IMPLANTAÇÃO DE TECNOLOGIAS NA USINA SANTA ADÉLIA – PI: DIFICULDADES E OBSTÁCULOS ENFRENTADOS

Adriana de Oliveira Hansen[1]

Resumo: O objetivo deste estudo foi identificar as dificuldades e obstáculos à implantação de tecnologias (*smartphone,* computadores e sistemas) no setor automotivo da Usina Santa Adélia – PI e analisar as ações estratégicas empreendidas pela empresa para superá-los. Para isso, foram realizadas pesquisas bibliográficas e de campo. A pesquisa de campo permitiu identificar deficiências na gestão e nas tecnologias que estão sendo implantadas, enquanto a pesquisa bibliográfica forneceu elementos para relacionar e confrontar teoria e prática.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Mudanças Tecnológicas; Ações Estratégicas.

Abstract: The objective of this study was to identify the difficulties and obstacles to the deployment of technologies (smartphone, computers and systems) in the automotive sector of Usina Santa Adelia - PI and analyze the strategic actions taken by the company to overcome them. To this, it was performed literature and field researches. The field research allowed to identify weaknesses in the management and technologies that are being implemented, while the literature provided evidence to relate and confront theory and practice.

Keywords: Organizational Culture; Technological changes; Alternatives and Strategic Actions.

INTRODUÇÃO

Considerando que a estratégia é uma técnica que todos os gestores de empresas deveriam usar, visando melhorar a competitividade em todos os setores organizacionais, por meio do posicionamento, da diminuição de custos, da inovação dos processos e da diferenciação dos produtos, este artigo teve como objetivo geral identificar as dificuldades e obstáculos à implantação de tecnologias (*smartphone*, computadores e sistemas) no setor automotivo da Usina Santa Adélia – PI e as principais ações estratégicas utilizadas pela empresa para implantação da nova metodologia de trabalho em seu setor automotivo, levando em consideração os obstáculos culturais, organizacionais e gerenciais que, quase sempre,

[1] Mestre em Educação pela Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul, especialista em Administração Pública, pelo Instituto Brasileiro de Administração Pública (IBRAP), especialista em Docência no Ensino Técnico e Superior pelas Faculdades Integradas Urubupungá, especialista em EAD pela Faculdade Interativa COC, especialista em Gestão Empresarial e Controladoria e bacharel em Administração de empresas pelas Faculdades Integradas Urubupungá. Docente das Faculdades Integradas Urubupungá, atuando nas áreas de Gestão Estratégica, Produção e Administração Financeira e Orçamentária, e servidora pública municipal atuando na área de Educação.

dificultam a adaptação às mudanças organizacionais e afetam o comportamento dos indivíduos e a estrutura organizacional da empresa. Foram considerados como ações estratégicas os movimentos feitos pela Usina para a implantação das tecnologias e da nova metodologia de trabalho.

Considerando que o setor automotivo da Usina Santa Adélia – PI passou, recentemente, por um processo de inovação tecnológica, a pesquisa limitou-se investigar apenas este setor, onde foi possível questionar: Quais obstáculos dificultaram a adaptação às mudanças tecnológicas ocorridas no setor automotivo da Usina Santa Adélia - PI? Que transformações a Usina Santa Adélia - PI enfrentou durante o processo de implantação das tecnologias no setor automotivo?

Assim, buscou identificar: as possíveis dificuldades e obstáculos, enfrentados pela Usina Santa Adélia durante a implantação de tecnologias no setor automotivo, decorrentes do medo do desconhecido, que dificultam a implantação do que é considerado novo; as principais atitudes dos colaboradores e as ações estratégicas realizadas pela empresa que influenciaram diretamente este processo de inovação, trazendo aspectos positivos e negativos para a gestão; e as principais transformações sofridas pelo setor após o processo de implantação das tecnologias.

Embora o planejamento estratégico seja a técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das oportunidades e ameaças da empresa, assim como, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece propósito de direção que a empresa ou instituição deverá seguir para aproveitar as oportunidade e evitar riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 2007), este artigo não teve como pretensão analisar o Planejamento Estratégico realizado pela Usina, devido à dificuldade de acesso aos documentos que o compõe, bem como, ao seu caráter sigiloso.

Para alcançar o objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos: compreender o conceito de estratégia; compreender as principais dificuldades e obstáculos culturais, organizacionais e gerenciais que dificultam a implantação de novas metodologias de trabalho; descrever e analisar o processo de implantação e implementação de tecnologias no setor automotivo da empresa Usina Santa Adélia – PI; e identificar, na ótica dos gestores e dos colaboradores envolvidos, os obstáculos enfrentados nesse processo de implantação e implementação de tecnologias no setor automotivo da Usina, bem como, as transformações geradas por elas.

A elaboração desta investigação visou encontrar os fatores que criam barreiras para eventuais mudanças, bem como estratégias para superá-los, por meio de uma pesquisa de campo realizada com gestores e colaboradores do setor automotivo da Usina Santa Adélia – PI, utilizando como base a pesquisa bibliográfica, por buscar explicar os problemas da investigação com base em teorias presentes em livros, artigos, entre outros, conforme sugere Cervo (2007).

De acordo com Vianna (2001, p. 95) – "a metodologia pode ser entendida como a ciência e a arte do como desencadear ações de forma a atingir os objetivos proposto para ações que devem ser definidas com pertinência, objetividade e fidedignidade".

A pesquisa de campo buscou fontes primárias, no mundo dos acontecimentos não provocados nem controlados pelo pesquisador (RODRIGUES, 2007, p.42) e teve caráter exploratório, assumindo a formulação de hipóteses.

O instrumento utilizado para auxiliar na coleta de dados foi o questionário misto, elaborado por meio de perguntas de múltiplas escolhas, isto é, perguntas fechadas e abertas, segundo Cruz e Ribeiro (2004). O questionário dos gestores contou com 12 questões abertas e fechadas, já o questionário dos operadores contou com 09 questões e foi aplicado aos 21 funcionários do setor automotivo.

O tema desta pesquisa se justificou devido à tecnologia estar se tornando uma grande aliada para a vida do ser humano e das organizações, tornando-se cada vez mais relevante e cada vez mais pesquisada e estudada. Quem não se adaptar as mudanças tecnológicas será deixado para trás, visto que as inovações tecnológicas tornam as empresas cada vez mais competitivas. Já a abordagem da estratégia refere-se a necessidades das empresas tomarem algumas atitudes para administrar e se adaptar a mudanças do ambiente externo como as mudanças tecnológicas, que podem influenciar positivamente ou negativamente a organização.

Segundo Fischmann e Almeida (2007, p. 25) "a administração estratégica é o processo de tornar a organização capaz (capacitação) de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas, procurando dar, ao mesmo tempo, maior eficiência e eficácia à organização". E essa administração deve conter todo um planejamento para que tenha um cronograma, objetivos claros e algumas soluções para problemas caso venha ocorrer.

No entanto, segundo Costa (2007) a implantação de qualquer estratégias em uma empresa ou instituição, quase sempre, esbarra em algumas dificuldades como, dificuldade de

percepção de oportunidade e dificuldade de percepção de riscos e ameaças e em alguns obstáculos, que devem ser vencidos com sabedoria e habilidade, principalmente se estas empresas e instituições depararem com mudanças que envolvem transformações culturais, de postura, atitudes ou da estrutura organizacional.

Portanto, este trabalho pode servir de referência para outras empresas e instituições vencerem os diversos e frequentes desafios para a implantação de estratégias, alertando-os sobre os obstáculos que certamente se colocarão no caminho da transformação estratégica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO: VISÃO GERAL SOBRE ESTRATÉGIA

A estratégia é uma ferramenta que está cada vez mais presente nas empresas hoje em dia, mas a mesma já vem sendo realizada há milhares de anos, quando os generais utilizavam essas ferramentas em guerras, batalhas e ataques, conforme é demonstrado no livro de Sun Tzu, "A Arte da Guerra", traduzido por André da Silva Bueno, o qual descreve e ensina estratégia de guerra para poder vencer o inimigo, as quais podem ser utilizadas no dia-a-dia em vários setores, como o setor político, jurídico, econômico e pessoal. Presente nos campos administrativos e empresariais, as estratégias propõe ações para vencer os "inimigos", isto é, os concorrentes e as ameaças e fraquezas das organizações.

2.1 Definições

A estratégia compõe-se de muitos conceitos interessantes e importantes. No Quadro 01 é possível observar várias definições de estratégias definidas por diversos autores e reunidas por Oliveira (2012).

Quadro 1: Definições de Estratégia

Ano	Autor	Definições
1947	Von Neumann e Morgenstern	Movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa.
1962	Chandler Jr.	Determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção das linhas de ação e a aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.
1963	Tilles	Conjunto de objetivos e de políticas importantes.
1967	Wrapp	Maneira de se conduzir as ações estabelecidas pela empresa, tal como um maestro rege sua orquestra.
1971	Simon	Conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo.
1971	Andrews	Conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados

		de forma que defina em que atividades se encontram as empresas e que tipo de empresa ela é ou deseja ser.
1974	Rumelt	Manutenção do sistema empresarial em funcionamento, de forma vantajosa.
1977	Buzzell, Gilligan e Wilson	Conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los.
1979	Steiner	Futuridade das decisões correntes.
1980	Glueck, Kaufman e Walleck	Plano uniforme, compreendido e integrado, que é estabelecido para assegurar que os objetivos básicos da empresa serão alcançados.
1982	Pascale e Athos	Processo de selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos.
1983	Mintzberg	Forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados em uma programação previamente estabelecida.
1985	Sharplin	Plano ou curso de ação de vital, intensa e continuada importância para a empresa em sua totalidade.
1985	Porter	Busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência, sendo que a escolha desta estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva dentro desta indústria.
1985	Ohmae	Modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes.
1990	Ansoff	Regras e diretrizes para decisão que orientem o processo de desenvolvimento de uma empresa.
1992	Quinn	Padrão ou plano que integra os objetivos maiores de uma empresa, suas políticas e sequência de ações em um todo coeso.
1995	Stoner e Freeman	Programa amplo para definir e alcançar as metas de uma empresa, sendo a resposta desta a seu ambiente através do tempo.

Fonte: Oliveira (2012, p. 185- 187)

A estratégia pode ser definida como a visão do ambiente interno e externo da empresa, onde a mesma busca uma posição favorável e melhor em relação à concorrência. A empresa deve buscar em seu ambiente interno e externo maneiras para alcançar seus objetivos, metas e posicionamento.

A estratégia é uma ferramenta que auxilia os gestores á alcançar os objetivos da empresa. São métodos que podem ser usados para tirar proveito de uma situação e para aprender e adaptar as mudanças como as mudanças tecnológicas, a fim de superar obstáculos e atingir objetivos (OLIVEIRA, 2005).

Oliveira (2005, p.193) define-a como a "busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência." Para Oliveira (2005, p.194) é o "[...] caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, as metas, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente."

2.2 Importância da Estratégia

De acordo com Costa (2007) a estratégia é importante porque ela serve não apenas para conseguir algo, atingir o objetivo, mas também para ser usada juntamente com medidas corretivas e preventivas. Elas são planejadas tanto para que se alcance um objetivo desejado, quanto para que erros não aconteçam ou não volte acontecer.

Segundo Oliveira (2005, p.196) "[...] a empresa é como a guerra, em certos aspetos, pois, se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa".

A estratégia faz com que possa formular uma quantidade de dados necessários e permite a tomada de decisões. Ela permite à empresa, identificar metas e objetivos, fazendo-as conhecer as ameaças e oportunidade do ambiente externo, bem como, conhecer na organização seus pontos fortes e fracos a fim de utilizar essas informações para tomadas de decisões.

Não é porque sua estratégia não é bem aceita ou de difícil acesso, cara, que ela deve ser descartada, mas sim, bem analisada. É preciso planejar para que ela se torne possível e acessível, nem sempre a estratégia vai ser perfeita, ela pode ter erros, falhas, mas possivelmente sua estratégia dará certo, conforme comenta Costa (2007). Para tanto, deve-se desenvolver e adicionar ao plano estratégico da instituição um tópico especial, chamado de plano de capacitação, em que as lacunas da capacitação identificadas para aquela estratégia devem ser preenchidas antes que a estratégia pretendida seja plenamente implementada (COSTA, 2007).

Uma boa estratégia faz com que a empresa se impulsione em uma direção correta, podendo antecipar as ameaças e diagnosticar as oportunidades, usando a estratégia para obter resultados satisfatórios e ter um processo continuo de melhoria, contando sempre com a liderança, pois ela deve estar 100% comprometida e envolvida no processo.

Ela assume um papel importante para o crescimento e desenvolvimento de qualquer grupo, com um diferencial competitivo, servindo como ferramenta de apoio ao processo decisório da organização, tendo em vista que, os resultados analisados de forma sistêmica e estruturada se torna fundamental para a gestão se manter eficaz e direcionar os objetivos para que sejam alcançados de forma satisfatória.

2.3 Desafios para a Estratégia: Alternativas e Transformações Estratégicas

Para Costa (2007, p.45) "[...] as estratégias devem ser planejadas a partir de situações que atendam plenamente tanto ao propósito como ao ambiente e à capacitação da organização". Segundo o mesmo (2007) o propósito é composto pela visão, missão, abrangência, princípios e valores e opção estratégicas da empresa.

As estratégias são formuladas sobre o que a empresa vai fazer para construir o futuro desejado, mas devem ser planejadas em termos de diretrizes gerais, grandes linhas ou formas de atuação (COSTA, 2007).

> [...] as formas, os métodos e os processos para conduzir cada campanha em particular fogem ao campo da estratégia, devendo se tratados em planos táticos ou operacionais especifico, porém sempre condicionado às estratégias escolhidas (COSTA, 2007, p.43).

Se as estratégias "forem suficientes para construir satisfatoriamente o futuro desejado, terão uma relação custo/benefício favorável e deverão ser as preferidas" (COSTA, 2007, p.45). Em caso da estratégia enfrentar em sua implementação problemas de falta de capacitação adequada, mesmo que o propósito e o ambiente tenham sido bem atendidos, não se deve abandonar a estratégia, mas sim, desenvolver e adicionar ao plano estratégico da instituição um tópico especial, chamado de plano de capacitação, em que as lacunas da capacitação identificadas para aquela estratégia devem ser preenchidas antes que a estratégia pretendida seja plenamente implementada (COSTA, 2007, p. 45-46).

Um bom inventário de capacitação deve passar, ao menos, pelos seguintes tópicos: "corpo gerencial preparado; técnicas gerenciais apropriadas; mão de obra qualificada e motivada, máquinas e equipamentos atualizados e adequados; métodos, processos e tecnologias adequadas" (COSTA, 2007, p.42).

Logo, de acordo com Oliveira (20005, p.44) considera-se que "[...] o desenvolvimento procura consolidar novas capacitação e habilidades que sejam necessárias para as atuais atividades", entre elas o treinamento, que se refere a um:

> [...] processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada sobre a qualificação dos funcionários e executivos de uma empresa, proporcionando aprendizagem de conhecimentos, atitudes e habilidade em função de objetivos estabelecidos e negociados entre as partes (OLIVEIRA, 2005, p.44).

Todavia, de acordo com Costa (2007), não basta apenas fazer um bom plano ou

inventário. Por melhor que ele seja, é apenas uma parte, do sucesso de qualquer transformação estratégica, pois, as principais dificuldades de implantação de mudanças estratégicas não dizem respeito somente a qualidade do plano propriamente dito, mas às pré e às pós-condições de sua elaboração, à forma pela qual se conduz o processo de pensar e renovar organização e à maneira de implementar e acompanhar, gerencialmente, as decisões expressas no plano.

O mundo de hoje caracteriza-se por um ambiente em constante mudança e altamente competitivo, obrigando as empresas a buscar um diferencial para garantir seu espaço no mercado.

Sendo assim, de acordo com Oliveira (2005, p.217): "[...] o conjunto de objetivos e desafios estabelecidos pela empresa poderá ser alcançados por alternativas estratégicas. [...] As empresas devem tirar vantagem das oportunidades de selecionar, dentre múltiplas alternativas, aquela que lhes pareça a melhor".

Dentre essas alternativas estão às novas tecnologias, considerada uma das principais fontes de mudanças, que poderão gerar impactos positivos e/ ou negativos para a organização, bem como, desconforto para os colaboradores, uma vez que, de acordo com Heller (1999, p.9) "em velocidade acelerada, a revolução na tecnologia da informação causa impacto intenso nos métodos gerenciais, produtivos, de serviço e de compra e venda".

Portanto, a cultura do ambiente de trabalho deve ser levada em consideração, observando os aspectos positivos e negativos, quando houver a necessidade de algumas mudanças que possam interferir no modo de trabalho dos colaboradores e traçando estratégia, treinamentos e o apoio aos gestores, pois tais mudanças vão interferir nos costumes e no dia-a-dia das pessoas envolvidas.

O comportamento dos seres humanos está diretamente relacionado às estratégias, pois se os indivíduos que faz parte da equipe não agem conforme o solicitado e planejado tudo que foi feito será perdido. Desde o inicio dos tempos são feitos estudo que destacam o psicológico dos indivíduos, um assunto complicado, visto que pessoas não são robôs. Elas têm sentimento e atendem ações com reações que são inesperadas, tornando se imprevisíveis (MINICUCCI, 1995).

Esses estudos da área psicológica mostram que "as mudanças das organizações decorre da mudança das pessoas" (MINICUCCI, 1995, p. 90).

No contexto organizacional o comportamento dos colaboradores deve ser tratado com cautela, pois o funcionário pode estar feliz e depois de meia hora já estar com outra reação,

pois, os ambientes internos e externos das empresas influenciam no seu comportamento e atitudes; o comportamento do mesmo pode ajudar ou atrapalhar o funcionamento da empresa. Segundo Muniz e Faria (2007, p. 166) "a administração das organizações em geral está fortemente condicionadas pelos estilos com que os administradores dirigem, dentro delas, o comportamento das pessoas".

Segundo Heller (1999, p.19):

> Para obter sucesso, as empresas dependem de seus colaboradores. É preciso um elevado nível de satisfação quando se deseja o máximo de desempenho – empregados insatisfeito deixam a empresa ou trabalham mal. Faça pesquisas qualitativas e quantitativas com empregados e clientes, e envolva a equipe na identificação de necessidades de mudanças.

Retomando então, as alternativas estratégicas, deve-se concordar com Costa (2007, p.67) quando diz que "mudanças nas organizações abrem geralmente, novas perspectivas para alguns, mas também criam constrangimentos para outros, ameaçando posições consagradas, criando aborrecimento e provocando medos, tensões e conflitos." Para Costa (2007, p.67) as "[...]mudanças sempre encontram opositores [...] levantem resistências e obstáculos".

2.4 Dificuldades e Obstáculos para a Estratégia

Entre os principais obstáculos enfrentados pelas empresas e instituições estão: as dificuldades de visualização do horizonte futuro da empresa, tanto em relação às oportunidades quanto às ameaças; as dificuldades de percepção; os obstáculos culturais; os obstáculos organizacionais e os obstáculos gerenciais.

Segundo Costa (2007, p.21):

> A implantação de uma nova metodologia de trabalho em um organização vai esbarrar, quase sempre, em alguns obstáculos e dificuldades a serem vencidos com sabedoria, pertinácia e habilidade, principalmente se essas organizações depararem com mudanças que envolvem transformações culturais, de postura, de atitudes ou da estrutura organizacional.

"Outros obstáculos à estratégia decorrem de maneira pela qual a empresa ou entidade organizou-se ao longo do tempo" (COSTA, 2007, p.25).

Nos próximos tópicos estão apresentados e explicados cada uma das dificuldades e obstáculos citados anteriormente.

2.4.1 Dificuldades de Visualização do Horizonte Futuro da Empresa

A dificuldade de percepção refere-se aos bloqueios que impedem os gestores a visualização de riscos, de um lado e de oportunidades, do outro lado (COSTA, 2007).

Segundo Costa (2007), as pessoas se surpreendem com situações do cotidiano, quando, por exemplo, procura em uma prateleira do supermercado um determinado produto e não o encontra, por ele não estar no lugar onde esperava que estivesse, ou por não estar na embalagem à qual se está acostumado. Isto é, são os bloqueios da percepção que impede o indivíduo de ver o novo.

Outros obstáculos estão relacionados a dificuldade de pensar, aquilo que não se ajusta aos modelos mentais, ou seja, de visualizar o que nunca imaginou antes (COSTA, 2007).

Porém, é importante destacar que, o fato de uma pessoa ter dificuldade de imaginar o que nunca foi pensado, não significa que aquilo que ainda não foi pensando não possa, efetivamente, ocorrer.

2.4.2 Dificuldade de Percepção de Riscos e Ameaças

Essa falta de percepção de risco e ameaças pode ser exemplificada nas situações em que a maioria das pessoas veem um risco iminente que para um determinado indivíduo não existe.

COSTA (2007, p.22) diz que: todos têm um pouco de "complexo de avestruz, que, segundo a lenda, enfia a cabeça na areia para não ver o perigo a sua volta [...]. A dificuldade de perceber as coisas [...] pode estar relacionado ao medo do desconhecido ou a forma corriqueira de raciocinar: "Mas isso nunca vai acontecer conosco"".

2.4.3 Obstáculos Gerenciais

Os obstáculos gerenciais estão ligados ao estilo gerencial da empresa. De acordo com Costa (2007, p. 27), são "as formas de agir, de decidir, de fixar, de dar ordens, de acompanhar resultados, de avaliar, de remunerar, de promover ou premiar o desempenho do funcionário e colaboradores".

São exemplos de obstáculos gerenciais, a administração espasmódica e o ambiente de aversão a risco (COSTA, 2007).

O termo espasmódica foi emprestado da medicina, o qual define certas doenças que

provocam momentos de desconforto, os espasmos, levando o paciente a contorcer-se de dor durante alguns minutos – passando o desconforto da dor a pessoa volta à vida normal (COSTA, 2007).

Assim chama-se de administração espasmódica a administração realizada por dirigentes que ficam perambulando de um lado para o outro, de novidade em novidade, de um modismo para outro. Cada palestra ou conferência que estes dirigentes assistem, cada livro ou artigo que estes dirigentes leem, gera um novo programa ou campanha na organização, os quais muitas vezes são interrompidos e substituídos por outros.

Já a aversão ao risco, segundo Costa (2007) é causada por experiências mal sucedidas no passado, como prejuízos, brigas, desencontros, inovações que não deram certo e criaram traumas organizacionais. Desta maneira pessoas mais criativas, que buscam novas maneira de agir passam a ser vistas com suspeita ou de modo negativo.

2.4.4 Obstáculos Organizacionais

Os Obstáculos Organizacionais, de acordo com Costa (2007, p.25),"decorrem da maneira pela qual a empresa ou entidade organizou-se ao longo do tempo".

Com o passar do tempo e com as mudanças continuas no ambiente externo e interno, as antigas estruturas organizacionais, como organizações burocráticas, baseada na formalização dos procedimentos, na divisão do trabalho, na hierarquia e na impessoalidade e as organizações em feudos, modelo do regime feudal que refere-se ao progressivo enfraquecimento do grande poder central, estabelecendo-se uma nova relação entre os soberanos e poderosos locais, podem se tornar inadequadas ao negócio (COSTA, 2007).

No entanto, de acordo com Costa (2007, p.25):

> Sabe-se que a burocracia não é, fundamentalmente, um mal em si. Baseada na formalização dos procedimentos, na divisão do trabalho, na hierarquia e na impessoalidade, a teoria da burocracia organizacional transformou organizações caóticas em estruturas estabilizadas, com praticas, processos e políticas bem definidos e estabelecidos.

Todavia, segundo Costa (2007), as estrutura muito burocráticas tem grandes dificuldades de visualizar o futuro, por não constar nos manuais. Já no caso das organizações feudais, os chefes e funcionários de um determinado departamento (feudos) permanecem em uma guerra constante como outros feudos para ver quem vai substituir o "grande chefe", sendo inútil construir uma visão compartilhada.

2.4.5 Obstáculos Culturais

Antes de abordar os obstáculos culturais, faz-se necessário entender a cultura nas organizações.

Cultura é um modo de vida, de pensar e que é compartilhado por todos constituindo assim sua personalidade, conjunto de hábitos e crenças. Comece analisando uma criança ou um recém-contratado. Todas as pessoas já são dotadas de culturas, podendo descobrir e se adaptar a uma cultura por meio do cotidiano em que vivem, com isso o individuo absorve a cultura por nascer e viver dentro de um modelo já construído, fazendo assim um analise de comportamento e de outras culturas tendo como base sua própria cultura, conforme Chiavenato (2010, p.172).

Toda organização deve-se prezar pela construção de valores, princípios e guias para poder conduzir seus colaboradores. O ser humano é composto de razões, emoções e sentidos, virtudes essas que moldam e difere cada um, características essas que ajudam influenciar o ambiente a sua volta conforme Chiavenato (2010, p.172).

Quando se vê um funcionário ingressando em uma organização, tem que usar como guias e modelos a missão, visão, valores e a cultura da empresa, para que minimize as culturas anteriores que já foram absorvidas. A partir do momento em que o funcionário aceita as normas e começa exercer o cotidiano empresarial ele começa a moldar sua maneira de acordo com as políticas empresarias, fazendo com que se desenvolva e melhore seu desempenho na função. Assim, afirma Chiavenato (2010, p.173, grifo do autor), quando diz que:

> *Cultura organizacional* é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartidas por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da organização.

Conforme Chiavenato (2010, p.181), o nome de socialização organizacional refere-se "a maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra a sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que possa comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização".

O que torna uma empresa diferente da outra é a sua cultura organizacional, pois ela define padrões, procedimentos, moldam comportamentos, geram e conservam missão e visão, buscam eficiência para conquistar resultados, tendo como importância a manutenção da cultura organizacional, pois reflete impactos nas tomadas de decisões e dependendo de sua força trará resultados positivos ou negativos na sua eficácia.

Em uma comparação rápida a cultura é como um *iceberg*, com dois aspectos: um facilmente perceptível com políticas, diretrizes, métodos, procedimentos, objetivos, estrutura e tecnologias; e outro aspectos informais de difícil percepção que são os sentimentos, atitudes, valores, interações e normas grupais, esses são de difícil entendimento e resistentes às mudanças.

Chiavenato (2010, p.174, grifo nosso) afirma que "alguns aspectos da cultura organizacional são percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção. A cultura reflete um *iceberg*".

Cultura é o modo com que a empresa soluciona problema e trabalha em equipe. Essa é a essência da cultura organizacional, expressada pela maneira com que faz seus negócios, grau em que trata seus funcionários, liberdade e lealdade. Tornando um vinculo entre o passado e o presente uma forma de interpretar a realidade organizacional (CHIAVENATO, 2010).

A cultura e a rotina empresarial, diz respeito a valores e crenças que funcionários e gestores aderiram ao longo do tempo. vem de seus antepassados passando de geração em geração. Segundo Muniz e Faria (2007, p. 189):

> A cultura organizacional é o modo de vida próprio, que cada organização desenvolve em seus funcionários. A cultura organizacional repousa sobre um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, uma forma aceita e estável de interação e de relacionamentos sociais típicos de cada organização. A cultura de uma organização não é estática e permanente, mas sofre alteração ao longo do tempo, dependendo de condições internas ou externas. Algumas organizações conseguem renovar constantemente sua cultura, mantendo a sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com sua cultura amarrada e padrões antigos e ultrapassados."

Para costa (2007, p.24) o que se chama de cultura, em uma organização, "pode ser representado por um conjunto de "verdades" perenes e praticas consagradas, que ninguém se lembra ou ninguém tem coragem de questionar."

Pode-se dizer que "cultura, em muitas empresas, é aquilo que se chama "a nossa maneira de fazer as coisas"" (COSTA, 2007, p.24).

"Cada empresa tem também um conjunto de sucesso: coisas que deram certo no passado e que, acreditam que devem ser mantidas como padrão. Ou, ao contrario, as que deram errado no passado e que, por isso, devem ser proibidas ou desestimuladas. São os chamados tabus" (COSTA, 2007, p.24).

Embora algumas verdades e crenças da empresa ou instituição tenham sido muitos úteis no passado, eles também podem se tornar obstáculos culturais para a ação de

transformação da estratégia, como por exemplo, cultura centenária e cultura de sucesso garantido no passado.

Por exemplo, as empresas de tradição e cultura muito fortes tendem a estabelecer políticas, práticas, crenças, estratégias e estruturas rígidas que dificultam uma visão crítica e objetiva com relação ao futuro; e o sucesso de uma decisão no passado não garante que esta mesma decisão será boa hoje. Decisões consideradas boas no passado, se repetidas, às vezes provocam grandes fracassos (COSTA, 2007).

Essas culturas se tornam obstáculos porque os fatores de sucesso mudam, o ambiente muda, entre outros. Os fatores de sucesso do passado podem não ser os fatores de sucesso do futuro e o sucesso garantido no passado acaba criando certa acomodação naqueles que estão dirigindo a empresa, inibindo iniciativas e alternativas para a construção do futuro da empresa e dificultando uma visão crítica e objetiva com relação a esse futuro.

Sendo assim, um ponto importante é sempre ouvir o colaborador, deve-se procurar ouvir a ideias novas, saber onde está a dificuldade dos colaboradores e qual caminho que seria mais fácil para alcançar as metas, mas sempre combinando os valores pessoais e culturais com os objetivos, plano e metas da empresa.

Muniz e Faria (2007) também lembram que para ocorrer a mudança cultural e a transformação estratégica é preciso desaprender antes de aprender algo novo; um processo doloroso que causa resistência ao processo de mudança, em que a liderança deve exercer um papel muito importante, visto que, as pessoas devem estar motivadas a desaprender alguma coisa antes de aprender coisas novas.

Deste modo, a evolução da própria cultura é a simples diversificação e contato com outros modelos, pois o próprio indivíduo seleciona e adapta com outras experiências cotidianas, valores éticos e sociais, comportamentos e doutrinas, o tornando flexível e aceitável às mudanças.

3 USINA SANTA ADÉLIA - PI: CONTEXTO HISTÓRICO E RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Fundada em 1937, a Santa Adélia possui, atualmente, três usinas localizadas nas cidades de Jaboticabal, Pereira Barreto e Sud Mennucci (Usina Santa Adélia Pioneiros), no Estado de São Paulo. A empresa conta com aproximadamente 3.600 colaboradores que juntos contribuem para o crescimento e consolidação da empresa e das regiões onde está inserida.

Foi no final do século passado, por volta de 1890, que a família Bellodi chegou à Jaboticabal. Como tantos outros imigrantes que vinham para o Brasil, começaram a trabalhar no plantio do café. Em 1940 nesse período, a família iniciou o plantio da cana-de-açúcar na "Fazenda do Coco" para produção de rapadura, aguardente e açúcar.

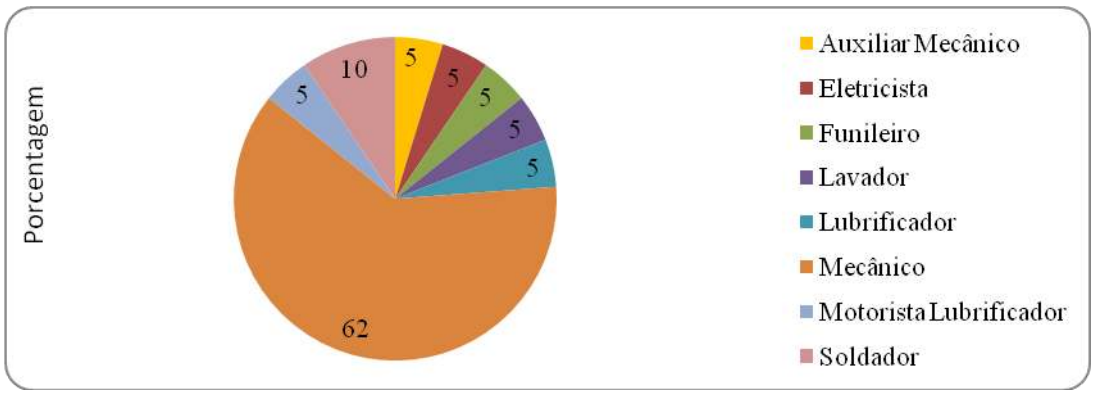
Em 1943 a empresa se industrializou: os tratores substituíram os antigos "carros de boi" e novos equipamentos foram adquiridos para a produção de açúcar cristal e o melaço, que até então eram vendido para uma indústria de fermentos. Mais adiante, em 1973 a Usina Santa Adélia passou por outro processo de modernização no qual os investimentos em tecnologia, equipamentos, automação e qualidade resultaram em uma arrancada para o crescimento.

Em 2004, em busca de maior competitividade e aumento de produção, a Santa Adélia – PI expandiu suas atividades com a construção da Usina em Pereira Barreto e em 2011, a empresa realizou a fusão com a Pioneiros Bioenergia S/A, unidade onde foi realizada a pesquisa, ampliando sua produção e gerando ganhos de escalas.

3.1 Resultados da Pesquisa Realizada com os Colaboradores do Setor Automotivo

Os resultados da aplicação do questionário aos colaboradores do setor automotivo da Usina Santa Adélia – PI foram tabulados em planilhas eletrônicas e estão sendo apresentados em formato de gráfico. Primeiramente identificou o perfil dos respondentes e em seguida as informações relativas ao objetivo desta pesquisa. A pesquisa abordou 21 colaboradores.

Gráfico 01: Cargo

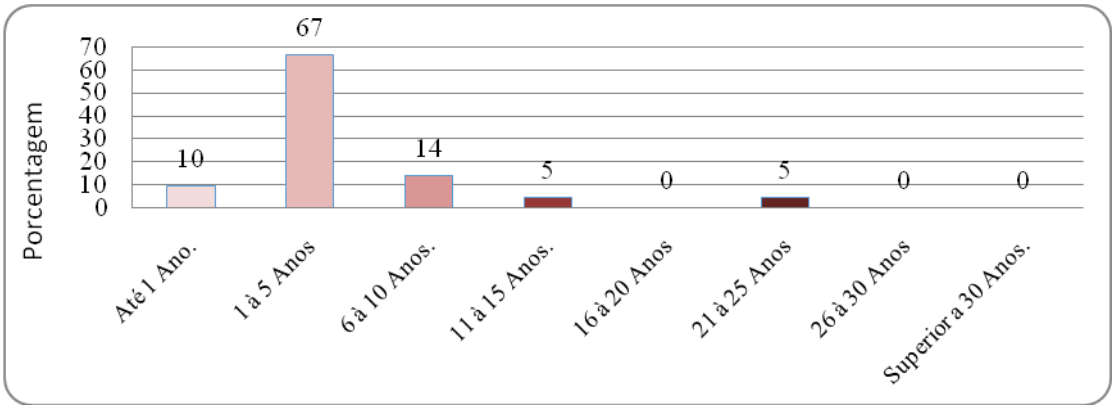


Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

De acordo com o Gráfico 01, 62% dos entrevistados são mecânicos, 9% são

soldadores, 5% são Lavadores, 5% são Motoristas Lubrificador, 5% são Eletricistas, 5% são Lubrificadores, 5% são Funileiros e 4% são Auxiliares Mecânicos.

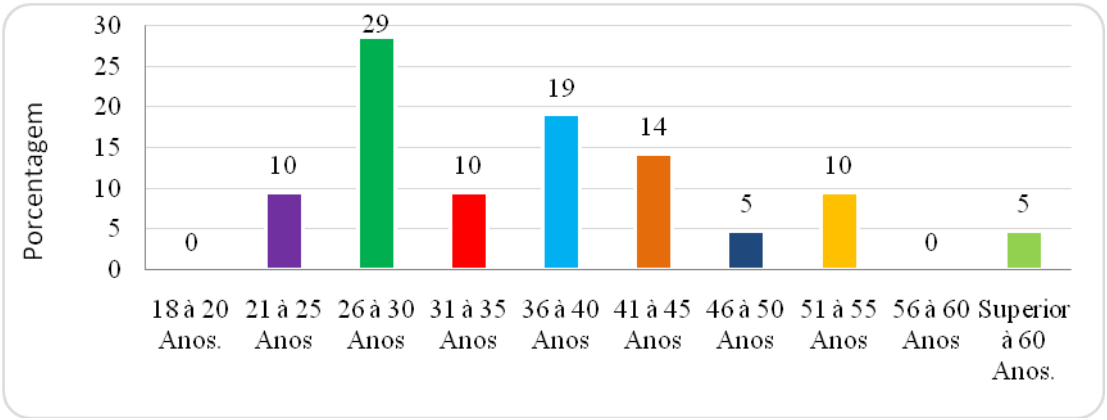
Gráfico 02: Tempo na Empresa



Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Dos entrevistados 67% dos colaboradores estão trabalhando na Usina Santa Adélia entre 1 a 5 anos, 10% estão trabalhando na usina a menos de 1 ano, 14% tem de 6 à 10 anos de trabalho na usina, 5% possuem de 11 a 15 anos e outros 5% possuem entre 21 a 25 anos de trabalho na usina

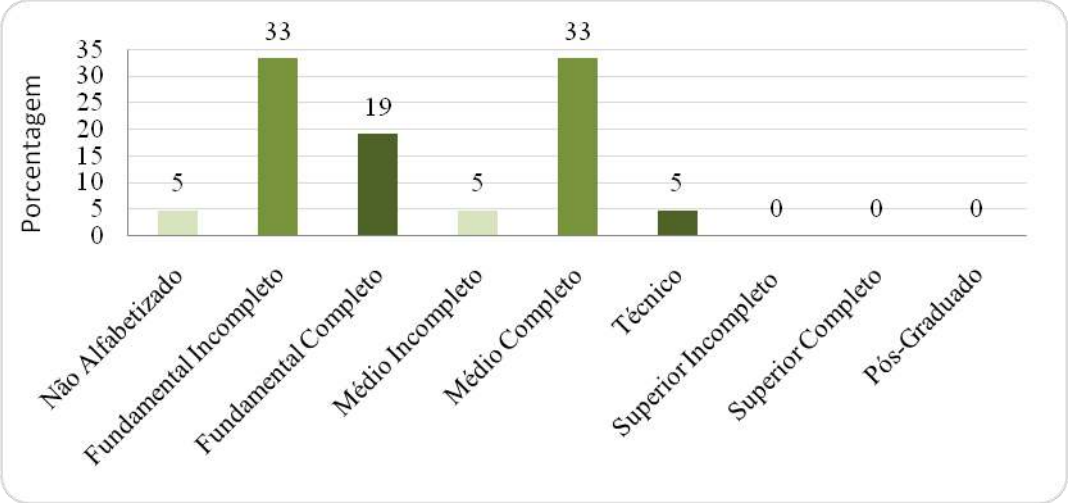
Gráfico 3: Idade



Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Dentre os participantes, 29% dos colaboradores têm idade entre 26 a 30 anos, 19% entre 36 a 40 anos, 14% entre 41 a 45 anos, 10% ente 21 a 25, 10% entre 31 a 35, 10% entre 51 a 55, 5% entre 46 a 50 anos e outros 5% possuem idade acima de 60 anos.

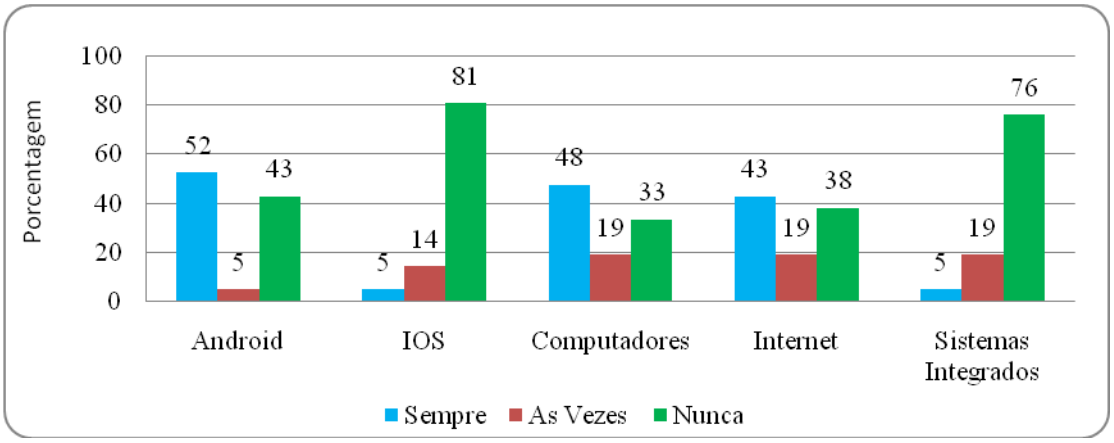
Gráfico 4: Escolaridade



Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Entre os colaboradores pesquisados 33% possuem o ensino fundamental incompleto, 33% cursaram o ensino médio completo, 19% cursaram o ensino fundamental completo, 5% não foram alfabetizados, 5% cursaram o ensino médio completo e outros 5% tem curso técnico.

Gráfico 5: Acesso às Tecnologias

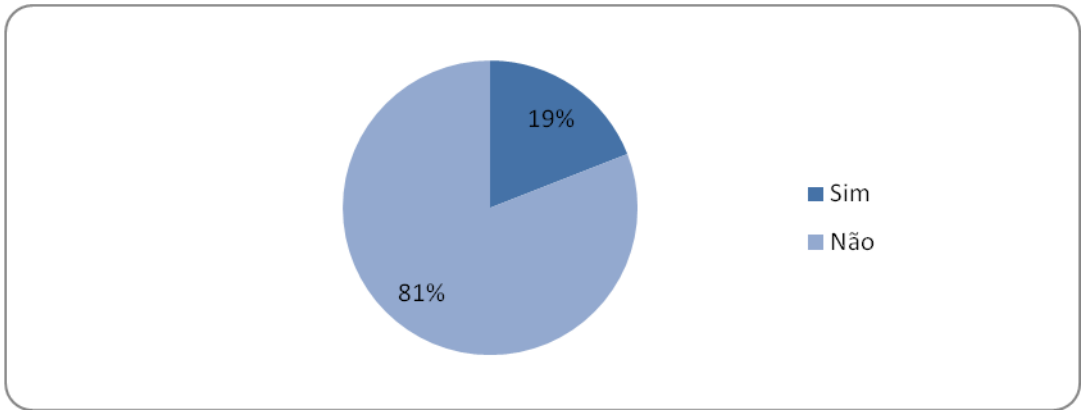


Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Dos entrevistados 52% dos colaboradores já tinham acesso a sistema *android* de celular, 81% nunca tiveram acesso a sistema IOS[2], 48% dos colaboradores tinham acesso a computadores, 43% das pessoas tinham acesso a *internet* e 76% dos entrevistados nunca tiveram acesso a algum sistema integrado.

[2]**IOS** (antes chamado de *iPhone OS*) é um sistema operacional móvel da *Apple Inc*. desenvolvido originalmente para o *iPhone*, também é usado em *iPod Touch*, *iPad*e Apple TVn (TARGETTRUST, 2015).

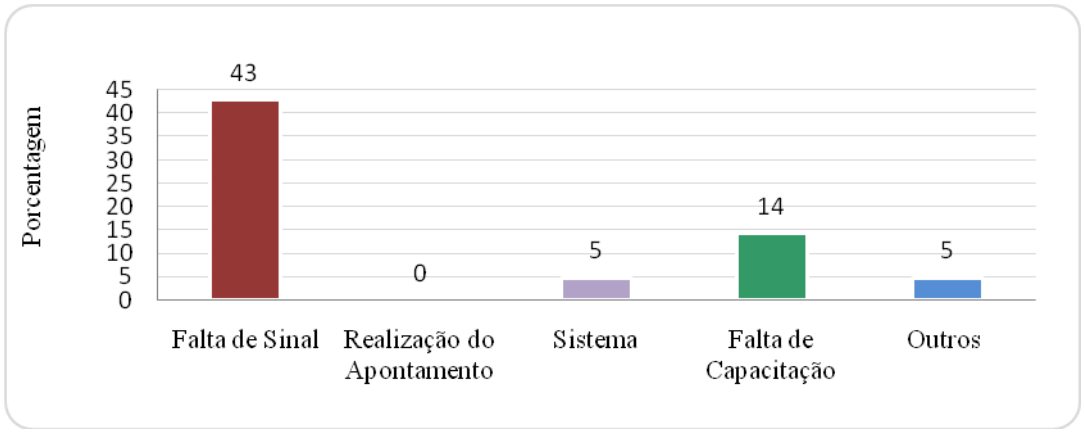
Gráfico 6: Dificuldade para Utilizar as Tecnologias Implantadas



Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Dentre os participantes, 81% dos colaboradores disseram que não encontram dificuldades para utilizar quaisquer dos tipos de tecnologias implantadas e 19% dos colaboradores ainda encontram dificuldades ao utilizar as tecnologias que foram implantadas no setor automotivo.

Gráfico 7: Quais as Principais Dificuldade para Utilização das Tecnologias



Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Questionado aos colaboradores se os mesmos acreditavam que o trabalho melhorou após a implantação do sistema: 79% das respostas foram positivas, mas alguns colaboradores informaram que necessita de melhoria; e 21% dos colaboradores relataram que o sistema não provocou melhoria, ou até mesmo que o trabalho continua o mesmo.

Ao questionar como os colaboradores avaliam o sistema, 100% dos entrevistados classificaram bem o sistema, isto é, 9% classificaram como ótimo e 91% classificaram como

bom. No entanto, apontaram para a necessidade de alguns ajustes no sistema e na estrutura da empresa, como queda de rede, falta de sinal de internet e comunicação para apontamento do *Smartphone*.

Também observa-se que 14% dos colaboradores relataram que ainda tem dificuldade de utilizar o sistema, demonstrando a necessidade de treinamento e capacitação para esses funcionários, visto que: 33% dos entrevistados nunca tiveram acessos a computadores; 90% desses 33% que nunca tiveram acesso a computador, não tem o ensino fundamental completo e estão na faixa etária superior a 40 anos; 42% dos entrevistados nunca tiveram acesso a celulares *android* antes da implantação das tecnologias, estão na faixa etária superior a 40 anos e possuem apenas o ensino fundamental, estando dividido entre completo e incompleto.

Foi constatado que desses 14% que relataram encontrar dificuldade, 75% tem idade superior a 40 Anos e, desses, 66% possuem apenas o ensino fundamental incompleto

Outro ponto que deve ser destacado é que 23% das pessoas relataram que não visualizaram mudanças e melhoria no serviço com a implantação das tecnologias, contra 77% das pessoas que notaram uma melhoria clara, dados que também se pode inferir a falta de capacitação para o uso da tecnologia.

3.2 Resultados da Pesquisa Realizada com os Gestores

A partir dos resultados da pesquisa com os colaboradores, foram realizadas entrevistas com dois gestores: um responsável pela implantação das tecnologias e o outro responsável pelo setor onde foi implantada a tecnologia, setor automotivo. A fim de preservar a imagem dos entrevistados os mesmos serão indicados, respectivamente, por “X” e “Y”.

As primeiras três perguntas tiveram como objetivo analisar o perfil dos respondentes, constatando que o gestor X trabalha na empresa entre 11 a 15 anos e o gestor Y está na empresa entre 1 a 5 anos. Possuem, respectivamente, idades entre 36 a 40 anos e 26 a 30 anos.

O gestor X é formado em administração de empresas com pós-graduação na área, e o gestor Y é formado em engenharia mecânica.

Questionando em que consiste a implantação das tecnologias no setor automotivo, os entrevistados disseram que um dos objetivos dessa implantação de tecnologias consistiu em melhorias nos processo, montando um banco de dados, confiável com informações concretas para servir como base em tomadas de decisões. Outro objetivo foi fornecer informações ao setor de planejamento e controle, por meio da implantação de *smartphone* e bancadas (X,

2015; Y, 2015).

Segundo os entrevistados a implantação dessas tecnologias se justifica pelo fato da empresa estar inserida em um mercado de alta competitividade e pelo setor sucroenergético do país também estar passando por dificuldade. Assim, a usina busca melhorar sempre os processos, visando aumento de produtividade, menores custos, confiabilidade e segurança dos dados e informações fornecidas e, consequentemente, o aumento de qualidade para atuar em um mercado competitivo (X, 2015; Y, 2015).

Segundo os gestores a implantação dessas tecnologias foi custosa e lenta, devido à baixa escolaridade dos colaboradores, quando se comparadas a outros setores. Foi preciso dar maior atenção ao desenvolvimento dos treinamentos e garantir que as comunicações fossem claras e objetivas para evitar falhas, sempre contando com modelos de treinamento e equipes preparadas para auxiliar nesse processo, a fim de vencer, mesmo que lentamente, uma das maiores barreiras encontradas na implantação das novas tecnologias, a resistência (X, 2015; Y, 2015).

Quando questionado quais foram os obstáculos e dificuldades enfrentados na implantação e estratégias utilizadas foi relatado que a primeira dificuldade foi o descrédito quanto ao funcionamento dessas tecnologias. Na fase piloto de uma implantação de uma dada tecnologia não se consegue garantir 100% de funcionamento, pois existem falhas no sistema, o qual, constantemente, está sendo ajustados, de acordo com a necessidade. Outra dificuldade foi o custo. Diante do cenário econômico vivenciado, os custos para implantação desses projetos são muitos significantes. Por fim, outra dificuldade apontada foi a resistências a novas práticas e a escolaridade dos colaboradores, as quais se tornaram obstáculos a serem vencidos (X, 2015; Y, 2015).

“Quando há um descrédito, uma das estratégias é a consulta e visitas a outras localidades onde já utilizam da mesma tecnologia, trazendo um crédito quando vemos que esta sendo bem utilizada e em perfeito funcionamento. Quanto aos custos à estratégia foi ter um projeto bem estruturado demonstrando os retornos [...]. Para poder superar as resistências e a abaixa escolaridade, treinamentos periódicos e intensivos foram realizados” (X, 2015; Y, 2015).

Segundo os entrevistados quando é demonstrado que houve mudanças notórias a partir da implantação das tecnologias, comparando os resultados dos colaboradores que utilizam as tecnologias de maneira correta com os resultados dos colaboradores que não a utilizam ou utilizam de forma inadequada , a resistência as mudanças, vão dando espaço para

a adaptações e maior flexibilidade por parte dos colaboradores resistente.

Quanto aos processos, segundo os entrevistados, houve grandes melhorias por facilitar os registros das informações no sistema, melhorando a qualidade das informações, trazendo mais informação e rapidez para as tomadas de decisões, isto é, permitindo respostas rápidas a questões importantes, além de auxiliar no melhoramento e no controle. (X, 2015; Y, 2015).

Os benefícios identificados foram: mudanças na cultura das pessoas; melhora na gestão de pessoal e equipamentos; aumento do banco de dados, auxílio a tomadas de decisões; maior segurança nas informações fornecidas para realização de gestão e qualidade das informações (X, 2015; Y, 2015).

Em fim, segundo os entrevistados considerando que em um setor onde a escolaridade é baixa, a faixa etária não é tão jovem e o serviço nunca havia antes precisado ou utilizado de tecnologias para monitoramento, certos obstáculos estavam claros que iriam surgir, pois toda mudanças não é 100% aceita pelos colaboradores, o que requer da empresa, estar preparada com uma equipe que possa auxiliar os gestores em momentos críticos e com um projeto bem estruturado. Mesmo com todo escopo bem desenhado, sempre vai ter algum colaborador que possa resistir às mudanças que serão propostas. Deste modo, treinamento e desenvolvimento do quadro de funcionários devem ser feitos e acompanhados para poder preparar os colaboradores para as mudanças que possam acontecer. O cenário competitivo em que as empresas estão inseridas exige que elas acompanhem e adaptem-se as mudanças que são constantes para poder se manter viva no mercado e, quando um funcionários não esta preparado ou tem resistência a mudanças, devem se dar atenção maior a ele, podendo buscar o desenvolvimento deste juntamente com a equipe ou, em último caso, dispensar os seus serviços, pois no momento em que este funcionário cria resistência ou empecilhos para que ocorra as mudanças necessárias, ele acaba criando um clima de desconforto nos demais, dificultando o alcance dos objetivos(X, 2015; Y, 2015).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notável que as organizações estão passando por constantes processos de mudanças e enfrentando alta competitividade. Essas mudanças causam barreiras e dificuldades que podem influenciar positiva ou negativamente os próprios processos de mudanças, refletindo efeitos nas organizações e nos colaboradores.

Deste modo, o objetivo deste artigo foi analisar a influência das estratégias no processo de gestão e tomada de decisões. Com base na análise dos dados foi comprovado que as opções estratégicas da empresa podem evitar ou minimizar quaisquer reações adversas nos processos de mudanças, que influenciam o comportamento dos colaboradores de forma negativa, ações e reações que podem comprometer seriamente o andamento, objetivo e sucesso da organização.

Respondendo aos problemas de pesquisa, identificou-se que entre os principais obstáculos que dificultaram a adaptação às mudanças tecnológicas estão, de acordo com a pesquisa bibliográfica, os obstáculos gerenciais, organizacionais e culturais, bem como, a dificuldade de percepção de riscos e ameaças.

Na pesquisa de campo verificou-se que as dificuldades estão mais associadas aos obstáculos culturais, visto que a implantação de tecnologias no setor foi uma experiência nova para a maioria dos colaboradores, pois muitos não tinham acesso as tecnologias antes dessa implantação e mostraram se resistente ao sistema novo. Outro obstáculo observado foi o organizacional, o qual se refere à maneira com que a empresa vem se estruturando. Antes desse processo de inovação, os colaboradores não utilizavam nenhuma outra tecnologia neste setor. Além disso, após a implantação do sistema, foram visualizados problemas técnicos como a falta de sinal de dados móveis, instabilidade do sistema.

Uma das características mais marcantes ou reações adversas dos colaboradores, observadas nesta pesquisa, quando se fala em mudanças, está a resistência, porém, quem não passa por processos de mudanças não conseguem acompanhar o ritmo e desenvolvimento do mercado.

Neste caso, se a empresa não tem uma boa estratégia e uma equipe de apoio, os objetivos não são alcançados. Portanto, na Usina Santa Adélia uma das estratégias ou ação adotada foi o treinamento.

Considerando a importância das mudanças no âmbito organizacional não só para a competitividade das empresas, mas também para sua sobrevivência, sugere-se que esta pesquisa, na empresa em questão, seja ampliada e aprofundada. Devido a Usina Santa Adélia PI, ser dividida em três unidades sugere-se, para outros estudos, que esta investigação também seja feita nas outras unidades da empresa.

Espera-se também que este artigo possa servir como base para futuros estudos sobre o tema e para auxiliar outras empresas a superarem os obstáculos às mudanças necessárias.

REFERENCIAS

CASTRO, Celso Antonio Pinheiro de. **Sociologia aplicada à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia cientifica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

____. **Introdução À Teoria Geral Da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

COSTA, Eliezer A. da**. Gestão Estratégicas da Empresa que Temos Para a Empresa que Queremos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Cientifica**: teoria e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2004.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores:** integrando teoria e pratica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FISCHIMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. de. **Planejamento Estratégico na Pratica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HELLER, Robert. **Como Gerenciar Mudanças**. São Paulo: Publifolha, 1999.

HITT, Michael A.. **Comportamento organizacional:** uma abordagem estratégica. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MUNIZ, Adir; FARIA, Herminio. **Teoria Geral da Administração:** noções básicas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa Acadêmica**. São Paulo: Atlas, 2007.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho cientifico**: um enfoque didático da produção cientifica. São Paulo: EPU, 2001.