eram considerados os acusados exclusivamente pela resistência derivando em fracasso na implementação das mudanças, devido a esses desacordos em questão da mudança, passaram a ser tratada como uma guerra entre empregados e gerentes, ainda para o autor ele ressalta o lado negativo da resistência, apontando como uma das maiores barreiras os processos bem sucedidos de transformação organizacional assim como a colocação de inovações na empresa moderna, contudo a resistência passou a ser vista como um fenômeno a ser obsoleto na medida em que aparecem, entretanto esta proposta rejeita que a resistência à mudança pode de fato tornar um fenômeno positivo, de essa forma a resistência ira aprimorar quando os agentes de mudança forem mais aplicados ou realizar modificações a resistência a mudanças a fim de torna-la mais adaptável com o ambiente, na mesma proporção em que a resistência à mudança é considerada o principal elemento responsável pelas derrotas em vários setores e ate mesmo na colocação de novos produtos pode parecer proteger a decisão dos que adaptaram “a comida certa para o passarinho errado” do que de fato acontece uma avaliação desenvolvida das verdadeiras razões do fracasso. (HERNANDEZ E CALDAS 2001).

Já na teoria de campo de LEWIN(1965) não está compreendida na sua qualidade de proposição formal, mas na habilidade que ela concede na construção de modelos de processos que despertam a atenção para certo tipo de variáveis que necessitam ser conceitua lizadas e observadas. A partir da utilização da teoria de Lewin pode-se compreender a dinâmica dos processos de mudança. Nesse sentido, a teoria de campo criada por Lewin é caracterizada como um método para analisar relações causais e estabelecer condições de descrever estas mesmas relações. Como exemplo pode-se citar a ideia de que, para decidir qual a melhor forma de realizar uma mudança, não é suficiente considerar uma única propriedade e, sim, deve-se examinar o ambiente como um todo. Assim, uma vez que o comportamento é compreendido como uma mudança de algum estado de um campo de força num determinado tempo, transpõe-se este raciocínio para as organizações e observa-se que o comportamento

organizacional é a resultante entre a relação que há entre as barreiras e as habilidades para transpô-las. Para compreender isto é importante a utilização do conceito de campo de força que envolve os fatos dentro da organização e, também, entender as forças resultantes deste campo de forças. Desse modo, para compreender a mudança na estrutura o conhecimento ou nas informações, é necessário empreender estudos sobre todas as forças que favoreçam a construção de um conceito. Nas mudanças organizacionais, ou seja, em que o campo de força tende para uma resultante, qual seja, melhoria de desempenho, aumento de produtividade ou reorganização administrativa, existem forças de impulso e forças de reação contrárias a estes impulsos ou a essas mudanças. LEWIN (1965) adverte que as forças impulsionadoras podem despertar e ativar as forças de restrição, e é por isto que nem sempre as forças impulsionadoras são as que melhor proporcionam aumento do desempenho organizacional. Muitas vezes é a redução das forças restritivas o meio mais eficaz de encorajar mudanças e aumentar o desempenho da organização. Baseando-se nesta teoria, pode-se afirmar que um programa de mudança planejada destina-se a criar ou aumentar as forças impulsionadoras de mudança na organização e, ao mesmo tempo, remover ou enfraquecer as forças restritivas ou de resistência a mudanças. As forças impulsionadoras são representadas pelas mais variadas estratégias de mudança e inovação organizacional, enquanto as forças restritivas podem ser reunidas para fim técnico didático, em três grupos básicos: a) forças oriundas da cultura organizacional; b) forças impulsionadas por interesses pessoais; c) forças oriundas de percepções diferentes de objetivos da organização. As forças de restrições representadas por valores, cultura e interesses pessoais (que guiam e influenciam os comportamentos dos indivíduos) atenuam a força impulsionadora. LEWIN (1965) é o responsável pelo conceito de resistência a mudanças. Entretanto, seu modelo é muito diferente do que é utilizado nos dias atuais. Tal conceito foi desenvolvido baseado na pessoa como um campo complexo de energias no qual todo comportamento é concebido através da mudança em algum estado do campo. Para o autor, a resistência a mudanças pode ocorrer e deve vir de algum lugar dentro do sistema. Isto vem ao encontro das ideias de KOTTER (1997), segundo o qual há possibilidade para a resistência estar localizada de forma individual, mas isto é muitas vezes mais provável de ser encontrado em qualquer lugar do sistema. Uma breve revisão do trabalho de LEWIN é necessária para avaliar sua perspectiva. Alguns autores descrevem a forma de mudança organizacional e social de LEWIN a seguinte forma: o sistema social é dividido em partes, segundo a forma de associação dos padrões, atitudes e expectativas e normas de comportamento. Observando instantes de mudança, de LEWIN (1965), nota-se que eles podem ser divididos em três fases: ruptura do estado estável inicial, depois um período de turbulência com probabilidade de adaptação e, finalmente, um período de consolidação da mudança em uma nova circunstância de estabilidade. LEWIN (1965) trabalhou a ideia de que o status quo representa um equilíbrio entre a barreira de mudanças e as forças que estão favorecendo estas mudanças, isto desde o ano de 1928, data em que consagrou sua Teoria de Campo. Ele acreditava que uma diferença entre as forças pelo enfraquecimento do estado das barreiras ou um fortalecimento da direção das forças é o suficiente para produzir um abalo que desencadeia o início da mudança.

MÉTODO DE PESQUISA

A presente pesquisa tem como objetivo identificar as dificuldades impostas pela cultura organizacional na implementação de mudanças estratégicas dentro de uma usina sucroalcooleira, para tal, utilizou-se a técnica de Incidente Crítico, por meio de uma pesquisa exploratória realizada através de um estudo de caso de natureza qualitativa.

O estudo foi realizado em uma usina sucroalcooleiro localizada na cidade de Pontal no interior do Estado de São Paulo. Teve como objeto de estudo os gerentes de RH, TI, Contabilidade. Na presente pesquisa os casos relatados foram obtidos através do seguinte

questionamento: Conte-me uma historia em que houve resistência a Implementação de mudanças estratégicas?[1]

Portanto a pesquisa foi realizada através da técnica de incidentes críticos que segundo (Flanagan,1954) reúne observações diretas do comportamento humano de maneira a facilitar sua utilização para solucionar problemas práticos e para elaboração dos princípios psicológicos compreensíveis. De acordo com o autor define-se incidente critico:

> "toda atividade humana observável que é suficientemente completa em si mesma para que se possa a partir dela iniciar induções e previsões sobre o individuo o qual finaliza a ação. Por critico um incidente deve-se produzir dentro de uma situação onde o objetivo e a intenção da ação pareçam suficientemente claros para o observador e onde as consequências da ação são bastante evidentes" (FLANAGAN 1954).

Analise de dados será apresentada com base nas três entrevistas relacionadas nos que foram obtidas através de uma conversa entre o entrevistador e seus entrevistados. Serão analisadas as palavras-chaves encontradas nestas entrevistas. A saber: novo sistema e mudança, detectando a quantidade de vezes que apareceram nas entrevistas conforme especificado no Quadro 03.

"Novo sistema" foi considerado palavra chave por se tratar de uma implementação estratégica planejada pela usina e "Mudança" devido à adequação dos funcionários a esse novo sistema.

Portanto em cada incidente crítico quanto mais vezes aparecer à palavra chave "novo sistema" representa o grau de dificuldade da implementação da estratégia na tentativa implantar o sistema ERP e "Mudança" representa a dificuldade de adequação dos funcionários a este novo sistema implantado.

A pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de criar uma visão geral acerca de determinado assunto, pois esse tipo de pesquisa é realizado, sobretudo, quando o tema em questão é pouco explorado e torna-se complicado desenvolver hipóteses precisas, como no problema em questão (GIL, 1999). Um estudo de caso consiste:

> "Em investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a manutenção de alguns setores [...] (YIN, 2001, p21)."

Segundo Yin (2001), a necessidade de se optar pelo estudo de caso em determinada pesquisa, vem da precisão de entender em profundidade fenômenos ocasionalmente complexos, conforme ocorre com a problemática em pauta

RESULTADO

No Incidente 1 quando é dito pelo entrevistado (gerente de TI) que o funcionário chegou a mencionar que se "fosse implantado o sistema em seu departamento ele se demitiria". Pode se verificar uma cultura extremamente enraizada, cuja qualquer alteração no sistema de trabalho gerou uma forte resistência entre os colaboradores, pois houve grandes dificuldades em aprendizagem. Nesse ponto percebemos a predominância da escola da cultura, onde Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), mencionam que a escola da cultura preocupa-se em grande parte com a sua influencia em manter a estabilidade estratégica.

A partir do relato obtido com o gerente de TI conforme incidente 1, pode se observar na tabela 1 que a palavras chave "novo sistema", apareceu 4 vezes durante o incidente critico 1, portanto o grau de dificuldade de implantação do ERP foi consideravelmente alto, melhor

dizendo não houve a implantação desse sistema no departamento de frotas. Com isso entende-se que o nível de dificuldade encontrado na adequação do funcionário, constatada na palavra chave mudança, foi relevante por aparecer uma vez durante a entrevista, porém a palavra chave "novo sistema" obteve maior êxito nesse incidente, pois a resistência não gerou a implantação da estratégia planejada.

Já no segundo caso de Incidente o gerente contábil fala sobre um caso de uma funcionaria já aposentada na época da implantação do ERP, que teria mudanças em suas funções, pois o sistema faria praticamente todo o seu trabalho restando a ela apenas um serviço de suporte aos demais departamentos, no entanto a funcionaria sentiu se diminuída e com falta de preparo na área de informática e acabou demitindo- se.

A palavra – chave "novo sistema" apareceu apenas uma vez, pois mostra que apesar de haver resistência a implantação do novo sistema, o problema com a sua adaptação era maior devido ao valor que a funcionaria especificada neste incidente dava a sua função. Nota-se a percepção de Hrebiniak (2006), por considerar que a incapacidade de gerenciar mudanças, são causas primordiais para o fracasso na execução da estratégia. Considerando o fato de que a implementação da estratégia é um processo de mudança que também envolve mudanças de cultura.

"O incidente critico apresentado no Incidente 3 teve como palavra-chave predominante "mudança" aparecendo três vezes durante a entrevista do gerente de recurso humanos onde fala de um funcionário com a função de digitador que " integrava notas fiscais no sistema antigo, tal empregado teve uma grande dificuldade em adaptar-se ao novo sistema (CHB), devido a sua complexidade e também a falta de preparo na área de informática". Portanto a quantidade de vezes que palavra "mudança" aparece na entrevista demonstra que sua adaptação foi bastante complicada, porém superada com muito esforço por parte da organização que ofereceu meios de adequação e também por parte do funcionário que apesar da resistência e da falta de preparo se propôs a aprender e participar dos treinamento oferecido pela Usina, contudo a palavra-chave "novo sistema" apesar de importante apareceu apenas uma vez neste incidente, pois a dificuldade de adaptação neste caso foi bem mais relevante do que a dificuldade encontrada pela usina em Implantar o CHB neste departamento. Portanto para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o verdadeiro aprendizado surge da reflexão das pessoas sobre suas ações e resultados. Ainda com base nessa teoria, a formação da estratégia necessita assumir a forma de um processo de aprendizado em longo prazo, no qual futuramente formulação e implementação das estratégias não serão diferenciadas.

Podemos dizer então que essa cultura extremamente enraizada composta por funcionários de longa data, interfere negativamente na implementação de uma mudança estratégica, dificultando a evolução da organização. No entanto a falta de um planejamento estratégico melhor definido debilitou a implantação da estratégia pretendida, causando grandes desgastes pessoais e motivacionais, devido a imprevistos ocorridos durante o processo que deveria ter sido implantado em curto prazo se entendeu por um longo tempo, pois a implantação que se iniciou em 2004 ainda não está totalmente finalizada.

Incidentes Criticos	Palavras Chaves	Quantidades Citadas
Incidente Critico 1 →	Novo Sistema	4 vezes
	Mudança	1 vez
Incidente Critico 2 →	Novo Sistema	1 vez
	Mudança	2 vezes
Incidente Critico 3 →	Novo Sistema	1 vez
	Mudança	3 vezes
Total →	Novo Sistema	6 vezes
	Mudança	6 vezes

Quadro: 03 Relações dos Incidentes Críticos com a quantidade de palavras chaves citada em cada entrevista.

Com a conclusão dos resultados apresentados, chegamos a uma dedução que tanto o novo sistema apresentado, quanto à mudança, representam os mesmos totais (6 vezes), as dificuldades de implementação desse novo sistema ocasionou grandes modificações na estrutura organizacional da empresa, como a resistência por parte de alguns funcionários e outros que não aguentaram o grande impacto desta mudança.

CONCLUSÃO

A referente pesquisa com base nas entrevistas com os gerentes de T I, RH e Contábil da usina de Pontal constatou-se que o impacto causado pela implementação de um sistema integrado ocasionou em uma grande mudança organizacional, pois os padrões de processos foram de maneira deliberada pelos lideres da organização, conforme foram deparando-se com as dificuldades encontradas pelas organizações em realizar mudanças internas, concluíram-se então, com base nos incidentes críticos apresentados, que a forte resistência à mudança desencadeada pela forte cultura organizacional predominante na usina estudada, dificultou a implementação de um novo sistema (ERP) considerado estratégico para esta empresa na medida em que facilitaria a integração dos departamentos, gerando informações mais seguras em formatos de relatórios, além de tornar tal informação mais consistente e mais completa. Contudo ficou claro que a falta de um bom planejamento estratégico e a cultura organizacional enraizada dificultaram ainda mais a implementação desse novo sistema implantado na organização. Também podemos concluir que essa empresa não gerou grandes avanços em sua estrutura administrativa, mesmo com essa implementação feita à empresa continuou na mesma monotonia e cultura de anos atrás, a falta de incentivo aos funcionários, atrasos de pagamentos por falta de dinheiro, mudanças que ate hoje não foram feitas em sua estrutura de trabalho para melhor progredir, são problemas importantes e muito sérios, com isso, fazem com que esses colaboradores trabalhem desanimados e sem vontade de evoluir dentro da empresa, podemos concluir também que o futuro da empresa para os próximos anos esta complicada, pois a falta de dinheiro e com dividas muito altas não tem como saber ao certo o futuro dessa empresa se vai continuar ou se vai parar.

No entanto a contribuição desta pesquisa para a área acadêmica foi em trazer estudos relacionados às dificuldades impostas pela cultura organizacional na implementação de mudanças estratégicas dentro de uma empresa, e para a sociedade em geral contribuiu para analisar como se dá esse processo no ambiente fortemente resistente a mudanças internas, orientando as outras organizações nas dificuldades encontradas ao longo da implementação e mostrando como a falta de uma organização bem definida nesse processo gera o insucesso da estratégia pretendida.

BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. Igor. ***Implantando a administração estratégica.*** São Paulo : Atlas, 1993.

CABRAL, A. C. A***. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista.*** In: XXII Enanpad, 22º, Anais, Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998. 14 p.

CHIAVENATO, IDALBERTO, ***Gerenciamento de pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas*** / 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DEMUNER, S. (2003**). A importância em se desenvolver uma cultura de aprendizagem nas organizações modernas.** *UNESC em Revista, 6*(13), 151-168.

FLANAGAN, J.C., La Technique de L'incident critique**, Revue de Psychologie Appliquee**, v.4. n.2, p. 165-185, 1954.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional:** as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, M.T.L. O simbólico nas relações do trabalho. In: FLEURY, M.T.L. &
FISCHER, R. (Coords.) Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

FONSECA, J. A. **Comprometimento Organizacional: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerai***s.* Dissertação (Mestrado) - Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, U Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanha.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HERNAN,E.;CONTRERAS,A, **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. Revista FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago.2000.

HERNANDEZ, J. M. da C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.

HREBINIAK, L. Fazendo ***a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida.*** Porto Alegre: Bookman, 2006.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. ***Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios.*** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, Philip. ***Administração de marketing.*** São Paulo : Atlas, 1975.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KOTTER, J.P., "***The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World***", 2001.

KOTTER, P. John. A escolha de estrategias para mudanças. São Paulo: Nova Cultural,1997.

LEWIN, Kurt. Teoria do Campo em ciencia social. São Paulo: Pioneira, 1965

LODI, J. B. ***Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo.*** Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro: FGV, v. 9, n. 1, p. 5- 32, mar. 1969.

MEIRELLES, A . M. ; GONÇALVES, C. A . O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso. UFMG. 1995

MICHEL, K. (1990) 'Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica' in H. Ansoff, R. Declerck and R. Hayes (eds), Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. 4a ed. São Paulo: Atlas. p. 252- 71.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. ***O Processo da Estratégia.*** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. Ahlstrand, B, Lampel, J. **Safari de estratégia:** Um roteiro pela selva do panejamneto estratégico. Porto alegre. Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B; LAMPEL, J; GHOSHAL. *O processo da estratégia*: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. Ahlstrand, B, Lampel, J. **Safari de estratégia:** Um roteiro pela selva do panejamneto estratégico. Porto alegre 2 ed. Bookman, 2010

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional***:* a teoria e a pratica de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, Caps 3 e 6, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PADOVEZE, Clóves Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. Cultura Organizacional: Análise e Impactos dos Instrumentos no Processo de Gestão.. **REAd. Revista eletrônica de administração**, Porto Alegre, v. 11, p. 1-24, 2005.

SELDIN, R. **O papel da cultura organizacional na implantação de sistemas integrados de gestão: Uma abordagem sobre resistência a mudanças**, Rio de Janeiro: Escola Politécnica, 2003. 4,p.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando Conhecimento**. Rio de janeiro: SENAC, 2001.

TERRA, L.A.A, **Dinamica Simbiotica:** O problema visto sob a perspectiva da complexidade. Ribeirão Preto: FEA-USP,2010.190p.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. ***Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.*** São Paulo: Pioneira, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. ***Administração estratégica: conceitos***. São Paulo: Atlas, 2000

YIN , R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman. 2001.