

SIMONE COSTA SILVA

PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA EMBRAPA
ALGODÃO NO PERÍODO DE 1980 A 2010

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração

João Pessoa – PB

2011

SIMONE COSTA SILVA

PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA EMBRAPA
ALGODÃO NO PERÍODO DE 1980 A 2010



Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Gestão Organizacional, linha de pesquisa Organizações e Recursos Humanos, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado.

João Pessoa, PB/2011

S586p

Silva, Simone Costa.

Processo de formação de estratégias na Embrapa Algodão no período de 1980 a 2010 / Simone Costa Silva.-- João Pessoa, 2011.

178f. : il.

Orientador: André Gustavo Carvalho Machado

Dissertação (Mestrado) – UFPB/PPGA

1. Administração de Empresas. 2. Embrapa Algodão – formação de estratégias. 3. Mudanças de estratégias – liderança. 4. Planejamento racional. 5. Liderança estratégica.

UFPB/BC

CDU: 658(043)

SIMONE COSTA SILVA

PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA EMBRAPA ALGODÃO NO
PERÍODO DE 1980 A 2010

Dissertação aprovada em: ___/___/2011

Banca Examinadora

André Gustavo Carvalho Machado, Prof. Dr.
Orientador

Gesinaldo Ataíde Cândido, Prof. Dr.
Membro UFCG

Anielson Barbosa da Silva, Prof. Dr.
Membro UFPB

À Deus, o guia da minha vida,

a José e Maria Costa, meus pais, sem os quais nada teria acontecido,

a Edinilson, meu amor, amigo e companheiro,

dedico este trabalho, com todo o meu amor...

AGRADECIMENTOS

À Deus, rocha inabalável e alicerce da minha existência. Senhor, tenho tão pouco a pedir e tanto a agradecer...

Aos meus pais, José e Maria Costa, sinônimo de amor, dedicação e incentivo.

Ao meu esposo, Edinilson, pelo apoio, estímulo e compreensão, mas, sobretudo, por sua presença em minha vida.

À Solange e Juliana Costa, minhas irmãs e amigas, pela motivação e por acreditarem que eu seria capaz de chegar até aqui.

Agradeço ao meu Orientador, professor André Gustavo Carvalho Machado, pelos conhecimentos compartilhados ao longo desta caminhada, mas, principalmente, pela compreensão e incentivo. Quando eu crescer, quero ser igual a você: “Currículo 100”...

Aos membros da banca examinadora, os Professores Anielson Barbosa e Gesinaldo Ataíde, pelas valiosas contribuições e por aceitarem avaliar a minha dissertação. Aos professores e funcionários do PPGA pela dedicação e apoio.

Aos colegas da Turma 34, pelos bons momentos vividos juntos. Em especial, agradeço a minha amiga Fran, companheira nesta conquista, mas acima de tudo, amiga na vida, e exemplo de luta e dedicação.

Aos meus amigos pessoais Cida, Conceição, Joannes, Judith, Luciana e Socorro Carvalho pelo apoio e entusiasmo. São pessoas como vocês que tornam a caminhada da vida mais leve e prazerosa.

Agradeço à Embrapa Algodão, pela possibilidade de realizar esta pesquisa e compreenderem que contribuir com o conhecimento acadêmico favorece o crescimento da organização. Aos entrevistados, agradeço a atenção com que me receberam e compartilharam suas opiniões e conhecimentos acerca desta respeitosa empresa.

Por fim, agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na realização deste Mestrado e ao CNPq pelo apoio financeiro concedido durante parte de realização do curso.

À todas as pessoas, não citadas acima, mas que contribuíram para que este momento se tornasse realidade.

Meus sinceros agradecimentos!

*"As ideias e as estratégias são importantes,
mas o verdadeiro desafio é a sua execução."*

(Percy Barnevik)

RESUMO

A intenção desta pesquisa foi compreender o processo de formação de estratégias na Embrapa Algodão no período de 1980 a 2010. Buscando atender ao propósito geral deste trabalho, procurou-se descrever as principais ações estratégicas adotadas no período considerado, analisar o modo como estas estratégias foram moldadas, a influência exercida pelo contexto (interno e externo) nas mudanças ocorridas nas estratégias ao longo do tempo e, por fim, mostrar o papel da liderança no processo de formação e mudança estratégicas. Para tal, foi empregada a abordagem qualitativa, tendo como método o estudo de caso único. Trata-se de um estudo com características de retrospectiva histórica em que se estudaram pontos diferentes do tempo em um mesmo caso. Para consecução dos dados foram realizadas 12 entrevistas com colaboradores atuais da empresa ou ex-colaboradores, sendo os entrevistados pertencentes aos vários níveis funcionais da organização (operacional, analistas, pesquisadores, gestores). A pesquisa também utilizou a observação e a análise de documentos como instrumentos de coleta de dados. O trabalho de análise de dados demonstrou que estratégias deliberadas, do tipo planejamento racional, preponderaram sobre estratégias emergentes. Entre as principais ações estratégicas adotadas pela empresa no período, destacam-se: a inserção de produtos diferentes do algodão à pauta de pesquisa, o envio de pesquisadores para atuação em outros estados do país, lançamento das cultivares de algodão colorido e o foco nas pesquisas para a agricultura familiar, a agroenergia e o Desenvolvimento Sustentável. Em relação às mudanças estratégicas empreendidas na empresa estas se deram de forma reativa, visando atender às contingências ambientais. Tais mudanças consistiram em direcionar a atuação da empresa para pesquisas multi-produtos, a adoção de um plano formal a ser seguido, o foco no algodão colorido e agroecológico, além da mudança no organograma da empresa. Quanto ao papel do líder no processo de formação e mudança estratégica, este se deu a partir de uma atuação de acompanhamento do processo, representação da empresa e com características de liderança gerencial. A partir deste estudo, é possível concluir que a Embrapa Algodão apresenta algumas fragilidades que sinalizam a necessidade de reflexão e análise de sua atuação, a fim de promover mudanças de modo a fortalecer a sua viabilidade futura.

Palavras-Chave: Processo de formação de estratégias; Embrapa Algodão; Mudanças Estratégicas; Liderança Estratégica.

ABSTRACT

The aim of this research was to understand the process of forming strategies at Embrapa Algodão from 1980 to 2010. Seeking to meet the general purpose from this work, it was tried to describe the main strategies actions adopted in the considered period, examine how these strategies have been shaped, the influence of the (internal and external) context changes in strategies over time and finally show the leadership role in the process of training and strategic change. It was used the qualitative approach, and the method, was a single case study. It is a retrospective study with historical features where have been studied different points in time. To achieve the data it was conducted 12 interviews with the staff company's current or former employees, belonging to various functional levels of the organization (operational, analysts, researchers, managers). The survey also used observation and document analysis as data collection instruments. The work of data analysis has shown that deliberate strategies, such as rational planning, is a predominance of emerging strategies. Among the key strategic actions taken by the company during the period, include: the inclusion of different cotton products to the research agenda, sending researchers to work in other states, the release of colored cotton cultivars and focus on research to family farming, agro-energy and sustainable development. In relation to strategic changes undertaken in the company they have reactively, to meet the environmental contingencies. These changes consisted of directing the company's performance for multi-product research, the adoption of a formal plan to be followed, the focus on agro-ecological and colored cotton and a change in the organizational chart. The role of leader in the training process and strategic change, this happened from a performance monitoring process, representing the company and managerial leadership characteristics. From this study, it is possible to conclude that Embrapa Algodão has some weaknesses that signal the need for reflection and analysis of its performance in order to promote changes in order to strengthen its future viability.

Keywords: Process of forming strategies; Embrapa Algodão; Strategic Change; Strategic Leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	O <i>continuum</i> da estratégia – de deliberadas a emergentes	35
Figura 02	Fases estratégicas da Embrapa Algodão	68
Figura 03	Fragmento do Organograma do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária	75
Figura 04	Fluxo de etapas de elaboração do PDU	91
Figura 05	Novo organograma da Embrapa Algodão	143

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	A ênfase dos autores para o processo estratégico	33
Quadro 02	Tipos de estratégias.	36
Quadro 03	Pessoas abordadas na coleta de dados	53
Quadro 04	Objetivos e questões do instrumento de coleta de dados	57
Quadro 05	Edições do PDU e períodos de vigência	67
Quadro 06	Síntese das estratégias da fase 1	86
Quadro 07	Fragmentos dos I PDU da Embrapa Algodão	92
Quadro 08	Síntese das estratégias da Fase 2	101
Quadro 09	Fragmentos dos II PDU da Embrapa Algodão	107
Quadro 10	Síntese das estratégias do período estratégico 3	116
Quadro 11	Fragmento do III PDU	123
Quadro 12	Síntese das estratégias da Fase 4	130
Quadro 13	Fragments do IV PDU	136
Quadro 14	Síntese das estratégias da Fase 5	146
Quadro 15	Processo de formação de estratégias na Embrapa Algodão	147
Quadro 16	Síntese das mudanças estratégicas da Embrapa Algodão	148

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAE	Conselho Assessor Externo
CNPA	Centro Nacional de Pesquisa de Algodão
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DNPEA	Departamento Nacional de Pesquisa e Experimentação Agropecuária
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
LABEX	Laboratórios Virtuais no Exterior
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PAC Embrapa	Programa de Fortalecimento e Crescimento da Embrapa
PDE	Plano Diretor da Embrapa
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PDU	Plano Diretor da Unidade Descentralizada
PIB	Produto Interno Bruto
PNPB	Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel
PRONASCI	Programa Nacional de Segurança com Cidadania
PT	Partido dos Trabalhadores
RBV	<i>Resource Based View</i>
SINPAF	Sindicato Nacional dos Trabalhadores de Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário
SNPA	Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS	21
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	21
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 O QUE É ESTRATÉGIA?	27
2.2 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	32
2.3 MUDANÇA ESTRATÉGICA	37
2.4 LIDERANÇA E ESTRATÉGIA	40
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
3.1 NATUREZA E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	48
3.2 O MÉTODO DE ESTUDO DE CASO	50
3.3 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DO CASO E DOS SUJEITOS DA PESQUISA	51
3.4 COLETA DE DADOS	54
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	59
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	62
4.1 A EMBRAPA ALGODÃO: SURGIMENTO E CONSOLIDAÇÃO	63
4.2 AS ESTRATÉGIAS DA EMBRAPA ALGODÃO: FASES, PROCESSO DE FORMAÇÃO, MUDANÇA E LIDERANÇA ESTRATÉGICA	69
4.2.1 Fase 1 – 1980 a 1985: Auge da atuação da Embrapa Algodão	69
4.2.2 Fase 2 – 1986 a 1994: Mudança de rumo	86
4.2.3 Fase 3 – 1995 a 2001: Buscando novos horizontes	101
4.2.4 Fase 4 – 2002 a 2008: Inovação colorida	117
4.2.5 Fase 5 – 2009 a atual: Necessidade de reestruturação	130
4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA	146
5 CONCLUSÕES	150
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	155
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	156
REFERÊNCIAS	157
APÊNDICE A – Carta de Apresentação enviada à Embrapa	166
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista	167
APÊNDICE C – Roteiro de Observação	172

ANEXO A – Questionário de Análise Organizacional e Funcional (Análise do Ambiente Interno)	173
ANEXO B - Diagnóstico da atuação da Embrapa Algodão	177

1 INTRODUÇÃO

O estudo do processo de desenvolvimento da estratégia nas organizações tem sido alvo de investigações, buscando explicar tanto ações passadas e descrever o seu comportamento durante determinado período de tempo. Desta forma, as decisões tomadas por uma organização para estar alinhada com o seu ambiente caracteriza o que se pode chamar de processo de adaptação estratégica organizacional, ocorrendo através das mudanças adotadas. Como as organizações vivem em ambientes dinâmicos, os estudos para compreender este processo de adaptação têm sido enfatizados como de fundamental importância (ROSSETO; ROSSETO, 2002), bem como aqueles voltados a conhecer a influência dos líderes no processo de formação dessas estratégias (PEREIRA, 2006).

Este primeiro capítulo tem o intuito de contextualizar o tema a ser estudado, delimitando o problema de pesquisa que conduz esta investigação, definindo os objetivos (geral e específicos) e, ainda, apresenta a justificativa para a escolha do tema e do objeto de estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

Com o acirramento da competição entre as empresas, decorrente, entre outros, da proximidade dos mercados, proporcionado pela diluição das fronteiras entre setores; a redução das distâncias, motivada principalmente pela redução dos custos logísticos; e ainda o rápido avanço da tecnologia, exige-se que as organizações possam atender às demandas impostas pelo ambiente onde está inserida.

Não se pode, portanto, negar que as organizações são influenciadas pelo ambiente, que muda gradualmente e exige uma mudança organizacional concomitantemente (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009) seja de forma reativa, antecipatória, inovadora ou criativa (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Este cenário, marcado por turbulência e competitividade, gera um clima de incerteza e torna os modelos utilizados para entender a realidade, bem como para auxiliar na tomada de decisão, ineficientes e obsoletos mais rapidamente (TERENCE, 2002; LIMA, 2009). Neste âmbito, são justamente as estratégias formuladas pelas organizações que traduzem para os seus membros os objetivos e metas que se pretende alcançar e o conhecimento destas guiam a realização das atividades diárias.

Há muito tempo já se fala em estratégia e hoje ela é considerada o ponto alto da atividade dos gerentes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), o que torna difícil sua conceituação devido à volumosa literatura existente. Nesta pesquisa, adotar-se-á o conceito proposto por Henry Mintzberg (1978, p. 94) o qual afirma que a “estratégia pode ser vista como um conjunto de comportamentos coerentes por meio do qual a organização estabelece um tempo para o seu lugar no ambiente”.

A abordagem estratégica é, portanto, orientada para o futuro e requer dos gestores mais do que reagir aos eventos ocorridos, tentar se antecipar a estes (CROSBY, 1991). Neste sentido, algumas empresas de sucesso apresentam valores e propósitos que se mantêm fixos, enquanto suas estratégias e práticas de negócio se adaptam a um mundo em mudanças (COLLINS; PORRAS, 1996). Por outro lado, “embora estratégia seja uma palavra usualmente associada com o futuro, sua ligação com o passado não deixa de ser menos importante” (MINTZBERG, 1998, p. 436).

A escolha de uma direção estratégica deve, pois, estar associada à avaliação que seus dirigentes fazem do ambiente competitivo (GIMENEZ, 1998) e tenderá a evoluir a partir da

combinação entre as decisões internas e os eventos externos, criando um consenso de ação amplamente compartilhado entre a alta administração e os membros das equipes (QUINN, 1978). Desta forma, apesar da estratégia não se concentrar no passado, exceto pelas lições que podem ser extraídas de experiências anteriores (CROSBY, 1991), o estudo do processo de sua formação pode proporcionar aos gestores identificarem como ocorre a interação da empresa com o ambiente onde atua (PEREIRA, 2006), transformando em questão essencial para a gestão “como desenvolver esquemas estratégicos adequados, possibilitando que a empresa crie ou a se adapte às mudanças competitivas” (VOLBERDA, 2004, p. 35).

Sobre processo, Van De Ven (1992, p. 169) propõe três significados para o termo. a) “Uma lógica que explica uma relação causal entre variáveis dependentes e independentes; b) Uma categoria de conceitos ou variáveis que se refere às ações de indivíduos ou organizações; c) Uma sequência de eventos que descreve como as coisas mudam ao longo do tempo”. Diante do proposto pelo autor e tendo em vista a intenção desta pesquisa, o significado aceito para o termo processo será o terceiro conceito, ou seja, o processo como uma perspectiva histórica com foco numa seqüência de incidentes, atividades e estágios que giram em torno de um assunto principal existente (VAN DE VEN, 1992).

Na literatura, o processo de formação estratégica tem sido abordado de várias formas: formação de estratégias como um processo artesanal (MINTZBERG, 1998), abordagem formal de planejamento (MINTZBERG, 1973 e 1978; QUINN, 1978), modo empreendedor e adaptativo (MINTZBERG, 1973 e 1978), a abordagem do poder - comportamental (QUINN, 1978), incrementalismo lógico (QUINN, 1978; IDENBURG, 1993), um processo de aprendizagem guiada (IDENBURG, 1993), formação de estratégia emergente (MINTZBERG; WATERS, 1985; IDENBURG, 1993), um *continuum* na formação de estratégias - de deliberadas a emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, 1987). Com tantas abordagens e proposições de como as estratégias podem ser formuladas, “compreender

e moldar a prática da estratégia requer um envolvimento profundo” (WHITTINGTON, 2004, p. 50) do estrategista com a organização e o ambiente.

Sobre formação de estratégia, pode-se afirmar que estas são decisões específicas adotadas pela empresa sobre o uso de recursos como finanças, pessoas e tempo sendo considerados à luz dos padrões e da estrutura da organização e não somente dos eventos habituais (IDENBURG, 1993). A essência na escolha de uma direção estratégica qualquer está associada à avaliação que os gestores fazem do ambiente onde estão inseridas (GIMENEZ, 1998; ANTONIALLI, 2000), havendo, portanto, uma interação entre o ambiente dinâmico e impulsos burocráticos que são mediados pela liderança (MINTZBERG, 1978).

Em se tratando de ambientes dinâmicos, pode-se afirmar que entre os setores que mais crescem no mundo destacam-se o de informática, telecomunicações, aviação e indústria naval. Segundo Magalhães (2010), com exceção da fabricação de aviões comerciais, o Brasil encontra-se fora desses setores mais dinâmicos da economia mundial.

Mesmo assim, ao longo dos últimos 35 anos, o Brasil foi um dos países que mais cresceu no mundo ocidental, cerca de 6,5% ao ano, o que significa um crescimento econômico robusto. Quase metade deste crescimento pode ser explicado pelo avanço tecnológico e a inovação e só foi possível devido a sociedade conseguir instigar, naqueles que possuem o espírito empresarial, o ânimo de assumir riscos e investir. A pesquisa agropecuária e a utilização do seu resultado, fortemente desenvolvidos pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), inserem-se nesse contexto (DELFIM NETO, 2009).

A Embrapa foi criada em 28 de março de 1973, por decisão do governo do Presidente Emílio Médici e sugestão do ministro Cyrne Lima que designou uma “equipe” de trabalho encarregada de preparar um relatório sobre a situação da pesquisa agropecuária brasileira. Naquele momento, o país começava a viver um momento de intensificação da agricultura, do crescimento acelerado da população e da renda *per capita*, além da abertura para o mercado

externo. O seu surgimento foi impulsionado pela necessidade de investimentos em ciências agrárias de modo a auxiliar o país a reduzir o diferencial entre o crescimento da demanda e o da oferta de alimentos e fibras (EMBRAPA, 2008a).

Como resultado do trabalho da equipe designada pelo presidente do país foi sugerido a “formação de um Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária - produto principal da reforma institucional, que resultou na criação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Embrapa” (LIVRO PRETO, 2006). Surge então a Embrapa no formato de uma empresa pública em substituição ao Departamento Nacional de Pesquisa e Experimentação Agropecuária (DNPEA).

A Embrapa tem como missão “viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira” (EMBRAPA, 2010). A mesma atua por intermédio de Unidades Centrais (que são unidades de pesquisa e de serviços) e de Unidades Administrativas também denominadas de Unidades Descentralizadas, estando presentes em quase todos os Estados da Federação nos mais diferentes biomas brasileiros.

Estas unidades estão distribuídas em todo o território nacional e são especializadas em produtos de importância econômica, recursos ecológicos regionais e áreas temáticas (ALVES, 2010; CONTINI; MARTHA JR, 2010). Sua atuação coordenada “possibilitou a incorporação de inovações que propiciaram ganhos de qualidade, produtividade e atendimento da demanda de produtos e serviços para a sociedade” (CASTRO; GUEDES, 2010, p. 02).

Além das unidades de pesquisa e serviços, a Embrapa coordena o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), constituído por instituições públicas, sejam elas da esfera federal ou estadual, contando ainda com a cooperação de universidades, empresas privadas e fundações, que executam pesquisas nas diferentes áreas geográficas e campos do conhecimento científico. Para viabilizar a liderança do Brasil em agricultura tropical, além de

investir em pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico para o setor, a empresa optou por empregar investimento no treinamento de seus recursos humanos.

Hoje, a organização possui 8.944 empregados, dos quais 2.024 são pesquisadores. O orçamento da Empresa para 2010 foi de R\$ 1 bilhão e 863 mil (EMBRAPA, 2010).

Em 2023 a Embrapa completará 50 anos de existência, ingressando assim na maturidade organizacional. Até o momento, sua trajetória tem sido de sucesso, reconhecido nacional e internacionalmente. A imagem construída ao longo deste trajeto é o de uma empresa de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, líder na agricultura tropical, sendo recorrida por diversos países e organizações multilaterais (EMBRAPA, 2008b).

O panorama atual tem demonstrado que “o Brasil tende a aumentar sua participação no comércio internacional de produtos do agronegócio, pois possui áreas agricultáveis ainda inexploradas e capacidade de ganhos de produtividade em várias cadeias produtivas” (CASTRO; GUEDES, 2010, p. 12). Trabalhando com o intuito de proporcionar tais ganhos, as unidades descentralizadas da Embrapa cumprem a função de desenvolver os recursos presentes nas regiões onde estão localizadas garantindo produtividade e competitividade. Neste sentido, o Centro Nacional de Pesquisa de Algodão (CNPA), ou simplesmente Embrapa Algodão, foi criado em 1975, com o intuito de coordenar, planejar e executar pesquisas com algodão no Brasil.

A partir de 1985, devido à diminuição desta cultura, fato ocorrido pela disseminação da praga do bicudo que atingiu a cultura do algodão e prejudicou o seu desenvolvimento, a Embrapa Algodão redefiniu seus objetivos e estratégias acrescentando à sua missão as culturas da mamona, amendoim, pinhão manso, gergelim e sisal, com as quais trabalha atualmente, desenvolvendo pesquisa em prol de sua inovação (EMBRAPA ALGODÃO, 2008b). Atualmente, além de cultivares e sistemas de produção, a Embrapa Algodão desenvolve pesquisas na área de controle biológico, qualidade de fibras e fios de algodão, biotecnologia, mecanização agrícola, tecnologia de alimentos e produção de biodiesel, prestando serviços de consultoria, assessoria, treinamento e análises laboratoriais.

Para execução de seus projetos de pesquisa, muitos em parceria com renomadas instituições nacionais e internacionais, esta Unidade Descentralizada conta com sete campos experimentais localizados em Patos (PB), Barbalha (CE), Missão Velha (CE), Barreiras (BA), Irecê (BA), Primavera do Leste (MT) e Santa Helena (GO), além de 35 pontos de pesquisa científica. Para dar suporte a esta estrutura, bem como às atividades que desempenha, 55 pesquisadores e 136 funcionários de apoio formam o capital humano da organização. (EMBRAPA ALGODÃO, 2008b).

Ademais, as transformações constantes que afetam este mercado têm contribuído para que a Embrapa, por meio do desenvolvimento de inovações e uso de tecnologias, colabore para um cenário de sustentabilidade do agronegócio brasileiro. Tal fato impulsiona a necessidade da organização monitorar seus processos, estrutura e estratégias como ponto de partida para uma melhor atuação proporcionada pela melhoria dos produtos e serviços oferecidos a sociedade onde a organização está inserida.

Neste contexto, o presente estudo focaliza o processo de formação estratégica na Embrapa, examinando o modo pelo qual ela aconteceu ao longo dos últimos 30 anos, isto é, a partir de sua consolidação, em 1980, até o ano de 2010. O estudo ocorreu na unidade especializada em Algodão denominada Embrapa Algodão, a qual está localizada na cidade de Campina Grande/PB, mas possui abrangência de atuação em todo o país. A escolha de tal período se deu uma vez que, após a inserção da empresa no estado da Paraíba, os seus primeiros anos de vida serviram apenas para construir a estrutura física local onde deveria ser instalado o centro e somente depois de ter sido instalada esta estrutura é que a empresa começou efetivamente a funcionar. Assim, entre 1975 e 1979 não existiram eventos marcantes que tenham influência sobre os períodos estratégicos vividos pela organização.

Um estudo com este foco permite a organização conhecer melhor o seu processo estratégico o que pode contribuir para orientar as ações futuras da organização já que, com o

passar do tempo, a empresa precisa continuar mostrando sua capacidade de dar bons resultados a partir das estratégias que formula. Conforme afirma Mintzberg (1998, p. 420), “conhecer as capacidades da organização o suficiente para pensar profundamente sobre sua direção”, é um dos grandes desafios que o estrategista enfrenta. Além disso, “os gerentes devem viver suas estratégias no futuro, mas devem compreendê-las referindo-se ao passado” (*Idem*, 1998, p. 436).

Logo, na análise da mudança estratégica, deve-se considerar a noção de que a formulação de novas estratégias, inevitavelmente, envolve a gestão do processo e do contexto organizacionais, bem como do conteúdo dessas estratégias. Neste sentido, para execução desta pesquisa foi empregada uma análise intensa sobre as mudanças vivenciadas pela empresa, destacando **quais** mudanças expressivas foram identificadas (conteúdo), **como** estas mudanças ocorreram (processo) e quais as características do ambiente interno e externo **onde** se deram as mesmas (contexto) (PETTIGREW, 1987). E, ainda, tornou-se relevante focalizar a formação de estratégia como um processo altamente ligado à figura do líder, enfatizando o lado inato do processo que inclui intuição, julgamento, sabedoria e experiência (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

É dentro desse contexto que esta dissertação está inserida. Partindo do estudo de uma organização líder em pesquisa, inovação e desenvolvimento de tecnologias para o agronegócio, busca-se identificar as principais mudanças estratégicas ocorridas, à medida que se procura compreender o processo de formação de estratégias dentro da organização, além da influência dos líderes sobre sua escolha. Assim, torna-se oportuno conduzir as atividades desta pesquisa a partir do seguinte questionamento:

Como ocorreu o processo de formação de estratégias na Embrapa Algodão no período de 1980 a 2010?

1.2 OBJETIVOS

Considerando o exposto, apresentam-se os objetivos de pesquisa.

a) Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar o processo de formação de estratégias na Embrapa Algodão no período de 1980 a 2010.

b) Específicos

Para o atendimento do objetivo geral deste trabalho, buscar-se-á atingir os seguintes objetivos específicos:

- Descrever as ações estratégicas mais relevantes adotadas no período considerado;
- Avaliar como foram moldadas as estratégias da organização ao longo do tempo;
- Identificar a influência do contexto (interno e externo) nas mudanças fundamentais ocorridas nas estratégias ao longo do tempo;
- Diagnosticar o papel da liderança no processo de formação e mudança estratégicas.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A gestão estratégica tem sido alvo de investigação e análise como uma forma de compreender os aspectos que diferenciam uma organização das demais concorrentes, bem como compreender aspectos particulares de sua gestão que fortalecem ou enfraquecem o seu desempenho.

Assim sendo, o conhecimento sobre como ocorre o processo estratégico dentro das organizações vem se fortalecendo ao longo do tempo a partir dos vários estudos realizados (MILES *ET AL*, 1978; MINTZBERG, 1978; QUINN, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1986; PETTIGREW, 1987; IDENBURG, 1993; WEBB; PETIGREW, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Idenburg (1993) afirma ser a gestão estratégica um campo de conhecimento emergente dentro da ampla área de estudos relacionados às organizações. E que, portanto, o processo de desenvolvimento de estratégias deve ser refletido a partir de pesquisas realizadas através de estudos de caso (nos negócios) e atividades de base prática (nas universidades) que ajudem a aumentar o entendimento sobre a dimensão política do desenvolvimento de estratégia.

O incentivo aos estudos relacionados ao processo de formação da estratégia também é reforçado por Whittington (2004, p. 49) ao afirmar sobre a necessidade de “um melhor entendimento sobre a maneira como são desenvolvidos, testados e colocados no mercado os novos conceitos e ferramentas estratégicas”.

Wilson e Jarzabkowski (2004, p. 13), por sua vez, expõem que a ação e a direção são partes integrais para a compreensão da estratégia como prática e que “tal perspectiva requer que os estudiosos adotem múltiplos níveis de análise para escapar da linearidade no pensar e para investigar profundamente a estratégia com o intuito de descobrir sua essência”.

Ademais, pode-se explicar a relevância deste estudo na empresa selecionada a partir de três aspectos principais. O primeiro aspecto diz respeito à importância de se estudar a trajetória de uma organização que apresenta expressivo potencial de contribuição para a competitividade do país em relação ao agronegócio. Segundo Alves (2010, p. 65) a Embrapa

é um caso de inovação institucional bem-sucedido, que se caracteriza pela escolha do modelo de empresa pública, escala de operação, descentralização espacial, especialização das Unidades de Pesquisa, valorização do treinamento, remuneração adequada dos recursos humanos e visão de uma agricultura baseada na ciência e tecnologia. Além disso, todo o esforço foi sempre focado em obter resultados úteis.

Tais características tornam esta organização uma referência para o desenvolvimento do agronegócio brasileiro, setor que possui grande potencial de crescimento no país (CONTINI *ET AL*, 2010), merecendo, portanto, ser estudada a fim de se conhecer aspectos de sua gestão e características de atuação ao longo do tempo que a diferenciam de outras organizações.

O segundo aspecto que justifica a realização deste trabalho é a possibilidade de melhor compreender o momento atual da organização a partir de uma interpretação das decisões tomadas no passado. Isto porque, ao longo dos anos, as mudanças estimuladas pelo mercado do agronegócio nacional e internacional, demandaram da empresa a capacidade de adequar-se a esta realidade atual, formulando novas estratégias de atuação.

Este novo panorama se configura estimulado pelo fortalecimento do agronegócio que se dá, principalmente, devido às dificuldades de reposição de estoques em nível mundial, o acentuado aumento do consumo e o processo de urbanização, criando condições favoráveis aos países que, como o Brasil, têm imenso potencial de produção, bem como tecnologia disponível para tal (CONTINI *ET AL*, 2010). Tecnologia esta desenvolvida, em grande parte, a partir das pesquisas realizadas pela Embrapa em todo o país, inclusive com colaboração internacional, que teve como resultado a organização do sistema de produção capaz de aumentar a eficiência da agricultura familiar e incorporar pequenos produtores no agronegócio, garantindo melhoria na sua renda e bem-estar (EMBRAPA, 2010).

O terceiro aspecto que reforça viabilidade desta pesquisa é o fato de que na pesquisa bibliográfica realizada foi possível encontrar artigos, dissertações e teses envolvendo o tema (formação de estratégias) em vários tipos de organizações e setores da economia diferentes, no entanto, nas fontes pesquisadas, não foram encontrados estudos a respeito do processo de formação e mudança estratégica no agronegócio, seja em níveis nacional ou internacional. O

resultado desta busca, apesar de não ser definitivo, revela a carência em pesquisas sobre o tema no setor estudado.

Este terceiro aspecto pode ser confirmado a partir de consulta à literatura pesquisada (LAVARDA; MACHADO, 2010; KOVACS, 2009; OLIVEIRA, 2007; MOREIRA, 2007; SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007; TOSCANI; NETO, 2007; ALVES *ET AL*, 2006; LAIMER; LAIMER, 2006; KOENING; PEREIRA; COSTA, 2006; OLIVEIRA *ET AL*, 2006; PEREIRA, 2006; SARAIVA, 2006; AZEVEDO, 2005; REBELLO, ERDMANN, COELHO, 2005; LUCENA, 2004; CARLOMAGNO, ALMEIDA, 2003; ROSSETTO, 2003; ALMEIDA, 2000; ANTONIALLI, 2000; ARAÚJO, SANTOS, 2000; SCHERER, MUSSI, 2000; GIMENEZ, 1998; NOGUEIRA, MOREIRA, 1998; WEBB, PETIGREW, 1999; ROMANELLI, TUSHMAN, 1994; ANDERSON, TUSHIMAN, 1991; MINTZBERG, WATERS, 1986; MINZBERG, 1978; MINTZBERG, WATERS, 1985; QUINN, 1978).

Um estudo com finalidade similar a este trabalho, o qual teve como objeto de pesquisa uma cadeia internacional de hotéis, sugere a necessidade de execução de novas pesquisas em organizações atuantes em outros setores e com tamanhos diferentes da empresa estudada, podendo-se verificar as semelhanças e diferenças apresentadas. Tal aplicação pode contribuir tanto para o melhor conhecimento deste processo (para os acadêmicos) quanto para auxiliar na tomada de decisão (para os executivos) (PEREIRA, 2006).

Desta forma, a investigação dos acontecimentos vivenciados pela organização em estudo, no que se refere à formação de suas estratégias, resgata o modo como a mesma vem atuando no mercado durante todo esse tempo e permite rever as mudanças que foram necessárias realizar visando sua antecipação aos eventos futuros ou mesmo a sua adaptação ao ambiente ao longo dos anos.

Tal estudo pode permitir aos gestores, a partir dos conhecimentos adquiridos, aperfeiçoarem o uso dos recursos e do conhecimento no momento da tomada de decisão

estratégica, favorecendo o desenvolvimento da organização. Já ao pesquisador, permite contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico, não pretendendo exaurir o assunto abordado, mas levantar aspectos concernentes ao tema e setor estudados, os quais ainda não foram contemplados em outros estudos similares.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho contempla cinco capítulos. O primeiro capítulo buscou contextualizar o tema, delimitando o problema de pesquisa, além de definir os objetivos (geral e específicos) e justificar a escolha do tema.

O segundo capítulo traz um levantamento da literatura, abordando os principais conceitos e autores estudiosos da estratégia, tendo como foco o modo como ocorre o processo formação de estratégias dentro das organizações, a mudança estratégica e o papel da liderança no processo estratégico organizacional.

No terceiro capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados na operacionalização desta pesquisa. Neste, apresentam-se os conceitos básicos de pesquisa e o delineamento do estudo, além de mostrar o método utilizado para coleta e análise dos dados.

Os resultados encontrados a partir deste estudo são apresentados no quarto capítulo. Inicialmente, buscou-se descrever a organização na qual foi realizada a pesquisa, seguindo-se as fases estratégicas que foram identificadas ao longo do período estudado, com seus fatos e ações marcantes seja no ambiente interno ou externo da organização. Além disso, são destacados, nesta seção, o modo como a empresa formula suas estratégias, as principais mudanças estratégicas ocorridas e o papel do líder em tal contexto, buscando ainda discutir os resultados com base no referencial teórico consultado.

No quinto capítulo, são delineadas as conclusões e apresentadas as limitações e recomendações para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são evidenciados os principais temas e conceitos do assunto em questão, visando dar suporte a todas as outras fases da pesquisa. Inicialmente, serão expostos os conceitos de estratégias à luz de diferentes abordagens e perspectivas existentes; em seguida, será evidenciado como ocorre o processo de formação de estratégias, mostrando as principais características do mesmo; posteriormente, aborda-se a questão da mudança estratégica como fator presente nas organizações, finalizando com a liderança como aspecto capaz de influenciar as estratégias organizacionais.

2.1 O QUE É ESTRATÉGIA?

Durante muitos anos várias definições foram sugeridas para o termo estratégia, implicando, portanto, que não exista unanimidade em relação a um conceito único. Neste sentido, ao se tentar conceituar estratégia, torna-se necessário realizar um levantamento e apontar a contribuição dos principais autores do tema.

Acredita-se que os primeiros discursos sobre estratégia são de origem chinesa com os escritos da obra “A arte da Guerra” de Sun Tzu datada de 400 a.C. (HORWATH, 2006), vindo a se tornar um livro de intensa influência no pensamento de homens e nações, extrapolando o campo das batalhas e passando a ser utilizado para formulação de estratégias empresariais no mundo corporativo (CLARET, 2001).

Logo, o termo estratégia não é algo novo, uma vez que tem sido usado desde que os homens combinam imaginação, inteligência, recursos e comportamentos coordenados para as atividades de guerra. Mas, a estratégia usada como um artifício para proporcionar a

competição dos negócios, é um fenômeno relativamente recente (HENDERSON, 1989). Tal conceito só passou a fazer parte do vocabulário das empresas na década de 50, pois o termo ainda era difundido no sentido militar, sendo definido como “a ciência e a arte do emprego de forças numa guerra” (ANSOFF; McDONNELL, 1993, p. 70). Atualmente, podem-se encontrar várias visões e posicionamentos diferentes relacionados ao tema.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) advogam que é possível compreender estratégia a partir de diferentes perspectivas, a saber: Estratégia como um **plano**, um **padrão**, uma **posição**, uma **perspectiva** ou um **truque** para driblar o concorrente.

Whittington (2006) propõe quatro abordagens genéricas da estratégia que se diferenciam por duas dimensões - para que serve e como ela é desenvolvida: a **abordagem clássica** que defende os métodos de planejamento racional; **evolucionária** que adota a evolução biológica como modelo conceitual; **processualista**, dando ênfase a estratégia como um processo falível das empresas e dos mercados; e, por último, a abordagem **sistêmica**, considerando os fins e os meios da estratégia ligados às culturas e aos poderes dos sistemas sociais de onde ela se desenvolve.

Por outro lado, “estratégia em negócios pode ser definida simplesmente como o mapa geral de como a firma pretende ganhar. Estratégia não é específica; não é um plano passo-a-passo; é sobre um futuro mais distante” (HUFFMAN, 2001, p. 13). É criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades que diferencie a organização de seus concorrentes. Isto inclui exercer opções excludentes e criar compatibilidade e integração entre as atividades da empresa, garantindo diferenciação e sustentabilidade ao longo do tempo (PORTER, 1999).

O termo estratégia tem sido, portanto, “definido em uma variedade de formas, mas quase sempre com um tema comum: a de um conjunto de orientações que determinam as decisões para o futuro” (MINTZBERG, 1978, p. 935).

A partir da visão de estratégia como um fenômeno relacionado aos negócios, pode-se considerar como um divisor de águas para a discussão do seu real significado, o fato de alguns autores seguirem uma perspectiva prescritiva enquanto outros são descritivos. A primeira corrente propõe a estratégia como diretrizes específicas que guiam a gestão e a segunda como descrição de um retrospecto dessas atividades (IDENBURG, 1993).

Sob a perspectiva prescritiva, Ansoff e McDonell (1993, p. 70) conceituam estratégia como “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Em concordância, pode-se afirmar que “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009, p. 24).

As estratégias surgem, então, como uma estrutura de normas que guiam as atividades de gestão, avaliando-as como úteis ou inúteis. Mas, cada gestor ao ser inundado com informação ou novos fatos e mudanças, pode ter seus modelos mentais do presente ou do futuro afetados a partir desta estrutura de normas (IDENBURG, 1993). A estratégia pode ser vista ainda como uma “arte prática baseada em métodos de análise conceitual” (DAMERON; TORSET, 2009, p. 7). Os conceitos apresentados convergem em um ponto, “o de que a estratégia representa um elo que conecta a organização ao ambiente” (KOENING; PEREIRA, COSTA, 2006, p. 02).

Justamente por se configurar como este elo entre ambiente e organização, tratar a estratégia como uma receita a ser seguida, isto é, de forma prescritiva pode conduzir a organização a decisões equivocadas. A prescrição em si não é um problema. Esta ocorre devido ao quadro de ações alternativas oferecidas para serem usadas por todas as organizações (FALKEMBERG, 2002).

Uma vez que se está lidando com um ambiente que se encontra em constante mutação, bem como com aspectos intrínsecos a cada organização, as estratégias formuladas devem

servir como um guia que pode ser reformulado conforme a necessidade interna ou externa ou ainda pela preferência dos gestores, formando um padrão ao longo do tempo. Neste sentido, a perspectiva descritiva da estratégia pode contribuir mais proveitosamente para o desempenho da empresa já que considera esses aspectos, vendo a estratégia muito mais como uma escolha de posicionamento do que como uma regra fixa a ser seguida.

A partir de outra vertente, a estratégia pode ser compreendida sob três perspectivas: clássica, moderna e pós-moderna, e em cada uma destas se encaixariam autores tratando o assunto a partir de visões distintas (VOLBERDA, 2004). Para o autor, de acordo com a **perspectiva clássica** a estratégia seria um processo de planejamento formal, iniciado pelo nível hierárquico mais alto da organização, focando no desenvolvimento de estratégias corporativas consistentes e ambiciosas. Nesta perspectiva, podem ser incluídos nomes como Andrews (1971) e Chandler (1962). Além desses, Ansoff; McDonnell (1993, p. 73) também podem ser incluídos nesta perspectiva quando afirmam que “o pré-planejamento deliberado e sistemático da estratégia produz desempenho financeiro significativamente superior ao de um enfoque não-planejado, oportunista e adaptativo”.

Na **perspectiva moderna** da estratégia se encaixariam Lindblom (1959), Mintzberg (1978) e Quinn (1978), apresentando a estratégia como um processo complexo, dividido e desordenado, ao redor do qual se confrontam fatores concorrentes. Por último, a estratégia a partir da **perspectiva pós-moderna** é definida por modelos de referência que permitem aos *stakeholders* compreender a organização e seu ambiente. Contribuem para esta perspectiva Chaffee (1985), Prahalad e Bettis (1986 e 1995), Johnson (1987) e ainda Porter (1980) quando apresenta uma análise de estratégias baseadas no que o mesmo denominou “cinco forças”, sendo estas: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos e serviços substitutos, poder de barganha dos clientes, e rivalidade entre os competidores existentes.

Sobre estas perspectivas, pode-se acrescentar que a primeira se caracteriza por um pensamento que separa o estrategista daqueles que colocarão em prática tais decisões. Este posicionamento pode deixar de lado questões organizacionais e comportamentais que muitas vezes fazem a diferença para o sucesso de uma estratégia (QUINN, 1978). Já a perspectiva pós-moderna, por sugerir modelos pré-estabelecidos para análise e compreensão do ambiente e da organização, pode ocorrer de um determinado contexto não se encaixar nos modelos sugeridos, devido sua complexidade, o que demonstra certa fragilidade desta perspectiva.

Neste trabalho, considera-se a perspectiva moderna como aquela que melhor aborda o processo de formação de estratégias por ponderar não somente a complexidade ambiental e organizacional como também por enfatizar as relações ligadas ao poder, comportamento dos indivíduos e processos organizacionais.

Diante do exposto, pode-se perceber que mesmo com os inúmeros conceitos existentes para este termo, “compreender a estratégia na organização não significa, necessariamente, conceituar ou criar definições, mas entender o processo interativo entre pessoas, ambiente, organização e estratégia” (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007, p. 62). Neste sentido, a estratégia não deve ser avaliada através de uma linguagem estática de posições, mas como um contexto de inovação onde o burocrático e o inflexível não sobrevivem (WEBB; PETTIGREW, 1999).

Desta forma, a atividade crítica para a gestão baseada na estratégia é instituir uma organização capaz de proporcionar produtos com funcionalidade irresistível ou, melhor ainda, criar produtos que os consumidores necessitam e desejam, mas que jamais tinham imaginado que poderiam existir (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Tais aspectos podem ser viabilizados no momento em que a organização delimita suas ações, ou seja, quando são formuladas as suas estratégias, definindo uma direção a ser seguida e os objetivos a serem alcançados.

2.2 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Como se formulam as estratégias? Esta é uma pergunta clássica quando se fala em desenvolvimento de estratégias. Muitos são os autores que têm tratado sobre o tema, cada um com sua concepção a respeito de como ocorre o processo de concepção das estratégias. Neste caso, torna-se necessário realizar um levantamento dos modos defendidos pelos estudiosos sobre o assunto ao longo dos anos.

Sobre estratégia, pode-se dizer que na história empresarial há exemplos nítidos do seu emprego deliberado e bem sucedido. Mas, na maioria dos casos, as estratégias frequentemente não são explicitadas. Elas são compartilhadas somente pelos administradores-chave, ou trata-se de um conceito geralmente compreendido, mas raramente verbalizado, de um objetivo comum em toda a empresa. Desta forma, a preocupação com a formulação explícita da estratégia nas organizações é algo recente (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

Grant (1991), sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (RBV – *Resource Based View*), propõe que a organização siga cinco passos para formulação da estratégia: 1º Identificar e classificar os recursos da empresa; 2º Identificar as capacidades da empresa, isto é, aquilo que ela pode fazer melhor que seus rivais; 3º Avaliar o potencial de geração de vantagem competitiva; 4º Selecionar a estratégia que melhor explora os recursos e as capacidades relativos a oportunidades externas; e por último 5º Identificar as lacunas dos recursos que precisam ser preenchidas.

A partir da compreensão das diferentes abordagens passíveis de serem adotadas para a elaboração de estratégias, conclui-se que estas contemplam processos tipicamente fragmentados, evolucionários e intuitivos, os quais ensejam um consenso de ação que surge a partir da fluência entre as decisões internas e os eventos externos (QUINN, 1978). Ao longo do tempo, continua o autor, a literatura tem dado ênfase ao processo estratégico a partir de

duas vertentes. De um lado há a abordagem do sistema formal de planejamento que foca fatores quantitativos e capazes de serem mensurados. E por outro lado, tem-se a abordagem do poder comportamental que enfatiza as relações ligadas ao poder e ao comportamento dos indivíduos no desenvolvimento de estratégias.

Neste sentido, “nem o poder comportamental, nem os sistemas formais de planejamento caracterizam adequadamente e de forma eficaz o paradigma de operar os processos estratégicos” (QUINN, 1978, p. 08). Isto pode ser confirmado devido ao modo como ocorre a formação das estratégias dentro das organizações vir se fortalecendo ao longo do tempo a partir de estudos conduzidos por diferentes autores, dando ênfase a aspectos diferentes, que podem ser apreciadas no quadro 01:

AUTORES (ANO)	ÊNFASE
Idenburg (1993)	Planejamento racional; Aprendizagem guiada; Incrementalismo lógico; Estratégia emergente
Mintzberg (1973, 1978, 1987, 1998)	Modo empreendedor; adaptativo e de planejamento; Desenvolvimento artesanal da estratégia
Quinn (1978)	Incrementalismo lógico
Webb; Pettigrew (1999)	Desenvolvimento da estratégia relacionado à dinâmica da indústria, um mix entre contexto interno, externo e processos.
Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000)	Dez escolas estratégicas: design, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e de configuração

Quadro 01: A ênfase dos autores para o processo estratégico

Fonte: elaboração própria (2010)

Diante do exposto, percebe-se que várias são as visões existentes quando se aborda o processo de desenvolvimento da estratégia. No entanto, estas diferentes abordagens convergem em algumas questões principais, tais como: planejamento (MINTZBERG, 1973; IDENBURG, 1993), aprendizagem/incrementalismo (QUINN, 1978; IDENBURG, 1993), adaptação/emergência ambiental (MINTZBERG, 1973; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, 1987; IDENBURG, 1993) e empreendedorismo (MINTZBERG, 1973).

Sobre o planejamento, pode-se afirmar que se trata de planos com objetivos quantificáveis em que se decide antecipadamente o futuro desejado (MINTZBERG, 1973; IDENBURG, 1993). Já na abordagem da aprendizagem/incrementalismo são acrescentados ao

processo estratégico aspectos como emoções, dúvidas, preocupações e intuições que devem ser guiados progressivamente, visando orientar e garantir a coerência das decisões futuras (QUINN, 1978; IDENBURG, 1993). Sobre as questões ligadas a adaptação/emergência ambiental advoga-se que eventos externos tendem a influenciar as tendências de longo prazo e impulsionam as mudanças, o que requer a solução reativa a essas exigências ambientais (MINTZBERG, 1973; IDENBURG, 1993).

Cabe ainda destacar o empreendedorismo como uma questão ligada à formulação de estratégias (MINTZBERG, 1973; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), sendo enfatizada por outros autores como Gimenez *et al*, (1999), expondo ser esta uma tendência mais recente que surge com o reconhecimento da importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia.

Não há, portanto, uma norma prescrita de qual modo de formulação seja mais bem aplicada em uma ou outra organização. Em outras palavras, “imaginação e lógica tornam a estratégia possível” (HENDERSON, 1989, p. 140), devendo ser desenvolvida em um contexto de inovação (WEBB; PETTIGREW, 1999).

Assim, por não existir uma forma única e perfeita de se fazer estratégia, o seu desenvolvimento pode ser visto como uma interação entre o ambiente em constante mudança e as forças burocráticas, sendo intermediado pelos estrategistas, que conduzem um processo em que estratégias tanto podem emergir quanto podem ser concebidas (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG, 1987).

Isto reforça o quanto as organizações são influenciadas pelo ambiente e este exige uma mudança organizacional concomitantemente (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2009) seja de forma reativa, antecipatória, inovadora ou criativa (ANSOFF; MCDONNELL, 1993), implicando na necessidade de, no momento de formulação do conteúdo de qualquer estratégia, ocorrer a gestão de seus contextos (interno e externo) e processo (ações, reações e

interações das várias partes interessadas) (PETTIGREW, 1987).

Deste modo, pode-se compreender que, na prática, as estratégias existem a partir de duas formas básicas, deliberadas ou emergentes, formando um *continuum* ao longo do qual outros tipos de estratégias surgem com características mais próximas das deliberadas ou das emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, 1987), como demonstrado na figura 01.

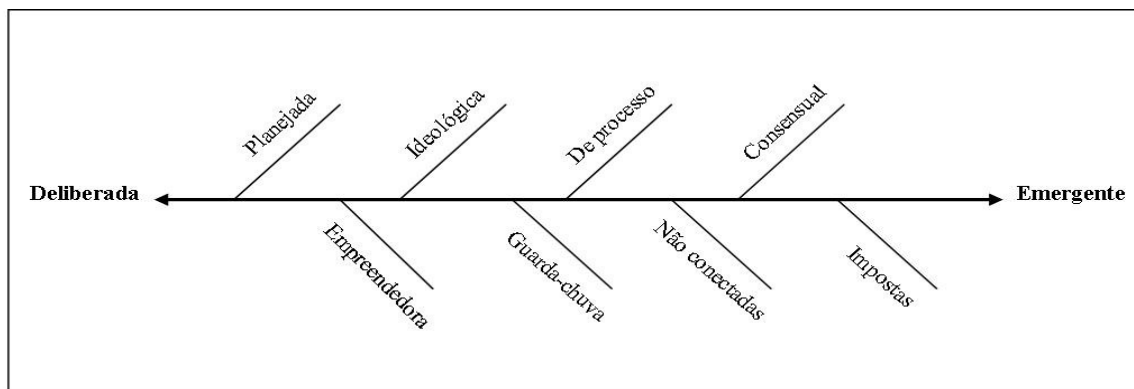


Figura 01: Continuum da estratégia – de deliberadas a emergentes

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Waters, 1985

Nesta perspectiva, os autores expõem que estratégia deliberada é aquela realizada exatamente como havia sido pretendida pelos estrategistas. Já a estratégia emergente é a que surge totalmente sem intenção prévia por parte da organização ou do estrategista. A partir desta colocação, os mesmos acrescentam ainda que “estratégia puramente emergente é tão rara quanto a puramente deliberada” (idem, p. 258).

Portanto, ao longo do *continuum* no qual as estratégias deliberadas e emergentes são os pontos inicial e final (figura 01), respectivamente, podem-se encaixar alguns tipos de estratégias, conforme explicitado no quadro 02.

ESTRATÉGIAS	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Planejada	Intenções claras e articuladas sob a forma de um plano que serve como um guia para ação dos entes da organização.
Empreendedora	Comum em jovens e pequenas empresas em que um líder possui controle pessoal e é capaz de impor sua visão.
Ideológica	Ocorre quando os membros compartilham e se identificam tão fortemente com uma visão, formando uma ideologia a ser seguida
Guarda-chuva	A alta gerência propõe diretrizes gerais a serem seguidas, deixando as decisões específicas aos níveis mais baixos da empresa.
De processo	A gerência controla o processo de formulação de estratégia e deixa o conteúdo destas para outros níveis da organização.
Não conectadas	São estratégias desconectadas com a estratégia no nível corporativo, as unidades têm suas próprias estratégias.
Consensual	Neste tipo os atores concordam sobre um tema ou padrão, sem a necessidade de uma direção ou controle por parte da estrutura hierárquica.
Impostas	O ambiente e seus atores forçam a organização a adotar um padrão de ação.

Quadro 02: Tipos de estratégias.

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Waters (1985)

O processo de formulação das estratégias dependerá, pois, das características da organização assim como do ambiente em que se encontra inserida, o que impulsiona a necessidade destes aspectos serem monitorados e geridos corretamente. Além disso, “mesmo aceitando que as organizações têm vida própria, sabe-se que o homem faz parte desse processo, o que leva a crer que a sua concepção e compreensão dos fatos direcionam as ações estratégicas” (PEREIRA, 2006, p. 37).

Esta necessidade de refletir sobre a direção estratégica pode ser inserida na abordagem do aprendizado, que vê as estratégias como uma variedade de pequenas decisões e ações tomadas ao longo do tempo - muitas até de forma acidental ou por sorte – mas que podem produzir grandes mudanças de direção. Retoma-se, portanto, a estratégia emergente como aquela que focaliza o aprendizado estratégico, porque reconhece a necessidade da organização experimentar (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Cabe ainda acrescentar que “o verdadeiro aprendizado tem lugar na interface de pensamento e ação, quando os agentes refletem sobre o que fizeram. Em outras palavras, o aprendizado estratégico deve combinar reflexão com resultado” (idem, p. 147) e não ser apenas resultado de padrões que se formam devido às pressões internas ou externas.

Assim, pode-se acrescentar que o aprendizado se concretiza quando este provoca a

mudança na ação que, por sua vez, tende a impulsionar a transformação de outros aspectos da organização, inclusive a mudança estratégica.

2.3 MUDANÇA ESTRATÉGICA

Partindo-se do pressuposto de que “crises e eventos inesperados são parte importante da realidade de todo elaborador de estratégias” (MINTZBERG, 1973, p.53), há de se aceitar a mudança como um fator a ser considerado no processo de formação das estratégias organizacionais.

A abordagem estratégica em si tem uma ênfase externa, concentrando-se em estabelecer uma ligação entre o ambiente e a organização. Para tanto, deve ser orientada para o futuro, considerando que o ambiente mudará. Isto exige da empresa uma orientação de longo prazo em que se tenta antecipar o futuro mais do que simplesmente reagir quando este acontecer (CROSBY, 1991).

Mas, quando se discute estratégia e mudança, tem-se um dilema, já que “as organizações buscam estratégias para estabelecer uma direção, definir cursos de ação e para obter a cooperação de seus membros em torno de diretrizes comuns e estabelecidas” (MINTZBERG, 1998, p. 428). Este dilema se configura entre estimular a mudança ou assegurar a estabilidade ao longo do tempo, incentivando a inovação e a criatividade ou estimulando a continuidade a fim de manter a ordem das coisas.

A questão que surge é, portanto: como e quando realizar mudanças? Já que não pode haver inovação na criação de estratégia sem uma mudança em perspectiva (HAMEL, 1996). O que se propõe é que as organizações resolvam o dilema entre essas forças antagônicas (mudança e estabilidade), dando ênfase primeiramente a uma delas e, posteriormente, à outra.

Isto é, intercalando períodos de estabilidade e mudança. Pois, embora determinadas estratégias estejam constantemente se alterando, mudanças mais substanciais em estratégia ocorrem apenas raramente (MINTZBERG, 1998).

Este mesmo pensamento é compartilhado por Romanelli e Tushman (1994) no modelo de mudança denominado Equilíbrio Pontuado, sugerindo que as organizações intercalam em seu padrão básico de atividade longos períodos de estabilidade com períodos de mudanças fundamentais, chamados períodos revolucionários. Com o mesmo raciocínio, Pettigrew (1987) advoga que empírica e teoricamente, a mudança e a continuidade se necessitam.

Sob a perspectiva do pensamento estratégico, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) chamam a atenção que a Escola Ambiental e a Escola de Configuração são aquelas que mais recebem influência do ambiente. Na escola ambiental têm ênfase a Teoria Contingencial, bem como a Ecologia Populacional em que o ambiente é o agente central no processo de formação de estratégias, estabelecendo os critérios centrais, devendo a organização responder a essas forças, ou será eliminada. Já a escola de configuração descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompida por saltos para novos estados. Neste caso, estados significam comportamentos defensivos o que caracteriza um comportamento de mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, demonstrando uma conduta reativa em que a mudança não pode ser gerenciada e sim seguida, adaptada.

De modo geral, a mudança permite às organizações a possibilidade de adquirir novas competências tão necessárias em uma realidade em que as coisas acontecem cada vez mais rápido e se exige uma postura compatível com esta configuração. Neste caso, o posicionamento da organização tanto pode ser proativo, tentando antecipar-se aos acontecimentos, quanto pode ser reativo, ou seja, deixando as mudanças acontecerem e ir se adaptando às mesmas.

Além disso, a ênfase externa, considerando vários aspectos do turbulento ambiente da organização, incluindo tecnologia, economia, política e a dimensão social (CROSBY, 1991; ROSSETTO; ROSSETO, 2002), torna possível identificar o padrão de estratégias seguido pela organização ao longo do tempo, bem como perceber quando ocorreram as principais mudanças e porque estas aconteceram, o que facilita a compreensão do processo de mudança estratégica e auxilia na tomada de decisão futura pelos estrategistas (PEREIRA, 2006).

De fato, as novas posições estratégicas geralmente derivam de mudanças setoriais [...] No entanto, a escolha de uma nova posição deve ser conduzida pela habilidade de encontrar novas opções excludentes e de alavancar um novo sistema de atividades complementares em vantagem sustentável (PORTER, 1999, p. 82).

Pettigrew (1987) expõe que a mudança estratégica requer a gestão de três dimensões:

O contexto – **externo e interno**, que se refere ao ambiente social, econômico, político e competitivo no qual a empresa opera, bem como à estrutura, cultura corporativa e o contexto político dentro da firma. Sobre o conteúdo tem-se que são as áreas particulares de transformação que estão sendo analisadas. Enquanto que o processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, à medida que se busca mudar a organização de seu estado presente para um estado futuro.

O mesmo autor acrescenta ainda que, não se pretende considerar a mudança estratégica como um processo racional de análise de ambientes e recursos, revelando e avaliando as alternativas estratégicas a partir desta análise para embasar a escolha e implementação das mesmas, tendo em vista os possíveis resultados a serem alcançados.

No entanto, o que ocorre naturalmente dentro das organizações é que “as tendências que se revestem da mais alta prioridade, do ponto de vista estratégico, são aquelas que afetam as fontes mais importantes da competição no setor e aquelas que trazem novos fatores para o futuro” (PORTER, 1999, p. 43). E que, portanto, são dadas maior atenção. Mas, não apenas as grandes mudanças que ocorrem no ambiente em que a empresa está inserida devem ser levadas em consideração. Muitas vezes, as pequenas mudanças que vão se moldando ao longo

do tempo podem impactar na organização e por terem sido deixadas de lado, podem configurar uma situação em que pode ser tarde demais para buscar uma solução, seja reativa ou adaptativa.

Desta forma, o problema real da mudança estratégica está ancorado em obter novos conceitos da realidade, novas questões e ideias, para debate, bem como a mobilização de energia e entusiasmo, para garantir que esses pensamentos considerados no início como ilegítimos ganhem um poderoso apoio e resultem em ações apropriadas ao contexto (PETTIGREW, 1987).

Uma mudança estratégica pode ser vista, então, como girando em torno de três forças básicas: a) um ambiente que muda contínua e irregularmente; b) um sistema organizacional (ou burocracia); e c) uma liderança capaz de exercer um papel de mediador entre estas duas forças, para manter a estabilidade da organização e ao mesmo tempo promover a adaptação às mudanças ambientais (MINTZBERG, 1978).

Deste modo, a liderança é algo que deve ser considerado quando se investiga o processo de mudança estratégica, observando os aspectos de sua atuação que tendem a influenciar de forma positiva ou negativa as transformações organizacionais, como será apreciado na próxima seção.

2.4 LIDERANÇA E ESTRATÉGIA

Sabe-se da verdadeira guerra que existe entre as organizações para conseguir manter-se no mercado, garantindo bons resultados e perenidade em sua existência. Neste contexto, diante de um mundo com distâncias cada vez mais curtas, o que torna a concorrência global, as empresas precisam buscar diferenciais que a permitam permanecer à frente de seus

concorrentes. Esta diferenciação pode ser conquistada a partir das pessoas que fazem a organização, já que os recursos e capital estão disponíveis a todas as empresas, mas o conhecimento presente nas pessoas as acompanha aonde for o que torna o capital intelectual o maior bem que uma empresa pode possuir.

Assim, embora a empresa possa ter vida própria, sua atual saúde e o que ela será no futuro dependem dos indivíduos que geram suas atividades, em especial os gestores, já que são estes que coordenam, avaliam e planejam tanto os objetivos da organização, como o trabalho de outras pessoas da organização nos mais variados níveis (CHANDLER, 1998). No entanto, saber conduzir pessoas, influenciando-as a dar o melhor de si para a organização não é algo fácil de conseguir. Isto dependerá de certas características visíveis naqueles que possuem espírito de liderança, mas que nem todas as pessoas ou gerentes possuem, apesar de poderem ser desenvolvidas ao longo do tempo.

Sobre o termo **liderança**, pode-se afirmar que existem muitos conceitos, mas de modo geral, liderança inclui aspectos como motivação, influência, persuasão, podendo ser definida como “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos” (ROBBINS, 2009, p. 154).

Hill (2005) propõe que a liderança apresenta dimensões de acompanhamento e de ação, sendo que na primeira cabe ao líder reunir informações, reduzir a ambiguidade, fornecer estrutura, e ultrapassar barreiras. Já na dimensão relacionada à ação o líder deve, sobretudo, ter habilidade para facilitar a tomada de decisões e a realização de tarefas.

Para Mintzberg (1975), a liderança é uma dos dez papéis desempenhados pelos gerentes, os quais são divididos em três grupos: papéis informacionais (monitor, disseminador e porta-voz), papéis decisórios (empreendedor, alocador de recursos, controlador de distúrbios e negociador) e papéis interpessoais (chefe nominal, ligação e líder), sendo que o papel de líder abrange contratar, treinar, motivar e disciplinar os funcionários.

Neste sentido, o líder deve ser aquele capaz de proporcionar a disciplina para as decisões relacionadas à mudança e às necessidades dos clientes a que a empresa atende, e ao mesmo tempo evitar a dispersão organizacional e assegurar sua diferenciação (PORTER, 1999), sendo seu maior desafio “conhecer as capacidades da organização o suficiente para pensar profundamente sobre sua direção estratégica” (MINTZBERG, 1998, p. 420).

Vale acrescentar que existe uma diferença quando se fala em liderança e liderança estratégica. Hambrick e Pettigrew (2001) advogam que quando se fala em liderança, refere-se aos líderes presentes em todos os níveis da organização e sua relação com os seguidores, enquanto que a liderança estratégica refere-se ao estudo das pessoas que estão no topo da organização.

De uma forma ou de outra “a liderança é frequentemente considerada o fator mais crítico para o sucesso ou fracasso das instituições” (BASS, 1981, p.9) já que sua atuação “tem a virtude de alimentar a dinâmica organizacional e garantir o sucesso empresarial, pois se situam no elo dos processos sociais, tecnológicos, culturais, políticos, econômicos e ideológicos que ligam estratégias e operações” (DAVEL; MELO, 2005, p.29).

Rowe (2002) expõe três tipos de lideranças: a gerencial, a visionária e a estratégica. Para o autor, os líderes gerenciais procuram estabilidade, ordem e manutenção do *status quo*, enquanto que, líderes visionários buscam criatividade, inovação, desordem e a mudança do *status quo*. Já os líderes estratégicos “formulam e implementam estratégias para impacto imediato e preservação de metas de longo prazo a fim de aumentar a evolução, a eficiência e a viabilidade organizacionais” (p.13).

Hoje, o ambiente onde as organizações operam se caracteriza pela mudança e complexidade impulsionados pelas forças globais e tecnológicas, o que exige da organização uma liderança com características que possam conduzir as estratégias organizacionais de forma eficiente potencializando sua capacidade de obter sucesso. Assim, “como os líderes

estratégicos estão preocupados com a viabilidade futura e a estabilidade financeira atual da organização, tomam decisões que maximizam o retorno sobre o investimento e, portanto, criam valor para sua organização” (ROWE, 2002, p. 16).

É nesse sentido que se percebe a importância da empresa manter em sua estrutura funcional, um quadro de colaboradores que possa se enquadrar em tais arquétipos, além de disseminar por toda a organização a cultura da mudança, partindo não somente dos níveis mais altos na hierarquia, mas de todos os níveis da estrutura organizacional. Pois, “embora a revolução não precise iniciar no topo da organização, ela deve ser entendida e endossada por este” (HAMEL, 1990, p. 80).

Whittington (2006) expõe uma diferença de visão em relação à importância da liderança no processo estratégico. Segundo o autor, ao longo dos anos os autores classificados como clássicos da estratégia defendem a liderança visionária, representada pelos gerentes com características de pessoas carismáticas, talentosas, inspiradoras de visão e audazes no comando enquanto que os autores ligados a abordagem sistêmica enfatizam as características sociais daqueles que se encontram em posições de destaque, que o mesmo denomina elites empresariais. Neste caso, a liderança é vista como mais que a simples inserção de uma estratégia no mercado; trata-se de incluir a si mesmo no ambiente social. E, portanto, não é igualmente disponível a todos, mas privilégio de determinados grupos.

E ainda, com tantas forças trabalhando contra o exercício de escolhas e de opções excludentes nas organizações, a existência de um referencial intelectual para orientar o processo estratégico é um contrapeso imprescindível, sendo necessários líderes fortes e dispostos a fazer escolhas (PORTER, 1999). Assim, o líder estratégico deve assumir a posição de vanguarda influenciando as pessoas a tomar decisões que ajudem as organizações, orientando pessoalmente as mudanças e comunicando os seus motivos a fim de garantir a viabilidade futura da organização (ROWE, 2002).

Em relação às mudanças estratégicas da organização, isto é, aquelas mudanças que realmente impactam na organização e subsidia o alcance dos objetivos de longo prazo, a presença do líder será ainda mais importante, podendo fazer toda a diferença. Isto porque em um ambiente de incertezas como o que se configura quando ocorrem as mudanças estratégicas, o seu processo e conteúdo não podem ser explicados apenas pelas mutações que ocorrem no ambiente, mas pela associação entre pressão ambiental externa e concomitante mudança interna o que implica um processo de mudança ideológica e política que pode ser impulsionado pela liderança presente na organização (PETTIGREW, 1987).

O mesmo é reforçado quando o autor acrescenta ainda que um atributo importante da ação do líder na mudança estratégica é a necessidade de se modificar o contexto estrutural no qual as mudanças estratégicas ocorrem, gerando mudanças permanentes e temporárias, e motivando a energia e o compromisso dos grupos de trabalho.

Diante do exposto, percebe-se a relevância que a figura do líder possui, sendo este um fator capaz de fazer toda a diferença para a estratégia da organização, seja para sua formulação e prática ou para as necessidades de mudanças, e posterior sucesso da estratégia.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de não existir um consenso sobre o significado de estratégia, esta pode ser considerada como um conjunto de ações a serem executadas em um futuro delimitado pela organização. O fato de não haver consenso sobre o melhor conceito para o termo, acaba por incutir uma série de questionamentos para aqueles que têm contato com o assunto, perguntando-se se estratégia seria um plano, um padrão, uma definição de uma posição.

Para compreender, portanto, como se dá a dinâmica da estratégia no contexto

organizacional, torna-se necessário entender como ocorrem as interações da estrutura da empresa, com o ambiente interno ou externo e as pessoas atuantes neste contexto, em especial os líderes organizacionais.

Assim, a partir da avaliação das diferentes correntes passíveis de serem seguidas para a elaboração de estratégias, conclui-se que estas podem ocorrer de modo que contemplem a fluência do contexto, sem, contudo, ter havido uma iniciativa da organização para adotar tais direcionamentos, ou, ainda, a partir de uma postura formal em que são designados os caminhos a serem seguidos. O primeiro modo de formulação é descrito pela literatura como emergente, já o segundo, trata-se do modo deliberado.

Estes modos como as estratégias podem ser formuladas, evidenciados durante a apreciação teórica deste trabalho, foram anteriormente contemplados em outros estudos sobre o tema– formação de estratégia – sejam aqueles realizados no país ou em nível internacional. Os resultados destas pesquisas corroboram a relevância dos escritos de autores que ao longo do tempo contribuíram para o aprofundamento do escopo teórico sobre tema.

Assim, os estudiosos defendem que não existe um modo certo ou errado a ser adotado para formulação das estratégias. Este dependerá de alguns aspectos a serem observados, tais como: as condições do ambiente onde a empresa atua, o estilo de gestão que prevalece, o momento que a empresa está presenciando, ou seja, se a organização em enfoque é jovem ou atuante no mercado há algum tempo, entre outros aspectos a serem considerados. Tal posicionamento permite entender que diferentes aspectos podem ser considerados no momento de formulação das estratégias (MINTZBERG, 73, 1978, 1987, 1998; QUINN, 1978; IDENBURG, 1993; WEBB, PETTIGREW, 1999; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

Tampouco existe uma receita a ser seguida por todas as organizações com características semelhantes a fim de conseguirem o melhor desempenho, como prega a

corrente prescritiva da estratégia. Tal afirmativa somente vem a fortalecer a importância de estudos descritivos como o que esta pesquisa se propõe, mostrando as peculiaridades na atuação das organizações no decorrer do tempo, evidenciando como se dá a interação de aspectos como: pessoas, processos, estrutura, ambiente e as estratégias empreendidas.

Acrescente-se a esta delimitação básica para formulação das estratégias, a necessidade que se tem de considerar as forças advindas do ambiente as quais impulsionam a empresa a empreender as mudanças necessárias, podendo ser estas de forma antecipatória ou reativa. No entanto, com as transformações rápidas e constantes no ambiente empresarial, a mudança torna-se um imperativo à atuação organizacional, necessitando que a organização apresente uma postura de tentar antecipar o futuro, isto é, uma atitude proativa, e não apenas de reação aos ímpetus do ambiente.

Além disso, as mudanças nas organizações não ocorrem o tempo inteiro. Estas tendem a ser mais evidentes em determinados períodos, sendo seguidos por ciclos de estabilidade - Equilíbrio Pontuado -, ou seja, quando o objeto de estudo são as organizações, mudança e continuidade tendem a caminhar lado a lado (PETTIGREW, 1987; ROMANELLI, TUSHMAN, 1994).

O mesmo ocorre em se tratando de mudança estratégica. Ao estudar este fenômeno nas organizações, há de se considerar as características do ambiente, sejam aspectos de ambiente interno ou externo da organização, no qual ocorrem as mudanças (contexto), assim como quais foram as ações e eventos críticos ocorridos (conteúdo) e, ainda, o modo como ocorre esta transformação em termos de interação com as partes envolvidas (PETTIGREW, 1987).

Considerar tais especificações ao tentar compreender o processo de evolução estratégica permite não somente conhecer as transformações ocorridas na organização ao longo do tempo, mas, sobretudo, entender como se posicionar em situações semelhantes, podendo, inclusive, antecipar-se às situações que se formam no ambiente organizacional.

Ademais, como as organizações são constituídas por pessoas, há de se considerar a influência destas no momento de formulação e implementação das ações estratégicas, assim como sua capacidade de impulsionar as mudanças, as inovações, enfim, a transformação organizacional. Neste contexto, os líderes precisam, pois, ser verdadeiros motivadores das ações estratégicas inovadoras.

Seja para reunir informações e reduzir as situações ambíguas – como ocorre na dimensão de acompanhamento – ou para tomar decisões que impactam no rumo tomado pela organização – dimensão de ação -, é certo que os líderes são peças-chave no processo estratégico (HILL, 2005). Sua atuação na empresa pode fazer a diferença diante das situações que se apresentam à organização, pois constituem o maior bem que uma instituição pode ter.

Além disso, a liderança atuante na organização deve ser a propulsora das mudanças antecipatórias que o ambiente atual demanda, assumindo uma posição de liderança visionária e estratégica, em que se busca inspirar a criatividade, a iniciativa e a estabilidade da organização, e não apenas uma postura gerencial marcada pela manutenção da ordem e do *status quo* (ROWE, 2002).

No próximo capítulo descreve-se o caminho metodológico percorrido na operacionalização deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, procura-se descrever o caminho traçado a fim de alcançar as respostas capazes de elucidar os questionamentos que deram origem a este estudo.

Neste sentido, nas próximas páginas, encontrar-se-ão aspectos que vão desde as perguntas que norteiam esta pesquisa, passando pelos conceitos sobre a natureza e classificação do estudo, o método que o embasa, os critérios que foram utilizados para escolher o caso sob investigação, os instrumentos para coleta de dados e, por fim, como foram analisados os dados após a sua obtenção.

3.1 NATUREZA E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo buscou analisar como se formaram as estratégias da organização objeto de estudo ao longo do período proposto. Para tanto, foi empregada a **abordagem qualitativa** que, segundo Merriam (1998), trata-se de um conceito guarda-chuva que auxilia a entender e explicar um fenômeno social a partir da perspectiva de seus participantes, tendo o pesquisador como um instrumento primário para coleta e análise de dados. Além disso, produz resultados alcançados através de métodos não estatísticos (STRAUSS; CORBIN, 2008).

A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 2009, p. 79). Além disso, os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos (BOGDAN;

BIKLEN, 1994). Esta perspectiva se adéqua à proposta deste estudo, uma vez que se pretendeu investigar o processo de formação das estratégias de uma organização, sendo o investigador o meio principal para a coleta de dados. Estes foram, posteriormente, analisados de modo indutivo, levando em consideração o modo como o processo se configura de acordo com as características próprias da organização e do ambiente onde ela está inserida.

Além disso, quanto aos objetivos, pode-se dizer que este é um **estudo descritivo**. Neste tipo de estudo, palavras e figuras são utilizadas para ilustrar o que se aprendeu sobre o fenômeno, mais do que números e gráficos (MERRIAM, 1998; GIL, 2006; VERGARA, 2009).

Com a adoção deste tipo de pesquisa, buscou-se expor as características de determinada população ou fenômeno, estabelecer relações entre variáveis e definir sua natureza, além de buscar obter um panorama mais acurado da magnitude do problema ou da situação e, assim, descobrindo, com precisão, a frequência com que o fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características (BOGDAN; BIKLEN, 1994; CERVO, BERVIAN E DA SILVA, 2007).

Trata-se, ainda, de um estudo **exploratório**, uma vez que, conforme exposto anteriormente, não foram localizados estudos que tratem do tema “formação de estratégias” no setor do agronegócio e na empresa objeto de estudo. A pesquisa exploratória visa proporcionar familiaridade com o problema, tendo o intuito de torná-lo explícito, e realiza isto a partir da aproximação com pessoas que viveram experiências práticas com o problema pesquisado (SILVA; MENEZES, 2001).

Por fim, acrescenta-se que, no âmbito deste trabalho, foi empregado o método de **estudo de caso**, tipo de pesquisa sobre certo indivíduo, família, grupo ou comunidade que visa examinar vários aspectos sobre sua existência e relacionamento (CERVO, BERVIAN, DA SILVA, 2007). Sobre este, Merriam (1998) advoga que o estudo de caso como *design* de

pesquisa é particularmente viável quando se está interessado no processo das coisas. Como este trabalho buscou estudar o processo de formação estratégica da organização, a escolha deste procedimento técnico torna-se bastante pertinente.

3.2 O MÉTODO DE ESTUDO DE CASO

Yin (2010) enfoca que o uso do estudo de caso em pesquisa continua sendo um empreendimento bastante desafiador nas ciências sociais, sendo importante dedicar-se aos procedimentos formais e explícitos no momento de realizar a pesquisa. Nesta perspectiva, segundo o mesmo autor, “quanto mais suas questões procuram explicar alguma circunstância presente (por exemplo, ‘como’ e ‘por que’ algum fenômeno social funciona), mais o método de estudo de caso será relevante” (*Idem*, p. 24).

Nomeado por alguns autores como método (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010) e por outros, como estratégia de pesquisa (AMARATUNGA; BALDRY, 2001), o estudo de caso objetiva entender, de forma profunda, a dinâmica presente em um contexto onde os limites entre o fenômeno e este contexto não são tão claros (EISENHARDT, 1989; AMARATUNGA; BALDRY, 2001; YIN, 2010). O mesmo é intenso em descrição e análise de um contexto que tanto pode ser um indivíduo quanto um programa, evento ou grupo (MERRIAM, 1998), permitindo conhecer características holísticas e significativas dos eventos sob estudo (PATTON; APPELBAUM, 2003; YIN, 2010).

Para este estudo, utilizou-se o estudo de caso único, o que, segundo Yin (2010), é justificável já que se trata de um caso crítico para o teste de uma teoria bem formulada, é um caso extremo ou peculiar, sendo o mesmo representativo ou típico, capaz de revelar certas nuances sobre o processo em estudo (estratégico), além de ser um caso longitudinal: em que se estudam pontos diferentes do tempo em um mesmo caso.

No âmbito deste estudo, a escolha do estudo de caso único não significa afirmar que a análise sobre o fenômeno se dará sob o ponto de vista de um único sujeito. Ao contrário, trata-se de estudar um evento ou entidade, sob a ótica de suas decisões, programas desenvolvidos, processos de *implementação* de estratégias e mudança (YIN, 2010) o que certamente envolve vários sujeitos e departamentos para análise.

De modo geral, pode-se afirmar que o conhecimento oriundo do estudo de caso torna-se menos abstrato e mais vivido, e assim, mais concreto e mais contextual (MERRIAM, 1998) além de ter um caráter de profundidade e ser rico em detalhes (AMARATUNGA; BALDRY, 2001; VERGARA, 2009), o que fortalece a justificativa ao uso desta técnica em detrimento de outras.

3.3 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DO CASO E DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Para operacionalização deste trabalho, optou-se por limitar o escopo da pesquisa no processo de formação de estratégia de uma única organização. Tal escolha se deu devido à possibilidade de melhor explorar o assunto com maior nível de profundidade, conforme exposto na seção anterior em que se discorre sobre os estudos de caso únicos. Para tal, optou-se pela Embrapa, empresa de relevada importância para o desenvolvimento do agronegócio devido sua liderança em pesquisa, desenvolvimento e inovação para este setor.

A empresa, com atuação desde 1973, tem ajudado o Brasil ao longo do tempo a construir liderança e sustentabilidade na agricultura a partir da viabilização de soluções para o seu desenvolvimento (EMBRAPA, 2010), o que revela o peso de sua influência no setor de agronegócio. Sinônimo de qualidade e eficiência em tecnologia agropecuária, a atuação coordenada da Embrapa tem “possibilitado a incorporação de inovações que ao longo dos

anos tem garantido ganhos de qualidade, produtividade e atendimento da demanda de produtos e serviços para a sociedade brasileira e mundial” (CASTRO; GUEDES, 2010, p. 02)

Neste contexto, a escolha da unidade local da empresa (a Embrapa Algodão) para este estudo se deu pelo respaldo que a Unidade Descentralizada conquistou ao longo dos anos. Além disso, também foi considerada a opção por uma organização que propiciasse a abertura para coleta dos dados necessários a uma análise em profundidade, viabilizando a realização deste trabalho. Corroborando com tal justificativa, Patton e Appelbaum (2003) advogam que o estudo de caso deve ser selecionado estrategicamente por ser pertinente ao objetivo de estudo e por permitir que o assunto seja investigado completamente.

Ademais, considerando o fato de que seria empreendido um trabalho de pesquisa com perspectiva de análise longitudinal, portanto de caráter temporal e abrangência histórica, tal configuração impulsionou a escolha de uma organização que tivesse algum tempo de atuação. Neste sentido, o fato da Embrapa ser uma organização bastante longeva contribuiu para a sua seleção.

O acesso às informações sobre a formação de estratégia aqui estudada foi assegurado, sobretudo, pela disponibilidade de pessoas ligadas atualmente à empresa ou que já tiveram tal ligação em participar desta pesquisa, bem como pelo interesse da organização em disponibilizar espaço para que outros pesquisadores possam desenvolver trabalhos científicos, tendo a organização como objeto de pesquisa.

Com a escolha do caso estudado, o próximo passo foi eleger os informantes, isto é, pessoas que fossem relacionadas com o processo sob estudo, não apenas no momento atual, mas também em momentos passados, uma vez que se trata de um estudo com características de retrospectiva histórica. Assim, foi realizada uma visita prévia à organização, buscando conhecer suas instalações e identificar quem seriam as possíveis pessoas a participarem da pesquisa. A chefia administrativa colocou sua equipe de trabalho à disposição para participar

nesta pesquisa e indicou, através de uma lista, o nome e a função de todas as pessoas/setores que poderiam contribuir para a investigação. A partir da abordagem destes indivíduos, outras pessoas foram sendo indicadas a participar da pesquisa, pela contribuição que poderiam proporcionar.

Neste caso, foram abordados 12 colaboradores ou ex-colaboradores atuantes nos diversos níveis funcionais da empresa, com tempo de atuação variável, perpassando por aqueles que estão na Embrapa Algodão desde a sua fundação, até os que têm menos tempo de casa, mas possuem uma visão nova ou menos arraigada em relação aos aspectos culturais da empresa.

Levando em consideração a importância da abordagem destes indivíduos para coleta de dados do estudo, mas visando manter o sigilo quanto aos participantes, apresentam-se, no quadro 03, os respondentes, os quais foram denominados “entrevistados”, bem como o nível dos cargos ocupados pelos mesmos e o tempo de vínculo com a organização.

ENTREVISTADO	CARGO	TEMPO DE VÍNCULO
Entrevistado 1	Chefia geral	36 anos
Entrevistado 2	Chefia geral	34 anos
Entrevistado 3	Adjunto/ Supervisor	31 anos
Entrevistado 4	Adjunto/ Supervisor	15 anos
Entrevistado 5	Adjunto/ Supervisor	20 anos
Entrevistado 6	Adjunto/ Supervisor	5 anos
Entrevistado 7	Adjunto/ Supervisor	21 anos
Entrevistado 8	Pesquisadores	21 anos
Entrevistado 9	Pesquisadores	21 anos
Entrevistado 10	Pesquisadores	22 anos
Entrevistado 11	Operacional	30 anos
Entrevistado 12	Operacional	16 anos

Quadro 03: Pessoas abordadas na coleta de dados

Fonte: Elaboração Própria (2011)

Foi elaborada uma carta de apresentação (Apêndice A) e repassada à organização com o intuito de conseguir a anuência da mesma quanto à realização deste trabalho,

posteriormente, a mesma foi entregue a cada um dos entrevistados a fim de se obter a concordância dos mesmos na participação da pesquisa.

3.4 COLETA DE DADOS

Pode-se afirmar que as fontes de dados mais utilizadas em estudos de caso são entrevistas, geralmente combinadas com análise de documentos, aplicação de questionários e observação direta ou participante (EISENHARDT, 1989; CHETTY, 1996; VRIES, 2004).

O uso de triangulação, procedimento que consiste em usar essas múltiplas fontes de dados (YIN, 2010), permite compensar as fraquezas devido ao uso de um método único de coleta de dados, contrabalanceando com as forças de outro método diferente para coleta de dados (AMARATUNGA; BALDRY, 2001), bem como permite que o investigador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais (YIN, 2010), fortalecendo os constructos e hipóteses (EISENHARDT, 1989).

Para cumprir os objetivos desse trabalho, foi realizado um estudo de caso único, sendo os dados originários de várias fontes e de maneira sistemática, a saber:

- Dados primários: foram obtidos através da pesquisa de campo com uso de entrevistas semi-estruturadas, da observação não participante e da análise documental.

- Dados secundários: foram obtidos em jornais, revistas do setor, periódicos nacionais e internacionais, tais como: Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Política Agrícola (RPA), *Organization Science*, *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Journal*, *Harvard Business Review*, entre outros periódicos; além de livros, dissertações, teses, anais dos principais eventos ligados às áreas de administração, engenharia de produção, agronegócios, publicações

da própria organização, bem como o site da organização, tanto da sede quanto da unidade descentralizada objeto de estudo.

Cabe acrescentar que as entrevistas foram realizadas em um momento pontual, classificando-se como corte seccional, mas foram avaliadas de modo longitudinal, devido ao objetivo deste trabalho. Tais entrevistas ocorreram no período de dezembro de 2010 a março de 2011. Já os documentos coletados e analisados foram, na medida do possível, referentes a todo o período considerado, o que caracteriza a coleta de dados documentais como longitudinal.

O uso de entrevistas como principal técnica de coleta de dados, tornou-se necessário devido nem sempre ser possível observar o comportamento, sentimentos ou como as pessoas interpretam o mundo a sua volta, e quando existe interesse em eventos passados que são impossíveis de replicar (MERRIAM, 1998). Tal impossibilidade se dá, muitas vezes, por se tratar de aspectos abstratos impossíveis de serem percebidos pela visão, mas capazes de serem captados durante uma conversa.

A entrevista pode ser definida como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação, ou seja, a entrevista nada mais é do que uma forma de interação social (GIL, 2006). No caso da entrevista semi-estruturada, as perguntas são mais flexíveis, mas guiada por uma lista de questões ou assuntos a serem explorados.

Não se trata apenas de uma simples conversa, mas um interrogatório com um objetivo fim definido previamente, qual seja: recolher dados para a pesquisa (CERVO, BERVIAN, DA SILVA, 2007). De acordo com Soriano (2004), na prática, neste formato de entrevista, o roteiro pré-estabelecido vai sendo modificado durante a conversa e em função das características pessoais da fonte de informação.

Após a construção da primeira versão do roteiro de entrevista, foi realizado um teste piloto com o mesmo a fim de diminuir as possíveis dúvidas que pudessem surgir sobre as questões a serem contempladas no instrumento. O mesmo foi operacionalizado em dezembro de 2009 em uma empresa atuante no comércio varejista de móveis e eletros e tinha o mesmo objetivo proposto neste trabalho. Com isso, foi possível perceber que algumas perguntas não seriam necessárias, bem como outras foram acrescentadas para completar o mesmo.

Vale lembrar que o teste dos instrumentos é um processo necessário, mas não suficiente para garantir uma boa obtenção dos dados para a análise, já que na realização do trabalho de campo podem surgir fatores que limitem a coleta de dados pertinentes à comprovação e atendimento dos objetivos visados (SORIANO, 2004). Para dirimir este problema é necessário que o pesquisador esteja preparado para ser flexível, adaptando-se a situações como esta, sem, contudo, fugir ou distanciar-se do objetivo de sua pesquisa.

As questões contempladas no roteiro de entrevista semi-estruturada foram construídas a partir da literatura revisada sobre o assunto abordado, sendo formuladas com o intuito de responder a questão de pesquisa central, bem como as questões auxiliares propostas no início deste capítulo, estando ambas em consonância com os objetivos geral e específicos propostos. Cabe ressaltar que o referido roteiro tratou-se apenas de um ponto de referência, não havendo rigidez quanto à ordem das perguntas a serem realizadas. Além disso, de acordo com a pessoa abordada, foi necessário suprimir ou acrescentar questionamentos a fim de adaptar o roteiro de entrevista à pessoa entrevistada, pois nem todos os questionamentos cabiam ser realizados.

O roteiro completo da entrevista encontra-se no Apêndice B. O quadro 04 mostra como se constituiu sua estrutura, em que para cada objetivo específico proposto foram formuladas questões baseadas na literatura e capazes de atingir cada um destes objetivos.

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Questões	Referências
Analisar o processo de formação de estratégias na Embrapa Algodão no período de 1980 a 2010	- Descrever as estratégias mais relevantes adotadas no período considerado;	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,	MINTZBERG, 1978; PETTIGREW, 1987 IDENBURG, 1993;
	- Analisar como foram moldadas as estratégias da organização ao longo do tempo;	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28	MINTZBERG, 1973, 1978, 1998; QUINN, 1978; QUINN, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985; PETTIGREW, 1987; CROSBY, 1991; VAN DE VEN, 1992; ANSOFF; McDONNELL, 1993; IDENBURG, 1993; PORTER, 1999; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000; ROSSETTO; ROSSETO, 2002
	- Identificar a influência do contexto (interno e externo) nas mudanças fundamentais ocorridas nas estratégias ao longo do tempo;	29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47	MINTZBERG, 1973, 1978, 1987, 1998; QUINN, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985; PETTIGREW, 1987; CROSBY, 1991; IDENBURG, 1993; ROMANELLI; TUSHMAN, 1994; HAMEL, 1996; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000; WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2009
	- Diagnosticar o papel da liderança no processo de formação e mudança estratégicas.	48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62	MINTZBERG, 1973, 1975, 1998; QUINN, 1978; BASS, 1981; PETTIGREW, 1987; ROWE, 2002; DAVEL & MELO, 2005; WHITTINGTON, 2006

Quadro 04: Objetivos e questões do instrumento de coleta de dados

Fonte: Elaboração própria (2010)

No âmbito deste estudo foi empregada, também, a técnica de observação. Pode-se afirmar que “os estudos de caso que recorrem à observação incluem um tratamento histórico do ambiente, o que representa um esforço suplementar de compreensão da situação atual” (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 91).

Buscou-se, com a observação, tentar captar aquilo que as pessoas não falaram verbalmente durante a entrevista, no entanto, deixavam transparecer na linguagem não-verbal através de gestos, interação com outras pessoas e/ou grupos, além do clima predominante na organização, que não pode ser visto, mas pode ser sentido, bem como artefatos do ambiente físico que podem dizer muito sobre aspectos da cultura local. Pois, parafraseando Richardson (2009, p. 26), “a observação, definida em termos amplos, não está restrita apenas ao que vemos; inclui todos os nossos sentidos”.

A observação pode ser ordinária/direta – o pesquisador se encontra fora do grupo que está observando, podendo ser realizada durante a visita de campo com o intuito de coletar dados formais e informais, ou participante – em que o pesquisador submete-se às regras formais e informais do grupo social. Tanto uma quanto a outra, continua o autor, permite obter informações do comportamento dos indivíduos ou grupos tal qual ele acontece, diferente de outras técnicas que permitem captar elementos sobre condutas anteriores (SORIANO, 2004; YIN, 2010).

Pode ser, ainda, observação sistemática (estruturada, planejada) ou assistemática (espontânea, informal) em que a primeira indica uma tarefa de observar seguindo um planejamento pré-determinado, sendo anotados os fatos ocorridos/percebidos, já o segundo tipo propõe uma observação mais livre sem listas de registro (CERVO, BERVIAN, DA SILVA, 2007; RICHARDSON, 2009).

No caso deste estudo, a observação empregada foi a direta, portanto não-participante, podendo também ser considerada sistemática já que foi usado um roteiro (Apêndice C) que serviu como uma orientação do que não se devia deixar de observar.

Concomitante à realização das entrevistas e o uso da técnica de observação, utilizou-se, ainda, a análise documental a fim de contribuir para confirmação e fortalecimento dos dados coletados. “Na pesquisa documental são investigados documentos com o propósito de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. [...] permitem estudar tanto a realidade presente como o passado” (CERVO, BERVIAN, DA SILVA, 2007, p. 62).

Aqui, foram disponibilizados pela Embrapa Algodão: os Planos Diretores da Unidade (PDU's) que são os planos estratégicos da organização, o Termo de Referência, que se trata de um roteiro para formulação das estratégias das Unidades Descentralizadas e os questionários para diagnóstico de atuação da empresa no âmbito interno e externo (Anexos A

e B), estes documentos são de uso interno da organização. Foi possível, ainda, ter acesso a alguns documentos públicos disponíveis no site da empresa (livros, relatórios, manuais, editais e periódicos) que permitiram complementar a avaliação de como ocorre o processo estratégico, entres destacam-se: o Livro Preto, que apresenta as diretrizes para reformulação do sistema de pesquisa agropecuária e criação de uma empresa, hoje a Embrapa e o Livro Sol da Manhã, uma obra que faz parte do Programa Memórias da Embrapa, contando toda sua história.

“Para os estudos de caso, o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes” (YIN, 2010, p. 128). Tal procedimento pode, portanto, incrementar a confiabilidade do estudo de caso e deve ser acrescido à coleta de dados.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

No âmbito deste trabalho, depois de realizadas as entrevistas, as quais foram gravadas, visando manter a fidedignidade dos relatos, foi dado sequência à análise dos dados a partir da transcrição literal, pela própria autora. A partir disto, as transcrições foram submetidas aos entrevistados para que pudessem revisar e, se necessário, incluir, suprimir ou corrigir detalhes de suas falas. Tal prática é evidenciada por Yin (2010, p. 65) como “uma tática para aumentar a validade do constructo na realização do estudo do caso”, o que só vem a fortalecer o estudo ao evitar o uso de julgamentos subjetivos. Posteriormente, com a devolução destas, foi dado continuidade ao processo de análise, buscando identificar uma estrutura para o fato estudado.

Inicialmente, com o intuito de identificar os padrões existentes no processo de formação de estratégias da organização, buscou-se agregar a perspectiva de processo estratégico proposto por Van De Ven (1992), sendo este uma sequência de eventos que

descreve como as coisas mudam ao longo do tempo, ou ainda, uma perspectiva histórica com foco numa seqüência de incidentes, atividades e estágios que giram em torno de um assunto principal existente.

Com esta etapa, visou-se levantar passo a passo a história da organização, a conjuntura em que a mesma se desenvolveu, assim como as relações de liderança presentes em cada momento, percebendo-se a conexão com os períodos seguintes. Tal iniciativa corrobora o pensamento de Amaratunga e Baldry (2001) ao afirmarem que nos estudos de caso os fatos são mensurados e interconectados com todos os outros.

No escopo deste estudo, também foi empregada a metodologia utilizada por Mintzberg (1978). Para tal, a partir da seqüência de eventos ocorrido, designaram-se padrões observados na formação das estratégias organizacionais, nomeando-os conforme as características predominantes para cada espaço de tempo. Para tal, seguiram-se as seguintes etapas:

- a) Descrição da seqüência de eventos ocorridos no período estudado;
- b) Ordenamento cronológico das ações e decisões estratégicas consideradas eventos críticos, positivos ou negativos, que mudaram o rumo da empresa e marcaram o início de um novo ciclo na organização, ou seja, uma análise intensiva das principais mudanças estratégicas bem como inferência das estratégias adotadas ao longo do tempo;
- c) Construção de uma linha cronológica (um *continuum*) em que foram evidenciados estes ciclos (fases) vivenciados pela organização, sendo identificadas por palavras-chave como forma de nomear cada período/fase estratégico;
- d) Análise teórica dos achados da pesquisa em cada período, assim como em todo o estudo, à luz dos conceitos anteriormente consultados.

Esta metodologia de categorizar os eventos alocando-os em um *continuum* é defendida por Bogdan e Biklen (1994) quando afirmam que a codificação de palavras e frases, permite

categorizar as sequências de acontecimentos, mudanças ao longo do tempo ou passagens de um tipo ou gênero de estatuto para outro, facilitando sua compreensão.

No que se refere à mudança estratégica, foi considerado o modelo proposto por Pettigrew (1987) em que se analisa o processo, contexto e o conteúdo no qual a mudança ocorreu.

Em relação aos documentos a que se teve acesso, estes foram analisados pela própria autora a partir da leitura cuidadosa dos mesmos, buscando encontrar aspectos que fossem capazes de enriquecer ou reforçar os dados levantados anteriormente durante a fase das entrevistas.

Já a observação não-participante, também empregada neste estudo, permitiu conhecer os detalhes do ambiente físico, além das relações interpessoais presenciadas nas visitas para operacionalização das entrevistas. Para tal, seguiu-se um modelo de planejamento pré-determinado (Apêndice C), sendo anotados os fatos ocorridos e percebidos pela pesquisadora como relevantes, os quais foram acrescentados na análise dos resultados.

No próximo capítulo são descritos e interpretados os dados resultantes da operacionalização desta pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O propósito desta pesquisa foi compreender o processo de formação de estratégias na Embrapa Algodão no período de 1980 a 2010. Neste sentido, a pergunta central de pesquisa foi desmembrada em outros questionamentos, visando amparar na elucidação do problema de pesquisa e atendimento aos objetivos propostos.

Neste capítulo, os dados coletados foram descritos e interpretados, sendo o mesmo dividido em três seções. Na primeira, discorre-se acerca da história da empresa sob estudo, seu surgimento e consolidação. A segunda seção, por sua vez, foi subdividida em cinco subseções, cada uma representando as fases estratégicas da empresa, nas quais são descritos os principais eventos vivenciados, além de aspectos do ambiente interno e externo da organização. Na terceira seção foram sintetizados os principais aspectos do processo de formação e mudança estratégica na empresa. Estas fases foram escolhidas e nomeadas por meio das informações coletadas nas entrevistas e na análise de documentos públicos, tais como livros, sites e revistas do período estudado, além de documentos internos fornecidos pela organização.

Cada subseção contém ainda uma discussão inicial sobre o modo como as estratégias foram moldadas; depois, trata dos eventos relacionados às mudanças ocorridas nas estratégias adotadas, analisando-as quanto ao conteúdo, contexto e processo; e, finalmente, buscou-se destacar o papel e a importância dos líderes que passaram ou se encontram na empresa, suas contribuições e influências no processo de mudança e ações estratégicas.

Levando em consideração a importância da entrevista como técnica de coleta de dados para o estudo, mas visando manter o sigilo quanto aos participantes, os respondentes serão

denominados “entrevistados”. Como proposto Bogdan e Biklen (1994), visando fortalecer as evidências percebidas serão transcritas falas dos entrevistados.

4.1 A EMBRAPA ALGODÃO: SURGIMENTO E CONSOLIDAÇÃO

A Embrapa foi criada em 1973. A seguir, descreve-se o contexto que possibilitou seu surgimento e consolidação.

O Brasil inicia a década de 70 recuperando-se dos prejuízos causados pela crise cambial, seguida da crise institucional e política ocorrida nos anos 1963-1964. No período de 1967 a 1972, após contornar a crise cambial, o país vive alguns anos de recuperação expressiva, mas, posteriormente, ocorre o choque do petróleo, em 1974, o que provoca uma queda no Produto Interno Bruto (PIB) (DELFIM NETTO, 2009).

Em meio a este cenário, marcado por momentos de crescimento e posterior queda econômica, vê-se a necessidade de reestruturação de vários setores da economia, política e da sociedade como um todo o que estimulou o governo a criar uma instituição que pudesse ajudar a diminuir os males causados por uma crise de alimentos que também acometia o país naquele momento.

Em época de governo militar do presidente Médici e estimulado pelo então Ministro da Agricultura Luís Fernando Cirne Lima, a “equipe” de trabalho formada pelas figuras de Otto Lyra Schrader e José Irineu Cabral foi incumbida de preparar um relatório sobre a situação da pesquisa agropecuária brasileira naquele momento. Como resultado do trabalho desta equipe, designada pelo presidente do país, o documento preparado, o qual ficou conhecido como **Livro Preto**, apresentou as “sugestões para formação de um Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária - produto principal da reforma institucional, que resultou

na criação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Embrapa” (LIVRO PRETO, 2006, p. iii).

Surge então a Embrapa no formato de uma empresa pública em substituição ao Departamento Nacional de Pesquisa e Experimentação Agropecuária (DNPEA), como comentado pelo Entrevistado 2:

Este era um Departamento antigo que existia no ministério a quase 50 anos, ele formou bons pesquisadores, mas foi virando um órgão muito burocrático e aí foi que teve um movimento nacional e se pensou em avaliar este departamento e enxugar ou modernizá-lo.

“Com a criação da Embrapa, buscava-se estabelecer um novo instrumento operativo para pesquisa agropecuária nacional, que fosse a um só tempo ágil, dinâmico, flexível, suficientemente capaz de responder às necessidades de desenvolvimento do país” (CABRAL, 2005, p. 26) o que não estava sendo conseguido com o modelo de atuação adotado até então pelo DNPEA.

O Livro Preto não contempla, especificamente, uma missão para a empresa criada, mas apresenta seus objetivos e atribuições, o que, naquele momento, funcionaria como a missão da Embrapa. São eles:

- a) Promover, estimular, coordenar e executar atividades de pesquisa agropecuária no País, com o propósito de produzir conhecimentos e tecnologia para serem colocados à disposição dos produtores.
- b) Prestar serviços aos órgãos do Governo e às empresas privadas.
- c) Apoiar, técnica e administrativamente, o funcionamento do Conselho Nacional e dos Conselhos Regionais de Pesquisa Agropecuária.

Uma vez criada a Embrapa, o modelo de atuação adotado seguiu os padrões das instituições internacionais de pesquisa. Este modelo, pautado em centros especializados em pesquisa por produtos, instituía núcleos de pesquisas por todo o país, os quais eram voltados para o estudo e conhecimento daqueles produtos considerados de importância nacional. “Nesta perspectiva, surgiram a Centro Nacional de pesquisa do Trigo, Centro Nacional de Pesquisa de Algodão, Centro Nacional de Pesquisa do Feijão etc.” (ENTREVISTADO 2).

Com isto, marca-se o surgimento do Centro Nacional de Pesquisa de Algodão – Embrapa Algodão, para atuação em todo o país, mas com sede no Nordeste brasileiro, como

comentado pelo Entrevistado 1: “A Embrapa Algodão foi criada devido à expressividade sócio-econômica do algodão para a região Nordeste do Brasil”.

Concluída a necessidade de existência de um centro para o desenvolvimento de algodão que deveria ter sua sede no Nordeste, pela importância do algodão para o local, o passo seguinte foi indicar pessoas que tivessem conhecimento sobre o produto a fim de formar uma equipe de especialistas. Para isso, foram escolhidos os principais nomes de estudiosos do algodão espalhados por todo o país. Alguns já faziam parte do DNPEA, outros foram convidados a fazer parte da nova organização.

Em seguida, havia ainda a necessidade de escolher o melhor local para ser instalada a sede do Centro. A equipe formada fez um levantamento do acervo que existia sobre algodão no Brasil, o que já tinha sido feito ou ainda era necessário fazer, e estudou quais os locais que seriam viáveis para receber a Embrapa Algodão, chegando a cinco opções de lugares onde poderia implantar: Campinas (SP), Crato (CE), Mossoró (RN), Londrina (PR) e Campina Grande (PB).

Tinham essas alternativas e foi apresentado para o governo: as prioridades são essas, o plano estratégico deste centro tem que cumprir essas funções e pode ser em qualquer um destes locais. Mas, a definição do local foi política não foi técnica, o estudo técnico apresentou as cinco alternativas e entre estas o ministro escolheu Campina Grande que foi uma decisão política (ENTREVISTADO 2).

Destarte, o Centro Nacional de Pesquisa de Algodão (CNPA) – Embrapa Algodão, foi criado oficialmente em 16 de abril de 1975 e instalado em Campina Grande-PB em setembro do mesmo ano. A organização, que na época tinha como objetivo precípua coordenar, planejar e executar pesquisas sobre o algodão em todo território brasileiro, iniciou suas pesquisas baseadas na cultura de algodão arbóreo (de grande expressão no Nordeste brasileiro) e herbáceo (mais cultivado no Sul do país) (EMBRAPA ALGODÃO, 2011a).

A empresa tem como **Missão**: Viabilizar pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade das culturas do algodão, amendoim, gergelim, mamona, pinhão manso e sisal, em benefício da sociedade brasileira. Como **Visão de Futuro** pretende: Ser um dos líderes da região tropical na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável das culturas do algodão, amendoim, gergelim, mamona, pinhão manso e sisal. Seus **Valores consistem em**: (1) Excelência em pesquisa e gestão; (2) Responsabilidade sócio-ambiental; (3) Ética; (4) Respeito à diversidade e à pluralidade; (5) Comprometimento; (6) Cooperação (EMBRAPA ALGODÃO – IV PDU, 2008).

Cabe acrescentar que tal missão, visão e valores foram revisados ao longo do tempo, sobretudo devido a inserção de novas culturas à pauta de pesquisa da empresa ao longo do tempo, como poderá ser observado durante este trabalho.

Com o passar do tempo e a partir de sua consolidação como uma instituição atuante no ramo da Ciência e Tecnologia, a Embrapa Algodão necessitou superar alguns desafios e realizar adaptações em sua estrutura e modo de atuação. Neste sentido, a partir de 1992 passou-se a ser elaborado o Plano Diretor da Embrapa Algodão (PDU) como exposto pelo Entrevistado 2:

Quase 10 anos depois que a Embrapa algodão já estava trabalhando foi que surgiu essa ideia de planejamento estratégico, aí o que é que a Embrapa fez, ela passou três anos treinando equipes em planejamento estratégico... Este planejamento estratégico levou quase dois anos entre diagnóstico, levantamento de dados, análise de ambiente externo e interno.

O PDU pode ser considerado a maior expressão em termos de elaboração e implementação de estratégias da empresa. Atualmente, o PDU encontra-se em sua quarta edição e nele estão contidas todas as tendências, oportunidades e ameaças a serem observadas pela organização em suas atividades diárias. O plano é elaborado por uma equipe escolhida pela empresa e composta, em sua maioria, por pesquisadores. Estes, durante a formulação do plano, realizam consultas aos públicos interno e externo a fim de coletar demandas e sugestões.

No quadro 05 constam as edições dos PDU's da Embrapa Algodão, bem como os respectivos períodos de vigência.

DESCRIÇÃO	VIGÊNCIA
I PDU	1993 a 1998
II PDU	2000 a 2003
III PDU	2004 a 2007
IV PDU	2008 a 2011

Quadro 05: Edições do PDU e períodos de vigência

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Apesar de a Embrapa Algodão, desde o início de sua atuação, já possuir um planejamento com declaração de missão e objetivos definidos, foi possível perceber que somente após a existência de um plano formal, neste caso o PDU, é que passou a existir um controle sistematizado no que se refere aos objetivos propostos e aqueles realmente alcançados, conforme comentado pelo Entrevistado 2: “Foi feito planejamento e tudo mais desde a implantação do CNPA, não foi feito um planejamento estratégico no sentido real da palavra, mas tinha missão, objetivos e metas bem claras”.

A partir dos dados coletados e tendo em vista as principais características de sua história de atuação, pode-se dividir a trajetória da empresa em cinco fases estratégicas. Estas fases, que se iniciam, geralmente, a partir de eventos críticos ocorridos, sejam eles positivos ou negativos, apresentam fatos marcantes em termos das principais estratégias formuladas e implantadas, bem como outros episódios ou eventos ocorridos. Buscou-se, ainda, a partir de acontecimentos e estratégias, evidenciar o processo de como as estratégias foram formuladas em cada um destes períodos, a partir de uma perspectiva histórica focada no encadeamento dos incidentes e estágios relacionados às estratégias organizacionais (VAN DE VEN, 1992).

Vale destacar, que este trabalho tem como foco o período entre 1980 a 2010, uma vez que entre 1975 e 1979 não existiram eventos marcantes que tenham influência sobre os períodos estratégicos vividos pela organização devido a mesma não estar efetivamente funcionando. A figura 02 representa uma linha cronológica, destacando as fases propostas.

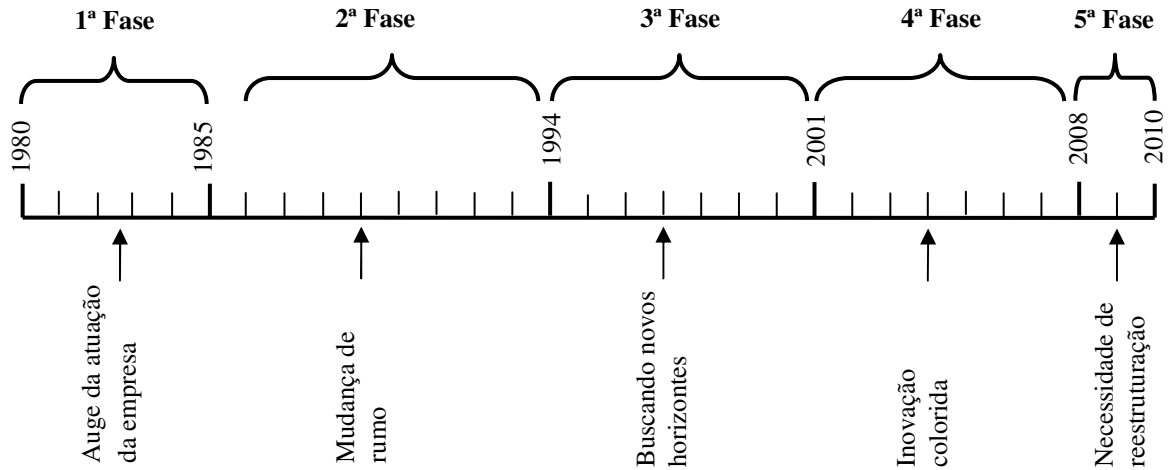


Figura 02: Fases estratégicas da Embrapa Algodão

Fonte: Elaboração própria (2011)

Acrescenta-se, ainda, que durante todo este tempo de atuação da Embrapa Algodão, a empresa teve algumas pessoas que estiveram à sua frente em cada uma destas fases, realizando o papel de gestor da unidade. Denominado chefe-geral, este indivíduo, que atualmente é escolhido através de um processo seletivo público, tem como principais funções tomar decisões, delegar tarefas, supervisionar as atividades das equipes, representar a unidade perante outros níveis da instituição ou outros órgãos e instituições, enfim conduzir todas as atividades da organização.

É importante ressaltar que os períodos em que começam ou encerram as fases estratégicas não foram escolhidos levando em consideração os períodos de atuação dos gestores, apesar de algumas vezes isto coincidir. A escolha se deve ao fato de que a mudança ocorrida naquele momento, seja no contexto interno ou externo ou ainda da liderança atuante (MINTZBERG, 1978; PETTIGREW, 1987; WEBB, PETTIGREW, 1999), foi um fato marcante para a organização capaz de apontar o encerramento e o início de um novo ciclo na organização.

4.2 AS ESTRATÉGIAS DA EMBRAPA ALGODÃO: FASES, PROCESSO DE FORMAÇÃO, MUDANÇA E LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Nesta seção, serão apresentadas as fases vivenciadas pela organização no tocante ao período estudado. Na descrição de cada uma delas podem ser percebidos os eventos críticos e as decisões estratégicas, além das condições dos ambientes interno e externo.

Após a descrição de cada fase discute-se, sob a perspectiva teórica, a forma como as estratégias foram moldadas, as mudanças estratégicas em seu conteúdo, contexto e processo, além de como os líderes influenciaram este processo de formação e mudança estratégica.

4.2.1 Fase 1 – 1980 a 1985: Auge da atuação da Embrapa Algodão

a) Descrição do período

Para compreender esta primeira fase estratégica da organização em estudo, torna-se importante entender certos eventos que marcaram a história do nosso país no momento concomitante ao vivido pela Embrapa Algodão. Sobre fase ou período estratégico, este pode ser definido como períodos distintos da história da organização, marcado geralmente por tempos de crise que ocorrem a partir de aspectos-chaves ou pelo surgimento de novos líderes, seguido por uma mudança substancial que fecha esta fase e inicia outra (MINTZBERG; ROSE, 2003).

A análise e gestão do contexto externo à organização tornam-se essenciais para compreensão de suas escolhas estratégicas uma vez que o seu desenvolvimento requer, necessariamente, a interação entre a empresa e o ambiente em constante mudança (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG, 1987; PETTIGREW, 1987) já que as organizações não conseguem ser totalmente herméticas às influências macroambientais o qual exige uma postura de mudança quer reativa ou antecipatória (ANSOFF; MCDONNELL, 1993;

WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2009). Diante disso, retoma-se o contexto econômico e político dos anos 80.

Na década de 1980 o Brasil ainda vivia sobre o modelo nacional-desenvolvimentismo que contribuía para a industrialização do país, mas de forma economicamente ineficiente e socialmente injusta face à concentração de renda que engendrava, além de ser incompatível com a economia aberta e integrada ao comércio mundial. Assim, em meio a crises fiscais e de endividamento externo que desaguaram em grave processo inflacionário, durante esta década, o modelo tornou-se insustentável (NÓBREGA, 2009). Esta “foi uma fase de inflação, queda da taxa de lucro e estagnação econômica no mundo capitalista” (GENTIL; MICHEL, 2009, p. 135).

Na conjuntura política o país vivenciava o período de governo de João Figueiredo (1979 a 1985) que foi marcado pelo aumento crescente da oposição civil, culminando na aceleração do processo de abertura política em 1979, com a Lei da Anistia e a restauração do pluripartidarismo. Em 1983, começou em São Paulo a campanha pelas eleições diretas para a presidência da República, conhecida como o movimento "Diretas Já". Porém, a eleição presidencial de 1985 foi realizada de maneira indireta pelo Colégio Eleitoral tendo como vitoriosos Tancredo Neves (presidente) e José Sarney (vice).

Inserida neste contexto, depois de instalada fisicamente, a Embrapa Algodão teve sua atuação voltada para aquele que era um dos principais produtos da agricultura regional, o algodão. Conhecido como “ouro branco”, o algodão foi durante muitos anos fonte de renda e de acumulação de riquezas para muitas pessoas. Mas, por tratar-se de uma cultura muito suscetível ao ataque de pragas e condições climáticas, ao longo dos anos o algodão foi passando por problemas, tais como: aumento dos custos de produção e baixa produtividade. Estes problemas sinalizavam à organização, por trabalhar somente com esta cultura, a necessidade de adaptação a esta realidade no sentido de mudar ou incrementar sua forma de

atuação, seja inserindo outras culturas na sua pauta de pesquisa ou viabilizando estudos que pudessem minimizar estes problemas, de modo que, ao longo do tempo, os mesmos não inviabilizassem a sua existência.

Durante muitos anos o Brasil foi considerado um dos maiores produtores e exportadores de algodão do mundo, estando sua produção bastante concentrada no Nordeste. Até a década de 80, Campina Grande foi um dos principais centros produtores desta cultura no país, chegando a ocupar o segundo lugar mundial (FARIAS; AMORIM; RAMOS, 2006). Neste período, a Embrapa Algodão vive o auge de sua atuação. Com o algodão em alta a empresa atendia às demandas dos clientes, desenvolvendo pesquisas que visavam, sobretudo, a melhoria dos processos de produção, o aumento da produtividade e a redução dos custos.

O entrevistado 3 expõe sobre este período vivido pela empresa em sua fala: “quando eu entrei aqui e comecei a estudar o algodão ainda estava no auge e tal, tava assim num momento bom, muitas áreas plantadas o pessoal muito satisfeito”.

Inicialmente, as atividades do CNPA contemplavam duas linhas de atuação, a primeira voltada para a cultura do algodoeiro arbóreo - de grande expressão socioeconômica na região Nordeste - e a segunda apontada para o algodoeiro herbáceo, com maior ênfase na Região Sul (EMBRAPA ALGODÃO, 2011a).

Um fato interessante é que, desde o início das atividades da Embrapa Algodão, pensou-se em manter o alto nível dos pesquisadores que deveriam fazer parte da organização. Este é, inclusive, considerado um dos fatores que garantiram o sucesso da instituição. Além disso, desde o primeiro momento buscou-se formular um plano e ter objetivos bem definidos para guiar a sua atuação. Isto pode ser evidenciado nos comentários dos entrevistados mostrados a seguir.

Na **consolidação** deste centro a Embrapa convidou todos os especialistas em algodão do Brasil para uma reunião, visando formar um primeiro grupo de trabalho e definir as diretrizes desse novo centro, que eram: - **Trazer para o Centro os melhores especialistas em algodão do país, e – Formar duas equipes para trabalhar na redução de custos no cultivo do algodão no Sul e Sudeste e aumento da produtividade aqui no Nordeste.**

Anteriormente, a gente reunia os pesquisadores que trabalhavam em uma determinada área ou com determinado produto e a gente se juntava e apresentava os resultados obtidos, discutia aqueles resultados e definia o que ia fazer no próximo ano, então tinha um acompanhamento sistematizado na programação de pesquisa.

Nesta mesma época, o Nordeste brasileiro era também o maior produtor de sisal do país, sendo muito cultivado nos estados da Bahia e Paraíba o que levou a organização, em 1981, a agregá-lo ao seu portfólio de atuação. Esta decisão, que não estava planejada, foi impulsionada tanto pelo fato do sisal tratar-se, também, de um produto de importância econômica para a região, quanto pelo risco que a organização corria de focar todos os seus esforços de pesquisa somente em um produto de cultivo tão frágil como o algodão.

Neste sentido, em 1981, o sisal foi acrescentado na pauta de atuação da empresa, como comentado por alguns entrevistados.

Em 1981 decidiu-se inserir outras culturas, primeiro o sisal que era outro produto bastante cultivado aqui no Nordeste.

O sisal tem uma importância muito grande na Paraíba, que já foi o maior produtor de sisal do Brasil, hoje é a Bahia. Então, na década de 80 o sisal passou a incorporar o nosso plano diretor. Foi a primeira cultura além do algodão a ser inserida devido a sua importância para a agricultura local.

Sobre os líderes atuantes no período, logo que a Embrapa Algodão foi instalada assumiu a sua gerência o Primeiro Gestor, o qual permaneceu por 10 anos, de 1975 a 1985, assumindo o que até hoje é denominado de chefia-geral da unidade. Segundo relatos, sua atuação foi de suma importância para a inserção e posterior consolidação da unidade por ter sido aquele que abriu as portas da empresa, lutando para que a Unidade se consolidasse na cidade de Campina Grande/PB, além de destacar-se por ter o perfil de um líder aberto a críticas e sugestões. Conforme mostrado nos relatos a seguir:

...Eu digo a você que aquele tempo (sobre o período de atuação do gestor) foi um dos melhores se não o melhor e a Embrapa deve muito a ele.

Eu acho o primeiro Gestor, que foi o fundador, foi um grande chefe, passou 10 anos aqui e foi um grande líder...

Este primeiro gestor foi importante porque foi o chefe que implantou a unidade, então foi muito importante o trabalho dele. Ele era 100% aberto, tanto que na época eu brigava muito com ele porque eu tinha ideias revolucionárias e ele era um senhor de idade muito comedido e a gente se chocava muito.

Em 1983, a Embrapa Algodão vive o momento que é considerado um verdadeiro divisor de águas. O advento do bicudo neste período, inicialmente, em Campinas/SP e, em 1985, na Paraíba, em Ingá, funcionou como um verdadeiro choque exigindo que a Embrapa Algodão revisasse sua forma de atuação, pois se até então o algodão já era considerada uma cultura frágil com este evento foi o suficiente para que a cultura entrasse em crise. (O bicudo - nome científico *Anthonomus grandis Boheman* – trata-se de uma praga que ataca o algodão e constitui-se um dos fatores limitantes para sua exploração).

O surgimento do bicudo passou a inviabilizar a cultura do algodão na região, que durante muito tempo foi praticada de maneira artesanal, e somente com a consolidação da Embrapa no estado é que se passou a trabalhar junto ao produtor. Através das pesquisas realizadas foram surgindo inovações e melhorias para o seu cultivo o que permitiu conviver com o inseto. Mas, a cultura deste produto não foi prejudicada somente na Paraíba, esta praga afetou a produção de todo o país.

No entanto, o impacto da crise de produção do algodão foi mais suave na região Meridional, que na época se constituía dos estados de São Paulo, Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro, do que na região Setentrional que tinha como principais produtores os estados do Nordeste, tais como: Ceará, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Paraíba e Piauí. Isto se deu basicamente por dois motivos: 1- As condições climáticas da região Meridional são mais favoráveis ao cultivo do algodão do que no semi-árido Nordestino devido às secas constantes; 2- Maior mecanização da produção e uso de tecnologia (CRUZ; MOREIRA; MAIA, 2004). Estes fatores, aliados a políticas de desenvolvimento local melhor estruturada pelo poder público, foram cruciais para a mudança de postura dos agricultores frente a esta adversidade.

Esta diferença de atitude diante do surgimento do bicudo foi facilmente percebida pelos pesquisadores que atuavam, à época, na Embrapa Algodão, sobretudo por aqueles que vieram de outros centros de pesquisa e conviveram com as duas realidades.

O nível cultural da população do semi-árido é muito baixo, comparado a países africanos, e você não consegue transferir tecnologia e se conseguir o nível de adoção é baixo em função da própria situação. Além do que, não há interesse das autoridades públicas em fortalecer verdadeiramente o setor agrícola na região do semi-árido e também há muita falácia, na verdade isso é usado como moeda de troca na época de eleição.

O impacto da crise produzida pelo ataque do bicudo fez cair, em muito, a produção do algodão, levando-a a ser praticamente abandonada, de tal modo que essa perdeu sua importância econômica na região, subsistindo apenas uma produção doméstica para consumo na própria região, principalmente para uso no artesanato local (FARIAS; AMORIM; RAMOS, 2006). Acrescente-se a este fator a diminuição do consumo mundial da fibra em virtude do surgimento das fibras químicas (artificiais) e o aumento no número de países produtores com a elevação da produtividade destes (CRUZ; MOREIRA; MAIA, 2004).

Outro fato ocorrido nesta época e citado como importante foi a criação do sindicato representativo dos empregados que, por volta de 1985, passa a ter voz e vez em prol de todos aqueles que exerciam suas atividades na empresa. No entanto, este evento somente foi citado como algo a ser considerado como importante pelos que exercem cargos operacionais. Tal postura configura uma divisão baseada no valor que possuem os pesquisadores e os demais colaboradores, o que ficou evidente nas observações realizadas pela pesquisadora durante as visitas à organização para a coleta dos dados.

Não é possível afirmar se esta prática seja valorizada ou não pelas chefias, tanto anterior como na atual, mas existe um clima de diferença entre classe de colaboradores (pesquisadores, analistas, operacional) como pode ser percebido na fala de alguns entrevistados.

A criação do sindicato acredita-se que é um grande feito dentro da Embrapa porque eu via que as negociações coletivas eram feitas pelo empregado direto com a empresa e hoje existe um órgão que bate de frente que busca os direitos da gente, tem seus defeitos também, mas todos têm.

O grupo técnico é a equipe que tem mais voz, tem voz efetivamente, porque na verdade como a empresa tem mais gente no corpo técnico, e a gente é visto como 'doutor', o funcionário que hierarquicamente está abaixo de nós ele sente vergonha e fica preocupado em expressar o que pensa com medo de sofrer represálias, o que é difícil de ocorrer quando é uma pessoa do nível técnico, pois ele discute

A composição inicial da estrutura hierárquica do CNPA era do tipo presidencialista, ou seja, as decisões girando em torno de uma figura principal. Isto, de certo modo, fortaleceu o sentimento de diferença entre classes. No primeiro organograma da empresa, o qual já estava previsto no Livro Preto, definia a estrutura a ser adotada nos Centros de Pesquisa. Nele apareciam apenas os níveis deliberativos e consultivos, não mostrava os setores operacionais ou técnicos, isto é, os operadores, pesquisadores e analistas. Tais características destacam que desde o primeiro momento foi dada muito mais atenção à definição da unidade de comando e níveis de poder.

A figura 03 apresenta parte do organograma geral do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária, mostrando a configuração dos Institutos Regionais, hoje, os Centros de Pesquisa.

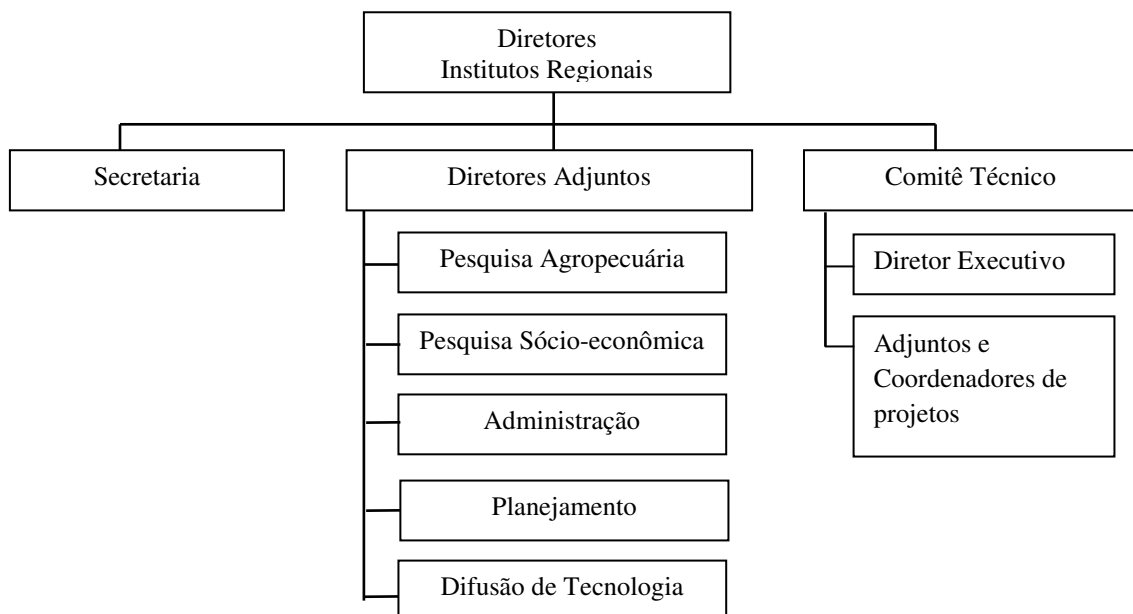


Figura 03: Fragmento do Organograma do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária
Fonte: Adaptado de Livro Preto (2006)

Note-se que no organograma proposto são descritos os cargos com ligação direta ao representante principal da unidade. Além disso, naquele momento, apesar de no Livro Preto propor que existiriam unidades ou coordenadorias para atividades de formação e treinamento de pessoal, central de informação e documentação, e secretaria, apenas esta última aparece na figura e no nível hierárquico igual ao dos diretores adjuntos e do comitê técnico.

b) O processo de formação de estratégias na Embrapa Algodão

Descrita esta primeira fase vivenciada pela organização, discutem-se os resultados encontrados com base no referencial teórico consultado ao longo deste trabalho. Inicialmente, discorre-se sobre o processo de formação das estratégias.

Inicialmente, algo que se destaca nesta primeira fase estratégica é a importância que a organização dá ao contexto externo. Desde o momento de sua fundação a Embrapa, seguindo o modelo das instituições de pesquisa internacionais, buscou criar unidades que pudessem trabalhar com os produtos que tinham importância econômica para o local aonde a mesma iria se inserir. Por isso surgiu a Embrapa Algodão uma vez que este produto era o de maior expressividade no estado onde a unidade foi alocada.

Esta estratégia de contribuir com o ambiente com aquilo que ele precisa, neste caso, realizar pesquisas com o algodão já que este era demandado pelos agricultores locais, insere-se nas premissas da Escola Ambiental. Nesta escola de formação de estratégias o ambiente assume o comando e apresenta-se à organização como um conjunto de forças gerais, sendo o agente central no processo de geração de estratégias (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Vale ressaltar que, segundo Ring e Perry (1985, p. 277) “empresas públicas são mais abertas para o ambiente externo”, pois precisam agradar várias partes interessadas, tais como: a população civil que demanda as necessidades públicas, aspectos ligados a lei e até mesmo

os legisladores. Tal aspecto pode explicar a postura da organização bastante voltada para o ambiente externo. No entanto, apesar da importância que há em se observar o ambiente onde a organização encontra-se, este posicionamento revela, de certa forma, uma lacuna na formulação de suas estratégias já que além do contexto externo, a interação entre as pessoas e a estrutura da organização são aspectos que também merecem ser considerados (QUINN, 1978; PETTIGREW, 1987; GIMENEZ, 1998; SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

Apesar disso, percebe-se que a proposta de criação da Embrapa e, conseqüentemente, do CNPA, foi consistente o bastante a ponto de proporcionar as condições essenciais para que a organização oferecesse uma excepcional contribuição ao desenvolvimento do agronegócio.

Em outras palavras,

a nova empresa contou com uma engenharia institucional sólida e eficiente, pelo menos nas suas duas primeiras décadas de existência. O modelo aprovado foi construído com tal sabedoria que, ainda hoje, mantém boa parte de sua estrutura básica, de seus conceitos principais e de seus fundamentos (LIVRO PRETO, 2006, p. 50).

O Livro Preto propunha a reformulação do Sistema Federal de Pesquisa Agropecuária, sugerindo a criação de uma empresa pública para promover e executar pesquisas agropecuárias, a partir de uma metodologia de trabalho que contemplava a articulação nos níveis nacionais e estaduais das instituições de pesquisa e a participação do setor privado. Transformou-se em um relatório estratégico em que se justificava a reformulação do sistema vigente, bem como dava suporte à proposta jurídica, conceitual, metodológica e operativa apresentadas ao Governo (CABRAL, 2005).

Além de ser uma referência na história da Embrapa, o relatório contido no Livro Preto, na forma como foi escrito, apresenta iniciativas a serem seguidas naquele momento, mas que até o presente momento ainda são muito atuais e condizentes com as necessidades da empresa frente ao ambiente em que atua. Além disso, a maioria das diretrizes propostas foi seguida à risca e ainda se encontram em vigência até o presente momento, como: o modelo institucional, a estruturação da empresa em projetos de produtos de demanda regional, o

intercâmbio interorganizacional e internacional. Assim, os preceitos presentes no Livro Preto, por terem sido propostos em um nível mais alto da hierarquia, sendo repassados para que os demais níveis colocassem em prática, podem ser incluídos no *continuum* de Mintzberg e Waters (1985) como estratégia do tipo guarda-chuva.

Seguindo-se, percebe-se que, novamente guiada pelos impulsos do ambiente externo, a partir de 1981 a organização decide agregar o sisal ao seu portfólio de atuação. Neste caso, a Embrapa Algodão não planejou desde o início focar em outras culturas, este fato se deu pela percepção que os gestores atuantes na época tiveram de que se algo viesse a prejudicar a cultura do algodão isto inviabilizaria a existência da empresa. A partir disso, decide-se examinar diferentes culturas que seriam interessantes acrescentar ao portfólio de pesquisa, elegendo-se o sisal por tratar-se de outro produto bastante cultivado na região e que também tinha expressivo peso na economia local.

Esta decisão estratégica de inserir o sisal no rol dos produtos de interesse da Embrapa Algodão demonstra, neste momento, a existência do modo consensual de formulação de estratégia, em que os atores concordam sobre um tema, mas não há a direção ou controle por parte da estrutura hierárquica, visto que esta situação não estava prevista anteriormente, o que evidencia uma situação emergente apresentada à organização (MINTZBERG, 1973; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, 1987; IDENBURG, 1993).

O auge de situações não previstas e, portanto, distantes de resultarem em estratégias de atuação deliberadas pela empresa, dá-se com o surgimento do bicudo. Esta praga, de grande impacto para o algodão foi responsável pelo quase aniquilamento da cultura deste produto, aumentando ainda mais os custos e contribuindo para a queda da produtividade. O aparecimento desta praga pode, segundo um dos entrevistados, ter ocorrido de forma criminosa.

O bicudo algodoeiro é uma praga extremamente importante para o algodão no Brasil, surgiu em 1983 na região de Campinas, em São Paulo, provavelmente de forma criminosa. Ninguém sabe até hoje, mas certamente foi desta forma.

Esta situação revela a fragilidade que muitas organizações possuem diante das forças ambientais. Por mais que se tente antecipar os acontecimentos do ambiente que podem afligir a organização, dificilmente consegue-se prever tudo o que possa vir a ocorrer. O que não impede que a organização seja orientada para o futuro e considere o fato de que o ambiente mudará. Este dinamismo das forças macroambientais exige da empresa uma orientação de longo prazo a fim de tentar antecipar o futuro mais do que meramente reagir quando este acontecer (CROSBY, 1991; ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Esta não foi a postura adotada pela Embrapa Algodão que só atentou para o fato após a crise da produção de algodão já ter se instalado no país.

Ademais, a possibilidade de sabotagem da cultura do algodão, inserindo o bicudo de forma criminosa leva a alguns questionamentos, tais como: quem teria interesse em realizar tal feito? Quais os benefícios oriundos desta prática? Poderia a empresa ter-se antecipado à chegada da praga, realizando pesquisas sobre a existência de algo deste tipo? Alguns destes questionamentos não são possíveis de ser elucidados, principalmente por não haver provas que confirmem ter sido o ataque do bicudo um evento criminoso, mas insere este tipo de situação como sendo característica de um mercado econômico e competitivo, exigindo que as estratégias sejam formuladas com cálculos analíticos, tal como descrito pela Escola de Posicionamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A estratégia adotada pela Embrapa Algodão de criar condições de convivência com o bicudo, uma vez que não seria possível eliminá-lo totalmente, demonstra a capacidade da empresa em utilizar aquilo que ela tem de melhor para tentar vencer as adversidades que surgem e a partir disso aumentar seu conhecimento e incrementar seu desenvolvimento. Neste caso, o desenvolvimento se concretizou nos novos produtos (variáveis de algodão), processos

(novas modalidades de plantio) e tecnologias geradas a partir dos estudos realizados pelos pesquisadores da organização em consenso com a administração da empresa.

Neste sentido, cabe lembrar que a escolha de uma direção estratégica deve estar associada à avaliação que seus dirigentes fazem do ambiente competitivo (PETTIGREW, 1987; GIMENEZ, 1998) e tenderá a evoluir a partir da combinação entre as decisões internas e os eventos externos, criando um consenso de ação amplamente compartilhado entre a alta administração e os membros das equipes (QUINN, 1978). No contexto da Embrapa Algodão, a postura adotada nesta fase estratégica (1980 a 1985) sugere um comportamento reativo aos acontecimentos impostos pelo ambiente externo que poderiam atingir a organização, o que dificultava a tomada de decisão interna de forma pró-ativa.

c) Mudanças estratégicas

Em relação às mudanças ocorridas neste período estratégico, nota-se que o fato de maior expressividade que impeliu a empresa à mudança estratégica foi o surgimento da praga do bicudo, sendo este um dos fatores que levaram à crise do algodão no país. Além deste fator, acrescenta-se a retração do consumo de fibras naturais em virtude da concorrência de fibras sintéticas.

Apesar da organização não ter adotado uma postura pró-ativa frente às mudanças que se formou no ambiente, a nova configuração do mercado levou a organização a buscar alternativas que permitissem a sobrevivência da empresa. De forma emergente a Embrapa Algodão utilizou os recursos disponíveis, isto é, a capacidade científica e o capital intelectual disponível, para realizar as mudanças que assegurassem contornar a crise e manter-se sólida no mercado. Assim, uma primeira mudança que pode ser destacada neste período foi que a empresa passou a investir em pesquisas não somente para o melhoramento e desenvolvimento

de novas cultivares do algodão, mas, principalmente para descobrir meios de conviver com a praga do bicudo.

Nos locais mais ‘tecnificados’ como em São Paulo e no Paraná os produtores dali migraram para a região Centro-Oeste do Brasil e começaram a plantar o algodão de forma mais técnica, com mais recursos, usando muito insumo agropecuário e isso permitiu conviver com a praga. A Embrapa logicamente contribuiu com o lançamento de diversas cultivares de algodão e apoio técnico-científico.

Quando o bicudo chegou aqui arrasou o Brasil todo, então a gente passou um bom tempo pesquisando para saber: nós vamos acabar com o bicudo? Não. Mas é possível conviver com ele? Nós aprendemos a conviver com ele e hoje o bicudo não é mais problema.

A referida mudança ocorreu, não porque a empresa vinha acompanhando as tendências de mercado e buscou antecipar-se às mudanças que de forma incremental se desenvolviam no ambiente, esta postura de dar um novo rumo para as atividades (pesquisa) que a empresa desenvolvia foi impulsionada pela necessidade emergente de conviver com a praga que limitava a cultura do principal produto de seu portfólio naquele momento.

É de bom alvitre destacar que o fator que influenciou a necessidade de mudança, neste caso, emergiu de uma causalidade do ambiente externo difícil de controlar, uma vez que as pragas surgem de forma totalmente inesperada, mas que se acompanhado pela organização esta poderia ter criado mecanismos de defesa que aliviarão o impacto da crise. Já a tendência mundial de trocar as fibras naturais pelas sintéticas foi uma tendência do contexto externo que poderia ter sido prevista se houvesse um acompanhamento das intenções de mercado. A partir desta conjuntura, destaca-se a necessidade de a organização dar ênfase às influências oriundas do contexto externo, levando em consideração os aspectos do turbulento ambiente o que inclui ter domínio sobre temas como tecnologia, economia, política e dimensão social os quais influenciam a transformação organizacional (CROSBY, 1991; ROMANELLI; TUSHMAN, 1994; ROSSETTO; ROSSETO, 2002).

Sobre as questões ligadas a adaptação/emergência ambiental, Mintzberg (1973) e Idenburg (1993) advogam que eventos externos tendem a influenciar as tendências de longo prazo e impulsionam as mudanças, o que requer soluções reativas às requisições ambientais

por parte da empresa. Esta postura reativa vigente neste período vai de encontro à proposta de criação da Embrapa em que se pretendia, desde o primeiro momento, formular um plano e ter objetivos bem definidos para guiar a sua atuação (concretizado com o Livro Preto). Este plano deveria, em princípio, ser seguido pelas unidades espalhadas por todo o Brasil, inclusive na Embrapa Algodão. Isto pode ser percebido na exposição de Cabral (2005, p.42):

O chamado Livro Preto transformou-se em um relatório estratégico para justificar e apoiar as decisões governamentais no processo de reformulação da pesquisa agropecuária brasileira. [...] O segmento de diagnóstico, conceitos, fundamentos e princípios básicos passou a ser uma espécie de “bíblia” para os futuros trabalhos. Nessa linha os projetos de pesquisa deveriam ser elaboradas com base na seleção de estritas prioridades.

Esta proposta de seguir um plano proposto de forma estanque é criticada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ao afirmarem que os planos, por sua natureza, são concebidos para gerar inflexibilidade, sendo construído em torno de categorias que já existem na organização, tais como estratégias corporativas, de negócios e funcionais. O que não facilita a mudança de categorias, que é feito pela verdadeira mudança estratégica.

A existência de um plano rígido a ser seguido apresenta-se como um fator do contexto interno que levou a Embrapa Algodão a não inserir em sua pauta de atuação, desde o início de suas atividades, outros produtos de elevada importância para a região, tal como o sisal, que apenas em 1981, passou a ser estudado na unidade. Este era o modelo adotado pela instituição o qual se baseava no modelo das instituições internacionais de pesquisa, criou centros especializados em pesquisa por produtos considerados de importância regional e nacional naquele momento. No entanto, este obstáculo à mudança organizacional poderia ter sido administrado pela liderança atuante no período uma vez que o líder deve fazer uma mediação entre as forças ambientais e o sistema organizacional, promovendo a transformação organizacional (MINTZBERG, 1978).

d) O papel da liderança

Nesta subseção, destaca-se o apoio dos líderes que passaram pela empresa e contribuíram para o seu engrandecimento, evidenciando os líderes estratégicos, ou seja, as pessoas que estão no topo da organização (HAMBRICK; PETTIGREW, 2001) e conhecendo as decisões que criaram valor (ROWE, 2002).

A Embrapa, como um todo, adota um modelo de gestão baseado nos moldes presidencialista, ou seja, o poder é hierarquizado girando em torno de uma figura principal, que no caso das unidades, é o chefe-geral. Cada chefe-geral ao ser empossado no cargo deve escolher uma equipe que o ajudará a gerir a organização. Esta equipe, hoje, é composta pelo Chefe de Pesquisa e Desenvolvimento, Comunicação e Negócios e Administrativo.

Ao longo do tempo, várias pessoas conduziram a empresa, mas a escolha destas, no passado, foi feita por indicação política. Nos questionamentos sobre esta influência política externa, alguns entrevistados afirmaram já ter ocorrido este tipo de situação, mas que isso tende a ocorrer muito mais em termos do Governo Federal do que local (estadual/municipal).

Por mais interferência política que ocorra ela só vai poder existir em nível das pessoas que estão se candidatando, não existe a possibilidade de um político chegar aqui e dizer “olha o chefe da unidade aqui vai ser fulano de tal”.

Sobre a liderança do Primeiro Gestor, chefe-geral deste período, fica evidente a reverência que as pessoas dentro da organização têm por sua pessoa. No entanto, não foi possível identificar fatos marcantes de sua atuação que tenham influenciado, sobremaneira, as estratégias formuladas no período ou as mudanças ocorridas, talvez devido ao fato de ser uma época a qual imperava a Ditadura Militar e isso proporcionar restrições a sua gestão. O irrefutável reconhecimento do seu valor para o sucesso da instituição, por aqueles que conviveram com este chefe-geral, deve-se muito mais ao fato dele ter sido o primeiro gestor, servindo de referência ao longo do tempo para os demais gestores que passaram na organização, devido as dificuldades enfrentadas, a inexistência de um modelo a seguir, o que não impediu de sobrepor os obstáculos que se apresentaram.

A Escola Empreendedora para formação de estratégia afirma que “entre as características atribuídas à personalidade empreendedora estão fortes necessidades de controle, de independência e realização, ressentimento em relação à autoridade e a tendência a aceitar riscos moderados” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 103). Estas são características que parecem fazer parte da personalidade do “Primeiro Gestor”, sobretudo no que se refere ao controle e os riscos moderados, uma vez que era visto como sério, comedido, mas aberto a críticas e sugestões.

Esta comprovação sobre as características da personalidade gestora deste Chefe Geral remete ainda ao que é pregado por alguns estudiosos sobre a importância da presença do líder norteando a empresa por meio de suas ações intuitivas, julgadoras, sábias, ponderadas e experientes (BASS, 1981; PETTIGREW, 1987; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; DAVEL; MELO, 2005). Estes traços de comportamento evidenciados pelos estudiosos parecem convergir com o que pensam os colaboradores da empresa ao demonstrarem estima e confiança e reconhecerem a importância da presença de tal gestor, inclusive para a formulação das estratégias.

No entanto, de acordo com a literatura constante sobre organizações empreendedoras, poderia a Embrapa Algodão ser considerada como tal? No que se refere à formação de estratégias, não. Uma vez que para enquadrar-se nesta abordagem seria necessário apresentar quatro características: a) A geração de estratégia é dominada pela busca constante de novas oportunidades; b) O poder é centralizado nas mãos do executivo principal; c) A geração de estratégias é caracterizada por grandes saltos para frente; d) O crescimento é a meta dominante da organização (MINTZBERG, 1973). No caso do CNPA, apenas a segunda característica se encaixa totalmente.

O líder atuante neste período, no que se refere à formação, exerceu um papel secundário uma vez que neste período a Embrapa Algodão formulou suas estratégias de modo

consensual e, portanto, não centralizado na figura do chefe-geral, mas compartilhada pelo grupo de pesquisadores existentes. Esta constatação vai de encontro ao proposto por Hambrick e Pettigrew (2001) ao afirmar que as pessoas que estão no topo da organização são os verdadeiros líderes estratégicos e, portanto, os responsáveis pelo direcionamento estratégico organizacional. Em relação às mudanças estratégicas ocorridas e a influência do líder para esta transformação, pode-se caracterizar o gestor do período como um líder gerencial (ROWE, 2002) que busca fortalecer e perpetuar suas instituições, mas evitam o caos característico dos ambientes turbulentos. Neste caso, o líder funcionou como um conservador do *status* atual da empresa, o que coincide com a postura adaptativa adotada nesta fase.

Sobre o clima de diferença entre pesquisadores e o nível operacional, pode-se afirmar que, a respeito dos líderes que conduziram a organização durante esta fase vivida pela empresa, não ficou evidente nas entrevistas realizadas que os mesmos sejam defensores desta postura de tratar de forma diferente as pessoas de acordo com o cargo ocupado (pesquisador, operador, analista). O Primeiro Gestor, que permaneceu no cargo durante 10 anos (de 1975 até 1985), por várias vezes foi reconhecido pelos entrevistados como alguém que, apesar de sua postura séria e comedida, era bastante aberto a todos os colaboradores, tratando as pessoas com igualdade e respeito e somente contribuiu para a consolidação da empresa.

Vale acrescentar que, segundo relatos, durante alguns anos predominou na Embrapa Algodão a presença de gestores com características de uma administração mais centralizada, sendo as decisões tomadas pelo ator principal da gestão, neste caso o chefe-geral.

Quando a gente chegou aqui predominava um modelo de gestão altamente centralizado em que as decisões que podiam causar dano a imagem da chefia eram compartilhadas, ou seja, quando algo colocava em risco o gestor ele disponibilizava para alguém dar opinião aí o erro era compartilhado, mas os acertos não eram compartilhados.

Este fato, que não agradava a todos, em alguns momentos foi o causador de mudanças de chefias impulsionadas pela iniciativa dos colaboradores, provocando atritos entre os pares

e desviando o foco de atuação da empresa nestes momentos. Estes acontecimentos são mais bem descritos nas próximas fases vivenciadas pela Embrapa Algodão.

O quadro 06 resume as ações estratégicas desta fase, o modo como foram formuladas, além dos elementos do contexto externo ou interno e as mudanças ocorridas no período.

Fase Estratégicas/Líder	Elementos do Contexto	Ações Estratégicas	Modo de formulação	Principais Mudanças	Papel dos líderes
Fase I (1980 a 1985) - Primeiro Gestor	-1980:Ascensão do algodão e auge da atuação da empresa; -1985:Surgimento do bicudo, em Ingá; - 1985: Crise da produção do algodão; - O Livro Preto guiando as ações internas	-Inserção do sisal ao portfólio de atuação; - Incremento nas pesquisas que viabilizassem a convivência do algodão com o bicudo	- Estratégias deliberadas (guarda-chuva) - Estratégia emergente (Do tipo consensual)	- Algodão deixa de ser o principal produto, insere-se outras culturas;	- Liderança Gerencial (Conservador do <i>status</i> da empresa)

Quadro 06: Síntese das estratégias da fase 1

Fonte: Elaboração própria (2011)

4.2.2 Fase 2 – 1986 a 1994: Mudança de rumo

a) Descrição do período

O contexto externo deste período retrata que já a partir de 1985, o Brasil começou a tentar se livrar de três restrições ao crescimento: a instabilidade política, a instabilidade macroeconômica e a vulnerabilidade externa. O que não significa que o país ficou imune às oscilações dos ciclos econômicos, mas que contraiu condições para concentrar seus ânimos na construção de conjuntura que assegurasse níveis mais elevados de expansão do produto interno, da renda e do emprego, contribuindo para reduzir os níveis de desigualdade e pobreza no país (NÓBREGA, 2009).

Na esfera política, vivia-se o Governo do Presidente José Sarney (1985 a 1990) empossado no lugar de Tancredo Neves. Pode-se apontar que o governo Sarney alcançou um grande feito com a aprovação da Constituição de 1988. O fim da censura, a livre organização

partidária, o retorno das eleições diretas e a divisão dos poderes, são apenas algumas das conquistas que pontuaram tal evento. Na esfera econômica deste Governo, inicialmente, houve uma grande euforia alimentada pela implementação do Plano Cruzado. Ao longo do governo, outros planos (Plano Bresser e Plano Verão) tentaram realizar manobras de recuperação da economia brasileira. Assim, “entre os anos 1980 e começo dos anos 1990, a instabilidade econômica alcançou intensidade inédita. Somente após as cinco tentativas fracassadas, o Plano Real venceu a inflação em 1994” (NÓBREGA, 2009, p. 172).

Em seguida, assume a presidência da república o primeiro presidente eleito pelo povo brasileiro: Fernando Collor de Mello (1989 a 1991), o qual adotou medidas econômicas drásticas e impopulares, mas foi o responsável pelo início da abertura do país para a economia mundial. Renunciou ao cargo de presidente em dezembro de 1992 motivado pelo processo de *impeachment*. Em seu lugar, assumiu a presidência Itamar Franco o qual permaneceu no cargo até 1994.

Se no contexto macroambiental o país passou por tantas adversidades, não há como pensar que nenhuma delas tenha atingido o ambiente organizacional. Portanto, os eventos que ocorrem no ambiente externo impactam de forma relativamente semelhante todas as organizações, sejam privadas ou ligadas ao poder público. Neste último tipo se inclui a Embrapa, uma vez que a mesma tinha, desde sua criação, o intuito de apoiar as políticas do Governo para o setor agrícola.

Neste sentido, “sempre houve grande curiosidade sobre até onde os governos do período autoritário influenciaram as atividades e a gestão da Embrapa. [...] não se conhece nenhum registro, de qualquer natureza, que caracterize influência do governo na coordenação dos negócios” (CABRAL, 2005, p. 110). Segundo alguns entrevistados desta pesquisa, os governos da Era Militar favoreceram o trabalho da organização naquele momento, por

motivos como: - Não havia influência política no âmbito da empresa; - A adoção, por aqueles governos, de uma política para desenvolvimento do país em vários setores.

Já a fase de comando do Presidente Sarney não trouxe significativa contribuição para a empresa. Trata-se de um período que não houve avanços no sentido de angariar mais recursos para a pesquisa agropecuária, mas apesar da alta inflação e greves que assolavam o país a empresa manteve o seu trabalho de pesquisa no campo e nos laboratórios (CABRAL, 2005). Durante o governo do Presidente Collor (Regime Democrático), assim como ocorreu em outros ramos da economia, o setor da agricultura/agronegócio sofreu, sobretudo, com o impacto causado pela abertura comercial do país. A seguir, alguns entrevistados comentam sobre estes Governos:

Quando nós começamos as nossas atividades aqui era governo militar do presidente Médici, mas eles não se envolviam muito nas nossas atividades, pelo contrário, foi a época em que foi criada a Embrapa justamente para fortalecer as culturas de cada região a fim de vencer a crise de alimentos.

Os governos ditatoriais favoreceram a Embrapa, não porque foram arbitrários, mas pelo fato deles não serem políticos nem serem técnicos eles não interferiram em nada na Embrapa, eles sempre respeitaram as decisões técnicas e não permitiram as decisões políticas.

Devido a política econômica do governo Collor era mais fácil de se importar do que se plantar. O que prejudicou ainda mais a cultura e comércio do algodão no país.

Nesta perspectiva, Embrapa Algodão inicia esta segunda fase estratégica assolada, de um lado, pela crise do algodão desencadeada, inicialmente, pelo surgimento do bicudo, agravada pela seca no Nordeste (até então a região maior produtora do país) e a tendência mundial na troca do consumo de fibras naturais por fibras sintéticas. Por outro lado, a conjuntura econômica do país com altos índices de inflação e crise em vários setores dificultava ainda mais a atuação das organizações de um modo geral. Deste modo, como forma de atenuar a turbulência vivenciada, o CNPA passou a inserir outras culturas ao seu foco de pesquisa. Assim, “depois de 1985 o amendoim, a mamona e o gergelim passaram a integrar a pauta de pesquisa da empresa”, relata um dos entrevistados.

Esta decisão se insere em um contexto mais abrangente uma vez que, com a crise energética que ameaçava ainda mais a economia do país a Embrapa engajou-se ao programa brasileiro de energia, o qual deveria ser praticado em todas as suas Unidades, incluindo a Embrapa Algodão, dando prioridade a projetos que contemplassem linhas de pesquisa voltadas para o assunto (energia) (CABRAL, 2005).

Sobre os líderes atuantes neste período, a partir de setembro de 1985, o Segundo Gestor assume a chefia do CNPA, permanecendo até agosto de 1989. Sua atuação inicia-se justamente em um momento delicado para a agricultura da região, e conseqüentemente para a atuação da empresa, o que exigia do gestor em exercício habilidades para resolução rápida de problemas, alto poder de negociação e postura pró-ativa frente aos infortúnios da época.

O Terceiro Gestor teve sua atuação de fevereiro de 1989 a agosto de 1992. Uma característica marcante de sua atuação foi a de que ele tinha pouca experiência administrativa, o que é muito comum na instituição devido a chefia ser exercida por pesquisadores e não administradores. Ademais, “não era muito aberto ao diálogo, era muito sério”, afirma um dos entrevistados. Estas características não podem ser consideradas depreciativas, apenas demonstra a forma como os subordinados o viam, isto é, suas características pessoais e de gestão.

Sucedendo a terceira gestão, o Quarto Gestor atuou de agosto de 1992 a Dezembro de 1994. Ele seguiu o modelo de atuação centralizada e autocrática semelhante a dos gestores anteriores. Por tais características, o mesmo é visto de forma um tanto negativa pelos que conviveram na empresa durante sua atuação, pois, segundo relatos, ele “[...] era muito rígido, tomava decisões de maneira impulsiva, era centralizador e não envolvia os empregados em suas deliberações”.

Em 1992, a equipe da Embrapa Algodão formulou seu primeiro Plano Diretor da Unidade (PDU) com vigência de 1993 a 1998. Este documento, em que são descritas as

estratégias, ações e programas para os próximos anos, tem vigência média de quatro anos. O PDU pode ser considerado como um verdadeiro guia a ser adotado por todos os níveis da organização em suas atividades diárias, sendo considerado como a maior demonstração da empresa em termos de estratégia.

Para a formulação do PDU, fora constituída uma equipe com uma média de 15 pessoas entre pesquisadores das várias áreas de estudo da organização, além da chefia da unidade representada pelo Chefe de Pesquisa e Desenvolvimento, Comunicação e Negócios e Administração. O processo de constituição deste plano era, ainda, acompanhado pelo Chefe-geral que conhece todo o processo, mas não era permitida a realização de mudança no sentido de acrescentar ou retirar estratégias de acordo com sua vontade. Depois de constituído o Plano, o mesmo é revisado pelo chefe da unidade o qual tem a missão de levá-lo à apreciação dos diretores da Embrapa Sede e somente após o aval desta jurisdição é que o mesmo é repassado para todos os colaboradores da unidade no formato de um documento formal. Até os dias de hoje, a formulação do plano ocorre seguindo o mesmo modelo.

O PDU é um derivado do Plano Diretor da Embrapa (PDE), que se trata de um planejamento com políticas e diretrizes a médio e longo prazo que guiam as ações de todas as unidades da empresa. Devem-se, pois, ser observadas as diretrizes propostas neste documento, de abrangência mais ampla, no momento de definir as estratégias locais.

A figura 04 demonstra o fluxo do processo de elaboração do PDU.

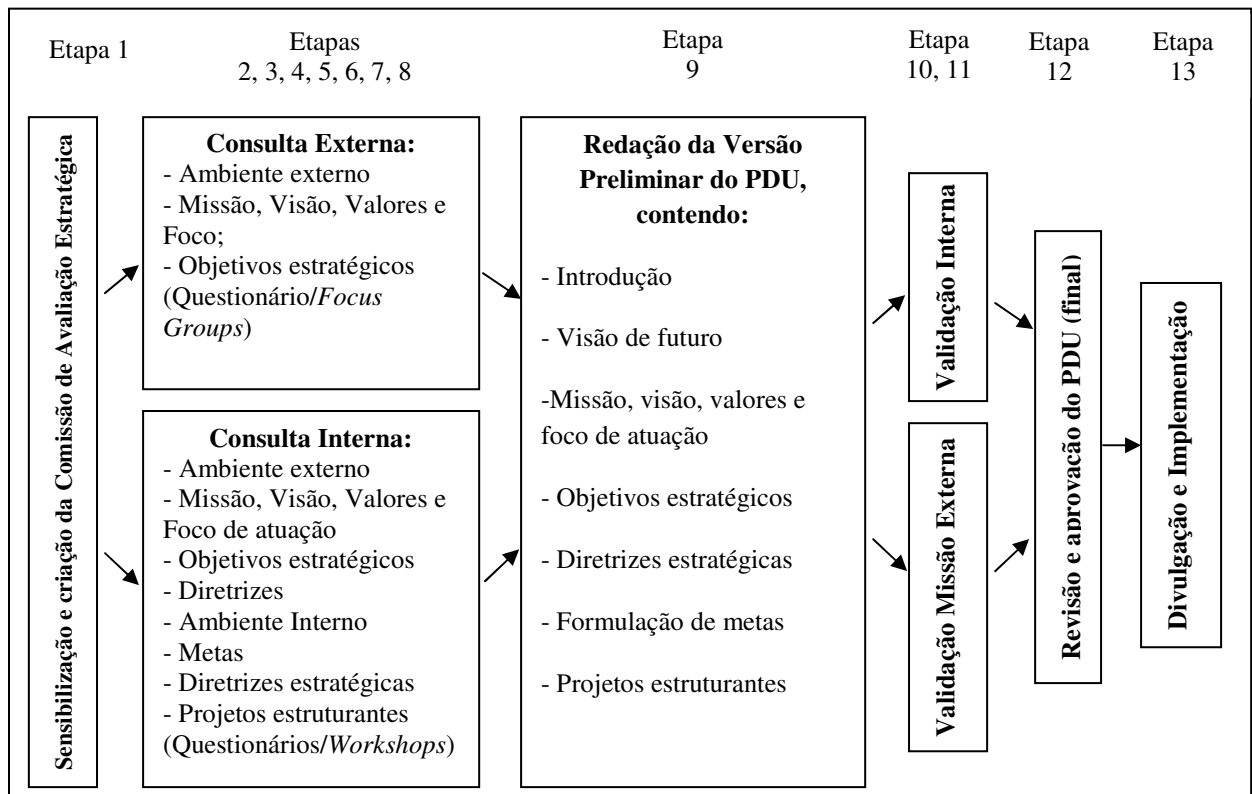


Figura 04: Fluxo de etapas de elaboração do PDU

Fonte: Termo de Referência – Elaboração dos PDUs das Unidades Descentralizadas

A elaboração do Plano Diretor da Embrapa Algodão inicia-se com a formação da equipe responsável por conduzir todo o processo de planejamento, a Comissão de Avaliação Estratégica (CAVE). Em seguida ocorre a análise do ambiente externo, a fim de viabilizar a revisão da missão, visão, valores e foco de atuação; a partir disso, são elaborados os objetivos estratégicos e definidos os resultados a serem alcançados. Depois, é feita a análise do ambiente interno, o que proporciona a elaboração das diretrizes estratégicas e os projetos estruturantes da Unidade. Com isso, tem-se subsídio suficiente para redação da primeira versão do PDU que deverá ser validada interna e externamente. Somente decorridos estes passos é que o Plano segue para a diretoria da empresa (em Brasília) que deverá aprovar ou propor melhorias, finalizando com a divulgação e implementação das decisões propostas.

O quadro 07 traz estratos deste Plano com as estratégias adotadas daquele momento.

ITENS DO PDU	DESCRIÇÃO
Objetivos, Diretrizes e Estratégias	<p>Objetivos técnico-programáticos e de avanços do conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monitorar o ambiente externo para adequar o esforço de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) com as demandas atuais e previsíveis. <p>Estratégia de ação técnico-programáticas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estruturação do setor de negócios tecnológicos e comunicação empresarial na Unidade de modo a identificar melhor as oportunidades, além de viabilizar e disseminar melhor as soluções para o agronegócio com as culturas trabalhadas, potencializando o relacionamento interno e externo. <p>Objetivos e diretrizes organizacionais e institucionais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adequar a estrutura organizacional e funcional da Unidade para alcançar os objetivos propostos em sua missão; <p>Estratégias de ação organizacionais e institucionais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilização de técnicas de análise de processos no ajuste da estrutura organizacional e funcional da Embrapa Algodão de forma a atender adequadamente sua missão e objetivos; <p>Objetivos de apoio técnico e administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aperfeiçoar a capacitação dos empregados de modo a melhorar o seu desempenho de acordo com as metas pré-estabelecidas para a unidade; <p>Estratégias de apoio técnico e administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivação dos empregados para treinamentos de curta e média duração e pós-graduação buscando a otimização na execução dos projetos da Unidade.
Metas (a serem cumpridas no prazo de cinco anos)	<ul style="list-style-type: none"> - Promover o desenvolvimento da cultura do algodoeiro nas regiões de cerrado de Goiás, Minas Gerais e Mato Grosso, bem como nas regiões de cerrado da Bahia, Piauí e Maranhão, lançando 1 (uma) cultivar adaptada a cada uma destas condições; - Criar um núcleo de pesquisa para atuação nas regiões Centro-Oeste e parte do Sudeste; - Desenvolver 3 (três) projetos com o algodoeiro em parceria com fundações ou outras empresas privadas na região de cerrados; - Capacitar e reciclar 50% do pessoal de apoio técnico da Unidade; - Aperfeiçoar os sistemas de produção para as culturas do sisal, mamona, amendoim e gergelim; - Renovar, em pelo menos 30%, a equipe de pesquisadores e de apoio técnico da Unidade.
Projetos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidação da estrutura dos Laboratórios de Fibras e Fios e de Biotecnologia, via equipamentos e pessoal treinado; - Implantação de um órgão interno de elaboração de propostas de projetos de P&D para organizações financiadoras, nacionais e internacionais; - Avanço na cooperação internacional; - Viabilizar infra-estrutura básica para condução dos trabalhos de pesquisa da Unidade, englobando áreas experimentais, casas de vegetação e laboratórios.

Quadro 07: Fragmentos dos I PDU da Embrapa Algodão

Fonte: Embrapa Algodão – I PDU (1998)

b) O processo de formação de estratégias na Embrapa Algodão

Este período estratégico da empresa deixa evidente o quanto a organização é influenciada pelas adversidades do ambiente externo. É possível observar que os eventos externos têm assolado muito mais a empresa do que os acontecimentos internos, levando-a a assumir uma postura estratégica de adaptação ao contexto onde está inserida. Nessa

conjuntura, os eventos são geralmente tomados como urgentes, mas aos poucos, essas decisões provisórias tendem a se tornar uma postura estratégica fixa da empresa (QUINN, 1978). Esta constatação se aplica exatamente ao vivido pela Embrapa Algodão uma vez que ao incluir as novas culturas estas tenderiam a permanecer no rol de produtos trabalhados por um tempo indeterminado. O que de fato ocorreu, pois até o presente momento nenhum produto que tenha passado a fazer parte da pauta de pesquisa da empresa chegou a ser excluído.

Por oportuno, destaca-se que as estratégias emergentes não são um mal que precisa ser controlado/evitado, pelo contrário, ela focaliza o aprendizado estratégico uma vez que reconhece a necessidade da organização experimentar e deve, portanto, ser considerada (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Cabe ainda acrescentar que “o verdadeiro aprendizado tem lugar na interface de pensamento e ação, quando os agentes refletem sobre o que fizeram. Em outras palavras, o aprendizado estratégico deve combinar reflexão com resultado” (QUINN, 1978, p. 147) e não ser apenas resultado de padrões que se formam devido às pressões internas ou externas. Esta prática de refletir sobre os acontecimentos tendo em vista aprender com as decisões tomadas anteriormente, sobretudo em momentos de crise ou pressão, é algo que tem ocorrido na organização, o foi afirmado por vários entrevistados quando questionados se a empresa procura refletir sobre o que foi feito no passado e aprender com as lições que podem ser extraídas de experiências anteriores (CROSBY, 1991),

Com a inserção do amendoim, da mamona e do gergelim na pauta de pesquisa da empresa o que se pode perceber é que esta fase vivenciada pela organização manifesta uma postura adaptativa às forças ambientais impulsionando a adoção de estratégias impostas por este, já que a motivação para a decisão de incluir outras culturas diferentes do sisal e algodão se deu reativamente a fim de vencer uma contingência surgida com a crise do algodão. As metas eram indeterminadas e com horizonte de decisão de curto prazo (MINTZBERG, 1973;

1978) somente para resolver a contingência do momento. Inclusive, foram levantadas críticas de alguns entrevistados quanto à consolidação destas culturas até o presente momento, como destacado no relato a seguir:

Até agora estas culturas não decolaram, planta-se pouco amendoim e gergelim. Até hoje essas culturas não se firmaram no semi-árido. A única cultura que se firmou foi a mamona porque a Bahia é um produtor tradicional há muitos anos.

A mamona é uma cultura muito importante para o Nordeste, é uma cultura para trabalhar no programa do biodiesel, mas não consegue deslanchar porque tem um problema que é decorrente de baixa produtividade.

A partir do surgimento do I Plano Diretor da Unidade (PDU), o processo de formulação das estratégias passa a ocorrer de uma forma mais deliberada com a existência de um processo formal para confecção do documento. A existência do PDU passa a caracterizar a postura de formulação de estratégias baseada em um modelo de planejamento racional com o envolvimento dos altos gestores, avaliação de oportunidades e ameaças no ambiente externo e pontos fortes e fracos no ambiente interno, além de prevenir que decisões sejam tomadas de forma fragmentada e fornecer uma visão comum em todo o quadro da empresa (MINTZBERG, 1973; 1978; IDEMBURG, 1993). Por outro lado, esse modo de formulação vai de encontro ao desenvolvimento artesanal da estratégia (MINTZBERG, 1998) uma vez que mãos e mentes são separados, a formulação é, portanto, distinta de implementação (IDEMBURG, 1993). O que fica evidente na empresa, uma vez que todos os entrevistados do nível operacional e alguns do nível adjunto/supervisor afirmaram não participar da formulação das estratégias. Para certos entrevistados:

Na elaboração do PDU, é privilegiado quem tem mais tempo livre ou condições de participar. A elaboração do PDU sempre é mais técnica, participam, na maioria, os pesquisadores.

O PDU ele é discutido por uma comissão que eu não sei se tem alguém da área administrativa, mas é mesmo com a parte técnica.

Com isso, fica claro que o processo de formulação de estratégias na empresa sob estudo ocorre separado, parcialmente, daqueles que deverão colocar em prática as ações propostas. Pois, em sua formulação, participavam apenas a equipe designada para tal, sendo formada pelos chefes adjuntos e pesquisadores, os quais iniciavam o processo com uma

consulta ao ambiente externos, bem como uma pesquisa interna sobre o clima organizacional e as técnicas de gestão empregadas dos líderes.

Durante as visitas realizadas às instalações da empresa para a realização das entrevistas, percebeu-se um clima de resignação em relação a este fato. Acredita-se que este sentimento seja proveniente de dois fatores: primeiro, uma provável separação existente entre os pesquisadores e o pessoal de apoio técnico científico e administrativo (assistente e analista); segundo, o sistema de gestão vertical adotado na estrutura hierárquica da empresa em que se valoriza o ocupante de cargo mais elevado. Assim, uma vez que os indivíduos não têm o poder de mudar a forma como se encontra desenhada a estrutura de poder da empresa, os mesmos se acomodam e acabam se adaptando a esta situação.

Mintzberg (2004, p. 149) afirma que “uma estratégia é formulada para conduzir as energias em uma determinada direção [...] E quanto mais claramente articulada a estratégia, mas profundamente ela se internaliza, tanto nos hábitos da organização quanto na mente das pessoas”. O PDU surgiu justamente para guiar a empresa em uma única direção através de um plano formal. No entanto, questiona-se se as articulações tenham sido suficientes para internalizar as estratégias propostas neste plano no dia a dia da organização e na mente das pessoas envolvidas e, se nos moldes como foi constituído o PDU, se ele realmente reflete o desejo da empresa, ou apenas os ímpetos do ambiente, ou mesmo os desejos dos envolvidos na elaboração do mesmo.

Sobre a necessidade de observação dos preceitos contidos no plano geral da empresa, denominado PDE, pode-se afirmar que no âmbito do *continuum* dos tipos de estratégias de Mintzberg e Waters (1985) configura-se como do tipo guarda-chuva, uma vez que o alto escalão da empresa, neste caso a Embrapa Sede, recomenda diretrizes gerais a serem adotadas e deixa as decisões específicas para os níveis mais baixos da empresa, isto é, para as Unidades Descentralizadas. Neste caso, a formulação de estratégias baseado no modelo de planejamento

racional refere-se ao que ocorre na unidade descentralizada (Embrapa Algodão) para concepção das estratégias que compõem o plano formal denominado PDU. Já as estratégias guarda-chuva se concretizam com o PDE que impõe de cima para baixo da hierarquia (Embrapa Sede para todas as Unidades Descentralizadas) as diretrizes que devem ser observadas por todas as Unidades quando da formulação de seus planos estratégicos.

A despeito das estratégias contempladas no PDU, neste período, estas se relacionavam aos aspectos técnicos, organizacionais, institucionais e administrativos a serem desenvolvidos pela empresa durante o período de vigência do plano. Percebe-se que as decisões se pautavam, principalmente, na necessidade de continuar a desenvolver a cultura do algodão, de modo especial em outras regiões geográficas, a intenção de melhorar a estrutura física; desenvolver os recursos humanos da organização; além de estreitar os laços para cooperação e transferência de tecnologia. De modo menos presente, tem-se a proposta de desenvolvimento das outras culturas estudadas na Embrapa Algodão – amendoim, sisal, gergelim e mamona -, o que pode ter ocorrido por estas terem sido integradas aos trabalhos da empresa depois do algodão que é um produto foco na atuação da empresa.

c) Mudanças estratégicas

As mudanças estratégicas deste período ocorrem especificamente, em 1985, com a inserção do amendoim, da mamona e do gergelim à pauta de pesquisa da empresa, e, posteriormente, a formulação do 1º Plano Diretor da Unidade, em 1993. Neste caso, apresentam-se duas mudanças de amplitude diferentes. A primeira incrementa as atividades diárias da empresa, devido às pesquisas que passaram a ser realizadas após a inserção destes novos produtos. A segunda relaciona-se ao processo estratégico, já que o PDU indicava a nova metodologia de planejamento com metas de médio prazo, norteando desde a formulação até o controle das estratégias selecionadas.

Sobre a inserção das novas culturas (amendoim, mamona e do gergelim) mais uma vez os impulsos do ambiente externo contribuíram para a transformação da empresa. Inicialmente essa escolha se deu para vencer a crise do algodão que a empresa ainda vivenciava neste período. Por outro lado, esses produtos fazem parte da pauta de políticas de governo voltada à substituição energética com o estímulo a produção do biodiesel e a integração da agricultura familiar ao agronegócio (GARCIA; ROMEIRO, 2009). Segundo os mesmos autores, “a escalada de preços apresentada pelo barril de petróleo, associada às perspectivas de escassez desse produto no mercado internacional, assim como os impactos ambientais gerados pela queima de combustíveis fósseis” (idem, p. 61) foram os fatores que contribuíram para o investimento em estudos e a elaboração de políticas para o setor energético.

A crise energética no Brasil deu seus primeiros sinais já na década de 90, tendo como causa principal a disparidade entre o nível de aumento do consumo (49%) e a expansão da capacidade de produção (35%), causando um déficit que precisava ser eliminado (TOLMASQUIM, 2000). Visando contribuir com o suprimento da demanda energética e a diversificação da produção agrícola nacional já a partir desta década, o Governo Federal decide estimular a produção de agro-combustíveis e, por conseguinte, estimular a inclusão social dos pequenos agricultores, geração de renda, melhoria da qualidade de vida, além da melhoria das condições ambientais (ARAÚJO, ALMEIDA, 2010). A Embrapa Algodão, como empresa pública de pesquisa, seria uma das bases para o projeto brasileiro de desenvolvimento dos agro-combustíveis.

Salienta-se que o surgimento da Embrapa como um todo se deu com vistas a apoiar as políticas para o agronegócio do país o que, ao longo do tempo, exigiu da empresa um acompanhamento das mudanças ocorridas no mercado. No entanto, percebe-se que até a presente fase estratégica as transformações ocorridas na empresa refletiram uma postura reativa com o advento de situações sempre impostas pelo contexto. Essa situação fica

explícita nos depoimentos, quando questionados sobre a frequência das mudanças: “[...] são grandes períodos de estabilidade, não tem mudança a todo tempo. As mudanças são graduais”.

Períodos de estabilidade ou continuidade mesclados com mudanças pouco mais radicais são evidenciados por Pettigrew (1987) e Romanelli e Tushman (1994), se aplicando fortemente, neste momento, na organização estudada. A partir da existência do PDU é que se nota uma iniciativa da organização para ajustar sua gestão a um processo que envolve a definição de objetivos ainda sintonizados com as demandas ambientais, mas a partir de uma apreciação profunda e antecipada dos condicionantes ambientais de mercado (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007) o que permitia tomar decisões mais consistentes e mais pró-ativas, respondendo mais rapidamente às demandas do ambiente (MINTZBERG; ROSE, 2003).

O contexto interno também deu sua contribuição às transformações ocorridas durante os anos dessa fase. Este aporte foi impulsionado pelo panorama presenciado na empresa como um todo, uma vez que a diretoria atuante neste período foi marcada pela falta de dinamismo e pró-atividade. Note-se que a primeira mudança deste período ocorre a partir de 1985/1986, já a próxima transformação só vem a acontecer em 1993 (a formulação do PDU). Esta morosidade presenciada é um reflexo do que ocorria na empresa como um todo, pois “durante a fase do período denominado Nova República duas gestões seguidas da Embrapa Sede (de 1985 a 1989) não conseguiram acrescentar quase nada ao que se havia construído, ao longo dos últimos anos” (CABRAL, 2005, p. 179). Para este acontecimento parece não existir um motivo palpável, trata-se apenas uma característica da gestão deste momento da empresa, ou resquícios das firmes diretrizes traçadas nas gestões anteriores que continuaram sendo seguidas.

Nesta conjuntura, mesmo se tratando de uma Unidade Descentralizada que goza de autonomia em algumas de suas atividades, não há como pensar que aspectos e acontecimentos da gestão nacional não fossem influenciar tanto as estratégias como a gestão local. Sobre isso Pettigrew (1987) advoga que as orientações estratégicas podem ocasionar tanto mudanças nas próprias estratégias como também nas relações de poder e na estrutura organizacional. Assim, os acontecimentos do contexto, seja interno ou externo, tendem a exigir que a estrutura e o poder dominante se adaptem à nova configuração. No contexto em questão, por tratar-se de uma gestão verticalizada em que o poder tende a girar em torno da figura central de cada instância, seja Diretor, Chefe de Unidade ou de Setor, as coisas tendem a acontecer em consonância com os níveis mais altos da hierarquia.

Com isso, percebe-se certa conformação por parte da organização, característica de uma organização de postura adaptativa, uma vez que não tomou a iniciativa de empreender modificações a partir da análise das demandas provenientes do mercado onde estava inserida. Tampouco a empresa buscou se desvencilhar das amarras impostas pelas forças do poder presente no ápice da pirâmide hierárquica, já que seguiu o mesmo posicionamento da gestão de nível nacional em relação à implantação de mudanças capazes de incrementar as atividades, inserir novos modelos de atuação ou novos produtos/serviços a serem ofertados, aumentando a área de abrangência da empresa.

Mintzberg (1998) alertava sobre o dilema que se apresenta à organização quando o assunto é mudança. Segundo o autor, este dilema se configura devido as empresas formularem estratégias justamente para dar um direção, um rumo a ser seguido. Com isso, estimula-se a estabilidade a fim de manter a ordem. Por outro lado, estimular a mudança é, conseqüentemente, estimular a inovação e a criatividade, é experimentar o novo e buscar aprender com isso, adquirindo novas competências.

d) O papel da liderança

Em relação ao papel da liderança para a formação das estratégias e as transformações da empresa neste período, cabe reprimir que esta segunda fase estratégica da organização foi caracterizada por uma atitude reativa de aguardar os impulsos do ambiente para tomar uma decisão. Assim, como as organizações são formadas por pessoas e são estas que dão vida a mesma, esta postura da Embrapa Algodão é reflexo do comportamento, sobretudo dos gestores que são os que estão na posição de vanguarda da unidade, servindo, pois, de exemplo aos demais componentes da empresa.

Assim, os líderes deste período (Segundo, Terceiro e Quarto Gestores) possuem algumas características do líder do tipo gerencial, tais como: 1- acreditam em determinismo, isto é, o ambiente interno e externo determina as suas escolhas; 2- são conservadores, adotando atitudes passivas no que se refere às metas; e 3- são especialistas em sua área de atuação (ROWE, 2002). Esta terceira característica aplica-se fortemente ao contexto na Embrapa Algodão já que a gestão não é profissionalizada e foi exercida pelos próprios membros da unidade escolhidos a partir de seleção pública. Com isso, o verdadeiro papel da liderança de contribuir com a formação de estratégias e conduzir à mudança de forma pró-ativa acaba sendo prejudicada pela falta de experiência em gestão.

Mintzberg (1998) alerta para aquele que seria o maior desafio do líder: conhecer a capacidade da empresa suficientemente bem para poder refletir intensamente sobre qual direção estratégica seguir. No âmbito da empresa estudada, este seria um desafio facilmente transposto pelos líderes os quais são oriundos da própria estrutura interna da empresa o que significaria, *a priori*, que os mesmos conheceriam suas nuances. No entanto, esta não é uma realidade que pode ser observada na Embrapa Algodão, pois mesmo conhecendo a estrutura, as atividades e os relacionamentos, isto não tem sido o suficiente para pensar e intervir na direção estratégica da organização.

Hill (2005) apresenta dimensões de acompanhamento e de ação para as atividades de gestão. Na primeira dimensão cabe ao líder agrupar informações, diminuir a ambiguidade, superando as barreiras que surgem. Já na segunda dimensão, ação, o líder precisa facilitar a tomada de decisões e a efetivação das tarefas da empresa. No contexto sob estudo, a atividade do líder parece se restringir, até então, muito mais à dimensão de ação, do que a de acompanhamento. Pode-se acrescentar que, diante do exposto pelo autor, a primeira dimensão relaciona-se à estratégia e a segunda às atividades operacionais. Neste sentido, se evidencia a possibilidade de a gestão atuante neste período ter contribuído intensamente para o modo de atuação reativo e inerte às mudanças demandadas pelo ambiente.

O quadro 08 sintetiza os principais aspectos do período.

Fase /Líder atuante	Elementos do Contexto	Ações Estratégicas	Modo de formulação	Principais Mudanças	Papel dos líderes
Fase 2 (1986 a 1994) - Segundo Gestor - Terceiro Gestor - Quarto Gestor	- A partir de 1990: Abertura de mercado estimulado pelo Governo Collor; - Primeiros indícios da crise energética.	- Inserção do amendoim, mamona e gergelim na pauta de pesquisa; - Surgimento e formulação do 1º PDU.	- Emergente (Estratégias Impostas) - Deliberada (Planejamento racional e do tipo guarda-chuva)	- Pesquisas multi- produtos -Existência de um plano formal a ser seguido	-Postura reativa - Dimensão de ação (Líder gerencial)

Quadro 08: Síntese das estratégias da Fase 2

Fonte: Elaboração própria (2011)

4.2.3 Fase 3 – 1995 a 2001: Buscando novos horizontes

a) Descrição do período

Esta terceira fase estratégica inicia-se concomitantemente ao governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso o qual permaneceu no controle do país por dois mandatos, sendo o primeiro de 1995 a 1998 e o segundo mandato de 1999 a 2002. No período de 1995 a 2000, ocorreram alguns relevantes avanços institucionais no Brasil para assegurar a estabilidade econômica do país, entre eles: a criação do Comitê de Política Monetária (Copom) e o estabelecimento da Lei de Responsabilidade Fiscal. Com isso, criou-se a inédita combinação

de transparência e previsibilidade e a sociedade se tornou intolerante à inflação (NÓBREGA, 2009). De modo geral, o novo Governo foi marcado por políticas neoliberais com a busca de investimentos externos, a quebra de monopólio em setores de produção e a privatização de empresas estatais. Já no setor agrícola, havia o problema da dívida dos agricultores (CABRAL, 2005).

Para a Embrapa Algodão, o marco do início desta nova fase estratégica foi o envio de equipes de pesquisadores para outras regiões do país. Apesar de a atuação da empresa ser de nível geral, isto é, onde existisse cultivo dos produtos que são estudados pelo CNPA deveria ter atuação da empresa, durante muito tempo os pesquisadores tiveram seus olhos voltados apenas para o desenvolvimento destas culturas na região Nordeste.

Isso pode ter ocorrido primeiro, pelo fato do estado ter se destacado nacional e internacionalmente na produção de algodão e sisal durante vários anos, o que embaçou a visão de longo prazo dos gestores da época, levando-os a não buscar o aumento na área de atuação. Esta situação de conforto foi prejudicada com o advento do bicudo algodoeiro o que deu espaço para a entrada das fibras sintéticas como alternativas ao uso destes dois produtos (algodão e sisal). Segundo, teve o surgimento de outras nações concorrentes na produção e comercialização destes produtos, como por exemplo, os Estados Unidos, do qual “algumas indústrias brasileiras importavam algodão, causando problemas como a diminuição de postos de trabalhos. Isso aconteceu a partir do governo do Presidente Collor com a abertura do mercado brasileiro”.

Nesta conjuntura, a partir da década de 90, “por intermédio das duas lideranças: Quinto Gestor e o Sexto Gestor, ambos chefes-gerais nos períodos de 1994 a 1999 e de 1999 a 2003, respectivamente, fizeram com que a equipe fosse estimulada a atuar em outras regiões”. Assim, a Embrapa Algodão passou a agenciar pesquisas para o incremento de cultivares de algodoeiro adaptadas às condições do cerrado brasileiro. Este trabalho teve início no Mato

Grosso e seguidamente em Goiás e na Bahia. O marco na consolidação do cultivo de algodão nessa região de cerrados foi a obtenção e distribuição da cultivar CNPA ITA 90. Desde então, foram disseminadas outras 14 cultivares de algodão para o Cerrado brasileiro, que hoje correspondem a aproximadamente metade da área plantada no Brasil (EMBRAPA ALGODÃO, 2011a).

Então, a partir daí, deu um pulo muito grande e o algodão se tornou a segunda mais importante cultura da região do Centro-Oeste. A primeira era a soja, principalmente pelo retorno econômico que ela dá. Mas o fato é que a Embrapa contribuiu muito nesse sentido, foi uma estratégia dos diretores da unidade que levaram o algodão para o cerrado e que o algodão se deu bem nas condições edafoclimática da região.

Apesar de ser analisada como uma decisão correta, considera-se que a organização demorou um pouco para dar atenção ao algodão do cerrado, este é, inclusive, considerado um erro estratégico. A partir da queda do algodão no semi-árido Nordeste a empresa demorou cerca de 10 anos para dar atenção à região que se configurava como promissora desta cultura, sobretudo devido aos entraves para se inserir neste local.

Durante este tempo todos os esforços de pesquisa, disponibilidade de pessoas e recursos financeiros ainda estavam fortemente investidos no Nordeste, o qual havia perdido a expressividade anteriormente conquistada, em se tratando de algodão. “Conta-se que a Embrapa Algodão ainda tem parte de sua equipe cuidando do algodão do Nordeste e tem e outra cuidando do algodão do Cerrado que representa a maior parte do algodão nacional”, até porque, “neste ano de 2010 98,3% do algodão brasileiro foi plantado na região do Cerrado: Mato-Grosso, Goiás, Bahia e Mato-Grosso do Sul e tem somente 1,7% de algodão plantado na região do semi-árido”, comentam os entrevistados.

Este bloqueio deu margens para que outras empresas surgissem e se consolidassem como grandes pesquisadoras, transformando-se em concorrentes diretas do CNPA, como complementa um dos entrevistados.

A Embrapa atuou durante muito tempo sozinha no mercado. Com o tempo surgiu a Fundação Mato Grosso, Fundação Bahia, Fundação Goiás, Bayer, Deltapine, Instituto Matogrossense do Algodão. Estas instituições são poderosas, sendo consideradas as suas maiores concorrentes, e a Embrapa hoje não tem poder nenhum no Cerrado.

O fato é que, mesmo tendo existido problemas no envio da equipe para trabalhar na região do cerrado, foi bastante expressiva a contribuição das atividades de pesquisa desenvolvidas pela Embrapa neste local. Algumas pessoas abordadas durante a realização desta pesquisa reconhecem o mérito da organização quando questionadas sobre o assunto.

A Embrapa contribuiu para conquista do cerrado e a produtividade brasileira na região através do plantio direto, da correção do solo, pois se pensava que o solo do cerrado era improdutivo.

Diferente do que vinha acontecendo com o DNPEA, a Embrapa precisava ter uma atuação mais dinâmica e moderna a fim de obter melhores resultados e alcançar os objetivos de sua atuação que era realizar pesquisas no setor agrícola para aumentar a produção e produtividade do país no agronegócio. Neste sentido, as parcerias com instituições nacionais e internacionais, tais como universidades, outras empresas de pesquisas e de atuação no mercado agrícola, eram vistas como um fator que colaboraria com a dinamicidade da instituição e estava previsto no documento que sugeria a reforma do Sistema Nacional de Pesquisa e criação da Embrapa, através dos princípios da Disseminação do Conhecimento e Interdisciplinaridade Técnica do Sistema (LIVRO PRETO, 2006). Estas parcerias tenderiam, pois, a incrementar a troca de conhecimento em pesquisa, além da posterior transferência da tecnologia gerada.

Assim, a partir de 1993, a Embrapa Sede fechou uma parceria com a Fundação Mato Grosso para, inicialmente, trabalhar com pesquisa em soja, mas esta parceria se fortaleceu quando a Embrapa Algodão passou a desenvolver pesquisas em conjunto com esta instituição para o desenvolvimento do algodão no Cerrado (em 1997), o qual ganhou grande expressividade na região. A importância desta e de outras parcerias da Embrapa Algodão fica

evidenciada na fala de alguns Entrevistados, sendo reconhecido como importante muito mais pelos pesquisadores do que pelos colaboradores do setor operacional ou analistas.

Quando a Fundação Mato Grosso foi criada ela era bem pequena, foi crescendo se tornou um sócio importante da Embrapa Algodão, nós patenteamos muitas variedades em sociedade e esta fundação captava muitos recursos, era uma fundação rica e dividia metade com a Embrapa.

Passou a haver uma grande saída da Embrapa Algodão para escritórios nos EUA, França, Inglaterra, África e Coreia, tentando com isso exatamente fazer com que a gente tivesse um trânsito maior para instituições destes países, o que é muito bom, pois cada vez que a gente visita uma instituição desta, a gente tem possibilidade de está discutindo com este pessoal que muitas vezes têm mais condição física ou estrutural do que nós.

Hoje, há uma rede de pesquisadores que trabalham com nossos pesquisadores, tanto no Brasil como no exterior. Têm instituições de pesquisa como o Instituto Agrônomo de Campinas (IAC), que é um instituto centenário, e outras instituições renomadas, além das Universidades que também colaboram com a gente, participam da nossa pesquisa.

O trabalho executado em parceria com a Fundação Mato Grosso para pesquisas com o algodão foi coordenado pela Embrapa Algodão e cabia à primeira coordenar a comercializar as sementes e credenciar os produtores. Os materiais genéticos melhorados foram desenvolvidos em Mato Grosso, mas a partir de material genético de propriedade da Embrapa Algodão cruzado nesse Estado ou na Paraíba. Além disso, houve a disponibilidade de pesquisadores especialistas, responsáveis pelo desenvolvimento das novas cultivares, disponibilizando, ainda, equipamentos e infra-estrutura (EMBRAPA, 2000).

Com a promulgação da Lei de Proteção de Cultivares (Lei 9.456/97), a organização foi obrigada a rever os contratos fechados anteriormente e, em 1997, a parceria entre as instituições foi rompida porque:

[...] a Fundação Mato Grosso decidiu criar seu próprio programa de melhoramento genético de soja e algodão, o que contraria as normas adotadas pela Embrapa. Com o rompimento do contrato, a Fundação Mato Grosso propôs que todo o material genético resultante dos cruzamentos feitos pela Embrapa, em diversos estágios de desenvolvimento, fosse dividido entre as duas instituições. Isso significaria que a Fundação Mato Grosso passaria a deter uma cópia do banco de germoplasma melhorado, alocado pela Embrapa ao convênio.

A Embrapa, como empresa pública, não concordou com a proposta da Fundação Mato Grosso, por entender que esse material genético é um patrimônio estratégico para o país, desenvolvido com recursos da sociedade e investimento ao longo do tempo de cerca de 2 bilhões de reais (EMBRAPA, 2000).

Assim, a empresa solicitou à Fundação a devolução do material genético em poder da mesma, mas as negociações não surtiram efeito, sendo necessário ajuizar uma ação de sequestro do material junto à Justiça Federal, o que foi devidamente cumprido. A Embrapa Algodão propôs que a Fundação ficasse com o direito de exploração comercial, em caráter de exclusividade, das cultivares desenvolvida durante a parceria, considerando essa a remuneração justa e suficiente para o investimento feito pela Fundação (EMBRAPA, 2000).

Depois deste acontecimento, a empresa prosseguiu com os trabalhos realizados em parceria, no entanto, buscou-se ter maior rigidez na formalização dos contratos e no registro das patentes dos materiais genéticos desenvolvidos a fim de evitar constrangimentos como o ocorrido com a Fundação Mato Grosso.

Em 1999, a equipe designada para definir as diretrizes estratégicas da unidade formula o II PDU, com vigência de 2000 a 2003. Tal Plano, a exemplo do anterior, tinha o papel de auxiliar a unidade a aumentar o apoio tecnológico às cadeias produtivas das culturas trabalhadas pela empresa, levantando ações prioritárias e orientando a Unidade a continuar contribuindo para o desenvolvimento social e econômico do país. O quadro 09 traz exemplos das decisões contempladas no II PDU, as quais estão relacionadas com os fatos ocorridos nesta fase.

ITENS DO PDU	DESCRIÇÃO
Objetivos	- Melhorar os processos internos e externos a Embrapa Algodão que influenciam na melhoria da eficiência e eficácia da Unidade, na geração e transferência de tecnologias direcionadas ao atendimento das demandas atuais e previsíveis do agronegócio, relacionados às culturas trabalhadas.
Estratégias	<p>Técnico-programáticas</p> <p>- Estabelecimento de parcerias/convênios com outras Unidades da Embrapa, instituições do SNPA, Fundações e empresas privadas, para viabilização técnico-financeira da geração de tecnologias para as principais regiões produtoras dos produtos trabalhados na Unidade.</p> <p>Organizacionais e institucionais</p> <p>- Alocação de pesquisadores de áreas estratégicas em regiões consideradas prioritárias, visando a consecução dos objetivos com a cultura do algodoeiro no país.</p> <p>De apoio técnico e administrativas (Internas)</p> <p>- Delimitação clara das responsabilidades das chefias adjuntas.</p>
Metas	<p>- Aperfeiçoar o sistema de produção do algodoeiro em regiões de cerrado do Centro-Oeste (Goiás, Minas Gerais e Mato Grosso) e cerrado do Nordeste (Bahia, Piauí e Maranhão);</p> <p>- Criar um núcleo de pesquisa descentralizado para atuação nos Cerrados das regiões Centro-Oeste e Sudeste, dotando-o de recursos humanos e materiais necessários a sua atuação.</p>
Projetos Estruturantes	<p>- Consolidação de laboratórios estratégicos;</p> <p>- Incremento do processo de elaboração de projetos para captação de recursos externos;</p> <p>- Ampliação da cooperação internacional</p> <p>- Criação do núcleo temático descentralizado de algodão no cerrado.</p>

Quadro 09: Fragmentos dos II PDU da Embrapa Algodão

Fonte: Embrapa Algodão - II PPDU (2000)

Note-se que neste II PDU estabelecido para a Unidade as parcerias/convênios com outras instituições e/ou unidades da Embrapa, alocação de pesquisadores em outras regiões brasileiras, sobretudo na região de cerrados, bem como os projetos de cooperação internacional aparecem como foco de atuação para o período previsto até o ano de 2003, seguindo a disposição da empresa de expansão e desenvolvimento de sua atuação, sendo esta expansão em termos de abrangência e não de aumento na pauta de produtos trabalhados.

Posteriormente, em 2001, a crise do setor energético brasileiro, que já se arrastava desde a década de 90, teve seu auge com o apagão ocorrido neste ano. O racionamento de energia adotado naquele momento para resolver o problema de modo emergencial causou vários prejuízos, como a redução do crescimento econômico, do desemprego, déficit na Balança Comercial, entre outros (TOLMASQUIM, 2000), forçando o Governo a buscar alternativas para a possibilidade de redução do uso do petróleo. Além disso, as políticas voltadas ao fortalecimento da agricultura familiar foram mais um dos motivos para o resgate

de estudos que visassem à substituição energética (GARCIA; ROMEIRO, 2009), entre estes o estímulo a produção do biodiesel.

Neste contexto, a Embrapa algodão, que já realizava pesquisas com o algodão, sisal, mamona, gergelim e amendoim, intensificou os estudos com estes produtos, visando conhecer as reais possibilidades a serem aproveitadas para a inserção de combustíveis renováveis à matriz energética nacional.

b) Formação de estratégias no período

Nesta fase, começou a se consolidar na empresa o modo de formulação de estratégias mais deliberado com um comportamento organizacional caracterizado por uma postura pró-ativa. Isto se evidencia com a decisão de enviar pesquisadores para desenvolver pesquisas na região do cerrado, a qual, inicialmente, não se mostrava promissora, mas a Embrapa Algodão utilizou suas competências tecnológicas para desenvolver as potencialidades locais. Assim, foram disponibilizados pesquisadores, recursos e tecnologia necessários para desenvolverem estudos, visando à melhoria das condições do cerrado para a agricultura brasileira. Esta decisão que já estava prevista no I PDU, contou, neste período, com o estímulo da gestão principal da empresa atuante no período.

A decisão da organização de investir maciçamente em pesquisas no Cerrado transformou-se em uma referência. Em apenas 10 anos o megaprojeto se revelou uma conquista dos pesquisadores e dos agricultores brasileiros (CABRAL, 2005).

O algodão migrava fortemente para a região do cerrado e não tinha tecnologia disponibilizada. Isso foi o que moveu a Unidade para começar trabalhar no Mato-Grosso e eu considero este um ponto crucial para esta instituição de dar esta visão de futuro de você analisar o cenário e você ir para onde o cenário está apontando.

A estratégia de enviar pesquisadores do CNPA para o cerrado, muito mais do que reagir às pressões ambientais, foi uma decisão deliberada pela gestão atuante naquele momento que visibilizava um futuro promissor para o principal produto da empresa, o

algodão. Mintzberg (1973) alerta para a possibilidade de as empresas formularem suas estratégias de modos diferentes no decorrer de sua existência, ou ainda, alternando os mesmos, o que o autor chama de padrões cíclicos, em que período de empreendedorismo é alternado com de adaptação ou de planejamento. No contexto da Embrapa Algodão, pode-se afirmar que, no início de sua trajetória, percebem-se mais períodos em que as estratégias são escolhidas usando o modo adaptativo e, com o passar do tempo, a partir do seu amadurecimento, a empresa tende a usar o modo de planejamento, principalmente a partir da existência do PDU.

No entanto, considera-se que, mais uma vez, a empresa retardou importantes decisões como esta de enviar os pesquisadores da empresa para atuarem em outras regiões, pelos entraves anteriormente explicitados, sendo considerado um equívoco estratégico, inclusive pelos seus colaboradores. Assim sendo, o que se percebe é que a empresa demonstra ter certo receio de ousar, de se antecipar aos acontecimentos. Isso é algo que pode ser explicado a partir das falas dos entrevistados que, ao serem questionados sobre a tolerância aos riscos, em sua maioria, afirmaram que a empresa prefere não correr riscos, exceto quando se trata de risco moderado ou com possibilidade de serem controlados.

A empresa não trabalha com risco. Talvez fugindo um pouco da sua pergunta quando se elabora um projeto tem o risco de algo acontecer tipo o dinheiro não ser liberado, no decorrer do andamento faltar dinheiro, mas neste sentido que você falou, eu não vejo grandes preocupações.

Esta constatação, no sentido de evitar o risco, pode, inclusive, ser um indício de quão arraigado se tornou o modo de planejamento para formulação de estratégias. Pois, ao mesmo tempo em que o plano fixa a direção, por sua própria natureza, ele preza pela estabilidade acima da adaptabilidade (MINTZBERG, 2004). Sendo que, é rara a situação em que a organização desenvolve um plano estratégico e consegue colocá-lo em prática por um longo período de tempo sem a necessidade de modificação (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009). Portanto, é necessário que, apesar da existência de um plano deliberadamente constituído, a

empresa esteja aberta a rever suas decisões estratégicas e realizar mudanças sempre que necessário.

Já em relação aos projetos de parceria/cooperação, a postura da empresa foi totalmente aberta a esta proposta. Porém, um dos contratos não foi bem dimensionado o que levou ao infortúnio com a Fundação Mato Grosso. Inclusive, a perda deste material genético é considerada o segundo divisor de águas da empresa, sendo o primeiro a crise do bicudo. Tal acontecimento fez com que a organização, a partir deste momento, passasse a ter maior rigidez tanto com os contratos de cooperação quanto com o registro das patentes de todo material desenvolvido através de pesquisadas do CNPA. Apesar do que ocorreu, o fato permitiu que a empresa aprendesse com a situação, passando a dar mais atenção a certos detalhes antes negligenciados, o que condiz com os preceitos do planejamento como um processo guiado pela aprendizagem evidenciado por Idenburg (1993), assim como pela Escola do Aprendizado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000)

O problema com a Fundação Mato Grosso foi algo que prejudicou muito na época. Porque nós perdemos tempo, investimento, dinheiro investido nestas pesquisas, e foi algo muito desagradável, entrou a equipe jurídica, etc. Mas, sempre há a oportunidade de aprender.

Vale ressaltar que uma vez que é muito difícil, ou quase impossível, prever o futuro, as organizações inseridas em um ambiente em que as mudanças ocorrem de forma cada vez mais rápida devem aprender rapidamente, dando-se a oportunidade de refletir sobre o presente e o passado a partir das práticas ou dos problemas reais vivenciados (IDENBURG, 1993). É a partir desta reflexão que se faz após a ocorrência dos erros, observando o que levou a cometê-los que se pode aprender, corrigindo a atuação de modo a não repetir as mesmas falhas.

Ademais, em 1999 é formulado o II Plano Diretor da Unidade com vigência de 2000 a 2003. Este segundo plano, espelhado nos preceitos que conduziam a formulação do Plano Diretor da Embrapa (PDE), levou em consideração aspectos da globalização, da revolução

tecnológica e da pressão pela competitividade dos negócios nacionais e internacionais (CABRAL, 2005).

O que se desejava era levar a internalizar os princípios-chaves das parcerias, do enfoque dos sistemas e cadeias produtivas, a pesquisa orientada para o mercado e para a demanda, a sustentabilidade e a qualidade total. Nessa linha foi dado um grande passo com a criação dos Laboratórios Virtuais no Exterior – LABEX (CABRAL, 2005, p. 202)

Já em relação a crise energética brasileira, tal acontecimento beneficiou a atuação da Embrapa Algodão, pois as decisões governamentais de investir em alternativas, a exemplo dos biocombustíveis, que diminuíssem a demanda por combustíveis e fontes de energia em fase de esgotamento ou altamente degradantes da natureza, foi totalmente ao encontro de uma das metas da empresa que era de buscar aperfeiçoar os sistemas de produção para culturas do amendoim, gergelim, mamona e sisal (EMBRAPA - II PDU, 2000), contribuindo não apenas para a minimização dos prejuízos causados pela crise de energia, como também auxiliando na viabilização da agricultura familiar que era outra demanda gerada tanto pelo Governo como pela sociedade.

Esta configuração, presente na realidade da empresa neste momento, encaixa-se na situação em que variáveis presentes no ambiente externo, tais como aspectos da economia, demografia, surgimento de novas tecnologias, política e governo são capazes de mudar o setor de atuação (CROSBY, 1991; PORTER, 1999; ROSSETTO; ROSSETO, 2002) exigindo uma adaptação da empresa a fim de viabilizar sua permanência no ambiente em que atua.

c) Mudança estratégica

Nesta terceira fase estratégica as mudanças vivenciadas pela organização referem-se à mudança de foco de atuação, agora voltado para o cerrado brasileiro, e o aumento na rigidez das patentes dos materiais genéticos desenvolvidos em parceria com outras instituições, neste

caso, a começar pela Fundação Mato Grosso devido ao infortúnio ocorrido, como relatado anteriormente.

Pode-se dizer que, diferente do que vinha ocorrendo nos períodos estratégicos anteriores em que as mudanças ocorreram a partir de pressões advindas do ambiente externo - a exemplo da inserção de outros produtos na pauta de pesquisa - ou de pressões internas impostas por níveis mais altos na hierarquia organizacional - como a exigência de haver um plano formal a ser seguido -, a decisão de atuar no cerrado foi uma mudança que partiu da sugestão dos gestores atuantes no período por visualizarem uma possibilidade de sucesso nesta investida.

Criaram-se unidades avançadas em Goiás, Mato-Grosso e oeste da Bahia e no Ceará. Então, nós não atuávamos somente na Paraíba, não tínhamos somente esta unidade funcionando aqui em Campina Grande. No estado da Paraíba não tem mais algodão e aí fomos para outros lugares que havia perspectiva de continuar.

Porter (1999) expõe que “a escolha de uma nova posição deve ser conduzida de forma a encontrar novas opções e de alavancar um novo sistema de atividades que se complementam, transformando estas novas escolhas em vantagem que dêem sustentabilidade à organização”. A mudança de foco de atuação da empresa para a região de cerrado converge com o proposto pelo autor, uma vez que permitiu o incremento à geração e transferência de conhecimentos que são os pilares que sustentam a existência da organização.

Por outro lado, a demora em decidir por tal iniciativa demonstra, mais uma vez, a dificuldade que a organização apresenta em implementar mudanças mesmo que estas venham a trazer melhorias para a sua atuação. Este fato pode ser confirmado na fala de um dos entrevistados ao afirmar que “a Embrapa Algodão nunca muda o rumo 360°, ela vai sempre corrigindo 1%, 2%”. Este estilo de mudança da empresa, novamente, converge com o conceito de Equilíbrio Pontuado em que se intercalam períodos de estabilidade e mudança ao longo do tempo (PETTIGREW, 1987; ROMANELLI; TUSHMAN, 1994).

Tal mudança relacionada à aplicação de recursos humanos, financeiros e tecnologia nas regiões de cerrado, apesar de demorada, surtiu bons efeitos na organização. No âmbito interno, os colaboradores passaram a acreditar mais na possibilidade da organização alcançar sua missão de contribuir para o desenvolvimento, inovação e sustentabilidade da agricultura brasileira, o que também aumentou a aceitação e apoio à chefia atuante no período. No âmbito externo, a atuação que ocorria de forma efetiva somente no nível local/regional, expandiu-se para todo o país, contribuindo ainda mais para aumentar o conceito da Embrapa Algodão na sociedade, seja na mídia ou no setor produtivo, tornado a marca cada vez mais forte e aumentando o seu reconhecimento como uma organização que efetivamente contribui para o avanço e consolidação da agricultura no país.

Se não tivéssemos ido para o cerrado provavelmente esta unidade não teria sobrevivido, ela teria se transformado em outra coisa como já aconteceu com outras unidades da Embrapa que foram transformados em outros centros para trabalhar focado em outro tipo de pesquisa.

No que se refere ao aumento na rigidez para o registro de patentes dos materiais genéticos desenvolvidos por meio de parcerias, muito mais que um problema, este evento serviu para impulsionar a necessidade de mudança na forma de atuação concernente aos aspectos relacionados aos contratos de cooperação. Tal situação, apesar de embaraçosa e constrangedora para os envolvidos, naquele momento, permitiu aprender com o fato, levando a organização a não cometer o mesmo equívoco em outros momentos e ter maior acuidade com situações semelhantes. Isto é, inclusive, visto como algo que proporcionou o crescimento e a mudança de postura. “Eu considero a questão com a Fundação Mato Grosso, não totalmente um erro, mas algo que permitiu mudanças”, acrescenta um dos abordados.

Apesar do evento ocorrido não ser considerado um fracasso, situações de erros e embaraços, como este, devem levar a organização a aprender com os eventos vividos, não os repetindo em outras oportunidades semelhantes (QUINN, 1978; IDENBURG, 1993; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Tal postura corrobora o conceito de

aprendizagem dado por Robbins (2009, p.30) ao afirmar que a Aprendizagem trata-se de “qualquer mudança relativamente permanente no comportamento que ocorra como resultado de uma experiência”.

A partir dos dados coletados nas entrevistas, bem como a partir da análise dos documentos a que se teve acesso, é certo que depois do ocorrido com a Fundação Mato Grosso o comportamento da empresa, no que se refere às parcerias, mudou expressivamente.

d) Liderança

Nas fases anteriores vivenciadas pela Embrapa Algodão, pode-se perceber que prevaleceram as características de líderes com postura adaptativa, voltados para as tarefas técnicas e com uma visão muito mais operacional do que estratégica. Tal postura, de certa forma, condizia com o modo de atuação adotado pela empresa naquele momento. No entanto, o desenvolvimento e amadurecimento da organização e a conjuntura vivenciada nesta fase requeriam a existência de líderes mais dinâmicos e desafiadores, o que foi proporcionado pelas atuações dos pesquisadores (Chefes-gerais) do período: Quinto Gestor (1994 a 1999) e Sexto Gestor (1999 a 2003)

Uma coisa importante também é que a visão que se tinha anteriormente era uma visão muito localizada, porque aqui se chama Centro Nacional de Pesquisa de Algodão o que significa que onde tem algodão no Brasil a gente tem a missão de tomar conta, temos que atuar fortemente, nós não somos centro paraibano, nem centro nordestino e a visão que se tinha antes era que se tratava de um centro que está aqui e focava muito os problemas do semi-árido.

Tal postura presente na atuação dos Chefes-Gerais deste período pode ser inserida na dimensão de acompanhamento, a qual é mais ligada à estratégia, envolvendo desde o agrupamento de informações até a redução da ambiguidade, a fim de superar as barreiras que se apresentam à organização (HILL, 2005).

A partir do ano de 2000 a Chefia das Unidades Descentralizadas passa a ser nomeada a partir de um processo formal, sendo o candidato escolhido a partir de uma seleção pública e o vencedor conduzido ao cargo no qual deve permanecer por dois anos prorrogável por mais

dois anos, podendo candidatar-se para uma nova seleção em outro momento. Esta foi uma decisão proveniente de níveis mais altos da hierarquia da Embrapa Sede, que passava a adotar uma política que prezava o nível de qualidade intelectual ao invés da pura e simples indicação de um gestor, o que impossibilitava a influência política externa. Os entrevistado expressam suas opiniões a respeito do novo processo adotado.

O concurso para chefe-geral é muito bom porque exige um perfil mínimo, e aqueles requisitos mínimos são fundamentais, pois quando ficava nas mãos dos políticos o que acontecia é que tinha alguém na chefia aí ligava alguém e dizia você está demitido porque fulano vai ser o chefe agora e este não tinha nem as credenciais.

O candidato passa por algumas fases e depois tem uma avaliação psicológica, que nunca reprovou ninguém, para ver se ele teria ou não condições de seguir. Com isto, vê-se a nota mínima e quem ultrapassa esta nota, pega a relação e manda para a diretoria em Brasília escolher dentre aqueles submetidos quem é o escolhido. Então, é aquela coisa, nem sempre a maior nota é o indicado. E é neste momento que pode existir a influência política.

Esta nova forma de escolher a figura em torno da qual gira o poder, no âmbito das Unidades Descentralizadas, passou a dar maior credibilidade para o chefe-geral diante dos seus colaboradores. Isso também permitiu que as pessoas passassem a acatar as propostas, decisões ou sugestões de estratégias vindas do chefe já que se tratava de uma pessoa que saía do meio deles para ficar à frente da empresa durante um período e ao seu término este retornava para suas atividades normais.

Cabe ressaltar que na Embrapa Algodão o chefe-geral não é considerado peça-chave no momento da formulação do PDU, vale reprimir que para a confecção deste plano estratégico é constituída uma equipe formada por pesquisadores das mais variadas áreas de conhecimento dentro da empresa. Assim, a função do líder organizacional se resume a sugerir os nomes que podem participar da comissão, acompanhar o andamento do processo e, claro, como pesquisador da Unidade, dar as suas sugestões em termos de estratégias, as quais podem ou não serem acatadas.

Esta forma de atuação do líder vai totalmente de encontro ao pregado pela literatura sobre o papel do líder no momento da formulação das estratégias, em que as lideranças estratégicas são vistas como as pessoas que estão no topo da organização, sendo os

responsáveis pela formulação e implementação das estratégias (HAMBRICK; PETTIGREW, 2001; ROWE, 2002). No caso do CNPA, o Chefe-geral encontra-se, hierarquicamente, no topo da organização, mas não é o responsável por formular. Contudo, ele participa ativamente na implantação das estratégias, assim como os outros pesquisadores. No âmbito da Embrapa Algodão, talvez mais forte que em outras organizações, “a liderança seja uma condição necessária, mas não suficiente, para a eficácia da organização” (WRIGHT, KROLL; PARNELL, 2009, p. 303). Esta verificação foi corroborada ao se questionar os respondentes sobre o quanto o sucesso da organização dependeria do chefe-geral. Em sua maioria, as pessoas afirmaram que não dependiam tanto da existência do líder.

Eu diria que não mais que 20% do sucesso desta Unidade depende do chefe. A gente tem uma equipe muito boa que não depende totalmente dele, tem realmente obtido metas. A função da chefia é exatamente de está visualizando o que está acontecendo e de ter uma visão profunda.

Com isso, percebe-se que, diferente do que ocorre na maioria das demais empresas, no processo de formulação de estratégias da empresa sob estudo o líder central não exerce um papel de relevada importância, sobretudo na fase estudada. Sua atuação se restringe às situações diplomáticas, de representação da empresa perante outras unidades da Embrapa ou diante de outras esferas do ambiente onde está inserida. O quadro 10 apresenta a síntese das ações, o modo de formulação das estratégias e as mudanças ocorridas.

Fase/Líder atuante	Elementos do Contexto	Ações Estratégicas	Modo de formulação	Principais Mudanças	Papel dos líderes
Fase 3 (1995 a 2001) - Quinto Gestor - Sexto Gestor	- 1997: Crise com a Fundação Mato Grosso; -2000: Adoção da política de propriedade intelectual na escolha dos chefes; - 2001: Auge da crise energética no país, com o apagão.	-Envio dos pesquisadores para atuação em outros estados; - Realização de acordos de cooperação; -Foco nas pesquisas para o biocombustível; - Formulação do II PDU da Unidade.	- Deliberado (Do tipo Planejamento)	- Foco de atuação voltada para o Cerrado; - Rigidez e aumento da formalização de patentes.	- Dimensão de Acompanhamento do processo estratégico. (Função diplomática).

Quadro 10: Síntese das estratégias do período estratégico 3

Fonte: Elaboração própria (2011)

4.2.4 Fase 4 – 2002 a 2008: Inovação colorida

a) Descrição do período

Ao iniciar a descrição deste quarto momento estratégico da Embrapa Algodão, cabe discorrer inicialmente sobre o contexto presenciado no país. Neste período, chegava ao fim o governo de Fernando Henrique Cardoso que passava, em janeiro de 2003, a faixa presidencial para Luis Inácio “Lula” da Silva. Era a primeira vez que um operário, retirante-nordestino e de esquerda ocuparia o cargo de maior importância no país, características que cercavam o seu governo de muitas expectativas. O primeiro mandato do Presidente Lula foi marcado por diversos programas sociais, tais como Fome Zero e Bolsa Família, que tinham a justificativa de sanar o problema da concentração de renda que afligia o país. Tal medida apenas foi possível graças ao prosseguimento dado às políticas econômicas do presidente anterior. O combate à inflação, a ampliação das exportações e a contenção de despesas também foram metas buscadas pelo governo neste período.

Passado o primeiro mandato, na Campanha eleitoral de 2006, vencendo o seu opositor Geraldo Alckmin, Lula se reelege e inicia seu segundo mandato no ano de 2007. Projetos como o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e o Programa Nacional de Segurança com Cidadania (Pronasci) foram alguns dos programas lançado pelo Governo neste período. Na economia, este segundo mandato foi caracterizado pela retomada da atividade em vários setores, em virtude principalmente da recuperação da renda da população e pela expansão do crédito no país, tendo como maior destaque a Agropecuária, cujo desempenho foi puxado pelo aumento do consumo interno de alimentos e da demanda internacional por *commodities* (MÜLLER, 2010).

Na primeira fase do Governo Lula a Embrapa, de um modo geral, passou por severas restrições orçamentárias, o que afetou diretamente tanto o custeio dos projetos de pesquisa

quanto o andamento dos demais processos da empresa uma vez que foi necessário realizar cortes nos mais diversos tipos de despesas, tais como: água, luz, telefone (CABRAL, 2005). Tal situação também atingiu a Embrapa Algodão, assim como ocorreu às demais Unidades Descentralizadas da empresa, sendo considerada uma das épocas mais difíceis vivenciadas pela organização.

Cabe relatar, também, sobre a influência política que acometeu a organização, sobretudo no que se refere a escolha dos dirigentes nos níveis mais elevados da hierarquia da Embrapa. Neste período, a seleção dos gestores não necessariamente privilegiou os critérios técnicos e de interesse da instituição, sendo designada aos altos escalões da empresa pessoas de contextos adversos a empresa, influenciados por membros partidários e ligados a sindicatos (CABRAL, 2005).

Já na segunda fase do Governo Lula o bom desempenho da agropecuária e, concomitantemente, do agronegócio, privilegiava a atuação da Embrapa como um todo. No caso da Embrapa Algodão, o início desta fase estratégica é marcado por um evento que incrementaria a imagem que a empresa construiu ao longo de todo o seu tempo de atuação: o lançamento do algodão colorido nos anos iniciais da década de 2000.

Os estudos com algodão colorido tiveram início em 1995, no entanto, naquele momento, foi dada pouca importância para o verdadeiro potencial do produto.

Assim, em conjunto com outras instituições de pesquisa, inclusive estrangeiras, as pesquisas com o algodão colorido foram intensificadas e novas cultivares coloridas foram obtidas e adaptadas para a produção comercial. [...] A partir do cruzamento envolvendo materiais advindos de plantas de fibra colorida com cultivares de fibra branca de boa qualidade, adaptadas às condições climáticas da Região Nordeste, foram obtidas pela EMBRAPA novas cultivares nas cores verde, em 2003, rubi e safira, obtidas em 2005 (FARIAS; AMORIM; RAMOS, 2006, p.07).

Durante todas as fases estratégicas estudadas nesta pesquisa, até então, nota-se que apesar das adversidades vivenciadas pela cultura do algodão, este produto ainda corresponde à maior fatia da atuação desta Unidade Descentralizada da Embrapa. Durante este período estratégico houve um aumento no volume de produção proporcionado pelo aumento na área

plantada e da produtividade do algodão das regiões de cerrado, o que levou o país a tornar-se, na safra de 2003/2004, o quinto maior produtor e o terceiro exportador mundial, tornando-se auto-suficiente nesta cultura (EMBRAPA ALGODÃO – III PDU, 2005).

Diante deste novo cenário vivenciado pelo país em termos de cultura do algodão, entende-se que a Embrapa Algodão estava conseguindo tornar realidade a missão a que se propunha. Neste período a Embrapa Algodão ainda encontrava-se sobre o direcionamento do II PDU já que este tinha vigência até o ano de 2003. Neste segundo Plano Estratégico da empresa foram destacados para o período aspectos como a ampliação do quadro de pesquisadores, a criação de núcleos de pesquisa para atuar nos cerrados do Centro-Oeste e Sudeste, treinamentos de média e longa duração para todos os níveis de colaboradores da empresa e o lançamento de novas cultivares de algodão adaptadas ao Cerrado e de algumas cultivares de amendoim, gergelim e mamona (EMBRAPA ALGODÃO – II PDU, 2000).

Paralelamente, por meio do Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (PNPB), o Governo Federal organizou a cadeia produtiva, definiu as linhas de financiamento, estruturou a base tecnológica e editou o marco regulatório do novo combustível. Em 02 de julho de 2003 a Presidência da República instituiu um Grupo de Trabalho Interministerial encarregado de apresentar estudos sobre a viabilidade de utilização de biodiesel como fonte alternativa de energia. Como resultado, foi elaborado um relatório que deu embasamento ao Presidente da República para estabelecer o PNPB como ação estratégica e prioritária para o Brasil nos próximos anos (PNPB, 2011).

Em termos técnicos (econômico e ambiental), esse programa tem por objetivo principal a *implementação* sustentável da produção e do uso do biodiesel no Brasil. Como objetivo específico, a inclusão social e o desenvolvimento regional, com vistas à geração de emprego e renda para a agricultura familiar (GARCIA; ROMEIRO, 2009, p. 64).

Neste sentido, era necessário traçar novos desafios a serem transpostos nos próximos anos. Com isso, a partir de 2004 e com vigência até o ano de 2007, entra em cena o III Plano Diretor da Unidade. O mesmo fora constituído seguindo o mesmo modelo adotado nos planos

anteriores, mas já sob o acompanhamento do novo Chefe-Geral, o Sétimo Gestor, que deveria permanecer de outubro de 2003 a janeiro de 2008. Neste caso, depois de formada a equipe responsável para confecção do novo plano estratégico, deu-se o início do processo com a avaliação dos ambientes interno e externo. Assim, consultado o público externo (entre estes produtores individuais, grupos de produtores ou indústrias, até entidades públicas e privadas que têm relação econômica, social ou ambiental com os produtos trabalhados pela Embrapa Algodão), surgiram como principais demandas as questões relacionadas à contribuição com a sustentabilidade ambiental, entre eles a necessidade de intensificar as pesquisas com transgenia, biocombustíveis e produtos orgânicos.

Com o advento do PNPB e a demanda gerada pelo público-alvo da Embrapa Algodão, no ano de 2008, foi inserido na pauta de pesquisa da empresa o Pinhão Manso (*Jatropha curcas L.*) devido este ser uma alternativa para o fornecimento de matéria-prima para o biodiesel. A escolha da inserção deste produto nos trabalhos de pesquisa da empresa baseou-se na expectativa de que a planta possuía alta produtividade de óleo, tendo baixo custo de produção por ser perene e resistente ao estresse hídrico, o que seria uma vantagem significativa, principalmente, na região semi-árida do país (EMBRAPA ALGODÃO, 2011b). No entanto, há evidências que por ainda não existirem estudos que permitam a total domesticação deste produto, o mesmo não tenha decolado nem chamado a atenção dos produtores o que tem, de certa forma, inviabilizado o desenvolvimento e consolidação desta cultura.

b) Formação de estratégias no período

Seguindo uma tendência já visualizada em outras fases estratégicas anteriores, no início deste período da organização permanece o modo de formação de estratégias deliberado

seguindo o modo planejamento racional (MINTZBERG, 1973; 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985; IDEMBURG, 1993).

Neste sentido, o III PDU foi estabelecido visualizando-se novos nichos de mercado, como o algodão de fibra naturalmente colorida, o algodão orgânico, seja colorido ou branco, e o algodão de fibra extralonga. No caso do algodão de fibra branca, vislumbra-se até o ano de 2007, um aumento na demanda da fibra, tendo o Brasil a possibilidade de abastecer países como China e Índia que são grandes consumidores mundiais do produto. Além disso, existe a possibilidade da redução na demanda por fibras sintéticas que são derivadas do petróleo, já que há a tendência de aumento no preço deste no mercado internacional, bem como a necessidade de buscar alternativas ao uso deste combustível (EMBRAPA ALGODÃO - III PDU, 2005). Tal cenário só tende a favorecer a atuação dos produtores que focarem no algodão, o que, por consequência, viabiliza a atuação da Embrapa Algodão que tem este produto como o seu carro-chefe.

Já a decisão de investimento em pesquisas para o algodão colorido pode ser considerado um novo marco na história da atuação da empresa. Hoje, quando se fala em algodão colorido, sabe-se que este é originário do Nordeste Brasileiro, do estado da Paraíba e foi uma inovação propiciada através dos estudos da Embrapa Algodão. O algodão colorido, como agricultura orgânica, tem sua produtividade bem mais baixa do que a do algodão convencional, além disso, o produto exige métodos de manejo diferenciados para combater doenças sem utilização de agrotóxicos. Essas características tornam o custo do algodão colorido superior. Por outro lado, o prestígio do valor ecológico faz com que o mercado consumidor se dispunha a pagar um valor mais alto por esse tipo de algodão. Outro ponto importante é que nas indústrias têxteis que processam o algodão colorido há uma economia nos custos de produção por não haver necessidade de tingimento, o que torna a produção mais

limpa e redução de impactos negativos ao meio ambiente (FARIAS; AMORIM; RAMOS, 2006).

Estas características peculiares a cultura do algodão colorido vão ao encontro das atuais exigências de muitos consumidores, os quais apresentam um nível de consciência ecológica elevado em que, algumas vezes, preferem pagar um pouco mais caro, mas tendo a certeza de que se trata de um produto ecologicamente correto. Por outro lado, nem todos os consumidores estão dispostos a pagar mais por um produto, mesmo que este tenha características especiais, neste caso um produto ecologicamente correto, principalmente quando existe um substituto fácil e acessível como são os produtos produzidos à base de algodão comum ou de material sintético. No contexto interno da Embrapa Algodão existe certa restrição por parte de alguns colaboradores no que se refere ao direcionamento dos esforços da empresa para investimento nesta linha de pesquisa.

O algodão colorido da Paraíba é um fato secundário, de pequena importância, mas que deve ser considerado dentro do planejamento estratégico da Embrapa, pois produz uma mídia muito grande, mas ele não é importante a ponto de direcionar todo o planejamento só para isso, pois na economia do algodão ele representa no mercado brasileiro 0,1%.

Neste caso, a equipe designada para formular o plano que guia os passos da empresa continua sendo constituída, em sua maioria, pelos pesquisadores e chefes adjuntos, tendo o chefe-geral da unidade a incumbência de deflagrar o processo e acompanhar o seu andamento, cabendo aos demais seguir os preceitos existentes no Plano Estratégico, ou seja, mãos e mentes continuam separados no processo de formulação das estratégias da empresa (MINTZBERG, 1998).

No quadro 11 constam algumas das ações contempladas no III PDU estabelecido para a Embrapa Algodão com vigência de 2004 a 2007.

ITENS DO PDU	DESCRIÇÃO
Objetivos e Metas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver a competitividade e a sustentabilidade do agronegócio do algodão para a agricultura em grande escala, em benefício da sociedade brasileira; - Desenvolver as capacidades produtivas dos agricultores familiares e dos pequenos empreendedores com sustentabilidade e competitividade nas culturas trabalhadas pela Embrapa Algodão; - Fortalecer as bases científicas e tecnológicas, promover a inovação e os arranjos institucionais adequados que propiciem a segurança alimentar, a nutrição e a saúde da população; - Expandir as bases científicas e tecnológicas, promover a inovação e os arranjos institucionais adequados que propiciem o uso sustentável dos biomas; - Promover o avanço da fronteira do conhecimento científico e tecnológico em temas estratégicos para a Embrapa Algodão.
Diretrizes estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) - Transferência de Conhecimento e de Tecnologia - Comunicação empresarial - Gestão de pessoas - Modelo organizacional - Gestão organizacional - Recursos financeiros - Infraestrutura
Projetos Estruturantes	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização e aumento da estrutura dos laboratórios - Adequação de infra-estruturas para a realização de experimentos (açudes, casas de vegetação, galpões, etc.) - Estratégias de marketing e licenciamento de produtos e processos - Reforço de atuação da Embrapa Algodão em locais estratégicos - Produção de sementes.

Quadro 11: Fragmento do III PDU

Fonte: Embrapa Algodão – III PDU (2005)

Já a inserção do pinhão manso ao rol de produtos trabalhos na empresa demonstra uma postura de imposição das exigências advindas do mercado no qual atua, sendo necessário a organização conhecer e atender as reais necessidades dos interessados nos resultados das pesquisas. Neste caso, por tratar-se de uma organização vinculada ao Governo Federal, existe a necessidade de atender às políticas geradas por este, o que foi empreendido no momento em que se decidiu inserir este produto a sua linha de pesquisa. A qual, o PNPB buscava alinhar a produção de combustíveis agroecológicos à agricultura familiar, linhas de pesquisa que estavam sendo contempladas uma vez que a empresa desenvolve trabalhos, também, com a mamona que é outro produto que serve de matéria-prima para o biocombustível, além de trabalhar diretamente com pequenos produtores.

A partir dos documentos consultados referentes a este período estratégico, em especial o III PDU, foi possível notar que a inserção do pinhão manso a pauta de pesquisa não estava

prevista no Plano Estratégico estabelecido para este período. Tal decisão foi, portanto, uma decisão não prevista anteriormente, configurando uma situação em que os eventos e tendências que ocorrem no mercado de agronegócio influenciam nos negócios da organização, retratando o tipo de estratégia imposta (MINTZBERG, 1978, MINTZBERG; WATERS, 1985), já que esta apenas foi incluída no rol das estratégias da empresa uma vez que surgiu a demanda advinda da política do Governo para a produção e uso do biodiesel, o que estimulou as mudanças no mercado do agronegócio.

No PDU anterior a este (o terceiro) eu acho que no meio do período o governo lançou a ideia do biodiesel e colocou para a gente o pinhão manso como uma possibilidade. Então não tinha praticamente ninguém trabalhando com pinhão manso, não tinha nenhuma proposta, mas como foi uma estratégia do governo teve que se inserir.

Ao longo do *continuum* no qual as estratégias deliberadas e emergentes são os pontos inicial e final, a estratégia imposta surge como sendo do tipo emergente (MINTZBERG; WATERS, 1985). Deste modo, as discontinuidades do ambiente no qual se encontra alocada a organização impõe certas situações em que é necessário adotar decisões não previstas anteriormente de forma a se adaptar as novas exigências.

Sobre a viabilidade dos trabalhos de pesquisas com o pinhão manso e os resultados que possam advir deste produto também há opiniões controversas. O papel que os produtos: amendoim, gergelim, mamona e pinhão manso têm para a Embrapa Algodão ainda é muito pequeno, isso pode acontecer por dois motivos: primeiro, pelo pouco tempo que estes produtos são trabalhados nas pesquisas realizadas pela Unidade; segundo, por culturalmente tratar-se de produtos que a agricultura familiar não tem tanto interesse, no entanto, este grupo de produtores é maioria não somente na região de maior atuação da empresa – a Região Nordeste -, mas em todo país, sendo responsável por 30% do Produto Interno Bruto (PIB) agrícola nacional (CABRAL, 2005).

O peso destes produtos é muito pouco para a Embrapa. O pinhão manso, por exemplo, se eu fosse o gestor eu devolvia para a Embrapa, pois eu acho que isso é uma coisa que a gente não deveria se envolver, pois se o produtor não planta amendoim que é uma cultura de ciclo curto, fácil como é que o cara vai plantar pinhão manso que é complicado? É um negócio complicado, não foi totalmente domesticado, é preciso que se façam muitos estudos até que se chegue a um nível de estabilidade, é uma coisa que não tem variabilidade genética. Na verdade, eu acho que estas culturas não estão no interesse do produtor, histórica e culturalmente o produtor do semi-árido planta feijão e milho.

Ademais, a influência política verificada neste período, a partir do mandato do Presidente Lula, é uma situação que é bastante presente em empresas públicas e condiz com o que Ring e Perry (1985) defendem ao afirmar que formuladores de estratégias em órgão públicos são, geralmente, mais sujeitos à direta e persistente influência de um maior número de grupos de interesse.

Assim sendo, cabe a Embrapa Algodão analisar a respeito das culturas que são trabalhadas na organização, revendo a representatividade de cada uma delas, a demanda gerada pelo público-alvo para tais produtos, bem como o retorno que estas podem trazer para a empresa, e a partir disso, buscar definir as prioridades em relação a estas culturas.

c) Mudança estratégica

No que se refere à mudança estratégica na Embrapa Algodão durante este quarto período estratégico, a postura proativa visualizada na fase anterior quando da iniciativa de envio de pesquisadores para atuação em outras regiões, neste momento, deu espaço à postura reativa presente em outros momentos vividos pela empresa. Neste caso, ao invés de criar ou promover situações de mudança, a organização busca se adaptar às mudanças competitivas que se desenvolvem no ambiente onde atua (VOLBERDA, 2004).

Esta postura reativa se torna visível nos assuntos referentes ao algodão colorido uma vez que a pesquisa com este tipo de produto já havia iniciado desde 1995, mas só tomou força a partir de 2003 com o lançamento da cultivar na cor verde, tendo sido esta postergação de investir nas pesquisas com o algodão colorido uma determinação da própria empresa.

O algodão colorido, quando se começou a trabalhar, era uma brincadeira científica. Aí a Embrapa tomou conhecimento e pediu para parar, não perder tempo. Daí foi enviado um projeto para o CNPq e eles financiaram e as pesquisas continuaram com o dinheiro do CNPq. Até o dia em que ele se tornou famoso e fez desfile de moda em São Paulo, no Brasil inteiro, daí se resolveu investir.

De qualquer modo, a partir deste período, a empresa passa a focar sua atuação no algodão colorido (verde, marrom claro e marrom avermelhado (rubi)) e agroecológico sem, contudo, deixar de atuar com o algodão de fibra branca que corresponde a maior parte da produção. Além disso, de modo atender aos interesses do Governo Federal, intensificaram-se as pesquisas para a viabilização da produção do biodiesel, tendo como matéria-prima o algodão, a mamona e, a partir deste período, o pinhão manso. Como já exposto, a inserção do pinhão manso na pauta de estudos da empresa não foi uma decisão anteriormente planejada, mas uma ação a fim de atender o interesse do aproveitamento desta matéria-prima na produção do combustível agroecológico, significando a disposição da empresa em tentar adaptar-se às emergências ambientais ao invés de se antecipar aos acontecimentos (MINTZBERG, 1973; QUINN, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, 1987; IDENBURG, 1993).

Outra mudança inserida na empresa que visava atender aos anseios do Governo foi o foco no desenvolvimento de novos sistemas de produção para a agricultura familiar, em especial envolvendo o algodão, amendoim e gergelim. O foco na agricultura para atender os pequenos núcleos familiares foi, inclusive, por volta do ano de 2003, motivo de discussão lançada pelo Sindicato com atuação na empresa – o Sindicato Nacional dos Trabalhadores de Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário (SINPAF) – que aliado a lideranças do Partido dos Trabalhadores (PT) e lideranças de esquerda questionavam a prioridade dada pela Embrapa como um todo às pesquisas para o agronegócio em detrimento da agricultura familiar e os assentamentos de reforma agrária. O que segundo, a diretoria da Embrapa, é uma afirmação que não procede dado que a empresa procura atender em seus estudos os anseios de todo o seu público-alvo (CABRAL, 2005).

Não poderia deixar de trabalhar com a agricultura familiar, pois é uma demanda do governo, a instituição é governamental, então embora o algodão seja uma cultura que é muito mais trabalhada pelo agronegócio e nós temos que dar resposta a este público, mas nós não podemos deixar de dar resposta de algodão para a agricultura familiar. Então a gente se baseia tanto nas políticas de governo quanto nas grandes demandas econômicas que é o caso do algodão porque o algodão hoje é uma *commoditie* mundial e o Brasil tem conseguido se engajar nisto com uma produção muito grande com um produto de muito boa qualidade.

Estas discussões oriundas do contexto externo da empresa certamente influenciavam o clima no ambiente interno da organização, impactando nos resultados das atividades dos diversos níveis funcionais, principalmente porque o Sinpaf tem atuação constante dentro da empresa como o sindicato que procura lutar pelos direitos dos trabalhadores atuantes na organização. No entanto, as negociações entre a gestão da empresa e o movimento sindical nem sempre foram pacíficas. Aliado a isso houve, também, os cortes no orçamento que prejudicaram os trabalhos de pesquisa da empresa, o que resultou em uma postura mais passiva neste momento. De modo geral, pode-se afirmar que durante a mudança do governo FHC para a Era Lula a Embrapa Algodão, bem como outras Unidades, passaram por sérias dificuldades o que refletiu no desempenho do período.

Teve algumas fases que se tinha muito medo que a empresa fechasse, só tinha dinheiro pra manutenção, a pesquisa não funcionava porque não tinha recursos. Começou a recuperação mesmo há uns seis ou sete anos que já foi a época do governo Lula, ele manteve a empresa e as pesquisas começaram a andar novamente, começaram a andar e foi cada vez mais melhorando.

Percebe-se que, mesmo de forma reativa, a Embrapa Algodão busca atender às demandas oriundas do ambiente em que atua, tentando adaptar-se à nova configuração ambiental. Conforme pregam Tushman e O'Reilly III (1996), discontinuidades no macroambiente em que opera a organização podem ser proporcionadas pela tecnologia, competidores, eventos regulatórios ou mudanças significantes nas condições políticas e econômicas do ambiente. Assim, acrescentam os autores, aquelas organizações e gestores que são mais hábeis em promover a adaptação em um dado mercado tendem a prosperar em um ambiente competitivo. Deste modo, o fato de a Embrapa Algodão apresentar uma postura

mais adaptativa, não significa que isso seja bom ou ruim, desde que tal postura não venha a afetar a viabilidade de existência e atuação da empresa.

d) Liderança

Sobre as lideranças atuantes neste período e seu papel na condução do processo de formação e mudança estratégica, pode-se afirmar que concluindo seu tempo de gestão o Sexto Gestor agiu de forma condizente com o esperado de um gestor que atue em uma empresa como a Embrapa Algodão, uma organização com quase 30 anos de atuação (em 2003, ano que terminou a chefia deste pesquisador), gozando de boa postura diante da sociedade e com importantes contribuições para a agricultura e o agronegócio do país.

O Sexto Gestor apresentou em sua passagem pela empresa características de um gestor aberto a mudanças, presente no dia a dia da empresa e, acima de tudo, possuidor de uma visão de futuro. Sua postura como gestor retrata traços de um verdadeiro líder o que tende a fortalecer a atuação da organização, sendo de fundamental importância a sua existência para o empreendimento de mudanças significativas, pois mesmo que a revolução não inicie no topo da organização, ela deve ser entendida e apoiada por tais pessoas (HAMEL, 1990). Esta constatação é confirmada ao lembrar que durante a gestão deste Chefe-Geral foi adotada a estratégia de pesquisa com o algodão colorido, produto que hoje é considerado uma das maiores inovações empreendidas pela Embrapa Algodão. Tais características rendem, até hoje, elogios sobre seu período de atuação: “Sexto Gestor, como chefe geral, era muito presente. Ele participava efetivamente da gestão de todos os setores do centro, era bem presente mesmo”, expõe um dos respondentes.

As características deste gestor condizem com o que expõe Whittington (2004) sobre a liderança visionária, representada pelos gerentes com características de pessoas carismáticas, talentosas, inspiradoras de visão e audazes no comando. Além disso, os líderes visionários

“são proativos, moldam idéias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário, preocupando-se em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas” (ROWE, 2002, p. 09). Mesmo com tais características a atuação deste Chefe-Geral não foi suficiente para erradicar a postura adaptativa que insiste em prevalecer na Embrapa Algodão, o que transpareceu também nos assuntos relacionados ao algodão colorido devido à postergação na disposição de trabalhar com este produto.

Com a saída do Sexto Gestor assume a chefia da Embrapa Algodão o pesquisador que seria o Sétimo Gestor da Unidade, o qual permaneceu no cargo até Janeiro de 2008. Este gestor possuía características de gestão um tanto distintas do anterior, o que normal, uma vez que cada pessoa imprime sua marca própria durante seu período de gestão. Mas, percebe-se que a sua atuação não foi bem aceita pelos que conviveram em seu período de atuação como gestor.

Sétimo Gestor era um pesquisador muito bom, mas eu acho que ele tinha o problema de ser um pouco impulsivo, ele tomava as decisões dessa forma e levava as coisas muito pelo lado pessoal. Então, teve determinados momentos que ele tomou decisões que acabou gerando problemas que não deveriam ter acontecido. Mas era uma pessoa que se tinha uma facilidade de conversar com ele, de escutar e entender.

Em minha opinião a atuação do Sétimo Gestor não foi tão boa. Ele era imediatista, dava ouvidos a conversas informais e depois tomava a decisão, e isso não pode. Você tem que ouvir as partes e depois decidir, isso é o papel do chefe. Além disso, ele não andava nos setores e isso é uma falha, tem que andar mais e tem que fidelizar o cliente interno, pois mostra a presença já que ele está chefe, ele não é chefe.

Como neste período, novamente, a empresa apresenta uma postura adaptativa, a liderança, neste contexto, torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente, como expõe a Escola Ambiental (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). No entanto, o processo estratégico, em qualquer organização, requer um envolvimento profundo do estrategista com o ambiente, interno ou externo, da organização de modo a permitir sua compreensão e, a partir disso, moldar a prática da estratégia (WHITTINGTON, 2004). Tais necessidades não faziam parte da postura deste gestor, uma vez que “ele não conhecia a

Embrapa e você tem que conhecer a empresa, as áreas, a estrutura, a primeira coisa que você tem saber é o terreno em que você está pisando”, acrescenta o entrevistado.

Desta forma, pode-se sintetizar que este período estratégico inicia com a atuação de um líder visionário (ROWE, 2002; WHITTINGTON, 2004), e posteriormente, apresenta-se um gestor com característica de um líder gerencial (ROWE, 2002), com postura reativa, exercendo o papel de monitoramento do processo de formulação das estratégias a serem adotadas na Embrapa Algodão.

O quadro 12 resume as características do período.

Fase /Líder atuante	Elementos do Contexto	Ações Estratégicas	Modo de formulação	Principais Mudanças	Papel dos líderes
Fase 4 (2002 a 2008) - Sexto Gestor - Sétimo Gestor	- 2002: Continua a crise energética no Brasil; - 2003: Restrições orçamentária/financeira. -2003: Lançamento do PNPB pelo Governo Federal - 2007: Destaque da agropecuária no 2º mandato de Lula	- Lançamentos das cultivares de algodão colorido; - Inserção do pinhão manso a pauta de pesquisa; - Formulação do III PDU.	- Deliberado (Do tipo Planejamento) - Emergente (Estratégias impostas)	- O algodão colorido e agroecológico tornam-se foco de atuação da empresa. - Intensificação nas pesquisas para o biodiesel. - Foco na agricultura familiar	- Liderança visionária - Liderança Gerencial (Leitor do ambiente)

Quadro 12: Síntese das estratégias da Fase 4

Fonte: Elaboração própria (2011)

4.2.5 Fase 5 – 2009 a atual: Necessidade de reestruturação

a) Descrição do período

Inicialmente, antes de discorrer sobre este período estratégico, torna-se necessário retratar o ambiente externo onde a organização se insere. Assim sendo, vale relembrar a crise financeira de 2008-2009, iniciada nos Estados Unidos, alastrando-se por todo o mundo e acarretando estragos, de maior ou menor grau, devido à globalização dos negócios. No Brasil não foi diferente. Mesmo a crise tendo sido sentida de forma mais leve, algumas empresas anunciaram cortes de postos de trabalho, redução no ritmo de produção e perdas financeiras elevadas.

Em termos políticos, prossegue-se o Governo do Presidente Lula, aproximando-se dos seus momentos finais, e dando início a mais um episódio da Democracia com as eleições de 2010, em que foi vencedora a candidata Dilma Rousseff, sendo empossada em janeiro do ano subsequente.

Neste segundo mandato do Presidente Lula, um dos projetos de expressiva relevância foi o lançamento do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), um conjunto de medidas que visava a aceleração do ritmo de crescimento da economia brasileira, com previsão de investimentos de mais de 500 bilhões de reais para os quatro anos do seu segundo mandato (MÜLLER, 2010). Seguindo o mesmo modelo, em 2008 foi lançado o Programa de Fortalecimento e Crescimento da Embrapa (PAC-Embrapa) composto por 10 projetos e um total de 141 metas a serem atingidas até 2010 conforme a efetivação dos investimentos. O Programa foi mobilizado pela percepção de que novos desafios precisavam ser enfrentados para que o País fosse capaz de equilibrar o desenvolvimento continuado e a sustentabilidade da agricultura (EMBRAPA, 2011).

Estes desafios estavam previstos no PAC-Embrapa organizados em quatro grupos: 1º Desafios do conhecimento, incluindo o domínio de novas áreas da ciência, como a genômica, a nanotecnologia e a tecnologia da informação; 2º Desafios da produção tratavam-se, entre outros aspectos, de cultivares ajustadas às mudanças climáticas, mais resistentes a pragas e a doenças, revelando-se em alimentos de maior qualidade e segurança, contribuindo para a segurança alimentar e para a sustentabilidade ambiental; 3º Desafios das políticas públicas contemplam a agroenergia, a agricultura familiar, as demandas vindas da cooperação internacional, da reforma agrária e das populações indígenas; 4º Desafio de adequar o modelo institucional, traduzido como contratação de pessoal, ampliação e modernização da infraestrutura de laboratórios, maior orçamento e revitalização da rede de pesquisa agropecuária

pública, além de centros de pesquisa da Embrapa nos estados de Mato Grosso, Tocantins e Maranhão) (EMBRAPA, 2011).

Para a Embrapa, o programa proporciona mais que investimento em pesquisa e infraestrutura. O PAC Embrapa contribui para que os brasileiros, especialmente os cidadãos atuantes nos segmentos agropecuário e florestal, verifiquem que há no País um caminho traçado para incrementar a pesquisa científica. Nesse caminho, estão incluídos o Plano Diretor da Embrapa, 2008-2011-2023, elaborado em integração com várias instituições e com os parceiros do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA) (EMBRAPA, 2008, p. 05).

O PAC Embrapa recuperou as instalações, contratou funcionários e muitas outras coisas. Foi uma decisão governamental que alavancou a empresa. Pois, mesmo com o apoio que o Governo Lula dava desde o início do seu mandato, ela não tinha muitos recursos. Daí com este programa contratou muito funcionário, recuperou laboratórios, instalações e muita coisa melhorou.

Neste panorama, a Embrapa Algodão inicia o quinto momento estratégico deste estudo, no auge dos seus 34 anos de atuação. Uma história balizada por momentos de glória, mas também, marcada por insucessos e problemas, sendo que estes não foram suficientes para manchar a performance de uma empresa que ao longo do tempo contribuiu consideravelmente para o desenvolvimento da agropecuária não apenas na região Nordeste mas em todo o país.

Como ocorre em outras empresas, o amadurecimento da organização traz consigo resquícios de toda uma vida de atuação que merecem atenção a fim de que não se tornem problemas que possam inviabilizar a eficiência da empresa ao longo do tempo. Hoje, dificuldades referentes a recursos humanos, liderança, competência para gestão, transferência de tecnologia e definição de prioridades são os grandes percalços que afligem esta Unidade Descentralizada da Embrapa. As dificuldades relacionadas à gestão de pessoas e à falta de competência para administrar dos chefes aparecem com mais frequência nos discursos dos participantes da pesquisa. Já questões relacionadas a prioridades e transferência do conhecimento gerado aparecem de forma velada, nas entrelinhas.

Durante todo este tempo nós fizemos muito concurso, contratamos muita gente, muitas pessoas que foram contratadas deram respaldo à altura das expectativas e algumas não deram resposta como a gente esperava, mas isso é normal quando se contrata alguém e numa empresa pública então, principalmente por concurso público que não dá para filtrar tanto.

O principal obstáculo que pode prejudicar a expansão da Embrapa, hoje, eu acredito que é a questão administrativa da empresa, no sentido mesmo da gestão, de não ter perfil para gerir.

Além destes problemas, o modelo institucional adotado pela Embrapa como um todo, desde seu surgimento, dava as condições essenciais de flexibilidade, eficiência e autonomia. No entanto, hoje, este modelo tem atrapalhado a atuação da empresa, principalmente no que se refere a manejo de pessoal e captação de recursos que por depender do Governo e este, muitas vezes, adotar processos altamente burocráticos, engessa os processos organizacionais (CABRAL, 2005).

Hoje tem muitos projetos aqui que são financiados por órgãos externos o que é bom para a unidade, até porque quando se precisa de coisas daqui da unidade o processo é pouco demorado e pode inviabilizar a pesquisa.

Na Embrapa Algodão ainda não estamos, por exemplo, mergulhados em transgenia como as instituições particulares, as multinacionais e isso impactou, pois nós temos perdido mercado de sementes principalmente no Sul. E não estamos ainda no nível de competência e totalmente desburocratizada para mergulhar nessa tendência como outras empresas têm feito.

Sobre estas dificuldades que acometem a instituições muitos são os comentários realizados pelos entrevistados durante este estudo. Nota-se a necessidade de haver uma reestruturação, a fim de tornar a organização mais dinâmica e condizente com o ambiente de atuação, em termos de gestão administrativa.

Um debate que se tem, ainda, é sobre a viabilidade de a organização continuar investindo recursos financeiros e conhecimento nas culturas que são trabalhadas atualmente: algodão, sisal, mamona, amendoim, gergelim e pinhão manso.

Tem somente uma cultura que seria um pouco de perda de tempo e que a empresa esteja investindo que é o pinhão manso, pois já se fala que ele não é viável, é uma cultura que ainda está em fase de domesticação, é uma cultura que o brasileiro não sabe nem como plantar.

Já o caso do gergelim e do amendoim foi uma tentativa que não deu certo. Já se passaram 26 anos e não conseguiu emplacar. Pode dar certo mudando a estratégia da unidade, mas não dá certo para o semi-árido. Na verdade, eu acredito que a unidade deveria ter somente o algodão.

Por conseguinte, há ainda os aspectos referentes à transferência de tecnologia gerada pela Embrapa Algodão aos seus interessados. Hoje, a Embrapa Algodão tem como público-alvo: o indivíduo, o grupo ou a entidade, pública ou privada, cujas atividades dependam ou potencialmente possam depender dos produtos e serviços de natureza econômica, social ou ambiental relacionadas ao algodão, amendoim, gergelim, mamona ou sisal (EMBRAPA

ALGODÃO – III PDU, 2005). No entanto, tem-se questionado sobre o destino que se tem dado ao conhecimento originado das pesquisas realizadas, uma vez que nem sempre o pequeno agricultor tem aproveitado a tecnologia gerada. Isso pode estar ocorrendo, primeiro, por não haver iniciativa deste em absorver e adotar tal tecnologia. Segundo, existe uma incompatibilidade, inclusive, de linguagem técnica frente à linguagem popular adotada pelo pequeno produtor.

O agricultor, que é o principal cliente, eu costumo dizer que este é o calo da Embrapa porque é gerada muita tecnologia, mas muitas vezes não se consegue transferir, não chega ao agricultor. Isso é um problema sério, a questão da transferência de tecnologia.

Diante do exposto, convém chamar a atenção da Embrapa Algodão, para a necessidade iminente de uma reformulação no processo de transferência e aplicação da tecnologia gerada, de modo a fortalecer a interação entre os pesquisadores da empresa e os produtores, garantindo a viabilidade dos projetos de pesquisa executados.

b) Formação de estratégias no período

Este período estratégico vivido pela Embrapa Algodão foi delimitado muito mais pelo que se deixou de fazer do que por decisões estratégicas marcantes ocorridas. Neste momento estratégico, a morosidade e o excesso de burocracia são aspectos que têm prejudicado a atuação da empresa e sinalizam a necessidade de haver uma reestruturação, a fim de evitar que organização se torne um órgão altamente burocratizado como se encontrava o DNPEA ao haver as mudanças que deram origem a Instituição.

No início desta entrevista falou-se que tinha um departamento no ministério que tinha 50 anos, que virou um órgão burocrático e teve que ser extinto para virar a Embrapa. Hoje, na Embrapa como um todo está na hora de fazer a mesma coisa. Porque depois de 35 anos ela não está diferente do DNPEA. Então, está na hora de ser modernizada, mudar o modelo, mudar a eficiência.

Esta necessidade de rever os processos, a forma de gestão e até o modelo jurídico adotado é algo que atinge a Embrapa como um todo e, por cascata, as Unidades Descentralizadas. Segundo Cabral (2005), criada para ser uma empresa pública de direito

privado, ágil e flexível, hoje, praticamente a organização está submetida às mesmas amarras do Regime Jurídico Único, submetendo-se ao Decreto Nº 8.666, Tribunal de Contas da União (TCU), entre outros, que, muitas vezes, tornam os processos morosos e ineficientes. Neste caso, as mudanças propostas não teriam o intuito de passar por cima da legalidade e moralidade garantida pela Lei, mas de adaptar a natureza jurídica da empresa à dinâmica dos mercados globalizados.

Neste período, prossegue a formulação de estratégias a partir do planejamento racional, sendo o IV PDU da Unidade construído com a perspectiva de guiar a organização em suas ações para os próximos quatro anos (2008 a 2011) (MINTZBERG, 1973; 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985; IDEMBURG, 1993).

Neste novo Plano Estratégico, a organização delibera decisões ligadas a temas abrangentes advindo de demandas externa e interna, como: responsabilidade sócio-ambiental, inovação tecnológica e transferência de tecnologia, assim como gestão organizacional e de pessoas. Apesar dos debates internos sobre a viabilidade de permanecer trabalhando com certas culturas, a exemplo do pinhão manso, não foram acrescentados ou subtraídos produtos de sua pauta de pesquisa.

Assim sendo, percebe-se que, muito mais do que aumentar a pauta de produtos trabalhados, a organização prefere se especializar nas culturas presentes, esforçando-se em efetivar as prioridades demandadas pela sociedade e o Governo, tais como: a agricultura familiar, o agronegócio, o biocombustível, a agricultura com base ecológica, além da atuação internacional. O quadro 13 resume as decisões que compõem o IV PDU da Unidade.

ITENS DO PDU	DESCRIÇÃO
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a competitividade e sustentabilidade da agricultura brasileira; - Atingir um novo patamar tecnológico competitivo em agroenergia e biocombustíveis; - Intensificar o desenvolvimento de tecnologias para o uso sustentável dos biomas e integração produtiva das regiões brasileiras; - Contribuir para o avanço da fronteira do conhecimento e incorporar novas tecnologias, inclusive as emergentes.
Estratégias Associadas	<ul style="list-style-type: none"> - Intensificar as pesquisas orientadas para saltos de produtividade, melhoria da qualidade e aumento do valor agregado de produtos com vistas à competitividade e sustentabilidade da agricultura, levando em conta as características de cada bioma; - Intensificar PD&I orientada para o desenvolvimento de novos processos produtivos e cultivares com características superiores para produção de energia; - Desenvolver sistemas integrados e novos modelos de negócio de maior sustentabilidade econômica, social e ambiental; - Desenvolver pesquisas científicas e tecnológicas visando viabilizar a aplicação dos conceitos da agricultura com base ecológica.
Diretrizes estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar um modelo institucional de gestão ágil e flexível, com autonomia para associações e parcerias; - Atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais; - Ampliar a atuação em redes para aumentar a sinergia, a capacidade e a velocidade da inovação; - Expandir a atuação internacional em suporte ao desenvolvimento da agricultura brasileira e à transferência de tecnologia; - Ampliar e diversificar as fontes de financiamento para PD&I; - Assegurar a atualização contínua dos processos de PD&I e da infra-estrutura.
Estratégias Associadas	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar a gestão por resultados da Embrapa e aprimorar os processos de medição sistemática de seus resultados finais e de avaliação dos impactos de sua atuação; - Orientar a avaliação de pessoas e equipes para valorizar a inovação organizacional, o trabalho em rede e outros arranjos coletivos voltados para obtenção de resultados finais; - Ampliar a cooperação tecnológica, científica e organizacional com empresas e instituições mais inovadoras; - Fortalecer em bases sustentáveis a cooperação técnica e a prestação de serviços em países de interesse estratégico para o Brasil.

Quadro 13: Fragmentos do IV PDU

Fonte: Embrapa Algodão – IV PDU (2008)

O planejamento do IV Plano Diretor da Embrapa Algodão concentrou-se no futuro, mas considerou as experiências do passado, por meio de uma análise retrospectiva de seu desempenho ao longo de sua existência (EMBRAPA ALGODDÃO – IV PDU, 2008). Mesmo havendo esta predisposição da organização para avaliar as situações anteriores e tentar aprender com estas, há de se considerar que o processo formal de planejamento, ao se repetir tão frequentemente e tão mecanicamente, torna a empresa insensível a verdadeiras mudanças, prendendo-a a padrões definidos e encorajada apenas a realizar leves adaptações (MINTZBERG, 1998), o que é perceptível neste momento na Embrapa Algodão.

Neste sentido, adotando a metodologia proposta pela empresa para construção deste Plano, foi realizada a análise ao ambiente de atuação, prosseguindo-se com a identificação de

oportunidades de inovação tecnológica nas diferentes cadeias e sistemas produtivos com as quais a Embrapa Algodão interage, a fim de antecipar o panorama do agronegócio e da Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) para o período proposto. Essa análise foi operacionalizada da seguinte maneira:

(1) questionário enviado por carta para o público externo e por *e-mail* para o público interno; (2) visita técnica dos Chefes Geral e de PD&I as estações experimentais avançadas localizadas nos municípios de Cuiabá e Primavera do Leste, Estado do Mato Grosso, Goiânia e Santa Helena, Estado de Goiás e Barreiras, Estado da Bahia; (3) ata de audiência pública do Conselho Assessor Externo (CAE); (4) reunião com associações de produtores, sindicatos e organizações não governamentais para viabilizar o cultivo agroecológico do algodoeiro no Nordeste e (5) documento formulado por um grupo composto de representantes da Embrapa Sede e Unidades da região sobre os principais desafios para a região Nordeste do Brasil. Este documento foi resultante de uma reunião realizada na Embrapa Meio Norte em Teresina/PI (EMBRAPA ALGODÃO - IV PDU, 2008).

Algo que se destaca neste caminho seguido pela Embrapa Algodão para operacionalizar a formulação do PDU é a oportunidade que a organização se permite de avaliar o caminho percorrido anteriormente, a fim de identificar os erros e acertos, e assim, aprender a partir de sua própria experiência. Neste sentido, Idenburg (1993) afirma que o desenvolvimento de estratégia é um processo de melhoria contínua que nunca tem fim, e que o verdadeiro processo de aprendizagem ocorre, na prática, com os problemas reais com uma pausa para refletir e aprender sobre o presente e o passado. Tal postura evidenciada pelo autor tem sido praticada pela empresa.

Por outro lado, a formulação do PDU contempla a participação interna efetiva somente dos pesquisadores que, além de ter participação na comissão para construção do Plano, são os que propõem estratégias e discutem a viabilidade de cada uma delas. Os outros membros da organização, ou seja, o pessoal de apoio, os técnicos e os analistas participam da consulta ao ambiente interno, mas de forma não deliberativa sobre cada aspecto. Esta postura da Embrapa Algodão de negligenciar a participação efetiva dos colaboradores de apoio técnico e analistas se contrapõe a uma tendência que reconhece a importância da influência do comportamento

dos indivíduos sobre o processo de formação e implantação de estratégia (GIMENEZ *et al*, 1999).

Se o Plano Estratégico vai guiar as ações de toda a organização, dos níveis mais altos aos mais baixos da hierarquia, colocando em prática as decisões estabelecidas, porque não incluir todos os níveis e pessoas do contexto interno no processo de formulação destas estratégias? Tal disponibilidade, de certo, tornaria o processo mais participativo e facilitaria a prática das estratégias estabelecidas, lembrando que “democracia não é simplesmente sobre o direito de ser ouvido; é sobre a oportunidade de influenciar a opinião e a ação” (HAMEL, 1996, p. 78).

No Anexo A consta o modelo do formulário utilizado para consulta ao público interno que contempla aspectos referentes à avaliação da missão e dos objetivos da Unidade, avaliando seus pontos fortes, fracos e barreiras a sua efetividade; aspectos relativos aos processos da Unidade em termos de Planejamento, comunicação empresarial, recursos financeiros, entre outros; e ainda, aspectos relativos à estruturação de pessoal, física e material da sede da unidade, campos experimentais e pontos de pesquisa.

Nos últimos anos, já sobre a gestão do Oitavo Gestor, chefe atuante neste período estratégico, a empresa tem tentado implantar uma dinâmica mais participativa na gestão. Para isso, foi criado um evento denominado ‘Sala do Conhecimento’ em que diversos desafios da unidade são colocados e debatidos com colaboradores dos diversos níveis da organização.

Tem um evento que é um café da manhã que ocorre no CNPA uma vez por mês. Neste, 10 empregados são sorteados e junto com a chefia, participam de uma reunião de trabalho, onde se discute sobre os desafios e oportunidades da Unidade. Tudo é registrado em ata e depois a chefia presta conta do que foi discutido, o que foi sugerido por cada participante e o que realmente foi feito.

Tal iniciativa demonstra a abertura da gestão, neste período, para incentivar a participação dos colaboradores. O evento Sala do Conhecimento pode proporcionar o surgimento de ideias/sugestões capazes de resolver problemas que surgem no cotidiano da

organização, bem como estratégias que podem alavancar o seu desempenho, podendo ser considerada como uma fonte para geração do conhecimento dentro da empresa. Tal iniciativa deve, pois, ser incentivada a continuar existindo, sendo aprimorada ao longo do tempo.

Já o público externo é consultado com o intuito de perceber as reais necessidades, a fim de inserir estratégias que possam atender tais demandas. Mesmo assim, entre as estratégias formuladas e as práticas exercidas, sobretudo pelo pequeno produtor e o agricultor ligado a agricultura familiar, existe uma lacuna que precisa ser removida, a fim de aproximar o conhecimento gerado do método utilizado no dia a dia. Diante desta conjuntura, argumenta-se ser necessário a Embrapa Algodão tentar melhorar a dinâmica de formulação de suas estratégias, o que implica a necessidade de uma gestão eficiente tanto dos contextos interno e externo quanto dos processos, o que inclui as ações, reações e interações das várias partes interessadas (PETTIGREW, 1987).

Esta consulta ao público externo é operacionalizada a partir de um questionário denominado Diagnóstico da Atuação da Embrapa Algodão, abordando produtores rurais, agrônomos, consultores técnicos, extensionistas, professores universitários, agentes de desenvolvimento, além de pesquisadores de outras instituições. Neste diagnóstico, busca-se conhecer a opinião a respeito da atuação da Embrapa Algodão em termos de: viabilidade das culturas trabalhadas (algodão, sisal, mamona, amendoim, gergelim e pinhão manso), os problemas a serem pesquisados na cadeia de cada um destes produtos, se o respondente conhece as tecnologias geradas ou adaptadas pela empresa e quais as críticas a sua atuação. No Anexo B consta o modelo do questionário aplicado ao público externo.

Todavia a estratégia não é uma atividade solitária, uma vez que para sua formulação muitos contatos são feitos, tanto com membros internos da organização quanto com atores externos para desenvolver o pensamento estratégico (DAMERON, TORSET, 2010). Deve-se, pois, procurar equilibrar o peso que cada um desses públicos terá no processo de escolha

estratégica, analisando os prós e contra de cada sugestão e, a partir disso, tomar a decisão pela alternativa que melhor se adapte a realidade da organização e que contribui para o alcance de sua missão.

O que se percebe é que há um grande desafio pela frente a ser transposto pelos gestores da organização. Afinal, não é fácil mudar algo em uma empresa que tem mais de três décadas de atuação. As políticas, a cultura e a forma de gestão estão muito arraigadas. Assim, muito mais do que agir tecnicamente será necessário, àqueles que estiverem em cargos de gestão, avaliar a atual situação, buscando, inclusive, compreender os aspectos intangíveis, que algumas vezes podem ser sentidos. Pois, conforme prega Idenburg (1993), gestão estratégica não é apenas uma questão de racionalidade, mas também de emoções, dúvidas, preocupações, intuição e estresse. Ou seja, ao se fazer estratégia há de se considerar também os sentimentos e não apenas as questões técnicas. Tal postura pode minimizar os efeitos dos acontecimentos que atualmente atingem a organização, buscando garantir sua viabilidade futura.

c) Mudança estratégica

A Escola Ambiental prega em suas premissas que o ambiente apresenta-se à organização como um conjunto de forças gerais, sendo o agente central no processo de geração da estratégia. A organização, por sua vez, deve reagir a essas forças de modo a evitar ser eliminada do ambiente em que opera (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000). Seguir as premissas desta escola do pensamento estratégico significa, pois, colocar a organização submissa aos ímpetus do ambiente e inteiramente reativa. Nesta perspectiva, percebe-se que a atuação da Embrapa Algodão, ao longo dos anos, tem sido bastante condizente com esta prerrogativa, mas impulsionada muito mais pelas forças do ambiente externo do que do interno.

No entanto, as mudanças que em outros momentos ocorriam de forma reativa como resposta às transformações do ambiente externo, neste período, ocorrem apenas nos momentos de mudança de chefia, ou seja, uma força do ambiente interno. Apesar do panorama vivido pela empresa nesta quinta fase estratégica, em que se necessita de modificações, sobretudo, na forma de gestão, as transformações na Embrapa Algodão continuam sendo reativas e adaptativas. As pessoas dentro da organização são conscientes em relação a esta postura, conforme se pode perceber em suas afirmativas:

Na verdade as mudanças ocorrem quando muda de chefia. A Embrapa tá indo assim... somente em um caminho reto sem olhar para os lados. Nós temos um norte que é o PDU e sempre a gente vai segui-lo. Mas, as mudanças radicais mesmo, só quando um novo chefe assume, porque eu tenho uma maneira de tratar com as pessoas, a outra chefia já tem outra maneira.

Mudança brusca, mesmo, ocorre quando termina o mandato de um determinado chefe. Há muita especulação, medo dos colegas de serem transferidos, substituição dos chefes dos setores, então há realmente aquela aflição nas mudanças de Chefia-Geral.

A partir da Norma 037.005.004.002 publicada em 16 de abril de 2010 pela Embrapa Sede, o mandato de Chefe-Geral passou a ser de três anos, podendo ser prorrogado por mais três, o que dá um total de seis anos, superior ao tempo anterior que era de até quatro anos. Tal mudança foi sugerida a fim de viabilizar a continuidade do Plano de Trabalho que é um documento apresentado pelos candidatos, contendo sua proposta gerencial e administrativa para o exercício do cargo e contemplando a execução do plano diretor da Unidade Descentralizada para a qual os candidatos se inscreveram. Essa mudança teve como justificativa, ainda, o fato de que apenas quatro anos não seria tempo suficiente para efetivação das atividades propostas. “O mandato do chefe antes era de quatro anos, agora passou para seis. Assim, já nesta gestão o chefe-geral da unidade deve ficar por seis anos”, afirma um respondente.

Com a mudança do tempo de atuação do mandato de Chefe-Geral, no caso da Embrapa Algodão, em que predomina uma postura reativa às mudanças, é questionável se com tal decisão as transformações não serão ainda mais lentas. Romanelli e Tushman (1994,

p.1.143) expõem que a “instalação de um novo gestor/chefe aumenta significativamente a probabilidade transformação revolucionária”. Na mesma linha de pensamento, Pettigrew (1987) ressalta que, processo de mudança ideológica e política dentro da organização podem ser impulsionados pela liderança presente nesta (PETTIGREW, 1987). Assim sendo, esta decisão de prolongar o período da gestão do principal líder organizacional pode desmotivar ainda mais as mudanças realmente significativas.

O mesmo é reforçado quando autor acrescenta ainda que um atributo importante da ação do líder na mudança estratégica é a necessidade de se modificar o contexto estrutural no qual as mudanças estratégicas ocorrem, gerando mudanças permanentes e temporárias, e motivando a energia e o compromisso dos grupos de trabalho.

Transformação mais expressiva ocorreu em 2010 com a sugestão para modificação no organograma da empresa. Tal mudança foi sugerida com o intuito de aperfeiçoar a gestão administrativa. Além disso, buscou redirecionar os esforços da organização para os processos de transferência de tecnologia.

Nós estamos mudando agora o nosso organograma. Logicamente que se estudou, se analisou muito, o Chefe-geral foi várias vezes na Embrapa Sede, eles mandaram várias propostas e tudo isso foi analisado, fizemos as mudanças que achávamos que deviam ser feitas, mandamos pra lá e eles aprovaram. A partir de 2011 nós vamos adotar o novo organograma.

Assim, com as mudanças empreendidas no organograma, a Embrapa Algodão passa a adotar uma nova estrutura, deixando mais claro como ocorrem as interações em termos de hierarquia, unidade de comando e comunicação. Além disso, apesar de, ao longo desses 35 anos de atuação, o organograma da empresa já ter sofrido outras alterações, neste momento em que a empresa necessita de se abrir às mudanças, tal iniciativa demonstra que a mesma está dando alguns passos em direção a uma postura mais pró-ativa. Adota-se, portanto, uma atitude condizente com a organização orientada para o futuro em que mais do que reagir aos eventos, tenta antecipar-se a estes (CROSBY, 1991). A figura 05 mostra o novo organograma adotado pela Embrapa Algodão.

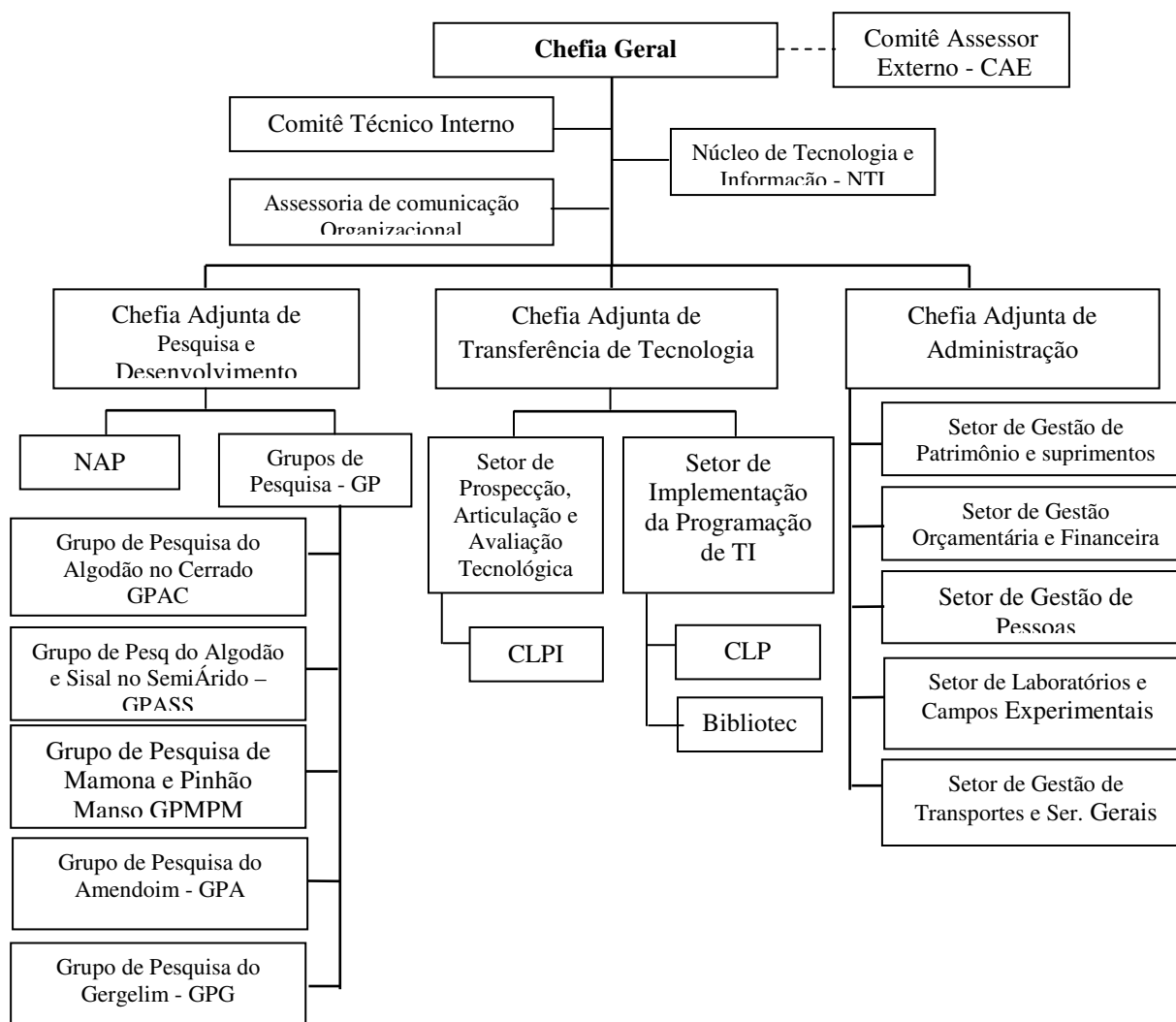


Figura 05: Novo organograma da Embrapa Algodão

Fonte: Embrapa Algodão (2011c)

Cabe acrescentar que no Plano Estratégico da Unidade vigente neste período estudado, são listadas as principais forças bem como as fragilidades que acometem a organização e, entre as fraquezas, aparecem o “planejamento e gestão incluindo processo decisório, modelo de gestão e processo de comunicação” (EMBRAPA ALGODÃO – IV PDU, 2008). Neste caso, acredita-se que a mudança no organograma da empresa, neste momento, surge como uma decisão estratégica para tentar minimizar tal fragilidade, transformando-a, ao longo do tempo, em uma força que contribui para o alcance de seus objetivos.

Neste sentido, esta iniciativa reafirma o que Idenburg (1993) expõe sobre a estratégia, ao afirmar que a mesma toca na essência tanto do presente quanto do futuro da organização. O

que, neste caso, pode ser percebido, uma vez que as mudanças que são realizadas, seja na estrutura ou na forma de gestão, geram consequências tanto momentâneas quanto no futuro organizacional. No mesmo sentido, Chandler (1985) acrescenta que o crescimento e especialização da empresa geram maior complexidade resultando na necessidade de existir novas estruturas e estratégias.

d) Liderança

Neste período em que a organização vive um momento de grandes desafios para a sua gestão, o pesquisador Oitavo Gestor iniciou o seu segundo mandato como Chefe-Geral da Unidade, devendo, inicialmente, permanecer no cargo de 2008 a 2011 a fim de cumprir o papel de representante oficial da Unidade Descentralizada frente aos outros níveis hierárquicos da organização, bem como outros órgãos e instituições públicas e privadas, e ainda gerenciar o dia a dia da organização.

Sobre a atuação deste Oitavo Gestor, existem algumas contestações, bem como elogios. Conta-se que o mesmo seja um pesquisador de capacidade incontestável, no entanto, como gestor o mesmo apresenta algumas deficiências.

Este Oitavo Gestor, como o chefe devido as grandes demandas externas, o mesmo algumas vezes precisa se ausentar, com isso ele acaba tendo que colocar sua substituta eventual para administrar a unidade.

Este gestor é um técnico excelente, mas como gestor eu acredito que apresente fragilidades, isto é, falta de visita às instalações internas, aos campos experimentais o que dificulta, em alguns momentos, sua tomada de decisão. Por outro lado, ele tem um comprometimento muito forte de pesquisa.

Uma vez que “a liderança é frequentemente considerada o fator mais crítico para o sucesso ou fracasso das instituições” (BASS, 1981, p.9), há de se considerar que a atual gestão, da forma como está sendo conduzida e na percepção dos participantes deste estudo, contribui insuficientemente para o sucesso da organização. Acredita-se que, entre as transformações necessárias a Embrapa Algodão e a Instituição como um todo, caberia a

exigência àqueles que ocuparem cargos de gerência de terem formação acadêmica adequada para ocupação do cargo.

No que se refere à condução do processo estratégico, neste caso, a formulação do Plano Diretor da Unidade, o papel do líder continua sendo de dar início ao processo e, por conseguinte, acompanhar a formulação das decisões que definem o rumo da Instituição (papel de acompanhamento/função diplomática). Esta postura do Chefe-Geral no momento da criação das estratégias é bastante condizente com o contexto de uma empresa pública, sendo difícil conceber tal situação no setor privado, que considera essencial o envolvimento da gestão de topo na implementação de estratégias (RING, PERRY, 1985).

Além disso, prevalece, ainda, no gestor atuante no período a postura do líder gerencial, acreditando no determinismo, isto é, as escolhas feitas são determinadas pelo ambiente externo e interno (ROWE, 2002), situação que é bastante presente na Embrapa Algodão no momento de formulação de suas estratégias. Assim, como impera uma postura reativa às mudanças do ambiente, o papel da liderança neste contexto é de uma atuação passiva para fins de visualizar e interpretar (ler) o ambiente, como pregado pela Escola Ambiental, se contrapondo ao que a Escola do Planejamento apresenta sobre a responsabilidade por todo o processo de formulação de estratégia ficar com o executivo principal (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Na Embrapa Algodão, isto não vem ocorrendo, sobretudo, depois que as estratégias da empresa passaram a ser formuladas a partir de um processo formal e racional, explicitadas no Plano Diretor da Unidade.

A seguir, o quadro 14 sintetiza os aspectos deste período estratégico.

Fase /Líder atuante	Elementos do Contexto	Ações Estratégicas	Modo de formulação	Principais Mudanças	Papel dos líderes
Fase 5 (2009...) - Oitavo Gestor	2008: Lançamento do PAC Embrapa; 2008/2009: Crise financeira mundial; 2008: Críticas à gestão atuante	- Foco na PD&I para a agricultura familiar, a agroenergia e o Desenvolvimento Sustentável; - Lançamento do IV PDU.	- Deliberado (Do tipo Planejamento)	- Mandato de Chefe-Geral passa a ser de até 6 anos; -Mudanças no organograma da empresa	-Líder Gerencial (Dimensão de acompanhamento/ função diplomática)

Quadro 14: Síntese das estratégias da Fase 5

Fonte: Elaboração própria (2011)

4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA

O quadro 15 resume os principais aspectos do processo de formulação das estratégias na Embrapa Algodão, incluindo quais foram as estratégias empreendidas no período estudado, de 1980 a 2010, o modo (tipo) de formulação presente em cada fase vivenciada pela empresa, bem como o papel do líder neste processo. É possível perceber que o processo de formulação estratégico nesta organização foi dinâmico, não permanecendo constante ao longo do tempo.

Fases da Trajetória da Empresa	Estratégias Realizadas	Modo de Formulação	Papel/Características do Líder no Processo Estratégico
Fase 1 (1980 a 1985)	- Inserção do sisal ao portfólio de atuação;	- Deliberada (Do tipo guarda-chuva).	- Liderança Gerencial (Conservador do <i>status</i> da empresa)
	- Incremento nas pesquisas que viabilizassem a convivência do algodão com o bicudo	- Emergente (Do tipo consensual)	
Fase 2 (1986 a 1994)	- Inserção do amendoim, mamona e gergelim na pauta de pesquisa;	- Emergente (Estratégias impostas)	- Liderança Gerencial (Postura reativa - Dimensão de ação)
	- Formulação do I PDU.	- Deliberada (Planejamento racional e do tipo guarda-chuva)	
Fase 3 (1995 a 2001)	- Envio dos pesquisadores para atuação em outros estados; - Fechamento de acordos de cooperação; - Foco nas pesquisas para o biocombustível; - Confecção do II PDU	- Deliberado (Planejamento racional)	- Dimensão de Acompanhamento do processo estratégico. (Função diplomática).
Fase 4 (2002 a 2008)	- Lançamentos das cultivares de algodão colorido; - Formulação do III PDU.	- Deliberado (Planejamento racional)	- Liderança visionária - Liderança Gerencial (Leitor do ambiente)
	- Inserção do pinhão manso a pauta de pesquisa;	- Emergente (Estratégias impostas)	
Fase 5 (2009 a atual...)	- Foco na PD&I para a agricultura familiar, a agroenergia e o Desenvolvimento Sustentável; - Lançamento do IV PDU	- Deliberado (Planejamento racional)	- Liderança Gerencial (Dimensão de acompanhamento/ função diplomática)

Quadro 15: Processo de formação de estratégias na Embrapa Algodão

Fonte: Elaboração própria (2011)

Nota-se que, durante o período estudado neste trabalho – 1980 a 2010, as estratégias deliberadas, do tipo planejamento racional, preponderaram sobre as estratégias emergentes, que estiveram mais presentes nos primeiros anos de atuação da empresa. Já a atuação líder no processo de formação e mudança estratégica deu-se a partir de uma atuação de acompanhamento do processo, representação da empresa e com características de liderança gerencial.

Ademais, apresenta-se o quadro 16 em que são expostas as principais mudanças estratégicas ocorridas nas fases estudadas, assim como os aspectos do contexto externo e interno que impulsionaram tais transformações.

Fases da Trajetória da Empresa	Aspectos do Contexto Externo e Interno	Principais Mudanças Ocorridas
Fase 1 (1980 a 1985)	<ul style="list-style-type: none"> - 1980: Ascensão do algodão e auge da atuação da empresa; - 1985: Surgimento do bicudo, em Ingá; - 1985: Crise da produção do algodão; - O Livro Preto guiando as ações internas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Algodão deixa de ser o principal produto, inserem-se outras culturas.
Fase 2 (1986 a 1994)	<ul style="list-style-type: none"> - A partir de 1990: Abertura de mercado estimulado pelo Governo Collor; - Primeiros indícios da crise energética. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisas multi-produtos; - Existência de um plano formal a ser seguido.
Fase 3 (1995 a 2001)	<ul style="list-style-type: none"> - 1997: Crise com a Fundação Mato Grosso; - 2000: Adoção da política de propriedade intelectual para escolha dos chefes; - 2001: Auge da crise energética no país com a ocorrência do apagão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco de atuação voltada para o Cerrado; - Rigidez e aumento da formalização de patentes.
Fase 4 (2002 a 2008)	<ul style="list-style-type: none"> 2002: Continua a crise energética no Brasil; 2003: Restrições orçamentária/financeira; 2003: Lançamento do PNPB pelo Governo Federal; 2007: Destaque da agropecuária no 2º mandato de Lula. 	<ul style="list-style-type: none"> - O algodão colorido e agroecológico tornam-se os produtos foco de atuação da empresa; - Intensificação nas pesquisas para o biodiesel; - Foco na agricultura familiar
Fase 5 (2009 a atual...)	<ul style="list-style-type: none"> 2008: Lançamento do PAC Embrapa; 2008/2009: Crise financeira mundial; 	<ul style="list-style-type: none"> - Mandato de Chefe-Geral passa a ser de até seis anos; - Mudanças no organograma da empresa.

Quadro 16: Síntese das mudanças estratégicas da Embrapa Algodão

Fonte: Elaboração própria (2011)

A partir do exposto, é possível perceber que, em relação às mudanças ocorridas na empresa estas se deram de forma reativa, visando atender às contingências ambientais, bem como atender às demandas advindas do ambiente seja este interno ou externo.

No próximo capítulo desta dissertação são apresentadas as principais conclusões e contribuições da pesquisa, bem como as suas limitações e sugestões para investigações futuras.

5 CONCLUSÕES

O trabalho da análise de dados neste estudo demonstrou que, ao longo do tempo de atuação estudado na Embrapa Algodão, de 1980 a 2010, várias foram as ações estratégicas empreendidas. Tais iniciativas foram operacionalizadas de modo a conduzir as atividades da empresa, a fim de que o seu propósito de existência fosse cumprido, ou seja, contribuir para a consolidação do agronegócio do país. Entre estas ações, é importante citar a introdução das culturas do sisal, mamona, amendoim, gergelim e pinhão manso, as quais foram acrescentadas ao trabalho da empresa tanto pelas contingências surgidas, como foi o caso do bicudo, quanto pela demanda advinda das políticas governamentais, em destaque o incentivo a produção de biocombustível e do fortalecimento da agricultura familiar.

Estas ações, desenvolvidas ao longo do tempo, podem ser resultado da importância que a empresa procura dar aos seus *stakeholders*, buscando atender às suas necessidades, mas, ao mesmo tempo, tentando adequar tais demandas às suas potencialidades – estrutura, recursos, processos – e assim, ser capaz de desenvolver produtos e serviços que, ao longo do tempo, contribuam para o alcance de seu propósito de gerar tecnologia para o agronegócio.

O envio de pesquisadores para atuação em outros estados, iniciando no cerrado brasileiro e expandindo as atividades da Unidade Descentralizada para todo o país, assim como o fechamento de acordos de cooperação, dando visibilidade para os trabalhos da empresa em nível nacional e internacional, são estratégias que também merecem ser destacadas.

Tal iniciativa permitiu à organização mostrar todo o seu potencial de geração de tecnologia e conhecimento em outros ambientes que, antes deste evento, jamais haviam contatado. Além do que, esta abertura permitiu a troca de experiência e informação com outras organizações atuantes em pesquisa e desenvolvimento uma vez que possibilitou a

existência de atividades de pesquisa a serem desenvolvidas com outros centros de pesquisa, universidades, empresas públicas ou privadas nacionais ou internacionais, o que ao longo do tempo, só tende a contribuir com o crescimento da Embrapa Algodão.

Ademais, destaca-se a adoção de um plano formal - o PDU - para guiar o direcionamento da organização, desde os projetos a serem desenvolvidos até os aspectos relacionados a gestão organizacional. O mesmo foi concebido em detalhes, em todas as suas quatro versões, exigindo tempo e dedicação dos envolvidos, os quais buscaram atender os anseios do público interno e externo.

A opção de adotar um plano formal a ser seguido pela Embrapa Algodão ocorreu em um momento em que a empresa precisava melhor conduzir suas atividades, passando de uma gestão empírica para um modelo de condução da empresa mais técnico e organizado. Isto se evidencia uma vez que tal Plano Estratégico não foi adotado desde o início das atividades da empresa, mas somente quando suas operações se tornaram mais complexas devido ao crescimento da organização.

Em relação ao modo como se deu a formulação das estratégias na empresa, pode-se concluir que, ao longo do curso da trajetória da Embrapa Algodão, foi percebido o fato de coexistirem estratégias emergentes, que surgiram a partir de um ajustamento a um evento inesperado, e estratégias deliberadas, com os passos da organização sendo guiados a partir de um plano detalhado, previamente elaborado. Mas, apesar da existência de estratégias elaboradas deliberadamente, estas não perderam o caráter adaptativo devido a postura reativa da organização. Assim, mesmo as estratégias formuladas a partir de um planejamento racional tinham um cunho de proporcionar a adaptação da empresa às forças ambientais que aos poucos, emergiam no ambiente.

No contexto estudado, percebe-se que nas primeiras fases (1 e 2) as estratégias desta Unidade Descentralizada da Embrapa surgiram de forma emergente, a fim de atender às

demandas do contexto interno ou externo. Posteriormente, a partir do final da segunda fase, prevaleceram as estratégias formuladas deliberadamente, por meio do modo de planejamento racional, tendo como resultado o Plano Diretor da Unidade (PDU), que significa um guia a ser seguido no dia a dia das atividades da organização. No final da quarta fase, reaparece a estratégia emergente do tipo imposta, mas logo em seguida esta dá lugar à continuidade das estratégias deliberadas, as quais preponderam por todos os períodos estudados.

Tal configuração evidencia que, de acordo com as fases de existência da empresa, podem-se encontrar modos diferentes para formulação de suas estratégias – deliberadas ou emergentes. O que não significa que seja melhor ou pior, mas que apenas se adapta mais adequadamente àquele momento. E, ainda, algumas decisões estratégicas acabam refletindo em outras fases, influenciando os momentos subseqüentes vivenciados pela empresa, o que precisa ser acompanhado pelos gestores atuantes em cada período.

Sobre as mudanças estratégicas ocorridas no período, cabe citar: o direcionamento da atuação da empresa para pesquisas multi-produtos, e não apenas o algodão, como ocorria no início de sua atuação. Além disso, o foco no algodão colorido e agroecológico foi outra transformação realizada pela Unidade, procurando equilibrar o investimento em inovações e o incentivo ao Desenvolvimento Sustentável.

Ademais, a política do Governo Federal para fortalecimento da agricultura familiar e a viabilização de combustíveis agroecológicos foram aspectos do ambiente externo, ligados às forças políticas e econômicas, que impulsionaram a mudança da organização no sentido de dar maior ênfase às pesquisas que contemplassem tais direcionamentos.

As mudanças inseridas na empresa no período estudado, 1980 a 2010, reflete a importância que a mesma direciona ao contexto em que está inserida, uma vez que as transformações vivenciadas foram muito mais como uma forma de responder aos impulsos advindos deste contexto, levando em consideração aspectos relacionados às formas

macroambientais, quais sejam: político-legais, tecnológicas, demográficas ou até mesmo ecológicas, que foram se moldando ao longo do tempo.

A mudança no organograma e o aumento no tempo de atuação da Chefia-Geral, ocorridos na última fase estratégica deste estudo, surgem como uma iniciativa da empresa de adequar o seu modelo de gestão à realidade de mercado, uma vez que já se percebe a necessidade de reestruturação da empresa.

Apesar das iniciativas incididas na Embrapa Algodão ao longo dos últimos 30 anos, cabe ressaltar que as mesmas ocorreram, na maioria das vezes, como forma de reagir às forças ambientais, buscando adaptar-se às demandas impostas. Esta postura reativa é algo que precisa ser repensado na organização, já que o estilo adotado tem fragilizado sua atuação em um ambiente de mudanças rápidas que exige das organizações uma performance mais proativa, sendo perceptível a necessidade iminente de dar maior agilidade aos processos da organização.

Já em relação ao papel do líder no processo estratégico, notou-se que, no caso da Embrapa Algodão, a formulação das estratégias, assim como as mudanças empreendidas, não gira em torno do líder principal da organização, como pregam os autores consultados. Com isso, os resultados expostos neste trabalho ampliam o conhecimento teórico especializado, mostrando que mesmo o Chefe-Geral tendo participação no processo, o mesmo não tem o poder total de modificar, inserindo ou retirando, decisões presentes no Plano Diretor da Unidade. Seu papel se restringe a realizar o acompanhamento do processo, exercendo a atividade diplomática de interligação dos públicos interno e externo, quer sejam: clientes, outras Unidades Descentralizadas ou outros níveis hierárquicos da empresa.

Acredita-se que esta característica presente na organização, em relação à função do líder no processo de formulação e mudança estratégica, pode se dar devido a peculiaridade na estrutura tanto de gestão da empresa quanto da equipe responsável pela concepção das

estratégias. Em se tratando da gestão, o cargo não é fixo. Este é escolhido a partir de um processo seletivo, podendo candidatar-se os próprios pesquisadores da unidade e, ainda, a maioria não tem formação especializada em administração, o que restringe o poder de argumentação dos mesmos no momento da formulação das estratégias. Já a comissão responsável pela construção do Plano é formada pelos pesquisadores da Unidade, os quais possuem um nível de conhecimento técnico bastante elevado em suas áreas de atuação, o que faz com que as estratégias propostas por estes sejam muito arraigadas às necessidades das áreas específicas, restando ao líder apenas atentar para o panorama do agronegócio e da PD&I, cuidando para que as estratégias formuladas não fujam às tendências de mercado.

Diante dos achados, é possível perceber a complexidade de se atuar durante 35 anos, contribuindo para o desenvolvimento e consolidação do agronegócio brasileiro. Alguns fatos expostos sinalizam fragilidades que ameaçam a eficiência da empresa, sendo corroída paulatinamente, necessitando encontrar soluções para tais problemas. Estas fragilidades, sem ordem de importância, referem-se à burocracia, a morosidade em alguns processos, a liderança atuante, a gestão de recursos humanos, as prioridades nas decisões estratégicas da empresa, assim como o modelo institucional adotado pela organização.

Assim sendo, sugere-se reflexão e análise profunda com vistas a promover uma futura reestruturação da organização, como foi empreendido quando do seu surgimento como empresa de pesquisa agropecuária. Situa-se nessa reestruturação, a proposta de promover a flexibilidade da instituição, de modo que se torne possível continuar cada vez mais o fortalecimento da cooperação com outras organizações brasileiras. Sobretudo com empresas públicas, universidades e outras empresas de pesquisa agropecuária, além da integração com empresas privadas e o intercâmbio internacional, buscando responder aos anseios de mercado e proporcionar a transferência do conhecimento gerado, colocando o país na ponta da inovação em tecnologia para o agronegócio.

Sendo estas as conclusões desta pesquisa, a seguir são expostas algumas limitações da pesquisa, bem como sugestão para trabalhos futuros.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma das limitações que acomete este estudo foi o fato de que não foi possível entrevistar todos os ex-chefes gerais da empresa. O acesso a tais pessoas seria interessante por estes conhecerem aspectos singulares da história da empresa que poderiam contribuir para melhor entender o contexto atual. No entanto, apesar de contatados, certos ex-gestores não se dispuseram a participar da pesquisa, outros, não responderam as tentativas de contato e, outros, ainda, não se conseguiu realizar a aproximação.

Além disso, apesar da quantidade de dados decorrente das entrevistas, ressalta-se que apenas foram pesquisadas pessoas que têm ou tiveram ligação com a empresa como colaboradores, não tendo sido abordados clientes e outras empresas ou órgãos com as quais a Embrapa Algodão tem ou teve ligação, com o objetivo de identificar o posicionamento deste quanto aos aspectos abordados neste estudo.

Apesar destas limitações, para minimizar o impacto das mesmas, buscou-se realizar: a) triangulação de técnicas para coleta de dados, com uso de entrevistas, análise de documentos e observações; b) descrição pormenorizada do caso estudado e; c) transparência e fidedignidade aos passos da pesquisa.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O processo de formulação e mudança estratégica nas empresas tem sido alvo de investigação na ampla área de estudos relacionados às organizações. Para que haja a continuidade do aprofundamento neste tema, recomenda-se que outros estudos agreguem e desenvolvam o foco desta análise. Com isso, sugere-se investigar:

- O processo de formação e mudança estratégica em outras organizações com características institucionais similares a Embrapa Algodão (empresa pública), a fim de comparar as afinidades e diferenças em tal processo;
- A formulação de estratégia em outras Unidades Descentralizadas, bem como na sede da Embrapa, de modo a perceber como ocorre o processo nestes contextos;
- Estudar o processo de inovação na Embrapa;
- Analisar o papel das alianças estratégicas, proporcionadas pelas redes de empresas, para fins de inovação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Luciana Florêncio de. Formulação de estratégias em unidades de produção de leite: um estudo comparativo entre Canadá e Brasil. *IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD*, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

AMARATUNGA, Dilanthi; BALDRY, David. Case study methodology as a means of theory building: performance measurement in facilities management organizations. **Work Study**, vol. 50, n. 3, Nov. 2001.

ALVES, Eliseu. Embrapa: um caso bem-sucedido de inovação institucional. **RPA - Revista de Política Agrícola**, ano XIX - ed. especial, Aniversário do Mapa - 150 anos, Brasília, Jul./2010.

ALVES, Ricardo C.; GONÇALVES, Múcio T.; SÜNDERMANN, Jorge; OLIVEIRA, João C. S. de. Construção de estratégias: um estudo de caso na indústria avícola. *IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD*, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

ANDERSON, Philip; TUSHMAN, Michael L. Managing Through Cycles of Technological Change. **Research Technology Management**, v. 34, issue 3, May/Jun 1991, pg. 26.

ANSOFF, H. IGOR; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Influência da Mudança de Gestão nas Estratégias de uma Cooperativa Agropecuária. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 135-159, Jan./Abr. 2000

ARAÚJO, Lílian F. de; ALMEIDA, Jozimar Paes de. Agro-combustíveis: solução para a crise energética ou ameaça à soberania alimentar? *IN: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM CIÊNCIAS HUMANAS – SEPECH*, 8, 2010, Londrina. **Anais...** Londrina: Eduel, 2010.

ARAUJO, André L. Torso de; SANTOS, Gilmar J. dos. Formulação de estratégias e processo decisório: estudo de caso em uma empresa jornalística segundo as abordagens racional, do poder e do caos. *IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD*, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

AZEVEDO, Carolina Gondim Dourado de. **Processo de formação das estratégias de organizações do setor de gastronomia sediadas no Recife ao longo de suas trajetórias de desenvolvimento**. 2005. 110f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

BASS, Bernard M. **Bass & Stogdill's Handbook of leadership: theory, research and managerial applications**. 3. ed. New York: The Free Press, 1981, p-3-20.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BRASIL. **PNPB – Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel**. 2011. Disponível em: <http://www.biodiesel.gov.br/>. Acesso em: 17 Jul 2011.

CABRAL, José Irineu. **Sol da manhã: memória da Embrapa**. Brasília: UNESCO, 2005. 346p.

CASTRO, Maria Cristina Drumond; GUEDES, Cezar Augusto Miranda. Inovações implementadas pela Embrapa para a promoção do desenvolvimento sustentável do agronegócio e do novo ambiente rural. *IN: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - CNEG*, 6, 2010, Niterói. **Anais...** Niterói: Firjan-Sesi, 2010

CARLOMAGNO, Maximiliano S.; ALMEIDA, Stefânia O. de. Estratégia: emergência de padrões de conteúdo e processo de formação em três empresas gaúchas. *IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD*, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHANDLER, Alfred D. Introdução a strategy and structure. *IN: _____*; **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998, p. 119-140.

CHETTY, Sylvie. The Case Study Method for Research in Small and Medium Sized Firms. **International Small Business Journal**, v. 15, n.1, p.73-85, 1996.

CLARET, Martin. Introdução *IN: TZU, S. A Arte da Guerra*. 3.ed. 7. reimpr. São Paulo: Editora Martin Claret, 2001.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. Building Your Company's Vision. An Overview. **Harvard Business Review**, September-October 1996.

CONTINI, Elisio; GASQUES, José Garcia; ALVES, Eliseu; BASTOS, Eliana Teles. Dinamismo da agricultura brasileira. **RPA - Revista de Política Agrícola**, ano XIX - ed. especial, Aniversário do Mapa - 150 anos, Brasília, Jul./2010.

CONTINI, Elisio; MARTHA JR., Geraldo. **Brazilian agriculture, its productivity and change**. Bertebos Conference on "Food security and the futures of farms: 2020 and toward 2050". Falkenberg: Royal Swedish Academy of Agriculture and Forestry. August 29-31, 2010.

CROSBY, Benjamin L. **Strategic Planning and Strategic Management: What are they and how are they different?** Technical Notes. U.S. Agency for International Development (USAID). Implementing Policy Change Project, n. 01, Oct. 1991.

CRUZ, Mércia S. da; MOREIRA, Ivan Targino; MAIA, Sinézio Fernandes. As exportações brasileiras de algodão na segunda metade do Século XX. *IN: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL*. 42, 2004, Cuiabá. **Anais...** Cuiabá - MT: SOBER, 2004.

DAMERON, Stéphanie; TORSET, Christophe. 2009. **Strategists in an uncertain world: Practices and tools to face tensions**. Strategic Management Society Annual Conference. Washington DC, October 2009.

DAVEL, E; MELO, M.C.O.L. Singularidades e Transformações na Atividade Gerencial. In: **Gerência em Ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005, p. 29-65.

DELFINO NETO, Antonio. Desenvolvimento econômico brasileiro: retrocessos e avanços. **Revista de Política Agrícola**. Brasília, DF: Secretaria Nacional de Política Agrícola, Companhia Nacional de Abastecimento - Ano XVIII – N. 1 – Jan./Fev./Mar. 2009

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from cases study research. **The Academy of Management Review**, vol. 14, n. 4, Oct. 1989.

EMBRAPA. **Parceria entre a Embrapa e Fundação Mato Grosso**. 2000. Disponível em: <<http://www.embrapa.br/imprensa/noticias/2000/setembro/bn.2004-11-25.9561846266/>> Acesso em: 25 Jan. 2011

_____. Secretaria de Gestão e Estratégia. **Termo de Referência – Elaboração dos PDUs das Unidades Descentralizadas**. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2004.

_____. **História da Embrapa**. Brasília – DF. 2008a. Disponível em: <<http://hotsites.sct.embrapa.br/pme/historia-da-embrapa>>. Acesso em: 30 Set. 2010.

_____. IV Plano Diretor da Embrapa Algodão: 2008-2011. Campina Grande - PB. 80p. 2008b. Disponível em: <<http://www.cnpa.embrapa.br/aunidade/PDU.pdf>>. Acesso em: 30 Set. 2010.

_____. **PAC Embrapa: fortalecendo a pesquisa agropecuária nacional**. Brasília, DF : Embrapa Informação Tecnológica, 2009.

_____. **Missão e Atuação**. 2010. Disponível em: <http://www.embrapa.br/a_embrapa/missao_e_atuacao>. Acesso: 30 Set. 2010.

_____. **O porquê do PAC Embrapa**. 2011. Disponível em: http://www.embrapa.br/programas_e_projetos/pac-embrapa/apresentacao-do-pac-embrapa/. Acesso: 26 de julho de 2011

EMBRAPA. Centro Nacional de Pesquisa do Algodão. **I Plano Diretor da Embrapa Algodão: 1993-1998**. Campina Grande/PB, 1998. 22p.

_____. **II Plano Diretor da Embrapa Algodão: 2000-2003.** Campina Grande/PB, 2000. 30p.

_____. **III Plano Diretor da Embrapa Algodão: 2004-2007.** Campina Grande/PB, 2005. 61p.

_____. **IV Plano Diretor da Embrapa Algodão: 2008-2011.** Campina Grande/PB, 2008.

_____. **Histórico.** 2011a. Disponível em: <http://hotsites.sct.embrapa.br/pme/historia-das-unidades/regiao-nordeste#algodao>. Acesso: 26 Jan. 2011.

_____. **Pinhão Manso.** 2011b. Disponível em: <http://www.cnpa.embrapa.br/produtos/pinhaomanso/index.html>. Acesso em: 16 Jul. 2011.

_____. **Organograma da Embrapa Algodão.** 2001c. Disponível em: <http://www.cnpa.embrapa.br/aunidade/organograma.html>. Acesso em: 29 Jun. 2011.

FALKEMBERG, Joyce. Strategy: from prescriptions to propositions. **EBF – European Business Forum**, n. 9, spring 2002.

FARIAS, Adriana S. Dantas de; AMORIM, Fábica C. Viana; RAMOS, Francisco S. Cooperação empresarial: estudo de caso em uma rede de empresas na forma de cooperativa. *IN: Encontro Nacional de Economia – ENEC.* 34, 2006, Niterói. **Anais...** Niterói: ANPEC, 2006.

GARCIA, Junior Ruiz; ROMEIRO, Ademar Ribeiro. 2009. Governança da cadeia produtiva do biodiesel brasileiro. **Revista de Política Agrícola.** Brasília, DF: Secretaria Nacional de Política Agrícola, Companhia Nacional de Abastecimento - Ano XVIII – N. 1 – Jan./Fev./Mar. 2009

GENTIL, Denise Lobato; MICHEL, Renault. Estratégias de crescimento e intervenção fiscal do Estado. *IN: SICSÚ, João; CASTELAR, Armando (Org.).* **Sociedade e Economia: estratégias de crescimento e desenvolvimento.** Brasília: IPEA, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas 2006.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: um Estudo com Pequenas Empresas. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, p. 27-45, Jan./Abr. 1998.

GIMENEZ, Fernando A. P.; PELISSON, Cleufe; KRÜGER, Eugênio G. S.; HAYASHI JR., Paulo. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, Mai./Ago. 1999

GRANT, R. M. The resource- based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v.33, n.3, p.114-135, 1991.

HAMBRICK, D.; PETTIGREW, A. Upper Echelons: Donald Hambrick on Executives and Strategy. **Academy of Management Executive**, 15 (3), 36 – 44, 2001.

HAMEL, Gary. Strategy as revolution. **Harvard Business Review**, July–August, 1996.

HENDERSON, Bruce D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**, November–December, 1989.

HORWATH, Rich. **The origin of strategy**. Strategic Thinking Institute. 2006

HILL, S.E.K. Team Leadership. In: NORTHHOUSE, P.G. Leadership: **Theory and Practice**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

HUFFMAN, Brian. What makes a strategy brilliant? **Business Horizont**, July-August, 2001.

IDENBURG, P. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v.26, n.6, p.132-137, dec. 1993.

KOENING, Karla; PEREIRA, Maurício F.; COSTA, Alexandre M.. Formação da estratégia em condições de elevada influência governamental: Uma análise longitudinal da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do estado de Santa Catarina – FAPESC. *IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD*, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

KOVACS, Erica Piros. **O processo de internacionalização de empresas do Nordeste: proposição de um *framework***. 2009. 351f. Tese. (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

LAIMER, Claudionor Guedes; LAIMER, Viviane Rossato. O processo de formulação de estratégias em supermercados: um estudo de casos múltiplos. **Revista de Negócios**, v. 11, n. 3, p.73-92, julho/setembro 2006.

LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa; MACHADO, Jacqueline Alves. A influência do *middle manager* na formulação e implementação da estratégia de uma instituição de ensino superior privada em Boa Vista-RR. *IN: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD*, 13, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2010.

LIMA, Joannes Emmanuel Dantas e Rodrigues de. **Construção e implementação do *balanced scorecard* em uma organização educacional: o caso do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Rio Grande do Norte – SENAC RN**. 2009. 107f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

LIVRO PRETO. **Sugestões para formulação de um Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária**. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2006. 126f.

LUCENA, Marcus Vinicius Medeiros de. **Formulação e implementação de estratégia em empresas industriais do pólo de confecções do *cluster* de Santa Cruz do Capibaribe**. 2004. 120f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

MAGALHÃES, João Paulo de Almeida. Investimento financeiro no país supera IED em R\$ 121 bilhões. **Jornal Monitor Mercantil Digital**. Rio de Janeiro. 12 Mar. 2010. Disponível em: <<http://www.monitormercantil.com.br/mostranoticia.php?id=76021>> Acesso em: 30 Abr. 2010.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Joey-Bass, 1998.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.; MEYER, Alan D.; COLEMAN JR., Henry J. Organizational Strategy, Structure and Process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, jul.1978.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. Crafting strategy. **HBR – Harvard Business Review**, July-August, 1987.

_____. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v.24, n.9, p.934-948, may, 1978.

_____. The manager's job: folklore and fact. **HBR CLASSIC - Harvard Business Review**. March-April, 1990.

_____. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v.16, n.2, p.44-53, winter, 1973

_____. A criação artesanal da estratégia. In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Parte V, cap.4, p.419-437.

_____; ROSE, Jan. Strategic management upside down: tracking strategies in at McGill University from 1829 to 1980. **Canadian Journal of Administrative Sciences**. Dec. 2003, 20, 4: ABI/INFORM Global, p. 270.

_____; WATERS, James A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n.3, p. 257-272, 1985.

MOREIRA, Vinicius Faria. **Processo de formação de estratégias em uma organização empreendedora: o caso da Satélite Distribuidora de Petróleo S.A.** 2007. 153f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

MÜLLER, Fernando. **Governo Lula 2º Mandato (2007 a 2010)**. 2010. Disponível em: <http://passeiemhistoria.blogspot.com/2010/12/governo-lula-segundo-mandato-2006-010.html>. Acesso em: 16 Jul 2011.

NÓBREGA, Mailson da. A saída é consolidar o sistema capitalista. *IN*: SICSÚ, João; CASTELAR, Armando (Org.). **Sociedade e Economia: estratégias de crescimento e desenvolvimento**. Brasília: IPEA, 2009.

NOGUEIRA, Roberto R.; MOREIRA, Paula C. A. O Alinhamento Estratégico e a Construção do Futuro: um Estudo Exploratório. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.2, Maio/Ago. 1998: 103-125

OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra. **Análise do processo de formação de estratégias internacionais da fruticultura brasileira: o caso do grupo Fruitfort**. 2007. 212f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

OLIVEIRA, Brigitte Renata. B. de; MOREIRA, Vinícius F. M.; CARVALHO FILHO, Severino Hélio de; SILVA, Maria Conceição M. Processo de formação de estratégia em tempos de crise: o caso Itamaracá Transportes. *IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD*, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

PATTON, Eric; APPELBAUM, Steven H. The case for case studies in management research. **Management Research News**, vol. 26, n. 5, 2003.

PEREIRA, Yábara Vasconcelos. **Processo de formação de estratégias da Accor Hotels do Brasil de 1974 a 2004**. 2006. 169f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

PETTIGREW, Andrew. M. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, May–June, 1990.

QUINN, James Brian. Strategic change: “logical incrementalism”. **Sloan Management Review**, v.20, issue 1, p. 7-21, fall, 1978.

REBELLO, Luiza M. B.; ERDMANN, Rolf H. ; COELHO, Christianne C. S. R. Avaliação do processo de formação de estratégias de gestão em universidades à luz dos pressupostos da Teoria da Complexidade: um estudo de caso dos planos de gestão de uma universidade federal. *IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD*, 29, 2005, Brasília **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

RING, Peter Smith; PERRY, James L. Strategic management in public and private organizations: implications of distinctive contexts and constraints. **Academic of Management Review**, 1985, v. 10, n. 2, 276-286.

ROBBINS, STEPHEN P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROMANELLI, Elaine; TUSHMAN, Michael L. Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test. **Academy of Management Journal**, v. 37, issue 5, Oct 1994, pg. 1141.

ROSSETTO, Carlos Ricardo. Estudo da formulação estratégica em um processo de adaptação organizacional sob a ótica do modelo de Tushman e Romanelli. *IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD*, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. O Isomorfismo como balizador da formulação estratégica organizacional: Um estudo multi-caso de empresas familiares do setor de edificações. *IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD*, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, Jan/Mar. 2002

SANTOS, Leonardo L. da Silveira; ALVES, Ricardo César; ALMEIDA, Kenneth N. T. de. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n.4, Out./Dez., 2007.

SARAIVA, Ernani Viana. A construção de estratégia: estudo de caso no setor de telefonia móvel. *IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD*, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

SCHERER, Flavia L.; MUSSI, Carlos W. Comportamento estratégico: um estudo na indústria de plásticos de Santa Catarina. *IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD*, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SORIANO, Raúl Rojas. **Manual de pesquisa social**. Petrópolis: Vozes, 2004.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – Escola de Engenharia de São Carlos. Departamento de Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo, São Carlos.

TOLMASQUIM, Maurício. A origem da crise energética. **Ambiente & Sociedade**, Ano III, N. 6/7, 1. Semestre de 2000/2. Semestre de 2000

TOSCANI, Carolina V.; STEINER NETO, Pedro J. A formulação de estratégias empresariais em ambientes com alianças estratégicas: o caso do Centro Vivo sob a ótica de Whittington. *IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD*, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

TUSHMAN, Michael L.; O'REILLY III, Charles A. Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**, 1996, 34 (4), 8-29.

VAN DE VEN, ANDREW H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, vol. 13, p. 169-188, summer, 1992.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VRIES, Erik de. Epistemology and methodology in case research: a comparison between European and American IS journals. **PrimaVera Working Paper Series**, v. 18, Dec. 2004.

VOLBERDA, Henk W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n.4, Out./Dez., 2004.

WEBB; David; PETTIGREW, Andrew. The temporal development of strategy: Patterns in the U. K Insurance Industry. **Organization Science**, v. 10, n. 5, September-October, 1999.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n.4, Out./Dez., 2004.

_____. O que é estratégia. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

WILSON, David C.; JARZABKOWSKI, Paula. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n.4, Out./Dez., 2004.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: Conceitos**. 1. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – Carta de Apresentação enviada à Embrapa Algodão

Campina Grande, 24 de setembro de 2010.

Prezada Senhora Maria Auxiliadora Lemos Barros
Chefe Adjunta de Administração da Embrapa Algodão

Cumprimentando V. Sa., apresento-me como mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFPB), onde estou realizando uma dissertação de Mestrado acerca do processo de formação das estratégias nas organizações, sob a orientação do prof. Dr. André Gustavo carvalho Machado. É de meu interesse desenvolver a parte empírica da pesquisa nesta conceituada organização tendo em vista a importância que a mesma apresenta para o agronegócio brasileiro.

Neste contexto, o objetivo central do estudo empreendido é compreender o processo de formação de estratégias na Embrapa Algodão no período de 1980 a 2010, descrevendo os modos como as estratégias foram moldadas ao longo do tempo.

No sentido de viabilizar os esforços para coleta de dados, e diante da importância desta empresa como caso a ser analisado em minha pesquisa de mestrado, tenho grande interesse em entrevistar pessoas que tenham no momento ou tiveram algum envolvimento com a trajetória, a formação e/ou a implementação das estratégias da empresa, bem como com a elaboração dos PDU's desta unidade a fim de propiciar uma compreensão abrangente do fenômeno em estudo. Além disto, de modo complementar a coleta de dados por meio das entrevistas, caso seja possível, será também importante observar o funcionamento dos processos a fim de melhor entender as ações implementadas. Ademais, será necessário analisar documentos internos e públicos dessa instituição, dado o componente histórico da pesquisa.

É importante ressaltar que as entrevistas realizadas serão transcritas na íntegra e submetidas à apreciação dos respondentes, assim como as informações prestadas por ocasião das mesmas terão caráter exclusivamente acadêmico. Além disto, caso seja exigido, os dados referentes ao nome dos respondentes serão codificados.

Apenas após a aprovação do texto pelo entrevistado é que o mesmo será incluído na dissertação de mestrado em elaboração. Ao término do trabalho de elaboração da dissertação, e sendo de interesse da empresa, serão disponibilizadas as conclusões da pesquisa.

Certo de sua contribuição, agradeço antecipadamente a atenção e ao apoio.

Atenciosamente,

Simone Costa Silva
Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

OBJETIVO GERAL

Compreender o processo de formação de estratégias na Embrapa Algodão no período de 1980 a 2010.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Descrever as ações estratégicas mais relevantes adotadas no período considerado;

Questões para atender este objetivo específico:

- 1- Faça uma breve descrição da história da empresa.
- 2- Descreva importantes decisões e ações que ocorreram ao longo do tempo de existência da empresa, desde sua fundação? (MINTZBERG, 1978)
- 3- Em sua opinião, que estratégias adotadas ao longo do tempo contribuíram para o bom desempenho da organização?
- 4- Ao longo do tempo, existiram estratégias mal elaboradas que fizeram a organização fracassar/cometer erros? Quais, como e quando isso ocorreu?
- 5- Como foi escolhida a missão, visão e os objetivos gerais da empresa? (IDENBURG, 1993)
- 6- Como esta missão, visão e objetivos influenciam na formação das estratégias?
- 7- O que é mais forte na empresa: “o que será alcançado” (meta) ou “como será alcançado” (processo)? (IDENBURG, 1993)

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Analisar como foram moldadas as estratégias da organização ao longo do tempo;

Questões para atender este objetivo específico:

- 8- O que é mais presente na organização: estratégias que se formam a partir de eventos ou situações não planejadas e que estão em evolução, ou estratégias formuladas deliberadamente nas reuniões de planejamento estratégico? Explique. (IDENBURG, 1993; MINTZBERG, 1978)
- 9- Descreva o processo de formulação das estratégias na organização, do momento de sua concepção até a *implementação*. (MINTZBERG, 1973, 1978, 1998; QUINN, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985; VAN DE VEN, 1992; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000)
- 10- A estratégia é formulada e ajustada levando-se em consideração aspectos da cultura organizacional? Como isto acontece?
- 11- Quais pessoas que participam da elaboração dos planos? Que critérios são utilizados para escolhê-las? (MINTZBERG; WATERS, 1985) (Estratégia Planejada)
- 12- Sempre existiu um planejamento formal a ser seguido? Como isso vem ocorrendo?
- 13- Para que período de tempo a estratégia é elaborada? Há revisão da estratégia entre cada período? (empresas adaptativas não tomam decisões de longo prazo) (MINTZBERG,

- 1973, MINTZBERG; WATERS, 1985)
- 14- Como se dá a formalização e compartilhamento do Planejamento Estratégico com as partes interessadas? (ANSOFF; McDONNELL, 1993; MINTZBERG, 1998)
 - 15- Qual o peso das estratégias elaboradas e incluídas no planejamento estratégico para tomada de decisões diárias da empresa? (MINTZBERG, 1973)
 - 16- Qual o papel do principal líder para o sucesso das estratégias implantadas? (PETTIGREW, 1987; MINTZBERG; WATERS, 1985) (Estratégia Empreendedora)
 - 17- As estratégias são modificadas de acordo com o desejo do principal gestor (empreendedor)? Explique. (MINTZBERG; WATERS, 1985) (Estratégia Empreendedora)
 - 18- Qual a abrangência das decisões tomadas pela matriz - Embrapa Brasília? (estratégia guarda-chuva) (MINTZBERG, 1973) Qual a autonomia das unidades? (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, 1998) (Estratégias Guarda-chuva)
 - 19- A empresa permite que os setores formulem suas próprias estratégias? Como estas influenciam na estratégia da empresa como um todo? (QUINN, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985)
 - 20- A organização considera as informações vindas de níveis mais baixos na hierarquia, para a formulação destas estratégias? O que motiva este posicionamento? (MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, 1998) (Estratégia de Processo)
 - 21- Como são conciliadas as demandas de cada setor da empresa em relação às estratégias? (MINTZBERG, 1973; MINTZBERG; WATERS, 1985) (Estratégia Consensual)
 - 22- Como são tratadas as estratégias formuladas pelos setores quando diferem das estratégias gerais da organização? (Estratégias não-conectadas)
 - 23- Na formulação das estratégias, como são equilibrados aspectos analíticos (técnicos) e comportamentais (valor às pessoas, crenças e intuições)? (QUINN, 1978; IDENBURG, 1993)
 - 24- Quais os principais eventos ou ocorrências externos que exigiram mudanças estratégicas ao longo do tempo (na economia, demografia, surgimento de novas tecnologias, política, governo etc.)? (Estratégias Impostas - MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985; Fatores capazes de mudar o setor - PORTER, 1999; Influência destas variáveis - CROSBY, 1991; ROSSETTO; ROSSETTO, 2002)
 - 25- E os principais eventos internos? (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985) (Estratégias Impostas)
 - 26- Como os eventos e tendências que ocorrem no mercado de agronegócio influenciam nos negócios da organização? (MINTZBERG, 1978) (Estratégias Impostas)
 - 27- Costuma-se realizar pausas para refletir sobre o presente e o passado? De que forma isto é feito? (Incrementalismo Lógico - QUINN, 1978; Aprendizagem - IDENBURG, 1993; Escola do aprendizado - MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000)
 - 28- Numa situação de dilema, em que os estrategistas têm objetivos diferentes, como é escolhida uma decisão em detrimento de outras? (avaliação de custos, metas - Empresas adaptativas não têm objetivos claros) (MINTZBERG, 1973; MINTZBERG; WATERS, 1985)

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Identificar a influência do contexto (interno e externo) nas mudanças fundamentais ocorridas nas estratégias ao longo do tempo;

Questões para atender estes objetivos específicos:

- 29- Como você enxerga o ambiente onde a organização está inserida? (Complexo, de mudanças rápidas, previsível ou estável). Por quê?
- 30- Que mudanças importantes ocorreram na empresa ao longo do tempo? (Contexto de mudança - PETTIGREW, 1987; Equilíbrio pontuado: períodos de estabilidade X mudança – ROMANELLI; TUSHMAN, 1994; Escola ambiental - MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000)
- 31- Como a organização gerencia os eventos que podem impelir à mudança estratégica? (QUINN, 1978; CROSBY, 1991)
- 32- Com que frequência eventos internos ou externos são tomados como urgentes e mudam a postura da organização? (Adaptação/emergência ambiental - MINTZBERG, 1973; QUINN, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, 1987; IDENBURG, 1993)
- 33- Como ocorrem as mudanças estratégicas na organização? (Tentativa e erro?) (MINTZBERG, 1973)
- 34- As decisões estratégicas podem ser consideradas mais pró-ativas ou reativas? Explique, por favor. (MINTZBERG, 1973)
- 35- Uma vez formulado o plano, há flexibilidade para mudar, ou é estanque? Por quais motivos? (IDENBURG, 1993)
- 36- O que melhor descreve a organização: grandes períodos de estabilidade ou mudanças constantes? Explique. (MINTZBERG, 1998; Equilíbrio pontuado: períodos de estabilidade X mudança – ROMANELLI; TUSHMAN, 1994)
- 37- Que nível de risco a empresa se propõe a correr? (Nenhum, risco controlável, totalmente voltada para o risco). Por quê? (MINTZBERG, 1973)
- 38- Como a organização lida com as forças externas, tais como fornecedores, clientes, órgãos públicos, que atuam no ambiente? (Forças burocráticas- MINTZBERG, 1978; MINTZBERG, 1987; Contexto externo - PETTIGREW, 1987; Escola ambiental e de configuração – MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000)
- 39- E os eventos internos? (mudança de gestão, de local da matriz, etc). (MINTZBERG, 1978; Contexto interno - PETTIGREW, 1987)
- 40- Diante dessas mudanças, a empresa desenvolve e *implementa* estratégias não previstas? Como? (IDENBURG, 1993; HAMEL, 1996)
- 41- A organização desenvolve a flexibilidade para adaptação ao ambiente, buscando informações sobre o ambiente externo, para assim formular estratégias mais consistentes? Como isto ocorre?
- 42- Para adaptar a estratégia às forças ambientais há mudança ou suspensão de regras vigentes na organização? (Influência do ambiente e mudança organizacional - WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2009)

- 43- Como a organização acompanha pequenas mudanças que ocorrem no ambiente e que podem, ao longo do tempo, impactar nos negócios? (MINTZBERG, 1998)
- 44- Em algum momento um enorme fracasso serviu de força para uma mudança verdadeiramente global? Qual e como? (MINTZBERG, 1978)
- 45- Qual o papel da aprendizagem? Há oportunidade para aprender a partir de fracassos e erros cometidos anteriormente? (Aprendizagem/ incrementalismo lógico - QUINN, 1978; IDENBURG, 1993; Escola do aprendizado - MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000)
- 46- Como a empresa age em relação às oportunidades e/ou problemas que surgem? (MINTZBERG, 1973)
- 47- Na sua visão, quais os principais obstáculos que podem prejudicar a expansão da empresa? (PETTIGREW, 1987)

OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Diagnosticar o papel da liderança no processo de formação e mudança estratégicas.

Questões para atender estes objetivos específicos:

- 48- Em quem é centrado o poder na organização? (MINTZBERG, 1973)
- 49- Qual o papel deste indivíduo no processo de tomada de decisão estratégica? (MINTZBERG, 1973; Papeis do líder – MINTZBERG, 1975)
- 50- Quais foram os principais líderes da empresa? Quais foram suas principais influências nas estratégias da empresa ao longo do tempo?
- 51- Qual o perfil/características dos líderes que atuam na empresa no momento? (PETTIGREW, 1987)
- 52- E o perfil dos que atuaram anteriormente? Como você os descreveria? (PETTIGREW, 1987)
- 53- Como são escolhidos os líderes organizacionais? São escolhidos dentro da própria empresa ou são externos à organização?
- 54- Como é tratada a influência política externa que possa interferir na escolha dos líderes?
- 55- Alguma vez a alta administração permitiu que níveis mais baixos participassem da tomada de decisão? Como isto ocorreu? (QUINN, 1978)
- 56- Como é o canal de ligação destes, com o(s) estrategista(s), compartilhando problemas e questões relevantes?
- 57- A formulação da estratégia é separada de sua *implementação*? Quem é responsável pelo quê? (MINTZBERG, 1998)
- 58- Como age(m) o(s) estrategista(s) em momentos que uma mudança afeta o *status quo*, a carreira ou o poder de outros gerentes? (QUINN, 1978; Liderança gerencial - ROWE, 2002)
- 59- Como são tratados aspectos como criatividade, inovação e mudança do *status quo* no momento de formulação das estratégias? (Liderança visionária - ROWE, 2002; WHITTINGTON, 2006)

60- Que líderes ao longo do tempo levaram mais em consideração a estabilidade financeira da empresa, priorizando aumentar a evolução, eficiência e eficácia no momento da formulação da estratégia? (Liderança estratégica – ROWE, 2002)

61- Como os valores, crenças e pressupostos dos líderes/tomadores de decisões são considerados no desenvolvimento das estratégias?

62- Que valor você atribui ao líder para o fracasso ou sucesso desta organização? (O líder como fator de sucesso - BASS, 1981; DAVEL & MELO, 2005)

APÊNDICE C – Roteiro de Observação

a) Espaço físico
<p>Qual o aspecto das instalações (salas, mesas, cadeiras, armários, computadores)?</p> <p>Tamanho dos espaços físicos (salas, recepção, etc.)</p> <p>Como são divididos os espaços (quem trabalha com quem)?</p> <p>Os espaços físicos revelam aspectos das relações de poder (tamanho das salas ou tipos de mobílias diferentes conforme o nível hierárquico)?</p> <p>Os armários com documentos são organizados e limpos de modo a preservar a história da organização?</p> <p>O layout privilegia a interação entre as pessoas?</p>
b) Participantes (entrevistados)
<p>Como as pessoas se vestem na organização? São utilizados fardamentos?</p> <p>Como a entrevistadora foi recebida por estas pessoas (atenciosidade, disposição para participar da pesquisa)?</p> <p>Como se portaram durante a entrevista (tensos ou descontraídos)?</p> <p>Fizeram comentários ou perguntas sobre o assunto, demonstrando interesse sobre o mesmo?</p> <p>Apenas responderam o que foi perguntado, sem maiores comentários?</p> <p>Fornecem todas as informações solicitadas?</p> <p>Demonstram conhecimento sobre o tema?</p> <p>Durante a entrevista houve interrupções? Por qual motivo?</p> <p>Quais as expressões e palavras mais usadas durante a entrevista?</p> <p>Que sinais foram emitidos em relação a presença do pesquisador (confiança ou desconfiança)?</p>
c) Interações dentro da organização
<p>As pessoas são cordiais no tratamento mútuo?</p> <p>Atuam como equipe ou são isoladas?</p> <p>Todos interagem entre si ou há um porta-voz para comunicação com os níveis mais altos?</p> <p>Os comportamentos e interações das equipes mostram cooperação, ou tensão?</p> <p>As pessoas têm livre acesso aos ambientes?</p> <p>Que tipo de clima prevalece entre os membros da organização, formalidade ou informalidade?</p>

ANEXO A – Questionário de Análise Organizacional e Funcional (Análise do Ambiente Interno)

Grupo 1

Parte I – Barreiras, Pontos Fracos e Fortes

Considerando o conjunto de missão e objetivos propostos para a sua Unidade (UD), e utilizando os códigos (0 a 2) indicados no quadro abaixo, avalie cada um dos aspectos listados nos itens A e B , escrevendo os códigos nos parênteses à esquerda de cada aspecto descrito.

Códigos	Descrição dos Códigos
(0)	Barreiras – Aspecto organizacional ou funcional que impedirá o atingimento da maioria dos objetivos da UD
(1)	Ponto fraco - Aspecto organizacional ou funcional que dificultará o atingimento da maioria dos objetivos da UD
(2)	Ponto forte - Aspecto organizacional ou funcional que ajudará o atingimento da maioria dos objetivos da UD

A- ASPECTOS RELATIVOS AOS PROCESSOS DE SUA UNIDADE

A.1 – Planejamento

- () Processos de planejamento de pesquisa
- () Processos de execução de pesquisa
- () Processos de controle de pesquisa
- () Processos de desenvolvimento
- () Processos administrativos

A.2 – Gestão de Pessoas

- () Participação dos empregados no processo decisório
- () Estilos de administração de gerentes
- () Experiência administrativa dos gerentes de setores, áreas e chefias
- () Treinamento em administração destes mesmos gerentes e chefes
- () Experiência dos pesquisadores
- () Treinamento formal em pesquisa (pós-graduação) dos pesquisadores
- () Atualização dos pesquisadores em suas áreas de pesquisas atuais
- () Capacitação dos empregados, formados em diferentes disciplinas, de trabalharem em equipe, visando objetivos comuns
- () Treinamentos dos empregados de apoio à pesquisa (laboratórios, campos, etc.)
- () Treinamento dos empregados de administração
- () Funcionamento de equipes
- () Motivação dos empregados para o trabalho
- () Relacionamento interpessoal existente
- () Administração de cargos e salários

A.3 – Patrimônio / Material

- () Manutenção de instalações e equipamentos

A.4 – Captação de Recursos

A.4.1 – Captação potencial

- () Potencial de captação de recursos junto a agências de financiamento
- () Potencial de comercialização de produtos/tecnologias/serviços/processos
- () Potencial de captação de recursos internos (macroprogramas)

A.4.2 – Captação efetiva e atual

- () Captação real de recursos junto a agências de financiamento
- () Comercialização real de produtos/tecnologias/serviços/processos
- () Captação real de recursos internos (macroprogramas)

A.5 – Informática e informação interna

- () Informatização administrativa
- () Informação tecno-científica
- () Fluxos de comunicação administrativa interna
- () Fluxo interno de informação tecno-científica
- () Acesso a informações científicas atualizadas

A.6 – Recursos financeiros

- () Custeio tesouro
- () Custeio fundações
- () Custeio outras fontes externas
- () Investimento tesouro
- () Investimentos externos

A.7 – Intercâmbio com

- () Produtores e seus representantes
- () Outras UD's Embrapa
- () Empresas estaduais de pesquisa
- () Instituições de pesquisas internacionais
- () Universidades nacionais públicas
- () Universidades nacionais privadas
- () Universidades estrangeiras
- () Órgãos públicos e privados de assistência técnica e extensão rural
- () Associações científicas
- () Agroindústrias
- () Instituições de financiamento de pesquisa nacionais e internacionais
- () Entidades políticas (legislativas e executivas)
- () Órgãos de imprensa
- () Fundações de incentivo à pesquisa
- () Fundações parceiras

() Organizações não-governamentais

() Outros: Especifique _____

A.8 – Transferência interna de informações

() Métodos de transferência praticados

A.9 – Comunicação Empresarial

() Métodos de comunicação utilizados

B – Aspectos relativos à estrutura de pessoal, física e material da sede da unidade, campos experimentais e pontos de pesquisa

B.1 – Planejamento

() Adequação da estrutura física em seu local de atuação

B.2 – Recursos Humanos

() Número de pesquisadores

() Número de empregados de apoio à pesquisa

() Número de empregados de administração

() Consultoria e assessoria prestadas por especialistas da UD

() Setor de recursos humanos

B.3 – Patrimônio / Material / Instalações

() Campos experimentais e demonstrativos

() Casas de vegetação

() Laboratórios

() Biblioteca

() Setor de transporte

() Setor de patrimônio/material

() Equipamentos de informática

() Equipamentos e móveis de escritório

() Máquinas, implementos e veículos

() Espaço físico de trabalho

B.3 – Finanças / Orçamento

() Setor financeiro

Descreva abaixo, outras barreiras não incluídas:

Descreva abaixo, outros pontos fracos não incluídos:

Descreva abaixo, outros pontos fortes não incluídos:

Parte II – Capacitação para atingir a missão e os objetivos propostos

Avalie com base nas barreiras e nos pontos fracos e fortes identificados por você anteriormente, a capacidade (considerando o conjunto de estrutura e processos internos) da sua Unidade para, futuramente, cumprir a missão e atingir os objetivos que ela já deferiu. Para isto, indique nos parênteses, a frente da missão e de cada objetivo listados, o grau da escala abaixo que corresponde à sua opinião.

Graus da Escala de capacitação (Estrutura e Processos) da Unidade

- (0) Sem capacitação
- (1) Capacitação fraca
- (2) Capacitação razoável
- (3) Capacitação boa
- (4) Capacitação plena

Missão e objetivos propostos para a Unidade	Grau de capacitação de sua Unidade
1	()
2	()
3	()
·	·
·	·
·	·
Etc.	Etc.

ANEXO B – Diagnóstico da atuação da Embrapa Algodão

Dados do Informante

1) Atividade principal: _____ (preencha o número)

1- Prdutor rural 2- Agrônomo 3- Consultor técnico 4- Extensionista 5- Professor universitário 6- Pesquisador 7- Agente de desenvolvimento 8- Outro (especificar)

2) Estado da federação em que exerce atividade profissional: _____

Questionário:

1) Qual sua opinião a respeito da atuação da Embrapa Algodão (CNPA)

Conceito	
Ótimo	
Bom	
Razoável	
Ruim	
Não conhece	
Não há atuação	

2) A Embrapa Algodão desenvolve trabalhos de pesquisa com cinco culturas, listadas abaixo. Qual conceito você dá para a atuação em cada uma delas?

Conceito	Algodão	Sisal	Gergelim	Mamona	Amendoim
Ótimo					
Bom					
Razoável					
Ruim					
Não conhece					
Não há atuação					

3- Qual deve ser a dedicação da Embrapa Algodão em cada uma das culturas

Conceito	Algodão	Sisal	Gergelim	Mamona	Amendoim
Grande					
Média					
Pouca					
Nenhuma					
Não se aplica					

4- Em sua opinião, quais os principais problemas a serem pesquisados na cadeia do algodão. Relacione cinco problemas no máximo

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

5- Em sua opinião, quais os principais problemas a serem pesquisados na cadeia da mamona. Relacione cinco problemas no máximo.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

6- Em sua opinião, quais os principais problemas a serem pesquisados na cadeia do gergelim. Relacione cinco problemas no máximo.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

7- Em sua opinião, quais os principais problemas a serem pesquisados na cadeia do amendoim. Relacione cinco problemas no máximo.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

8- Em sua opinião, quais os principais problemas a serem pesquisados na cadeia do sisal. Relacione cinco problemas no máximo.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

9) Quais tecnologias geradas ou adaptadas pela Embrapa Algodão que você conhece. Liste no máximo cinco tecnologias.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

10) Quais as críticas que você faz à atuação do CNPA? Liste cinco críticas

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____