

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

PAULO SÉRGIO VASCONCELOS

Jogos de Poder e Formação de Estratégias Empresariais:
um Estudo de Caso no Setor de Petróleo e Gás

Rio de Janeiro
2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PAULO SÉRGIO VASCONCELOS

Jogos de Poder e Formação de Estratégias Empresariais:
um Estudo de Caso no Setor de Petróleo e Gás

Dissertação apresentada à Universidade Estácio de Sá
como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre
em Administração e Desenvolvimento Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. José Geraldo Pereira Barbosa

Rio de Janeiro
2009

V331

Vasconcelos, Paulo Sérgio

Jogos de poder e formação de estratégias empresariais: um estudo de caso no setor de petróleo e gás. / Paulo Sérgio Vasconcelos. - Rio de Janeiro, 2009.

124 f.

Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Estácio de Sá, 2009.

1. Administração estratégica. 2. Poder político. 3. Jogos (Administração). I. Título.

CDD 658.4012



UNIVERSIDADE
Estácio de Sá

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

A dissertação

***JOGOS DE PODER E FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE PETRÓLEO E GÁS***

elaborada por

PAULO SÉRGIO VASCONCELOS

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Rio de Janeiro, 15 de abril de 2009.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Geraldo Pereira Barbosa
Presidente
Universidade Estácio de Sá

Prof.ª Dr.ª Isabel de Sá Affonso da Costa
Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Joaquim Rubens Fontes Filho
Fundação Getúlio Vargas/RJ

Aos meus filhos,
Paulo e Priscila,
e para minha esposa,
Diva,
tudo em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. José Geraldo Pereira Barbosa, pelas inesquecíveis lições.

Aos professores, pelo apoio recebido durante todo o curso, principalmente ao Prof. Dr. Lamounier Erthal Vilela e a Prof. Dra. Isabel de Sá Affonso da Costa, pelo incentivo e críticas construtivas.

Aos colegas do MADE, companheiros nos últimos dois anos.

RESUMO

A presente pesquisa buscou investigar a influência do jogo do poder (política) no processo de formação de estratégias empresariais em uma empresa da indústria de petróleo e gás - setor caracterizado pela elevada presença de riscos e incertezas e conflitos de interesse. Para atender a este propósito, foram estabelecidos alguns objetivos intermediários: identificar o processo de formação de estratégia da empresa pesquisada, identificar a força de suas principais coalizões internas, identificar seus processos de negociação interna, e finalmente caracterizar seu ambiente organizacional. O estudo de caso, com abordagem qualitativa, foi o método escolhido. Entrevistas semi-estruturadas, observação ativa, pesquisa documental e análise de conteúdo foram os instrumentos utilizados para a coleta e análise de dados. Os resultados sugerem, a partir da atuação da diretoria da empresa e de três coalizões internas, que as ações estratégicas recentemente implementadas pela empresa foram influenciadas relevantemente pelo jogo do poder. Mais do que isso, foi também possível perceber que essa influência se traduz, em certa medida, por um ambiente organizacional marcado por: utilização da gerência de nível médio como elemento influenciador; utilização de ferramentas políticas clássicas; utilização de jogos políticos (jogos para consolidar e proteger posição); estratégia entendida como posicionamento influenciado pela coalizão dominante; e utilização de ações de redução de poder. Utilizando negociação, justificativas econômicas e operacionais, e práticas políticas, as coalizões de empregados modificaram o mapa do poder interno e geraram impacto direto sobre os resultados obtidos pela organização.

Palavras-chave: Poder. Estratégia. Política. Negociação. Ação estratégica, Jogos políticos.

ABSTRACT

The aim of this study was to investigate the influence of power (politics) in the formation of business strategies of a company established in the oil and gas industry - which is characterized by the presence of high risks and uncertainties and conflicts of interest. To meet this purpose, we set some intermediate objectives: to identify the process of formation of the company's strategy, to identify the strength of its main domestic coalitions, to identify their internal processes of negotiation, and finally to describe its organizational environment. A case study with qualitative approach was the method chosen. Semi-structured interviews, active observation, desk research were used to collect and analyze data. The initiatives of directors and three internal coalitions suggest that the strategic actions implemented recently by the company were influenced significantly by internal politics. More than that, it was also possible to verify that this influence is reflected, to some extent by an organizational environment characterized by: use of mid-level management as an influence instrument; use of conventional policy tools, use of political games (games to consolidate and protect position); positioning strategy seen as determined by the dominant coalition, and actions to reduce power. By using negotiation, economic and operational arguments, technical knowledge of industry practices and political games, the coalition of employees changed the map of the internal power and generated a direct impact on the results of the organization.

Key words: Internal power. Strategy. Politics. Negotiation. Strategic action. Political games.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.2.1	Objetivo principal	15
1.2.2	Objetivos intermediários	15
1.2.3	Suposições da pesquisa	16
1.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	16
1.4	RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	17
1.5	ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA	17
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	PODER	19
2.2	ESTRATÉGIA	28
2.2.1	Conceituação	28
2.2.2	Estratégias genéricas	31
2.2.2.1	Estratégias de competição	32
2.2.2.2	Estratégias de crescimento	35
2.2.2.3	Estratégias de diversificação de negócios (estratégia corporativa)	36
2.3	RELACIONAMENTO PODER X ESTRATÉGIA	38
2.3.1	Conceituação	38
2.3.2	Jogos (políticos e de poder)	41
2.3.3	Poder e política	50
2.3.4	Estrutura de organizações	55
2.3.4.1	Estrutura organizacional matricial	55
2.3.4.2	Organização profissional	56
2.3.4.3	Organização diversificada	56
2.3.4.4	Organização política	57
3.	METODOLOGIA	59

3.1	TIPO DE PESQUISA	59
3.2	ABORDAGEM	59
3.3.	FINALIDADE DA PESQUISA	60
3.4.	SUJEITOS DA PESQUISA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DA EMPRESA	60
3.5	MEIOS DE INVESTIGAÇÃO E COLETA DE DADOS	62
3.6	ANÁLISE DOS DADOS	63
3.7	VALIDAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA	63
3.8	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	64
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	65
4.1	A INDÚSTRIA DO PETRÓLEO E GÁS	65
4.2	A EMPRESA PESQUISADA	66
4.3	PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	69
4.4	AS PRINCIPAIS COALIZÕES INTERNAS	84
4.5	OS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO INTERNA	89
4.6	A FORÇA DAS COALIZÕES DOMINANTES	96
4.7	O AMBIENTE ORGANIZACIONAL	99
4.7.1	Utilização da gerência de nível médio como elemento influenciador	101
4.7.2	Utilização de ferramentas políticas clássicas	102
4.7.3	Utilização de jogos políticos para consolidar ou proteger posição	105
4.7.4	Estratégia entendida como pos. influenciado pela coalizão dominante	107
4.7.5	Utilização de ações de redução de poder	108
4.7.6	Organização dirigida por profissionais	109
4.7.7	Organização imersa em ambientes externos de grandes incertezas	110
4.7.8	Mudanças internas importantes em curso	110
5	CONCLUSÃO	112
5.1	LIMITAÇÕES DO RESULTADO DA PESQUISA	114
5.2	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	115
6	REFERÊNCIAS	116
	APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação entre Coalizão Externa, Coalizão Interna e Configuração de Poder, baseada em Mintzberg (1983, p.307)	24
Tabela 2 - Usando política para obter aceitação das estratégias. Extraído de Mintzberg et al (2006 p. 181-182), adaptado de Macmillan e Guth, 1985 p.247-253	52
Tabela 3 - Frequência das respostas obtidas para a pergunta número 1 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	69
Tabela 4 - frequência das respostas obtidas para a pergunta número 2 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	70
Tabela 5 – respostas individuais obtidas para a pergunta de número 3 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	72
Tabela 6 – Respostas obtidas para a pergunta de número 4 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	74
Tabela 7 – Respostas obtidas para a pergunta de número 6 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	76
Tabela 8 – Respostas obtidas para a pergunta de número 7 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	78
Tabela 9 – Respostas obtidas para a pergunta de número 8 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	82
Tabela 10 – Respostas obtidas para a pergunta de número 9 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	86
Tabela 11 – Respostas obtidas para a pergunta de número 10 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	88
Tabela 12 – Respostas obtidas para a pergunta de número 11 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	90
Tabela 13 – Respostas obtidas para a pergunta de número 12 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	92
Tabela 14 – Respostas obtidas para a pergunta de número 13 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	94

Tabela 15 – Respostas obtidas para a pergunta de número 14 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	97
Tabela 16 – Respostas obtidas para a pergunta de número 15 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	100

LISTA DE ORGANOGRAMAS

Organograma 1 - Estrutura sintética da empresa pesquisada. Elaboração própria.	68
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – respostas obtidas para a pergunta número1 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	70
Gráfico 2 – respostas obtidas para a pergunta número 2 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	71
Gráfico 3 – respostas obtidas para a pergunta de número 3 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	73
Gráfico 4 – respostas obtidas para a pergunta de número 4 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	75
Gráfico 5 – respostas obtidas para a pergunta de número 6 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	77
Gráfico 6 – respostas obtidas para a pergunta de número 7 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	80
Gráfico 7 – respostas obtidas para a pergunta de número 8 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	84
Gráfico 8 – respostas obtidas para parte da pergunta de número 9 do roteiro de entrevistas. elaboração própria.	87
Gráfico 9 – respostas obtidas para parte da pergunta de número 9 do roteiro de	87
Gráfico 10 – respostas obtidas para parte da pergunta de número 10 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	89
Gráfico 11 – respostas obtidas para parte da pergunta de número 11 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	91
Gráfico 12 – respostas obtidas para parte da pergunta de número 12 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	93
Gráfico 13 – respostas obtidas para parte da pergunta de número 13 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	94
Gráfico 14 – respostas obtidas para parte da pergunta de número 14 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.	98
Gráfico 15 – respostas obtidas para a pergunta número 15 do roteiro de entrevista.	101

1. INTRODUÇÃO

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O estudo da ação política dos membros das organizações como fator chave para o entendimento de sua dinâmica tem sido foco de interesse continuado nos estudos organizacionais. Assim como Weber, autores como Selznik, Crozier, Cyert, March, Mintzberg, Clegg, e, no Brasil, Machado-da-Silva e Motta, têm se dedicado ao estudo do poder e sua influência nos diversos aspectos da vida organizacional.

. Através de práticas tais como: negociações; justificativas econômicas, organizacionais e operacionais; as coalizões de empregados tentam modificar o mapa do poder interno e gerar impacto sobre os resultados obtidos pela organização. Afinal, o jogo do poder, a seleção de ações estratégicas e os resultados decorrentes são frutos da atuação de seres humanos e do uso da política nos mais diversos níveis hierárquicos de uma organização.

Como destaca Morgan (1986), a organização pode ser entendida como uma arena política, onde grupos se confrontam e interesses são perseguidos. Os interesses são legitimados nas dependências de poder a que são submetidas as relações entre os indivíduos. Assim, a dimensão do poder constitui foco de análise importante, na medida em que apóia a configuração e a preservação dos interesses de grupos na organização (JACOMETTI; MACHADO-DA-SILVA, 2003).

O processo de definição de estratégias também está sujeito às disputas internas entre os grupos que compõem a organização, em função da forma diversificada com que cada grupo interno interpreta a realidade (CYERT; MARCH, 1963; JACOMETTI; MACHADO-DA-SILVA, 2003). Através da negociação, de justificativas econômicas e operacionais e do uso da política, as coalizões de empregados tentam modificar o mapa do poder interno e gerar impacto sobre os resultados obtidos pela organização.

Dentro da chamada escola de pensamento estratégico do poder, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) caracterizam a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e de política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. A palavra poder é usada nessa escola como

influência além da puramente econômica, aproximando o poder econômico da política, e tornando a palavra política um sinônimo de exploração do poder que não seja especificamente econômica.

A estratégia pode ser vista distintamente como uma questão de planejamento, aprendizado, posicionamento ou perspectiva. Para Mintzberg et al (2006:B), a abordagem do aprendizado é que justificaria a emergência e implementação de estratégias não planejadas.

Quinn (1980) define estratégia como um plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. A estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos concorrentes.

Metas ou objetivos estabelecem o que vai ser atingido e quando os resultados devem ser obtidos, mas não estabelecem como os resultados devem ser atingidos. Os principais objetivos, que afetam a direção geral e a viabilidade da organização – são chamados de objetivos estratégicos.

Tais objetivos exigem um grande comprometimento da organização em termos de alocação de recursos. Se as aptidões e os recursos existentes não são suficientes, a organização é forçada a ser mais inventiva, a fazer mais com seus recursos limitados, diferentemente da visão tradicional de estratégia, que se concentra no grau de ajuste entre os recursos existentes e as oportunidades atuais. (HAMEL; PRAHALAD, 1989)

A presente pesquisa tem como pressuposto que os interesses conflitantes de coalizões internas são capazes de influenciar a formação de estratégias empresariais, e que esta influência se faz sentir através do jogo de poder (negociação política).

Assim, este estudo pretendeu responder à seguinte pergunta de pesquisa:

De que forma o jogo do poder influencia o processo de formação de estratégias empresariais em uma subsidiária brasileira de uma empresa multinacional prestadora de serviços técnicos especializados à indústria de petróleo e gás?

A pesquisa limitou-se a estudar como o jogo do poder dentro da organização (poder micro) influencia o processo de formação de estratégias empresariais. Já o poder macro, que diz respeito ao uso do poder pela organização sobre seu ambiente externo, não foi objeto desta pesquisa.

Para tal, foi realizado um estudo de caso na subsidiária brasileira de uma empresa multinacional prestadora de serviços técnicos e de apoio especializados aos grandes *players* da indústria de petróleo e gás. O setor industrial de petróleo e gás é caracterizado pela elevada presença de riscos e incertezas, bem como conflitos de interesses oriundos de configurações organizacionais profissionais. Além disso, o mercado é fortemente influenciado por flutuações internacionais, (quer sejam de variações de preço bem como redução ou aumento na quantidade da oferta de produtos), fato que representa, potencialmente, maior incerteza para as operações de uma subsidiária de multinacional.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo principal

O objetivo principal da pesquisa é identificar de que forma o jogo do poder influencia o processo de formação de estratégias empresariais em uma subsidiária brasileira de uma empresa multinacional prestadora de serviços técnicos especializados à indústria de petróleo e gás.

1.2.2 Objetivos intermediários

Os objetivos intermediários são:

- Identificar, na empresa pesquisada, seu processo de formulação de estratégia e as ações estratégicas em nível de competição, crescimento e/ou diversificação de negócios;
- Identificar as principais coalizões internas;
- Identificar os processos de negociação interna;
- Avaliar a força das coalizões internas dominantes.
- Identificar seu ambiente organizacional.

1.2.3 Suposições da pesquisa

A partir das informações contidas no referencial teórico pesquisado, bem como na experiência profissional do pesquisador, foram levantadas duas suposições:

Suposição 1: O ambiente organizacional onde o jogo do poder influencia o processo de formação de estratégias é caracterizado por:

- Utilização da gerência de nível médio como elemento influenciador;
- Utilização de ferramentas políticas;
- Utilização de jogos políticos (jogos para consolidar ou proteger posição);
- Estratégia entendida como posicionamento influenciado pela coalizão dominante;
- Utilização de ações de redução de poder.

Suposição 2: Em organizações: (i) dirigidas por profissionais (ii) e/ou imersas em ambientes externos de grandes incertezas (iii) e/ou estejam passando por importantes mudanças, maior será a tendência da empresa em enxergar a formação de estratégia como um jogo de poder e, conseqüentemente, mais intensa seria a presença das características organizacionais listadas na Suposição 1.

Portanto, serão identificadas, na empresa pesquisada, as ações estratégicas empresariais mais recentes, em nível de competição, de crescimento ou de diversificação, e verificados se os fatores que determinaram suas escolhas derivaram das características acima elencadas do ambiente organizacional.

1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa limita-se a estudar como o jogo do poder dentro da organização (poder micro) influencia o processo de formação de estratégias empresariais. Já o poder macro, que diz respeito ao uso do poder pela organização sobre seu ambiente externo, não foi objeto desta pesquisa.

A força da influência do jogo do poder interno à organização foi verificada a partir do estudo da formação das ações estratégicas em nível de competição, crescimento e diversificação de negócios e que foram implementadas nos últimos anos.

1.4 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Três são as principais relevâncias do presente estudo. São elas, sem ordem de importância:

- a relevância para a literatura acadêmica,
- a relevância para a própria organização selecionada para participar da pesquisa e
- a relevância para o pesquisador e a instituição,

conforme explicitado a seguir.

A primeira relevância deste estudo é para a literatura acadêmica. Muitos estudos foram desenvolvidos considerando o poder interno e externo às organizações. Vasta literatura existe em relação à estratégia das empresas.

Entretanto, estudos referentes à ligação existente entre a influência exercida pelo poder interno e a estratégia adotada pelas empresas, ainda não são muitos, conforme levantamento feito para esta pesquisa. Principalmente considerando as publicações no Brasil, relevantes para a academia.

A segunda relevância deste estudo é para a direção da empresa selecionada.

Os resultados obtidos através dos roteiros de entrevistas que são usados na pesquisa e as conclusões de nossa análise foram divulgados para a organização participante.

Ela pode fazer uso das informações para enriquecer a administração estratégica praticada internamente.

A terceira relevância deste estudo é para o pesquisador e obviamente, para a instituição, pois os resultados e as análises feitas certamente são úteis para novas pesquisas, estudos de caso como material didático, bem como fonte para futuros artigos acadêmicos e profissionais.

1.5 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. No capítulo 1 INTRODUÇÃO são evidenciados os conceitos de jogo de poder e de estratégia empresarial e seus relacionamentos; a pergunta e os objetivos da pesquisa; a delimitação da pesquisa e sua relevância.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico utilizado para embasamento da pesquisa. Sobre poder, foram utilizados artigos e livros de autores tais como Weber (1974) Michels (1968), Faria (2003), Morgan (1996), Vargas (1997), Falcini (1993), Clegg (1992), Galbraith (1986), Wrapp (1967) e Mintzberg (1983), Crozier e Friedberg (1977), MacMillan e Guth (1985).

Sobre estratégia, os artigos e livros consultados foram dos seguintes autores: Andrews (1980), Ansoff (1979), Quinn (1980 e 1980:B), Porter (1986, 1989, 1996), Hamel e Prahalad (1989), Hitt, Ireland, Hoskisson (2002), Eisenhardt (1999), Pereira e Lucena (2007), Viveiros, Freitas e Barbosa (2007), Mintzberg e Lampel (1999), Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006:B), Mintzberg e Quinn (2001), Brunaldi, Jungles e Gimenez (2007).

Sobre o relacionamento entre poder e estratégia os artigos e livros consultados foram dos autores: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006), Jacometti e Machado-da-Silva (2003), Loebel e Prado Jr (2005), Clegg, Carter e Konrberger (2004), Lima e Zoschke (2007), Ouimet (2002).

O capítulo 3 apresenta o tipo da pesquisa, os meios de investigação e coleta de dados, os sujeitos e critérios de seleção das empresas, o tratamento a que foram submetidos os dados, a forma como foram analisados e as limitações do tipo da pesquisa.

O capítulo 4 apresenta os resultados obtidos na pesquisa de campo. Esses resultados foram agrupados por objetivos intermediários da pesquisa, conforme definidos no capítulo 1. No capítulo 4 também é apresentada a análise dos resultados obtidos, à luz da literatura citada no referencial teórico constante do capítulo 2.

No capítulo 5 são apresentadas as conclusões do pesquisador, as limitações do resultado da pesquisa e as sugestões para futuras pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PODER

A gênese do conceito de poder está vinculada mais propriamente à filosofia e à ciência política, mas seu uso se disseminou por todas as áreas das humanidades e dos estudos sociais, da psicologia à sociologia, da economia à antropologia, passando pela história, direito, pedagogia, linguística, cada qual com bases conceituais e objetos de análise diferenciados. De certo modo, o que é uma virtude tem ao mesmo tempo resultado em uma concepção muito abrangente, que em determinadas circunstâncias acaba por se tornar teoricamente pouco útil, em especial quando se toma tal conceito para compreender relações concretas no âmbito de organizações complexas. (FARIA, 2003, p.67).

Segundo Clegg (1989) os estudos de poder podem ser alinhados em duas grandes correntes, originadas respectivamente nos trabalhos de Hobbes e de Maquiavel. Na tradição hobbesiana, o poder é visto como algo que pertence a estruturas ou agentes, exercido por uns em detrimento de outros (soma zero) e que se manifesta episodicamente - geralmente como proibição ou coerção. Já os estudos de poder alinhados à proposta de Maquiavel abordam-no como estratégia e têm preocupações mais interpretativas dos movimentos e contra-movimentos desse jogo. Nessa abordagem, o poder é fluido, se exerce num campo de forças do qual todos participam, dando sentido a suas ações, exercendo e sofrendo os efeitos do poder, tecendo a rede da dinâmica social. A primeira vertente tem, tradicionalmente, dominado os estudos organizacionais, enquanto a segunda vem ganhando espaço considerável desde os anos 1980.

Weber (1974) conceitua poder como “a probabilidade de impor a própria vontade, dentro de uma relação social, mesmo contra a resistência e qualquer que seja o fundamento desta probabilidade”.

Para Michels (1968), o poder está ligado a uma estrutura de dominação, seja de um indivíduo, seja de um grupo, provocado pela apatia dos demais indivíduos e pela necessidade que têm de serem guiados. No que concerne ao *locus*, Mintzberg (1983) afirmou que o poder estaria localizado em estruturas ou configurações organizacionais.

Para Galbraith (1986) as fontes de poder referem-se às instituições ou atributos que distinguem os que detêm o poder daqueles a que eles se submetem. São elas a

personalidade ou liderança, a propriedade ou riqueza, a organização. Os indivíduos e grupos buscam o poder para promover seus próprios interesses e para estender seus valores a outros, sendo a organização, como a união dos que partilham destes interesses e valores, essencial para a conquista do poder.

Ao estudar as organizações e as relações de poder que se processam em seu interior, é fundamental desvendar não apenas o que se dá na aparência, mas igualmente o que não se deixa ver. É correto afirmar que nem sempre as relações de poder podem ser observadas de forma direta, que é preciso encontrá-las também na estrutura, nos modelos de gestão, nas políticas e estratégias organizacionais. (FARIA, 2003)

O poder, entendido simplesmente como uma força capaz de influenciar decisivamente os resultados operacionais das organizações, é um elemento chave e de extrema importância para a compreensão dos comportamentos organizacionais. (FALCINI, 1993)

Para Morgan (1996) o poder é o meio através do qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como. Enquanto algumas pessoas vêem o poder como um recurso, outras o vêem como uma relação social caracterizada por algum tipo de dependência. O autor enumera catorze principais fontes de poder, que dão aos membros de uma organização uma variedade de meios para ampliar os seus interesses, resolvendo ou perpetuando os conflitos organizacionais.

São elas:

- Autoridade formal é a primeira e mais clara fonte de poder numa organização, um tipo de poder legitimado que é respeitado e conhecido por aqueles com quem se interage.
- Controle sobre recursos escassos é a habilidade de exercer o controle sobre o fluxo adequado de recursos, tais como dinheiro ou recursos

financeiros, materiais, tecnologia, pessoal, apoio dos consumidores, dos fornecedores e da comunidade em geral.

- Uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos, que são vistos como instrumentos racionais que pretendem ajudar no desempenho de uma tarefa. Uma visão política desses elementos, todavia, sugere que em muitas situações eles são o resultado e o reflexo de uma luta pelo controle político.
- O controle do processo de tomada de decisão é uma fonte de poder muito reconhecida e que atraiu considerável atenção na literatura sobre a teoria organizacional. Ao discutir os tipos de poder utilizados na tomada de decisão é útil distinguir entre controle, as premissas da decisão, os processos decisórios, bem como os resultados e objetivos da decisão.
- Controle do conhecimento e da informação, recursos chaves do processo de tomada de decisão como fonte de poder. Controlando esses recursos chaves, pode-se influenciar a definição das situações organizacionais e criar padrões de dependência.
- Controle dos limites das fronteiras, ou administração de limites entre grupos de trabalho ou de departamentos, bem como entre uma organização e o seu ambiente. Monitorando e controlando as transações de interfaces bilaterais, pode-se obter considerável poder.
- Habilidade de lidar com incertezas que influenciam o funcionamento do dia-a-dia de uma empresa dá considerável poder no todo organizacional.
- Controle da tecnologia que tem servido como instrumento de poder, aumentando as habilidades humanas de manipular, controlar e impor-se sobre o ambiente, pois as organizações tem-se tornado cada vez mais dependentes da tecnologia.

- Alianças interpessoais, redes e controle da “organização informal” oferecem fonte de poder, através de amigos altamente colocados, patrocinadores, mentores, coalizões com pessoas preparadas para transacionar apoio e favores para promover os fins individuais das pessoas, bem como redes informais de consulta às bases, sondagens ou simples bate-papos.
- Controle das contra-organizações, que reside no estabelecimento e controle daquilo que pode ser chamado de contra-organizações, como por exemplo, os sindicatos trabalhistas.
- Simbolismo e administração do significado, que é a habilidade de persuadir os demais a idealizar realidades que sejam mais interessantes para alguém perseguir. Liderança, em última análise, envolve a habilidade de definir a realidade para os demais.
- Sexo e administração das relações entre os sexos, em organizações que são dominadas por valores relacionados a um dos sexos e distorcem a vida organizacional a favor de um sexo com relação a outro.
- Fatores estruturais que definem o estágio da ação, que aplicados à vida organizacional, tornam possível perceber como essas estruturas subjacentes ou lógicas de mudança determinam as relações de força. Um gerente pode controlar um importante orçamento, ter acesso a informações confidenciais, ser excelente na administração da imagem, sendo uma pessoa poderosa por todas essas razões.
- O poder que já se tem é uma via para o poder e, com frequência é possível usá-lo para adquirir mais poder ainda.

Essas fontes guardam relação com o que Crozier e Friedberg (1977) denominaram “zonas de incerteza pertinentes”. Os recursos de que a organização depende para funcionar adequadamente geram “zonas de incerteza” na medida em que é preciso dar espaço de arbítrio aos indivíduos para adequadamente disponibilizarem à

organização esses recursos. Assim, os indivíduos que possuem ou dominam esses recursos (principalmente via conhecimentos técnicos), controlam essas zonas de incerteza, detendo maior poder.

Segundo Vargas (1997), é importante compreender as relações de poder que existem em uma organização. Entre outros benefícios, as relações de poder, quando bem administradas, podem desempenhar um importante papel como agentes mediadores na prevenção e resolução de conflitos, assegurando a manutenção do equilíbrio e do crescimento organizacional.

Mintzberg (1983) definiu poder como sendo simplesmente a capacidade de afetar os resultados organizacionais. O autor considera o comportamento organizacional como um jogo de poder no qual participam os influenciadores que objetivam controlar as decisões e as ações da organização. Essa participação acontece desde a formação de uma organização, com os influenciadores se agrupando a partir de uma missão comum. Na busca incessante de satisfazer seus desejos, outros influenciadores são atraídos pela organização. Como esses desejos ou necessidades variam, cada influenciador objetiva usar seu nível de poder, ou seja, meios ou sistemas de influência para controlar as decisões e as respectivas ações na organização.

São denominadas “coalizões” as alianças ou grupos formados pelos influenciadores com o objetivo de utilizar a política para obter aceitação para suas decisões em uma organização. (MACMILLAN, GUTH, 1985; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2006)

Mintzberg (1983) explica que a forma como os influenciadores conseguem controlar as decisões acaba por determinar o tipo de configuração organizacional.

Em relação ao jogo do poder em organizações, Mintzberg (1983) classifica os influenciadores em dois tipos: internos e externos. Externos são aqueles que não são empregados da organização, mas que utilizam sua influência para afetar o comportamento dos empregados. São quatro os grupos principais de influenciadores externos: (i) proprietários, (ii) associados (fornecedores, clientes, sócios e competidores), (iii) associações de empregados e (iv) os vários interessados que orbitam todos eles. Os influenciadores internos são os empregados da organização

que possuem voz ativa, tomam decisão e executam ações regular ou permanentemente.

Mintzberg (1983) também identifica quatro sistemas de influência que são os sistemas de autoridade, de ideologia, de especialistas e o político. O tipo de coalizão interna que surge na organização é determinado pela forma de aplicação desses quatro sistemas de influência. Cada um deles pode emergir como o mais importante em diferentes partes da organização, sem compartilhamento igualitário entre os diferentes grupos. De acordo com as circunstâncias, uma coalizão pode assumir, em determinados momentos, uma posição de maior importância na organização.

Para o autor são cinco os tipos de coalizões internas: coalizão interna personalizada, burocrática, ideológica, profissional e politizada.

Conforme Mintzberg (1983) a coalizão externa pode influenciar fortemente a coalizão interna e pode ser classificada em três tipos básicos: coalizão externa dominadora, coalizão externa dividida e coalizão externa passiva. A coalizão externa dominadora tem a tendência de enfraquecer a coalizão interna. A coalizão externa dividida tende a politizar a coalizão interna e a coalizão externa passiva fortalece a coalizão interna. Independente do tipo de coalizão externa, é através da coalizão interna que a organização funciona, estabelece e atinge seus objetivos, sendo o controlador do sistema de poder organizacional. O problema de controle da organização vem à tona pela primeira vez já na definição da organização, com a delegação de competência para outros indivíduos, fazendo surgir sistemas de influência que podem ser utilizados pelos vários participantes da coalizão interna.

A partir da combinação dos diferentes tipos de coalizões internas e externas, Mintzberg (1983) define as “configurações de poder”, apresentadas na tabela 1 a seguir:

Coalizão externa	Coalizão interna	Configuração de poder
Dominadora	Burocrática	Instrumental
Passiva	Burocrática	Sistema fechado
Passiva	Personalizada	Autocrática
Passiva	Ideológica	Missionária
Passiva	Profissional	Meritocrática
Dividida	Politizada	Arena Política

Tabela 1 – Relação entre Coalizão Externa, Coalizão Interna e Configuração de Poder, baseada em Mintzberg (1983, p.307)

Conforme definição de Mintzberg (1983) revisitada por Falcini (1993), as configurações de poder são explicadas como:

- A configuração de poder instrumental acontece quando a organização serve aos desígnios de um influenciador externo dominante ou a um grupo deles agindo consensualmente. A coalizão interna é burocratizada, visto que o controle externo de uma organização funciona mais eficientemente através da utilização de controles burocráticos; assim, a coalizão interna tem como objetivo perseguir e maximizar metas e objetivos exclusivamente operacionais que são impostos pelos influenciadores externos dominantes.
- Na configuração de poder sistema fechado, quem controla a organização é a coalizão interna burocrática, utilizando, para tal, os controles internos que são baseados em padrões burocráticos de trabalho. Neste caso, os influenciadores externos se encontram dispersos e desorganizados. Os administradores-chave absorvem o poder e também vão dirigir a organização através de um sistema de metas e objetivos. As metas definidas, em ordem de importância, são as de sobrevivência, eficiência, controle e crescimento. Como é independente do controle externo e controlada internamente, há mais espaço para jogos políticos do que na organização instrumental.
- Na configuração de poder autocrática a coalizão externa é passiva; o poder é focado no executivo principal atuante na coalizão interna, que controla e dirige a organização através de meios e qualidades pessoais. Isso significa uma ausência virtual de jogos políticos, pois os demais atores internos devem expressar lealdade ao “chefe” ou deixar a organização. A organização normalmente persegue e maximiza aquelas metas que são definidas pelo executivo principal.
- Na configuração missionária o controle é efetuado pela coalizão interna através da criação e uso de uma ideologia forte. Todos os esforços são dirigidos a perseguir e maximizar o objetivo de preservar ou aperfeiçoar a missão da organização.
- Na configuração meritocrática o poder, no plano interno, é jogado basicamente por seus profissionais especialistas. Os especialistas, por sua natureza, lidam

bem com a maioria das pressões oriundas da coalizão externa, mantendo-a passiva. A integração dos esforços dos especialistas desenvolve-se através de seus talentos e conhecimentos específicos, desenvolvidos em cursos e programas de desenvolvimento que precedem seus trabalhos, que os tornam bastantes flexíveis para trocar de organização. A lealdade para com a organização não é forte; tais profissionais tendem a ser mais leais às suas associações profissionais, visto que a socialização é parte básica de suas formações profissionais. A condição básica para a existência deste tipo de configuração é a existência de uma estrutura operacional tecnicamente complexa, ou a necessidade de lidar com tecnologias também complexas, exigindo assim profissionais com alto nível de especialização. Em função da presença de especialistas em vários campos de conhecimento, a configuração meritocrática comporta também um alto nível de atividade política.

- A configuração arena política tem como característica básica o conflito, tanto na coalizão externa, que é dividida, quanto na interna, que é politizada. Pressões conflitivas, normalmente, são impostas de fora da organização e os jogos políticos são então disputados internamente. Na melhor das hipóteses, a organização é dirigida visando a atender um grande número de restrições ou metas pessoais. Na pior, suas energias são despendidas em jogos e negociações políticas. Algumas vezes, em não havendo um foco natural do poder, o conflito flui naturalmente. Outras vezes, existem duas ou mais concentrações de poder que são incompatíveis entre si, resultando em conflito entre as coalizões interna e externa, ou mesmo internamente a cada uma delas. Apesar de parecer disfuncional, esta configuração não é necessariamente uma aberração, pois funciona como um meio necessário na transição de uma para outra configuração “natural”.

Mintzberg (1983) descreve os sistemas de poder dentro e em torno das organizações como estando em um estado de equilíbrio dinâmico. Sugere que todas as configurações de poder devem ser observadas como sendo normalmente instáveis. O autor utiliza as configurações de poder e as transições entre elas para apresentar um modelo para o desenvolvimento organizacional, chamado de estágios de

desenvolvimento. Nesse modelo, coexistem forças que levam as organizações de um tipo de configuração para outro, através de estágios “naturais”. O autor sugere que as empresas iniciam-se naturalmente como autocracias, fazendo sua primeira transição para instrumento ou para missionária, o que equivale ao estágio da adolescência ou de desenvolvimento acelerado, indo algumas empresas diretamente para a maturidade das configurações de sistema fechado ou de meritocracia. Os sistemas fechados e as meritocracias podem ser mantidos por considerável tempo nas empresas que atingem esses estágios, devido a capacidade de se renovarem através da confrontação da arena política. Estas configurações tendem a se politizar gradualmente, com o aparecimento de estágio de declínio organizacional sob a forma de arena política, chamada de organização politizada. Uma total renovação da organização é possível, regredindo à forma de autocracia e iniciando um novo ciclo de vida. Entretanto, a maior probabilidade é que a organização politizada entre em um caminho sem retorno, através do surgimento de uma completa arena política e a consequente morte da organização.

Sobre as configurações de poder criadas por Mintzberg, Vargas (1997) conclui que:

É importante recordar as palavras de cautela proferidas por Mintzberg (1983) com relação à sua teoria de configurações de poder, no sentido de que ela descreve tipos puros, caricaturas ou simplificações da realidade. Segundo o autor, nenhuma situação real de poder irá se encaixar exatamente em um desses tipos, apesar de que, se a tipologia proposta provar ter algum valor, muitas situações de poder irão lembrar uma ou outra das configurações por ele criadas.

Embora restritos, os resultados obtidos na pesquisa feita por Vargas (1997) tendem a atestar o modelo proposto por Mintzberg (1983) para descrever e explicar o fenômeno do poder nas organizações.

Segundo Clegg (1992), os administradores são considerados responsáveis pelo controle nas várias formas, nos vários níveis e nas várias disciplinas que ele assume. Eles têm influência nos circuitos de poder, quer queiram, quer não. E conclui que as organizações não precisam ser concebidas como bigornas onde a classe trabalhadora possa ser indefinidamente forjada com marteladas oriundas das prerrogativas e do poder da administração. O poder não é inteiramente equivalente às oportunidades

dadas à força bruta. Ao contrário, as contingências do poder e das organizações são complexas, interdependentes e, até certo ponto, potencialmente capazes de mudar.

2.2 ESTRATÉGIA

2.2.1 Conceituação

Segundo Mintzberg et al (2006:B) não há uma definição universalmente aceita para estratégia. Vários autores e dirigentes usam o termo diferentemente. Por exemplo, alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem distinções claras entre eles. Mintzberg et al (2006:B) discutem várias definições distintas de estratégias: como plano, padrão, posição, perspectiva e ardil. As definições de estratégia ora como plano ora como padrão é que abrigariam, para o autor, a possibilidade de ocorrência tanto de estratégias deliberadas como de emergentes.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva.

Quinn (1980:B) a define como um plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a administração a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma estrutura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente externo e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes. As metas e os objetivos estabelecem o que vai ser buscado e quando os resultados devem ser obtidos, mas não estabelecem como eles devem ser atingidos. Os principais objetivos, que afetam a direção geral e a viabilidade da organização são chamados de objetivos estratégicos.

Mintzberg e Quinn (2001) definem estratégia como um plano que integra objetivos, políticas e ações de uma organização em um todo coeso. Eles mencionam que qualquer organização, conscientemente ou não, adota uma estratégia.

Já a estratégia corporativa conforme definida por Andrews (1980) é um processo organizacional, diversificado, inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa onde ocorre.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) comentam que algumas corporações concedem a suas subsidiárias ou unidades de negócio a autoridade para desenvolver suas próprias estratégias; outras determinam amplamente as estratégias em nível das subsidiárias ou unidades de negócios..

Mintzberg e Lampel (1999) entendem a formação da estratégia como um processo de negociação:

Uma corrente tênue, mas muito diferente da literatura, concentrou-se na criação de estratégia baseada em poder. Parecem existir duas orientações separadas. Micro poder vê o desenvolvimento da estratégia dentro da organização como essencialmente político – um processo envolvendo barganha, persuasão e confrontação entre os atores que dividem o poder. Macro poder vê a organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e entre seus parceiros de alianças, *joint-ventures* e outras redes de relacionamento para negociar estratégias 'coletivas' de seu interesse.

No que concerne aos objetivos estratégicos, Hamel e Prahalad (1989) os definem como metas que justificam esforço pessoal e comprometimento, implicando em uma ampliação considerável do uso dos recursos humanos para suas realizações. Se as aptidões e os recursos atuais não forem suficientes, a organização será forçada a ser mais inventiva, a fazer mais com seus recursos limitados, diferentemente do preconizado pela visão tradicional de estratégia, que se concentra no grau de ajuste entre os recursos existentes e as oportunidades atuais. Para esses autores, o objetivo estratégico cria uma extrema falta de ajuste entre recursos e ambições. A alta gerência então desafia a organização a preencher essa lacuna construindo sistematicamente novas vantagens. Entretanto, há que se prover regras ou diretrizes, denominadas políticas por Quinn (1980), que expressem os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer. Essas regras sempre têm a forma de decisões contingentes para resolver conflitos entre objetivos específicos.

Considerando que as empresas são afetadas pelas forças de seu ambiente geral, sejam elas de natureza político-legal, econômica, tecnológica, social ou global, Viveiros, Freitas e Barbosa (2007) conceituam o objetivo da administração estratégica como a identificação e a criação de condições (internas e externas à organização) para que a empresa opere com eficácia diante de oportunidades e ameaças oferecidas por fatores externos.

Para Eisenhardt (1999), os tomadores (eficazes) de decisão criam estratégias na organização ao:

- incentivar o desenvolvimento de intuição coletiva que aumenta a capacidade da diretoria de ver ameaças e oportunidades mais cedo e de forma mais acurada;
- estimular o conflito rápido para melhorar a qualidade do pensamento estratégico sem sacrificar muito tempo;
- manter um ritmo disciplinado que conduza o processo de decisão a uma conclusão precisa; e
- enfraquecer o comportamento político que cria conflito improdutivo e perda de tempo.

Segundo Mintzberg et al (2006:B), a maioria dos livros publicados sobre estratégia ou política concentra-se no trabalho do gerente-geral da organização como principal ingrediente para entender o processo de formação da estratégia. Contrários a esta posição, os autores sugerem que a visão do estrategista não seja restrita a uma só pessoa. Qualquer membro da organização que venha a controlar ações importantes ou estabelecer precedentes pode ser um estrategista; ou pode haver um grupo de pessoas encarregadas do desenvolvimento da estratégia na empresa. Os gerentes são obviamente os primeiros candidatos a tal papel, pois sua perspectiva é geralmente mais ampla do que a de qualquer outra pessoa que se reporte a eles e porque, pela própria posição hierárquica, eles detêm o poder.

Segundo Clegg, Carter e Konrberger (2004), a visão cartesiana do processo de formulação da estratégia resultou em sete disparidades, ou seja:

- a disparidade entre as fantasias gerenciais e as competências organizacionais;
- a disparidade entre os objetivos reais e claros e os futuros, possíveis e imprevisíveis;
- a disparidade entre o planejamento e a implementação;
- a disparidade entre a mudança planejada e a evolução emergente;
- a disparidade entre os meios e os fins;
- a disparidade entre uma mente planejadora (a administração) e um corpo planejado (a organização); e, finalmente,
- a disparidade entre a ordem e a desordem.

Longe de conseguir gerenciar essas disparidades, na verdade o planejamento estratégico as gera e as sustenta. A prática do planejamento estratégico é que inicialmente origina essas disparidades.

Sobre o comportamento estratégico e o estilo cognitivo (a forma como determinados atores percebem e interpretam seus ambientes) de gerentes em pequenas empresas, Brunaldi, Jungles e Gimenez (2007), concluíram que o processo de escolha estratégica está, normalmente, a cargo de uma única pessoa, o gerente-proprietário, que não utiliza explicitamente o planejamento estratégico nem sistematiza o aprendizado obtido em ações estratégicas anteriores; sendo que a personalidade desse tomador de decisão poderá moldar a estratégia adotada.

Lima e Zochke (2007) concluíram que o conjunto formado pelas competências individuais (técnicas e administrativas) dos dirigentes da organização, na formulação da estratégia da empresa e a consequente atuação em equipe, pode ter um grande impacto sobre o resultado de pequenas e médias empresas.

Buscar disponibilidade de tempo para refletir estrategicamente e realizar conversas estratégicas de acordo com o que pede a situação de sua pequena ou média empresa é algo merecedor do interesse contínuo dos dirigentes.

2.2.2 Estratégias genéricas

Serão apresentadas a seguir as chamadas estratégias genéricas em nível de competição, crescimento e diversificação. Elas são chamadas de genéricas porque elas, em princípio, podem ser usadas por qualquer organização competindo em qualquer setor da economia.

Conforme definição de Porter (1986), as estratégias genéricas são métodos utilizados por uma empresa para superar as concorrentes em uma indústria. Ou seja, são métodos alternativos viáveis para uma organização lidar com as forças competitivas.

São cinco as forças competitivas (forças que dirigem a concorrência entre empresas em uma indústria), conforme definidas por Porter (1986):

1. Entrada (ameaça de novos entrantes),
2. Ameaça de substituição (ameaça de produtos ou serviços substitutos),
3. Poder de negociação dos compradores,

4. Poder de negociação dos fornecedores e
5. Rivalidade entre os atuais concorrentes na própria indústria.

Pereira e Lucena (2007) demonstraram que diferentes estratégias genéricas estiveram presentes em momentos variados na mesma organização. Foi identificado que o processo de formação de estratégia pode ser resultado do relacionamento dos líderes com fatores diversos, tais como: estrutura da organização; e interessados (internos e externos) à organização.

2.2.2.1 Estratégias de competição

Com o conceito de que a estratégia coloca a organização em posição de obter vantagem competitiva de forma integrada, coerente e deliberada, Porter (1989) define estratégia competitiva como a busca, pela organização, de uma posição competitiva favorável em uma indústria, que é a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Porter (1996) conclui que estratégia competitiva significa ser diferente dos concorrentes, com a escolha deliberada da organização de um conjunto de atividades diferentes para entregar um mix único de valores. Esta escolha dá suporte à posição estratégica. Defender essa posição, entretanto, depende do desenvolvimento de habilidades que as organizações concorrentes terão dificuldade para imitar (MINTZBERG et al, 2006:B).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), as estratégias de negócios dizem respeito à posição da empresa no setor em comparação a seus concorrentes. As empresas que conseguem estabelecer posições favoráveis em seu setor têm maior capacidade de administrar as forças competitivas. Para poder posicionar-se a empresa deve decidir se as medidas que deseja implementar lhe permitirão desempenhar atividades diferentes das dos concorrentes ou executar as mesmas atividades de seus rivais, porém de forma diferente. Desse modo, as empresas em posições favoráveis podem possuir uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes no setor.

Mintzberg et al (2006:B), apresentam dois grupos de estratégias de competição: as estratégias de diferenciação em produto e as estratégias de diferenciação em escopo. O primeiro é um conjunto de estratégias de diferenciação cada vez mais extensivas. Por meio de estratégias de diferenciação em produto, uma organização

distingue-se em um mercado competitivo ao diferenciar seus produtos e serviços em relação aos dos concorrentes em cinco possíveis dimensões: preço, imagem, suporte, qualidade e design, conforme descrito a seguir:

- Na estratégia de diferenciação do produto em preço, simplesmente se cobra um preço mais baixo por ele. Todo o resto permanecendo igual, ou não tão desigual, as pessoas vão sempre procurar o produto mais barato. A diferenciação de preço pode ser usada com um produto não diferenciado (um *design* padrão, uma *commodity*). O produtor simplesmente absorve a margem perdida, ou a compõe por meio de um volume de vendas mais alto.
- Na estratégia de diferenciação de imagem, procura-se associar a imagem da empresa (e de seus produtos) a questões como responsabilidade social, preocupações com meio ambiente etc. Entretanto, muitas vezes ela é usada com o intuito de aparentar diferenciação onde ela não existe, como por exemplo, a adoção de diferenças cosméticas em um produto que não afetam diretamente seu desempenho de forma séria.
- Por meio da estratégia de diferenciação de suporte, embora sem efeito no produto em si, procura-se diferenciar o produto com base em algo que siga junto com o mesmo, alguma base de suporte. Isso pode ter a ver com a venda do produto, como crédito especial ou entrega em 24 horas, atendimento relacionado ao produto, como um serviço pós-venda excepcional, ou fornecimento de um produto ou serviço relacionado com a compra, como ofertar lições de remo junto com a canoa que foi comprada.
- Na estratégia de diferenciação de qualidade, a diferenciação do produto está relacionada às características que o tornam melhor – não fundamentalmente diferente, apenas melhor.
- Na estratégia de diferenciação de design, a diferenciação é baseada em inovação ou seja, oferecer algo que seja realmente diferente, que se destaque do *design* dominante se houver um, contendo características únicas.

Segundo Mintzberg et al (2006:B), a diferenciação em escopo, que é a segunda dimensão para diferenciar o negócio da empresa, trata da extensão dos mercados para os quais os produtos são vendidos. A diferenciação, por concentrar-se no produto

oferecido, adota a perspectiva do cliente, existindo apenas quando a pessoa percebe alguma característica que agregue valor ao produto. E escopo, por ser focado no mercado atendido, adota a perspectiva do produtor, existindo apenas na mente coletiva da organização, em termos de como ela difunde e desagrega seus mercados. As estratégias de escopo podem ser: estratégia de massa, estratégia de segmentação, estratégia de nicho e estratégia de personalização, conforme descrito a seguir:

- Por meio da estratégia de massa, a organização tenta capturar uma grande parcela de mercado com uma configuração básica de produto.
- Ao utilizar a estratégia de segmentação, a empresa atende simultaneamente vários segmentos do mercado oferecendo produtos específicos para cada um desses segmentos. A estratégia de segmentação ocorre quando a empresa atende melhor cada segmento do que os concorrentes que não segmentam (massa).
- Praticando a estratégia de nicho, a empresa concentra-se em atender um único segmento do mercado. Esta estratégia demanda da empresa um conhecimento profundo das necessidades específicas de seus clientes. Na estratégia de nicho encontramos a existência de riscos a ela associados, tais como: (1) pequeno número de clientes, (2) demanda existente pode desaparecer, (3) diferenças do produto ou serviço focado podem desaparecer, (4) ausência de uma linha ampla de produtos e serviços.
- A estratégia de personalização representa o caso limite da segmentação: desagregação do mercado até o ponto em que cada cliente constitui um segmento único.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), por meio de estratégias de diferenciação, os atributos e as características singulares do produto de uma empresa (exceto o custo) geram valor para os clientes. Pelo fato de um produto diferenciado ser capaz de atender às necessidades únicas dos clientes, as empresas que adotam a estratégia de diferenciação geralmente cobram preços mais elevados por seus produtos. A capacidade de vender um bem ou serviço a um preço superior ao valor despendido para gerar as características diferenciadas do produto permite à empresa

um desempenho competitivo melhor do que os de seus concorrentes e retornos superiores à média.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), a estratégia de diferenciação enfoca o investimento contínuo na criação e no desenvolvimento de características que diferenciam um bem ou serviço em formas valorizadas pelo cliente. Quanto menos semelhanças entre os bens e serviços da empresa e os da concorrência, mais protegida ela estará das ações de seus rivais. Um produto pode ser diferenciado em um número ilimitado de aspectos. Características incomuns, serviço ao cliente de pronta-respostas, inovações rápidas de produtos e liderança tecnológica, prestígio e status percebidos, gostos diferentes, projeto de engenharia e desempenho são exemplos de abordagens à diferenciação.

2.2.2.2 Estratégias de crescimento

Ansoff (1979), utilizando uma matriz produto/mercado, propôs três estratégias de crescimento do negócio principal: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produto. Por meio da primeira, a empresa busca aumentar a participação em um mercado existente a partir de uma base de produtos também já existentes. Esse crescimento pode ocorrer de forma orgânica (crescimento interno) ou por meio de aquisições horizontais e verticais. A aquisição horizontal ocorre quando a empresa adquire uma empresa semelhante, do mesmo ramo de atividade, competidora ou não. A aquisição vertical pode ser de duas maneiras: para cima e para baixo. Na integração para cima, a empresa integra suas atividades, expandindo-se para o elo seguinte da cadeia de valor de seu produto, normalmente buscando uma atividade de maior valor agregado. Na integração para baixo, a empresa expande-se para o elo anterior da cadeia, normalmente para ter mais controle sobre suas fontes de suprimento.

Segundo Mintzberg et al (2006:B), uma organização pode desenvolver (crescer) seu negócio de varias formas. Pode desenvolver novos produtos para a área de negócios existente, pode desenvolver seu mercado via novos segmentos, novos canais ou novas áreas geográficas, ou pode simplesmente empurrar mais vigorosamente os mesmos produtos para os mesmos mercados. Em outras palavras, as estratégias de

crescimento são: estratégia de penetração, estratégia de desenvolvimento de mercado, e estratégia de desenvolvimento de produto.

Por meio da estratégia de penetração a empresa procura aumentar sua participação em um mercado em que já atua, por meio da expansão da oferta de produtos já existentes. Isso pode ser feito organicamente por expansão direta ou pela aquisição de competidores. Tentar expandir as vendas por meio de expansão orgânica em um mercado já existente, sem qualquer mudança fundamental no produto, é a coisa mais óbvia a fazer e talvez a mais difícil de conseguir pois, pelo menos em um mercado relativamente estável, isso significará extrair participação de mercado de outras empresas o que irá gerar respostas da concorrência. (MINTZBERG et al, 2006:B)

Na estratégia de desenvolvimento de mercado, a estratégia predominante é a elaboração de mercado, que significa promover produtos existentes em novos mercados – na verdade, expandir o escopo da empresa encontrando novos segmentos de mercados, talvez atendidos por novos canais. Uma variante dessa estratégia é a estratégia de expansão geográfica que significa levar a oferta de produtos existentes para novas áreas geográficas. (MINTZBERG et al, 2006:B)

Com a estratégia de desenvolvimento de produto, procura-se desenvolver novos produtos para os mercados já existentes. Oferecer produtos novos ou modificados na mesma área de negócios básica é outra forma de elaborar a essência da empresa. Entretanto, deve-se distinguir a extensão de produtos (inovações incrementais) de uma estratégia mais extensiva de proliferação da linha de produtos ou da estratégia de diferenciação em *design*. A proliferação da linha de produtos significa visar a uma segmentação ampla de produto – a cobertura completa de uma determinada área de negócios. (MINTZBERG et al, 2006:B)

2.2.2.3 Estratégias de diversificação de negócios (estratégia corporativa)

Em termos de diversificação de negócio, as organizações podem optar por estratégias de concentração, estratégias de diversificação relacionadas e estratégias de diversificação não relacionadas.

Para Mintzberg et al (2006:B), a diversificação refere-se a entrada da empresa em outras áreas de negócios que podem ou não estar relacionadas ao seu negócio principal. Na diversificação relacionada há uma sinergia potencial evidente entre a

nova empresa e o principal negócio da empresa, baseado em instalações, ativos, canais, habilidades ou mesmo oportunidades em comum.

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), quando uma empresa opta por diversificar suas operações além de uma única indústria e operar negócios em diversas indústrias, ela está perseguindo uma estratégia de diversificação de negócios. Uma companhia diversificada tem dois níveis em estratégia: um em nível de negócios (ou competitiva) e outro em nível corporativo (ou abrangendo a companhia inteira). Em empresas diversificadas, cada unidade de negócios pode ser livre ou não para formular e implementar estratégias competitivas próprias ao seu negócio. Para esses autores, uma estratégia de nível corporativo é uma ação posta em prática para ganhar uma vantagem competitiva através da escolha e administração de um composto de negócios localizados em diversas indústrias ou mercados de produto. Uma razão para a utilização de uma estratégia de diversificação é que os gerentes de firmas diversificadas possuem habilidades únicas de administração geral que podem ser usadas para desenvolver estratégias multinegócios e melhorar a competitividade estratégica da firma.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), indicam que as empresas diversificadas variam de acordo com os níveis de relacionamento entre seus negócios: níveis baixos, moderados a elevados e muito elevados. Subjacentes aos níveis de relacionamento encontramos quatro classificações de estratégia de diversificação: estratégia de diversificação não relacionada (conglomerados), estratégia de diversificação levemente relacionada, estratégia de diversificação altamente relacionada e estratégia de concentração (baixo grau de diversificação). Uma firma que persegue um baixo nível de diversificação concentra seus esforços num único negócio ou em um negócio dominante.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), quando uma firma ganha mais de 30% de seu volume de vendas fora de um negócio dominante e os seus negócios estão de alguma maneira relacionados, a estratégia de diversificação da companhia é classificada como relacionada. Com vínculos mais intensos entre os negócios, sua estratégia de diversificação é definida como altamente relacionada. Se houver somente leves vínculos entre os negócios, ela será definida como levemente relacionada. As

empresas que perseguem estratégias de diversificação altamente relacionadas compartilham de uma série de recursos e atividades entre os negócios. Já com relação às estratégias de diversificação levemente relacionadas, as empresas utilizam menor compartilhamento de recursos e ativos reais. Quando não há qualquer relação entre os negócios da empresa, ela passa a ser conhecida como conglomerado.

Os motivos para a diversificação relacionada são:

- Obter economias de escopo: compartilhamento de atividades, transferência de competências essenciais.
- Obter poder de mercado: bloquear competidores através de competição multiponto, integração vertical.
- Obter economias financeiras: alocação eficiente de capital interno, reestruturação de negócios.

2.3 RELACIONAMENTO PODER X ESTRATÉGIA

2.3.1 Conceituação

Loebel e Prado Jr (2005), buscando reafirmar a importância de estudos sobre a dimensão política da estratégia de negócios, concluíram que os estudos sobre a questão política em estratégia foram produzidos com certa constância e com relativa homogeneidade de temas. Já em relação ao tipo de contribuição concreta para um melhor entendimento do fenômeno da estratégia, os autores apresentam um saldo mais positivo, pois em nível conceitual o estudo da dimensão política permite o desenvolvimento de estudos importantes para a estratégia de negócios, com melhor entendimento sobre a forma com que a interação de múltiplos atores influenciariam a configuração dos ambientes de situação estratégica, a definição das capacidades de ação estratégica e o desempenho econômico dos atores em determinado contexto.

Para Clegg, Carter e Konrberger (2004), o poder sedimenta o processo de criação estratégica. A compreensão da estratégia exige comprometimento com o poder e a política. Pode ser um erro confiar nas estratégias que emanam do “santuário” da organização, (ou seja, estratégias definidas por um grupo fechado, sem análise específica dos cenários internos e externos à organização, com análise da situação atual, real), de uma elite por ela prestigiada ou daqueles que comandam essa

organização. A compreensão da estratégia exige comprometimento com o poder e a política. Isso ajuda a compreender melhor as decisões tomadas. A seleção pela corporação das vozes ouvidas ou silenciadas no processo de formação de estratégias; a criatividade e a inovação que poderiam ser impulsionadas ao se delegar às elites corporativas a formulação de estratégias ou o exercício de administração estratégica que apenas reproduzem os preconceitos e vieses da elite gerencial, são alguns dos parâmetros fundamentais para entender o poder no ambiente de desenvolvimento de estratégias. Credenciais tais como MBAs de maior prestígio e outras podem ser válidas apenas na medida em que o futuro é igual ao passado. Neste caso, os estrategistas podem não ser capazes de ir além de reproduzir o que já serviu para elas ou para a organização em outras condições de tempo e espaço.

Segundo Wrapp (1967) é enganosa a noção de que o primeiro gerente a se mover continuamente cria e impõe novos programas, como se fosse um líder eleito pela maioria, que recebesse todo o poder em um congresso liberal. O gerente bem-sucedido é sensível à estrutura de poder da organização. Ao considerar qualquer proposta atual importante, ele pode plotar a posição de várias pessoas e unidades na organização, em uma escala que varia desde suporte completo e sincero até uma oposição determinada, algumas vezes amarga e normalmente bem disfarçada. No meio da escala há uma área de “indiferença comparativa”. Normalmente, diversos aspectos de uma proposta vão se encaixar nessa área, onde ele sabe que pode operar. Ele avalia a profundidade e a natureza dos grupos dentro da organização. Sua percepção permite-lhe mover-se através dos chamados “corredores de indiferença comparativa”. Ele raramente força a passagem quando um corredor está bloqueado, preferindo fazer uma pausa até que seja liberado. Relacionada à essa habilidade particular está sua capacidade de reconhecer a necessidade de alguns lançadores de balões de ensaio na organização. Ele sabe que a organização vai tolerar apenas um certo número de propostas que emanam do ápice da pirâmide. Não importa o quão penosamente ele seja tentado a estimular a organização com um fluxo de suas próprias idéias, ele sabe que deve trabalhar por meio das pessoas das idéias em diferentes partes da organização. Conforme o gerente estuda as reações das principais pessoas e grupos aos “balões de ensaio” que essas pessoas lançam, ele é capaz de fazer uma melhor avaliação de

como limitar a “valorização” das várias propostas. Ele raramente encontra uma proposta que tenha apoio das diversas áreas de uma organização. O surgimento de apoio forte em algumas áreas é sinal quase certo do surgimento de forte oposição em outras.

Clegg, Carter e Konrberger (2004) consideram bem fundamentada a proposta de alternância das elites no processo de planejamento da estratégia da empresa. Entretanto, alterar a essência da cultura criando um estado de revolução permanente tende a obscurecer as identidades, práticas e carreiras dos envolvidos. A criação de estratégias requer uma alternância dos participantes das elites; requer novas idéias e sangue novo, o que pode abrir caminho para novas elites, mesmo que as novas idéias não funcionem. Não se trata apenas da questão de “quem” é próprio para o processo de desenvolvimento estratégico. Trata-se também da questão de que estratégia é factível para a organização.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006), informam que a escola de poder caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. A palavra poder é usada neste contexto para descrever o exercício de influência além da puramente econômica, que inclui poder econômico usado além da concorrência convencional no mercado. Essa prática aproxima o poder da política. No mundo real, o poder e a política nunca estiveram ausentes das organizações, especialmente das grandes, nem dos seus processos de formulação de estratégias. Os autores dividem a escola estratégica do poder em dois ramos distintos, o poder micro e o poder macro:

- O chamado poder micro lida com o jogo do poder dentro de uma organização. Como exemplo, os autores citam que ele pode ser constituído pelos conflitos que orbitam em torno do fechamento de uma divisão. O poder micro focaliza os agentes internos em conflito com seus colegas, em geral por interesses próprios.
- Já o poder macro diz respeito ao uso do poder pela organização. Como exemplo é citado uma organização à beira da falência que pressiona o governo para obter garantias para empréstimos. O poder macro vê a organização agindo em seu próprio interesse em conflito, ou cooperação, com outras organizações.

2.3.2 Jogos (políticos e de poder)

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) se a formulação da estratégia de uma empresa pode ser considerada um processo de planejamento e análise, cognição e aprendizado, também pode ser um processo de negociação e concessão entre indivíduos, grupos e coalizões. A política surge naturalmente ao aparecimento de qualquer ambiguidade, como: incerteza ambiental, metas concorrentes, percepções variadas, ou escassez de recursos. Com base nessa premissa, os defensores da escola estratégica de poder afirmam não ser possível formular e muito menos implementar, estratégias ótimas. Metas concorrentes de indivíduos e coalizões garantem que qualquer estratégia proposta irá ser perturbada e distorcida a cada passo do caminho. As pessoas jogam todos os tipos de jogos políticos em organizações, conforme alguns mais conhecidos citados a seguir:

- Jogo da insurgência – funcionários subalternos utilizam para resistir à autoridade ou efetuar mudanças na organização;
- Jogo da contra-insurgência – funcionários que tem autoridade reagem com meios políticos;
- Jogo do patrocínio – funcionários ligam-se a algum superior, para construir base de poder, em troca de lealdade;
- Jogo da formação de alianças – gerentes e peritos negociam com seus pares, formas de apoio mútuo para construir bases de poder;
- Jogo da construção de impérios – gerentes de linha negociam individualmente com subordinados, para construir bases de poder, de forma não cooperativa;
- Jogo da orçamentação – jogado de forma aberta e com regras claramente definidas para obter poder com base em recursos adquiridos;
- Jogo da perícia – uso não autorizado de perícia para construir base de poder, ostentando-a ou ocultando-a;
- Jogo do domínio – uso de poder legítimo de forma ilegítima para construir base de poder sobre quem tem menos ou nenhum poder;
- Jogo de linha versus assessoria – jogo de rivalidade entre pares, jogado não apenas para ampliar poder pessoal mas também para derrotar um rival;

- Jogo de lados rivais – também jogado para derrotar um rival, ocorre quando jogos de aliança ou de construção de impérios resultam em dois grandes blocos de poder; pode ser o jogo mais divisível de todos;
- Jogo de candidatos estratégicos – jogado para efetuar mudanças estratégicas em uma organização através de meios políticos;
- Jogo de soprar o apito – breve e simples, jogado para realizar mudanças organizacionais, com informações privilegiadas usadas por funcionário, em geral subalterno, para informar a elemento externo influente sobre comportamento questionável ou ilegal por parte da organização;
- Jogo dos fofoqueiros – pequeno grupo de fofoqueiros próximos ao poder, mas não pertencentes ao mesmo, procura reorientar a estratégia básica da organização, deslocar parte importante de seu conhecimento essencial, substituir sua cultura ou livrá-la da liderança atual.

Conforme Ouimet (2002), as estratégias políticas utilizadas por funcionários que não possuem poder formal na empresa podem ser classificadas em: estratégia de consolidação de poder e estratégia de proteção de posição. A estratégia de consolidação de poder engloba os jogos de poder utilizados pelos funcionários com pouco poder organizacional disponível, mas que, em um contexto de trabalho favorável a seu desenvolvimento, evoluem. Esses atores beneficiam-se, então, de um clima de trabalho positivo devido a variadas razões, como patrão atencioso, colegas de trabalho honestos e bem-intencionados, relações de trabalho harmoniosas entre os empregados, um estresse organizacional equilibrado e uma situação financeira estimulante para a empresa. A utilização da estratégia de consolidação de poder permite aos atores aumentar a importância de seus recursos e, conseqüentemente, ampliar as chances de subir nos escalões hierárquicos.

Endereçando-se especificamente ao ator que dispõe de um poder fraco mas que, em um contexto organizacional favorável, evolui, a estratégia de consolidação, segundo Ouimet (2002) comporta sete jogos de poder:

- Jogo de lobinho - uma pessoa dispendo de pouco poder e beneficiando-se de um clima de trabalho favorável tem sempre interesse em se mostrar pronta a ajudar todos os seus colegas de trabalho. Ou seja, ela não deve esperar ser solicitada

por seu entorno. Ela deve antecipar as necessidades de seus colegas e lhes oferecer espontaneamente sua ajuda. Por outro lado, o jogo do lobinho permite a propagação de sua rede de contatos interpessoais, bem como a demonstração de suas qualidades pessoais e de sua expertise profissional.

- Jogo de boletim – Esse jogo é definido por intermédio de uma metáfora escolar. Em comparação a um aluno com um bom boletim para mostrar aos pais, o empregado impõe a si o dever de manter, regularmente, seu relatório de atividades. Os superiores gostam de conhecer as realizações profissionais de seus empregados e sua progressão na empresa. Durante uma reunião de trabalho, se a ocasião se faz presente, a apresentação escrita das realizações até o momento e daquelas previstas para a continuação de um projeto preciso produz um bom efeito. Um relatório de atividades bem construído abre muitas portas. Além disso, o jogo do boletim constitui um excelente meio de responder com diligência e autoconfiança aos questionamentos frequentemente inesperados de seu superior com relação a suas últimas realizações.
- Jogo de tamborim - A difusão sutil e hábil de realizações pessoais revela-se como um jogo de poder muito apreciado por preocupados em assegurar sua ascensão na empresa. Ou seja, apresentar de forma escrita ou oral, as realizações à empresa como um todo. Para isso, é necessário divulgar ingênuamente e humildemente seus últimos atos de destemor às pessoas, de preferência estrangeiras a esses, mas que demonstrem uma boa visibilidade - por exemplo, as secretárias de seu departamento. A informação deverá, em princípio, se propagar rapidamente. Pode-se também utilizar a intranet, ou o jornal da empresa para enviar informações importantes sobre si. O elemento fundamental a ser respeitado para que esse jogo funcione é jamais comunicar diretamente suas realizações aos principais interessados, como, por exemplo, a seu superior hierárquico. É importante jamais ser identificado como a fonte de emissão das boas notícias a seu próprio respeito. Torna-se necessário, então, intercalar um intermediário entre o funcionário e o destinatário. Passando por um intermédio qualquer, a informação permanece credível e o autor das realizações não pode ser taxado de fátuo.

- Jogo de corredor - é importante ser prudente na progressão da carreira. Uma pessoa com pouco poder disponível não pode se permitir cometer muitos erros, sobretudo erros significativos. Um passo de cada vez deveria ser considerado como o principal lema daquele que se utiliza desse jogo. Essa tática tem por objetivo evitar decepcionar as pessoas de seu entorno. A acumulação de sucessos, bem modestos, permite forjar uma reputação. Um bom conhecimento do potencial próprio e dos recursos disponíveis é crucial nesse jogo.
- Jogo de “dar e retirar” – É utilizada a expressão “dar e retirar” para indicar que o sucesso profissional depende totalmente de uma troca de bons procedimentos. A progressão no âmbito da empresa necessita do estabelecimento e do respeito de um equilíbrio entre aquilo que se obtém da empresa e aquilo que se restitui. Cada vez que se recebe algo da empresa, deve-se dar algo em troca às pessoas que se situam na base desse sucesso. É assim, por exemplo, que a obtenção de uma promoção está ligada à expressão de gestos de gratidão, podendo ir desde simples agradecimentos públicos até a outorga de certos projetos apreciados pelas pessoas que apóiam tal obtenção. O jogo do “dar e retirar” constitui uma regra não-escrita em que a violação pode atrapalhar, consideravelmente, uma trajetória de carreira.
- Jogo de ruído - A formulação de queixas com a finalidade de melhorar sua situação permite obter recursos e, assim, consolidar seu poder organizacional. As queixas não devem jamais ser cargas virulentas contra a empresa, nem tampouco críticas que firam certas pessoas. Sempre se referindo ao alcance dos objetivos da empresa, pode-se especificar, regularmente, aquilo que falta em matéria de recursos para realizar adequadamente seus mandatos. Essa empreitada deve ser ponderada. O jogo do “ruído das engrenagens” apresenta-se particularmente eficaz em uma cultura organizacional mecanicista.
- Jogo de mentor – É sábio e aconselhável, para uma pessoa que disponha de poucos ascendentes e trabalhe com indivíduos bem-intencionados, empreender ações para se tornar pupilo de um mentor. É importante escolher uma pessoa respeitada, que conheça bem a cultura organizacional da empresa. Seus conselhos permitirão aperfeiçoar a compreensão da dinâmica das redes sociais

informais. Além disso, o mentor iniciará seu pupilo em certos rituais específicos da vida simbólica da empresa. O protegido do mentor dispõe de um acesso privilegiado aos valores fundamentais da empresa: sua missão, os mitos de sua fundação, as explorações realizadas por seus pais fundadores, o sistema de crenças e de atitudes para promover sua missão, os tabus e as interdições. Ele beneficia-se, então, de uma vantagem em sua progressão profissional, com relação a um colega ignorante da questão simbólica.

Segundo Ouimet (2002) a segunda estratégia política utilizada por funcionários que não possuem poder formal na empresa, ou seja, a estratégia de proteção de posição, é conveniente a um funcionário que disponha de pouco poder e está limitado a trabalhar em um contexto organizacional desfavorável, engloba 12 jogos de poder. São eles:

- **Jogo da raposa** – um funcionário ter neutralizado os ataques de seus adversários incitando-os a explorar um filão enganoso é uma estratégia defensiva designada de “jogo da raposa”. O jogo torna-se muito precioso quando um grupo de indivíduos, conhecendo sua vulnerabilidade, decide maltratar uma pessoa. Na maior parte do tempo, esse jogo é utilizado em uma cultura organizacional tribal, isolada do mundo externo e baseada na prática repetitiva e ostentativa de uma deferência servil a certas figuras de autoridade. Esse tipo de cultura é frequentemente encontrado em empresas familiares. Os membros da tribo detestam a diferença. Se alguém sustenta idéias diferentes ou exhibe comportamentos que se distanciam da norma da tribo, estará em perigo. O jogo da raposa consiste em colocar seus adversários em uma pista falsa, induzindo sutilmente alguns a pensarem que o utilizador desse jogo é vulnerável em um projeto em particular. Enquanto eles caem na armadilha, como uma matilha de cães enraivecidos, cansando-se em vão para o encurralar em um projeto sólido, o usuário do jogo pode respirar e consolidar sua posição defensiva.
- **Jogo do homem de sete horas** – esse jogo consiste em chamar a atenção das pessoas que procuram querela para a presença de uma ameaça externa à empresa. A ameaça pode ser real ou virtual. Deve-se, então, ficar informado da evolução do ambiente externo da empresa. O jogo do homem de sete horas

revela-se particularmente eficaz no contexto de uma cultura organizacional introvertida, em que as preocupações recaem fundamentalmente sobre o funcionamento interno da empresa.

- Jogo do homem-sanduíche – quando se está em uma situação precária, é sempre bom aproximar-se de seus amigos e refugiar-se de seus inimigos. Semelhante a um lutador de boxe em dificuldade na arena, o utilizador desse jogo deve reduzir a distância que o separa de seus adversários. Um empregado com pouco poder disponível, confrontado com um clima hostil, tem muito interesse em mostrar publicamente as cores do grupo ou da empresa. Ele deve se transformar rapidamente em homem-sanduíche e fazer ampla promoção dos valores da maioria. Ele pode se encarregar, por exemplo, da preparação da festa de natal, da campanha de recolhimento de fundos para centros de ajuda à população carente, do planejamento de exercícios de evacuação em caso de incêndio. Durante as reuniões de trabalho, ele deve manifestar seu consentimento com relação a seus colegas, por meio de leves balanços verticais de cabeça e de um leve sorriso aprovador. O jogo do homem-sanduíche exige muita paciência e domínio de si mesmo. Suas ações devem ser percebidas como naturais e sinceras. Esse jogo de poder funciona bem, não obstante a cultura corporativa na qual ele deve evoluir.
- Jogo do arrombador de portas abertas – quando se é acuado, a tática do arrombador de portas abertas é eficaz, pois permite limitar ao máximo os estragos. Não se deve, de forma alguma, entrar no jogo dos adversários e reagir a suas provocações. Eles esperam que o gestor perca sua compostura para, em seguida, melhor desacreditá-lo. Esse jogo de poder consiste em tornar o tempo de fala o mais longo possível, para, em definitivo, não dizer nada. Conservando sua calma, esse jogador deve basear sua intervenção em uma formulação de grandes princípios, geralmente admitidos por todos. Utilizam-se os advérbios de afirmação, o pronome pessoal “nós” e orienta-se o discurso para o futuro.
- Jogo do padrão mnemônico - O jogo do padrão mnemônico consiste em tomar emprestado das pessoas que possuem poder e demonstram um forte potencial de perigo, expressões consagradas pelo *establishment* da empresa ou extratos

de suas proposições, com a finalidade de legitimar suas intervenções e consolidar sua aparência de veracidade. O empréstimo sutil e ingênuo de certas passagens dos discursos passados de seus adversários aproxima consideravelmente o utilizador desse jogo daqueles. Com efeito, a retomada ingênua de certas falas, expressões ou situações permite penetrar no passado das pessoas citadas e reavivar nelas a lembrança de eventos significativos. Trata-se, de fato, de uma incursão na história das pessoas visadas pela intervenção. O jogo do padrão mnemônico revela-se particularmente apropriado quando se deve compor com uma pessoa paranóica, pois esta se sentirá assegurada pelas propostas calcadas sobre suas próprias palavras.

- Jogo do bilhete para passear – a melhor maneira de neutralizar um inimigo consiste em transformá-lo em parceiro. Esses gestores estimam que o ser humano é mais sensível aos interesses do que aos princípios. Então, é pelo negócio que é possível amortecer os antagonismos. O jogo do “bilhete para passear” consiste em solicitar a ajuda de uma pessoa ameaçadora para finalizar um trabalho importante e, assim, permitir que ela obtenha o mérito. Esse jogo exige muita maturidade e visão de longo prazo, pois não é fácil oferecer, gratuitamente, a um adversário um bilhete permitindo-lhe viajar nas esferas do reconhecimento social e da estima de si mesmo. Mas, algumas vezes, é sábio aproximar-se das pessoas hostis ou que poderiam se tornar hostis. Conceder hoje para sobreviver amanhã, tal é o princípio na base desse jogo. O jogo do “bilhete para passear” é bem indicado quando se convive com um colega narcisista ou paranóico. Há a possibilidade de dizer que se pode perder momentaneamente de vista os amigos, mas a perda de contato com os inimigos, esta, é perigosa.
- Jogo do cuco – deve-se deslatare os atributos avidamente buscados pelas pessoas poderosas de natureza vaidosa ou venal. Quando alguns de seus bens ou prerrogativas são cobiçados por pessoas mais poderosas que você, é sábio distanciar-se, durante um certo tempo, do objeto cobiçado. Esse jogo assemelha-se um pouco à tática do “bilhete para passear”. Como o cuco, que deposita seus ovos no ninho de um outro pássaro, deve-se algumas vezes confiar projetos

importantes a colegas mais poderosos. Esses colegas não são necessariamente opositores. Eles servem, antes de mais nada, como uma família que acolhe seu bebê. Em culturas organizacionais orgânicas onde se encontra um bom número de primas-donas de egos hipertrofiados, frequentemente é oportuno buscar o socorro de um protetor. É raro que personalidades narcisistas aceitem que uma pessoa dotada de pouco poder possa administrar projetos importantes. Então, não é bom se situar entre elas e o sol. Frente a essas pessoas, não é tanto o que se faz que importa, mas o que se é, para pretender poder assumir mandatos importantes. Além disso, quando a situação se deteriora, a solução do pai adotivo é um excelente meio de proteção.

- Jogo da batalha de honra – o jogo da batalha de honra é particularmente utilizado em reuniões de trabalho ou de apresentação de projetos. Quando se deseja defender um projeto importante e o poder é fraco, esse jogo revela-se muito eficaz. Ele funciona somente quando se insere o projeto importante em um pleito mais geral, englobando a defesa de causas perdidas de antemão. Deve-se sustentar a defesa dessas causas moribundas a partir de grandes princípios humanistas. Importa, nesse jogo, ser o apóstolo da virtude. A defesa deve ser nobre, mas, sobretudo, ponderada. Não se pode se engajar em uma requisição ardente que possa machucar a suscetibilidade dos interlocutores. Não se trata, nesse jogo, de lutar para ganhar, mas para mostrar a magnitude de seus princípios. Enquanto se enxugam os reversos sucessivos, deve-se demonstrar uma certa aflição por meio de comportamentos não-verbais. De fato, está se montando a mesa para a defesa de um projeto importante.
- Jogo do pato cambaleante – adotando uma aparência anódina, o funcionário consegue se esquivar de vários perigos de seu ambiente de trabalho. O jogo do pato cambaleante é muito eficaz em uma cultura organizacional orgânica ou quando se é confrontado com uma pessoa altamente narcisista. Em ambas as situações é arriscado anunciar seu sucesso quando se detém pouco poder. Vale escolher um perfil discreto para projetar ao outro uma imagem que não seja ameaçadora. Portanto, evitar toda e qualquer exuberância e ser modesto representam vantagens nesse jogo. Permanecendo eficaz, o funcionário

apresenta-se como alguém que deve trabalhar muito para alcançar seus objetivos. Comporta-se, então, de maneira que a pessoa narcisista acredite que nada é fácil para esse funcionário. No limite, pode-se incitar a compaixão, aumentando assim a margem de manobra frente àquele tipo de pessoa. É raro que uma pessoa narcisista ataque alguém que ela julgue menos talentosa do que ela própria.

- Jogo da neblina – confrontados com a adversidade, funcionários decidiram renunciar ao falar por falar. De acordo com eles, quando se atua em um clima de trabalho desfavorável e o poder se revela tênue, o interesse de ser inapreensível é forte. Quanto menos os adversários souberem sobre sua vida em geral, mais eles terão dificuldade em captar seus pontos fracos. Assim, importa dizer o mínimo possível sobre a vida privada e deter-se estritamente nas informações de ordem profissional. Quando questionado sobre a vida privada, pode-se ser vago e explorar uma conversa descontínua. Enfim, pode-se evitar revelar por meio de marcas pessoais seus investimentos afetivos. Então, não é recomendável colocar sobre as paredes do escritório fotos do cônjuge e dos filhos.
- Jogo da conformidade às regras – um funcionário, dispendo de poucos meios de se fazer valer e devendo compor com um contexto desfavorável, tem alto interesse em respeitar escrupulosamente as diretivas e os procedimentos. O escudo protetor – e sobretudo legítimo – das regras permite aumentar a proteção e evoluir mais facilmente em uma cultura organizacional mecanicista ou com pessoas de personalidade analítica. Além disso, pode-se constatar que o jogo da “conformidade às regras” se apresenta como o meio de defesa mais eficaz nas burocracias mecanicista e profissional. O respeito indefectível das regras prescritas pelos membros em posição de autoridade permite proteger-se e legitimar suas ações defensivas. Ademais, aumenta-se a proteção à medida que se orientam suas intervenções para um enfoque empírico, baseado em fatos e dados estatísticos. Procedem-se por sequência e enfatiza-se a lógica formal. A argumentação é cartesiana, privilegiando os desenvolvimentos analíticos dedutivos. Enfim, permanece-se calmo e paciente.

- Jogo do balé diplomático – o jogo do balé diplomático é indicado quando se evolui em um contexto de trabalho difícil ou claramente patológico. Pode ser lucrativo estabelecer alianças externas a seu grupo de problemática origem. Todavia, deve-se ser prudente e discreto nesses empreendimentos. A aproximação com outros parceiros pode ser frequentemente percebida como uma traição, sobretudo se o funcionário é membro de uma cultura tribal ou se os opositores têm tendências à paranóia. Então, convém camuflar essa estratégia de proteção, inscrevendo-a em um projeto intersetorial que tenha obtido o consentimento prévio dos superiores. A criação de alianças extramuros solidifica sua posição defensiva em relação a seus adversários imediatos e permite, ao mesmo tempo, reenergizar-se psicologicamente, encontrando pessoas simpáticas, agradáveis e honestas.

2.3.3 Poder e política

A escola de poder, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006), pressiona pela melhor compreensão do papel de indivíduos organizados ou não na formulação ou reformulação de comportamentos. A escola de poder também sugere que as estratégias oriundas desse processo não são necessariamente ótimas. Elas irão refletir os interesses dos grupos mais poderosos na organização, buscando mapear a estrutura de poder existente:

Quase todas as organizações imagináveis, privadas e públicas, são, moderada ou ocasionalmente, políticas. Só as menores ou dirigidas de forma mais autocrática podem evitar totalmente a política aberta durante algum tempo. Por outro lado, algumas organizações são inteiramente capturadas por políticas; assim, cada decisão estratégica torna-se um campo de batalha. É em épocas de mudanças difíceis, quando o poder sempre é realinhado de maneira imprevisível, que surgem as arenas políticas em organizações até então saudáveis. Nessas condições, muitas coisas mudam de donos e as pessoas sentem-se particularmente inseguras. Tudo isso gera conflitos políticos, em especial na formação de estratégia, na qual as apostas são altas. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2006, p.178)

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) novas estratégias propostas são mais que guias para ação, sendo também sinais de mudança em relações de poder. Quanto mais importante a estratégia e descentralizada a organização, a existência de manobras políticas torna-se mais provável, podendo inclusive tornar difícil para a organização concretizar qualquer estratégia, quer seja deliberada ou emergente. A

organização é capaz de tomar decisões, mas parece não poder formular estratégias, entretanto, estratégias podem surgir de processos políticos. Quando campos rivais surgem de alguma mudança importante na estratégia da organização, quem vencer será o formulador da estratégia a ser adotada. Ter-se chegado a uma estratégia de maneira política, em geral, significa ter progredido passo a passo, através de processos de negociação.

A política sobre as organizações é divisiva e onerosa, consome energia que poderia ser dedicada ao atendimento dos clientes. A finalidade de uma organização é produzir bens e serviços e não prover uma arena na qual as pessoas possam lutar entre si.

Ainda segundo os autores, na grande maioria das organizações existem três sistemas que utilizam meios definidos como legítimos, significando que seu poder é reconhecido de maneira oficial: autoridade formal, cultura estabelecida e experiência certificada. Algumas vezes esses meios são utilizados para atingir fins ilegítimos. Por isso existe um quarto sistema, a política, cujos meios podem também não ser formalmente legítimos, mas que pode ser utilizado para buscar fins que são de fato, legítimos. Com base nesse princípio foram elaborados quatro pontos específicos:

- primeiro, a política como sistema de influência pode atuar de forma darwiniana para assegurar que os membros mais fortes de uma organização sejam colocados em posição de liderança;
- segundo, a política pode assegurar que todos os lados de uma questão sejam plenamente debatidos, ao passo que os outros sistemas de influência podem promover somente um;
- terceiro, a política pode ser exigida para estimular as mudanças necessárias que estão bloqueadas pelos sistemas de influência mais legítimos;
- quarto, a política pode facilitar o caminho para a execução das mudanças.

Assim, a política pode até nos irritar, mas também pode nos ser útil.

A tabela 2 mostra em cinco passos como usar a política para obter aceitação das estratégias.

Usando política para obter aceitação das estratégias
A – reconhecer as realidades políticas e administrá-las.
B – reconhecer o caráter essencial do empenho da gerência intermediária
C – aprender a usar instrumentos políticos clássicos: objetividade, satisfação, generalização, concentrar-se nas questões de maior importância, antecipar o comportamento das coalizões.
D – administrar o comportamento das coalizões, através de duas opções principais: 1 – administrar a estrutura da coalizão da organização para reduzir a influência da sua oposição e 2 – rever sua estratégia e/ou política associada para que esta não confronte mais a oposição da coalizão.
E – tomar providências diretas contra a coalizão oponente: <ul style="list-style-type: none"> 1 – forme uma coalizão que neutralize as outras. 2 – forme uma contra-coalizão depois de tornada visível a coalizão da oposição 3 – mude as posições organizacionais dos líderes da coalizão de oposição 4 – coopte membros da coalizão 5 – aumente os esforços de comunicação e persuasão com membros da coalizão 6 – retire da organização os líderes da coalizão

Tabela 2 - Usando política para obter aceitação das estratégias. Extraído de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006 p. 181-182), adaptado de Macmillan e Guth, 1985 p.247-253

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) apud Macmillan e Guth (1985), os “instrumentos ou ferramentas políticas” são: objetividade, satisfação, generalização, concentrar-se nas questões de maior importância e antecipar o comportamento das coalizões, conforme descrito a seguir:

- **Objetividade:** como em muitos casos é possível atingir resultados muito semelhantes usando meios ou caminhos diferentes, a gerência geral deve reconhecer que atingir um resultado com sucesso é mais importante que impor o método para atingi-lo.
- **Satisfação:** os políticos logo aprendem que atingir resultados satisfatórios é muito melhor que fracassar na tentativa de atingir resultados “ótimos” através de uma estratégia impopular.
- **Generalização:** mudar o foco de questões específicas para outras mais gerais (por exemplo, de corte de custos para melhora da produtividade) pode aumentar as opções da gerência geral em sua busca pela estratégia e pelas políticas a ela associadas que sejam, ao mesmo tempo, eficazes e capazes de obter o empenho organizacional.

- Concentrar-se nas questões de maior importância: elevando-se a questão a um nível superior, muitos dos interesses a curto prazo podem ser adiados em favor dos interesses a longo prazo, mais fundamentais.
- Antecipar o comportamento das coalizões: as coalizões se formam em torno das questões atualmente enfrentadas pela organização. Os gerentes gerais devem estar preparados para dedicar algum tempo à definição das questões correntes e recentes, identificando os participantes das coalizões que se formaram a respeito de cada questão e, a seguir, analisando as razões aparentes pelas quais os diferentes membros entraram nas coalizões.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) o poder macro, diferentemente do poder micro, que trata de indivíduos e grupos dentro da organização, reflete a interdependência de uma organização com seu ambiente. Incluem-se no ambiente externo fornecedores, clientes, compradores, sindicatos, concorrentes, bancos e reguladores governamentais, entre outros. Estratégias podem ser adotadas por organizações na busca da redução da dependência de relacionamentos externos ou para fechar acordos com eles. Podem ser feitas adaptações de estruturas, de sistemas de informações e assemelhados, e para reduzir ou assumir o controle são praticadas fusões (para interiorizar forças externas), praticar *lobby* buscando ações favoráveis do governo (redução de tarifas ou mudanças de regulamentações). Para isso, pode-se recorrer a meios informais ou ocultos. Efetuar a análise dos interessados internos e externos à organização é uma tentativa de lidar com as forças políticas através de uma abordagem racional. Em certo sentido, é a solução da escola de planejamento à confusão da política.

A obra de Michael Porter, principalmente *Estratégia Competitiva*, é parte fundamental da escola de *posicionamento*, uma vez que trata de movimentos competitivos para manter posições de mercado. Porter não usa a palavra política em seus textos, mas apesar do fato das intenções poderem ser econômicas, isto é política – é o lado político do posicionamento. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2006)

Para Porter (1986) uma abordagem ampla nos movimentos competitivos é a organização usar recursos e capacidades superiores para forçar um resultado na direção dos interesses da empresa, superando a retaliação, que é chamada de

abordagem da força bruta. A revelação seletiva de informações sobre si mesma é um recurso de extrema importância para a empresa na elaboração de seus movimentos competitivos. A revelação de qualquer informação deve ser feita apenas como uma parte integrante da estratégia competitiva.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006), o ponto central da escola de poder é a organização ser sensível às consequências políticas dos movimentos econômicos. Os autores apresentam como premissas da escola do poder:

- A formação da estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como o comportamento da própria organização em seu ambiente externo;
- As estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas. O poder micro vê a formação de estratégia como a interação, através de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo.

Os autores explicam que a formação de estratégia envolve mais que poder. O papel das forças integradoras, como liderança e cultura, tende a ser desprezado pela escola do poder. Com atenção concentrada em divisão e fracionamento, a escola de poder pode deixar de lado padrões que se formam, mesmo em situações mais conflitivas. Além disso, embora seja verdade que a dimensão política pode ter um papel positivo nas organizações, pode também ser fonte de desperdício e distorção nas organizações. Entretanto, muitos dos que escrevem sobre a escola do poder bem como aqueles que a praticam com satisfação, parecem encará-la com certa dose de afeição.

Por outro lado, os autores concluem que não faz sentido descrever a formação de estratégia como um processo destituído de poder e política, principalmente quando ocorrem mudanças importantes, grandes oscilações em relacionamento de poder ou quando surgem conflitos.

A escola de poder introduziu sua parcela de vocabulário útil no campo de administração estratégica (coalizão, jogos políticos, estratégia coletiva, por exemplo). Também salientou a importância da política na promoção de mudanças estratégicas,

quando agentes estabelecidos, que buscam manter suas posições, precisam ser confrontados. A política também é um fator na resistência às mudanças estratégicas.

Para Jacometti e Machado-da-Silva (2003) crenças e valores, de certa forma, identificam o que a organização tende a adotar como procedimentos para lidar com os desafios que enfrenta. O processo de definição de estratégias também está sujeito às disputas internas entre os grupos que compõem a organização, em função da forma diversificada como cada grupo interno interpreta a realidade. Tal influência caracteriza as dependências de poder que também norteiam as ações destes grupos.

Os interesses são legitimados nas dependências de poder a que estão submetidas as relações entre os indivíduos. Nesse sentido, a dimensão do poder constitui foco de análise importante, à medida que sustenta a configuração e a preservação dos interesses de grupos na organização. Os dirigentes do grupo estratégico (que estão no poder) têm mobilizado a organização em direção a transformações significativas, tanto em termos de estrutura quanto de objetivos e estratégias.

2.3.4 Estrutura de organizações

Segundo Mintzberg et al (2006:B) nenhuma organização real é sempre exatamente como as configurações teóricas, embora algumas cheguem bem perto, outras parecem refletir combinações de várias, algumas vezes em transição de uma para outra. Por isso, essas configurações teóricas não devem ser consideradas de maneira inflexível.

2.3.4.1 Estrutura organizacional matricial

Para Mintzberg et al (2006:B) a estrutura matricial traz a conexão em sua conclusão central. Não importa quais sejam as bases de agrupamento em um nível na organização, sempre fica alguma interdependência. O conceito de estrutura matricial é um equilíbrio entre duas ou mais bases de agrupamento, por exemplo, funcional com mercado (ou, nesse caso um tipo de mercado com outro, como o caso de estrutura de linha e apoio). Podemos distinguir uma forma permanente de estrutura matricial, na qual as unidades e as pessoas que a compõem permanecem mais ou menos no lugar, e uma forma mutante, apropriada para trabalhos em projeto, na qual as unidades e as

pessoas que a compõem se movem com frequência. Estruturas matriciais mutantes são comuns em segmentos de alta tecnologia, que agrupam especialistas em departamentos funcionais para fins de coordenação, mas os organizam a partir de vários departamentos em equipes de projeto para fazer o trabalho.

2.3.4.2 Organização profissional

A organização profissional, para Mintzberg et al (2006:B) é uma configuração burocrática que se baseia na padronização de atividades, e não na padronização de processos de trabalho ou resultados para sua coordenação. A pressão para a profissionalização domina. Tendo que se basear em profissionais treinados – pessoas altamente especializadas, mas com controle considerável sobre seu trabalho – para desempenhar suas tarefas organizacionais, a organização passa grande parte do poder não apenas aos profissionais em si, mas também às instituições e associações que os treinaram e selecionaram. Então a estrutura surge como altamente descentralizada horizontalmente; tendo o poder sobre muitas decisões, tanto em fluxos operacionais como estratégicos, em toda a linha hierárquica de cima para baixo, até os profissionais do núcleo operacional. Acima do núcleo operacional encontramos uma estrutura bastante única. Há pouca necessidade de tecnoestrutura, pois a principal padronização ocorre como resultado do treinamento que acontece fora da organização. Como os profissionais trabalham de forma tão independente, o tamanho das unidades operacionais pode ser muito grande, e são necessários poucos gerentes de primeira linha. A equipe de apoio em geral é muito grande para poder dar suporte aos profissionais que recebem altos salários.

2.3.4.3 Organização diversificada

Mintzberg et al (2006:B) informam que a organização diversificada também não é muito integrada como um conjunto de entidades bastante independentes, reunidas por uma estrutura administrativa “frouxa”. Mas enquanto as entidades da organização profissional são pessoas, na organização diversificada elas são unidades de linha intermediária, geralmente chamadas divisões, exercendo uma pressão dominante para dividir em unidades pequenas. Essa configuração não é uma estrutura completa, mas uma estrutura parcial imposta aos demais. Cada divisão tem sua própria estrutura. Uma

organização é organizada em divisões porque suas linhas de produto são diversificadas. Tal diversificação encoraja a organização a substituir unidades funcionais por unidades baseadas em mercado, uma para cada linha de produto diferente e garante autonomia considerável a cada uma para administrar seus próprios negócios. O resultado é uma forma limitada de descentralização de cima para baixo na cadeia de comando. Para o escritório central manter uma aparência de controle em relação às divisões usa-se alguma direção de supervisão. Grande parte disso interfere com a autonomia divisional necessária. Então o escritório central se baseia em sistemas de controle de desempenho, ou seja, na padronização de resultados. O escritório central monta uma equipe para prestar certos serviços comuns às divisões, como aconselhamento jurídico e relações públicas.

2.3.4.4 Organização política

A organização política segundo Mintzberg et al (2006:B) não tem uma parte dominante, não tem um mecanismo de coordenação dominante e nenhuma forma estável de centralização ou descentralização. Ela pode ter dificuldade para temperar os conflitos internos. O que caracteriza seu comportamento é a separação de suas partes diferentes. As organizações políticas podem assumir diferentes formas. Algumas são temporárias, refletindo transições difíceis na estratégia ou na estrutura que evocam o conflito. Outras são mais permanentes, talvez porque a organização deve enfrentar forças internas competitivas (entre departamentos como marketing e produção, necessariamente fortes), talvez porque um tipo de podridão política tenha aparecido, mas a organização esteja suficientemente entrincheirada para suportá-lo.

O referencial teórico sobre poder, estratégia e a combinação de ambos (poder x estratégia) em organizações conforme apresentado neste capítulo, serve como embasamento da pesquisa. E em conjunto com a experiência do pesquisador, foi utilizado para formar a base para a definição das duas suposições que são verificadas no presente trabalho, com a confirmação dos objetivos da pesquisa, conforme citado no CAPÍTULO 1, item 1.2.

Do referencial teórico apresentado neste capítulo 2 e que nortearam a pesquisa, sobressaem-se entre os tópicos que foram verificados no trabalho de campo:

- Os jogos políticos e de poder (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2006; OUIOMET, 2002);
- As disputas internas (entre os grupos que compõem a organização) que ocorrem durante o processo de definição de ações estratégicas (Jacometti e Machado-da-Silva, 2003) através da negociação, de justificativas operacionais e do uso da política;
- A escola de pensamento estratégico do poder (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2006) com as características da formação de estratégia como processo aberto de influência com o uso de poder e política para negociar a aprovação de ações estratégicas;
- As fontes de poder (Morgan, 1996) que dão aos membros das coalizões internas em uma organização vários meios para ampliar seus interesses, resolvendo ou perpetuando os conflitos organizacionais;
- As configurações de poder (Mintzberg, 1983; Vargas, 1997) e a responsabilidade dos administradores da empresa pelo controle das várias formas de aplicação que o poder assume (CLEGG, 1992);
- Os “instrumentos ou ferramentas políticas” (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2006: Macmillan, Gutt, 1985): Objetividade; Satisfação; Generalização; Concentrar-se nas questões de maior importância; e Antecipar o comportamento das coalizões;
- As estratégias genéricas (Porter, 1986; Pereira e Lucena, 2007) e as estratégias de competição, de crescimento, de diversificação de negócios (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003; MINTZBERG ET AL, 2006:B).

3. METODOLOGIA

Pedro Demo (1985), define:

metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos, que é o que trata a metodologia (p.19).

3.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com os objetivos deste trabalho e considerando todas as variáveis e suposições iniciais, optou-se por adotar o estudo de caso como a melhor opção metodológica para esta pesquisa.

Neste trabalho o estudo de caso é único, onde uma empresa é avaliada a partir das suposições iniciais e dos objetivos propostos nesta pesquisa. Stake (1995) aponta a existência de estudos de caso com a participação de uma empresa ou unidade de análise. Ainda segundo este autor, o estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ir desde um indivíduo a uma ou mais organizações.

Para Yin (2001), o estudo de caso consiste em uma estratégia de pesquisa com base na investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto na vida real.

De forma secundária, mas não menos importante, esta pesquisa pode também ser classificada como bibliográfica, onde, a partir do levantamento de dados e interpretações de autores sobre os temas abordados nesta pesquisa, foi possível construir o referencial teórico e outros trechos deste trabalho.

3.2 ABORDAGEM

A partir das características e objetivos deste trabalho, a abordagem qualitativa é a que melhor expressa esta pesquisa.

A pesquisa qualitativa tem interesse em buscar o lado subjetivo de um fenômeno, admitindo a complexidade da realidade sob análise, evitando o reducionismo e primando pela intensidade (DEMO, 2002).

Assim, como afirma Demo (2002, p.157), “a pesquisa qualitativa não permite alcançar generalização extensivamente, mas intensivamente”.

De acordo com Paulilo (1999), o universo não passível de ser captado por hipóteses perceptíveis, verificáveis e de difícil quantificação é o campo, por excelência, das pesquisas qualitativas. A imersão na esfera da subjetividade e do simbolismo, firmemente enraizados no contexto social do qual emergem, é condição essencial para o seu desenvolvimento. Através dela, consegue-se penetrar nas intenções e motivos, a partir dos quais ações e relações adquirem sentido. Sua utilização é, portanto, indispensável quando os temas pesquisados demandam um estudo fundamentalmente interpretativo.

Entre as características da abordagem qualitativa, encontram-se as mencionadas por Chizotti (1991), quais sejam: a imersão do pesquisador nas circunstâncias e contexto da pesquisa, a saber, o mergulho nos sentidos e emoções; o reconhecimento dos atores sociais como sujeitos que produzem conhecimentos e práticas; os resultados como fruto de um trabalho coletivo resultante da dinâmica entre pesquisador e pesquisado; a aceitação de todos os fenômenos como igualmente importantes e preciosos: a constância e a ocasionalidade, a frequência e a interrupção, a fala e o silêncio, as revelações e os ocultamentos, a continuidade e a ruptura, o significado manifesto e o que permanece oculto.

3.3. FINALIDADE DA PESQUISA

Esta pesquisa tem finalidade descritiva, pois como indica Vergara (1995), a pesquisa descritiva pretende expor a característica e natureza de um determinado fenômeno buscando estabelecer correlações entre as suas variáveis sem o compromisso, no entanto, de explicá-lo. Estas características são encontradas neste trabalho. Finalmente, é descritiva porque se limita a descrever o processo de influência da negociação interna na formação de estratégias empresariais, sem procurar estabelecer relações explicativas entre causa e efeito.

3.4. SUJEITOS DA PESQUISA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DA EMPRESA

Optamos por buscar uma empresa atuante no setor de serviços da indústria de petróleo e gás para esta pesquisa devido à presença do elevado grau de risco e

incertezas nessa indústria. Com base na experiência profissional do pesquisador e nos contatos iniciais com diretores da empresa escolhida para esta pesquisa, foi suposto *a priori* que o seu ambiente organizacional apresenta algumas das características listadas nas suposições da pesquisa, tais como: ser dirigida por profissionais; usar a gerência de nível médio como elemento influenciador; a presença de ferramentas políticas clássicas e de jogos políticos; a presença de ações de redução de poder; e estar imersa em ambiente externo de grandes incertezas.

Mesmo não autorizando formalmente a identificação direta da empresa e de seus funcionários nos resultados da pesquisa, além de não permitir o uso de gravadores para registro das entrevistas, (por isso a necessidade do uso da prática de confirmação do entendimento das respostas às perguntas de cada entrevista (Apêndice A), a direção executiva da empresa pesquisada liberou a consulta do pesquisador aos principais documentos, relatórios, apresentações e acesso à intranet, além de permitir que diretores, gerentes e funcionários pudessem participar da pesquisa.

Um dos pontos solicitados pela empresa pesquisada ao pesquisador foi a garantia de não constar do relatório da pesquisa os números e valores específicos referentes aos resultados da empresa pesquisada no Brasil.

Por buscar informações e comportamentos relacionados às estratégias da empresa, neste estudo, optou-se por realizar entrevistas somente com funcionários que ocupam cargos de diretoria, das gerências; e de funcionários seniores, sendo alguns destes considerados pelos entrevistados como sendo formadores de opinião. Também foram entrevistados participantes da área de planejamento. Tal opção se deve ao fato de que as informações referentes à estratégia são na maioria das vezes consideradas de cunho sigiloso e de acesso restrito. Em geral, somente funcionários que de alguma forma participam das tomadas de decisão da empresa, possuem acesso às informações relacionadas às suas estratégias.

Foram então documentadas dez entrevistas feitas com funcionários que exercem funções distribuídas em quatro níveis hierárquicos, sendo quatro diretores, dois gerentes de projeto, dois engenheiros, dois membros da área de planejamento, perfazendo o total de dez participantes na pesquisa. Além da posição hierárquica ocupada, os funcionários entrevistados foram selecionados também a partir da

identificação de ações estratégicas específicas aprovadas e rejeitadas nos exercícios de planejamento anual da empresa pesquisada. Previamente às entrevistas, o pesquisador consultou documentos internos, planos, modelos de negócios, relatórios gerenciais e relatórios para acionistas.

O pesquisador também teve acesso às páginas da intranet de uso restrito dos funcionários, além de consultar o conteúdo dos sites abertos da empresa pesquisada e da corporação, publicados na internet.

Para a apresentação das respostas recebidas, denominaremos os entrevistados, como Entrevistado 1 até Entrevistado 10. Os entrevistados que receberam os números de 1, 2, 4 e 7 ocupam cargos de diretoria; os entrevistados que receberam os números 5 e 10 pertencem à área de planejamento; os entrevistados que receberam os números 3 e 8 atuam como gerentes de projetos e os entrevistados que receberam os números 6 e 9 são engenheiros seniores.

3.5 MEIOS DE INVESTIGAÇÃO E COLETA DE DADOS

Esta pesquisa tem seus dados e evidências de natureza qualitativa coletados por entrevistas estruturadas, com a aplicação de questões abertas, observação direta e consulta a documentos.

A preparação do roteiro de entrevista depende da definição do tipo de entrevista a ser adotado. Nas entrevistas estruturadas, esse processo assemelha-se bastante à redação do questionário. Neste caso, um questionário pode ser convertido num roteiro de entrevista e vice-versa (GIL, 2008).

Com esta pesquisa objetiva-se confrontar ou confirmar a teoria estudada a partir da percepção do que realmente existe em relação à ligação entre as coalizões internas, poder e estratégia na empresa pesquisada.

A consulta a documentos da empresa pesquisada se fez necessária na condição de fornecer informações relevantes aos propósitos previamente definidos neste trabalho e que não puderam ser coletadas a partir da realização das entrevistas.

Outro recurso utilizado é o processo de observação, onde o intuito é colher evidências, fatos, atividades e comportamentos relevantes a este trabalho.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados de forma interpretativa, através da triangulação das evidências obtidas:

- dos funcionários da empresa pesquisada por meio de entrevistas,
- da análise documental e
- da observação direta.

3.7 VALIDAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

Conforme planejado, o roteiro de entrevista foi aplicado em duas empresas de serviços, sendo uma prestadora de serviços técnicos para empresas da indústria de petróleo e gás, que foi identificada como EMPRESA 1 e a outra, prestadora de serviços de informática e consultoria gerencial, identificada como EMPRESA 2, que possui em sua carteira de clientes grandes empresas atuantes nas mais diferentes indústrias, inclusive na indústria do petróleo e gás.

Inicialmente, duas entrevistas foram feitas na EMPRESA 2, prestadora de serviços de consultoria gerencial e de informática. Dois diretores executivos da EMPRESA 2 prontificaram-se a colaborar com o pesquisador.

A partir das observações dessas entrevistas, foi possível direcionar o uso do roteiro, organizar e tornar mais objetiva cada entrevista, com o uso de menor tempo dos entrevistados e ampliação do conteúdo transcrito e confirmado. As respostas obtidas foram validadas com cada entrevistado, durante as próprias entrevistas, o que facilitou a análise dos resultados.

Após os ajustes feitos no roteiro, com base nos resultados das duas primeiras entrevistas, optamos por uma terceira entrevista, desta vez com um diretor executivo da EMPRESA 1, também prestadora de serviços especializados, sendo esta, participante importante do segmento de petróleo e gás, com destaque nos mercados internacional e brasileiro.

A partir da análise do resultado obtido após a terceira entrevista o roteiro foi então considerado plenamente suficiente para assegurar ao pesquisador ter finalmente encontrado o caminho a ser trilhado nas entrevistas planejadas para a pesquisa na empresa selecionada.

A confirmação do entendimento de cada resposta junto ao respectivo entrevistado, ainda no momento da entrevista, mostrou-se um importante passo no trabalho do pesquisador. O roteiro final com as instruções e sugestões de uso, conforme utilizado na pesquisa definitiva está disponível no APÊNDICE A.

3.8 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A principal limitação do método escolhido para a presente pesquisa consiste no caráter qualitativo da investigação, que impossibilita apresentar resultados passíveis de generalizações estatísticas (YIN, 2001).

Não se pretende na presente pesquisa qualitativa produzir generalizações estatísticas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A INDÚSTRIA DO PETRÓLEO E GÁS

O setor econômico onde atua a empresa pesquisada é a indústria de petróleo e gás. Segundo a ANP - Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (2008), as reservas provadas mundiais de petróleo atingiram a marca de 1,2 trilhão de barris no ano de 2007 e as reservas provadas mundiais de gás natural somaram 177,4 trilhões de metros cúbicos. As reservas provadas brasileiras em 2007 de petróleo foram de 12,6 bilhões de barris, e as reservas provadas brasileiras de gás natural, chegaram a 365 bilhões de metros cúbicos.

Os cenários macro-econômicos utilizados para a confecção das estratégias de médio prazo da empresa no país, que foram utilizados nesta pesquisa, ainda não contemplaram a atual crise econômica e financeira mundial.

Fortes indícios de recessão tais como queda de consumo generalizada, baixa no preço das ações negociadas em bolsas de valores e queda brusca no preço do barril de petróleo, que foi reduzido a menos de uma terça parte do preço praticado na primeira metade do ano de 2008, enfim, mudança radical na economia mundial certamente serão as principais informações de entrada para a construção de um novo cenário macro-econômico mundial da indústria do petróleo e gás para um exercício de planejamento e estratégia que tenha início atualmente.

Os cenários que retratam a situação macro-econômica pré-crise, sobre os quais foram desenvolvidas as estratégias da empresa pesquisada, apontavam para manutenção de altos preços do petróleo, o que justificava a médio e longo prazo, altos investimentos em prospecção e produção em águas profundas, como foi o caso das descobertas de petróleo na camada de pré sal do litoral brasileiro.

Após a execução das entrevistas, com o preço do barril de petróleo fluando entre quarenta e cinquenta dólares americanos, o cenário mundial passa por nova realidade econômica. Equipamentos que estavam escassos no mercado voltam a ser ofertados, com a respectiva queda de demanda, obviamente a preços menores. Preços de serviços e equipamentos de alta tecnologia são revertidos de sua curva até então ascendente e entram em queda.

Investimentos já contratados são revisados, encomendas são postergadas e até mesmo canceladas. Contratos estão sendo renegociados. Os planos de produção de petróleo dos grandes países exportadores estão sendo refeitos, com reduções significativas de volume, adequando a oferta à queda do consumo mundial numa tentativa, ainda infrutífera, de reverter a queda do preço da *commodity*.

Mesmo assim, a indústria petrolífera mundial, principalmente a brasileira, ainda mantém seus principais projetos de investimento. Novas descobertas são anunciadas pela Petrobras, assim como confirmações de previsões iniciais de volume de produção em novos campos do litoral brasileiro.

Otimizações de uso de recursos são perseguidas, o desperdício e o retrabalho são evitados, enfim, a produtividade alcança patamares ainda maiores que os já praticados na indústria do petróleo, onde todos os investimentos atingem elevadas somas e financiam projetos de alta complexidade, tecnologia de ponta e de custos muito elevados.

A citação da sabedoria popular, de origem chinesa, muito utilizada nesses momentos “o ideograma crise tem também o significado de oportunidade” é lembrado quando das revisões de planejamento e de estratégia das empresas que possuem acesso a recursos financeiros para possibilitar investimentos a médio e longo prazo, conforme necessário para essa indústria de alto risco.

Resultados positivos de ações estratégicas tomadas em momentos de crise podem transformar-se em diferencial estratégico para consolidar retornos dos investimentos feitos.

4.2 A EMPRESA PESQUISADA

A pesquisa tem como base a atuação da subsidiária, (denominada empresa pesquisada), de uma empresa multinacional, (denominada corporação), no mercado brasileiro, que atua como prestadora de serviços específicos, de alta tecnologia, para as grandes empresas contratantes no setor de petróleo e gás. A empresa pesquisada, bem como seus funcionários, não é identificada diretamente na pesquisa, em atendimento a solicitação de seus representantes, conforme citado na seção 3.4.

Em linhas gerais, podemos informar que a corporação é uma empresa de capital aberto, com ações em bolsa, e que já está no mercado há mais de quatro décadas. Tem presença mundial, com mais de uma dezena de milhares de empregados ativos. No Brasil a empresa pesquisada conta com pouco mais de 400 colaboradores diretos.

Conforme afirmações feitas pelos entrevistados, a corporação, desde sua fundação, tem adquirido empresas menores, nos mais diversos países, seguindo uma prática bastante utilizada na indústria do petróleo.

Informações obtidas durante as entrevistas, e confirmadas pelo pesquisador em consulta aos documentos internos da empresa pesquisada, indicam que a corporação realizou oito novas aquisições já durante o primeiro semestre de 2008.

Considerando apenas aquisições de empresas atuantes no mercado, de uma verba total planejada para 2008 de meio bilhão de dólares americanos, a corporação investiu aproximadamente cem milhões na aquisição das oito empresas.

Segundo sua estratégia de crescimento, as perspectivas internacionais continuarão a ser favoráveis nos próximos anos nos segmentos de mercado em que ela atua.

A corporação desenvolve (internamente e em conjunto com empresas parceiras) tecnologia e equipamento especialistas para prestar seus serviços de apoio e suporte aos grandes grupos de empresas que atuam na indústria de petróleo e gás.

O resultado de vendas de serviços da corporação obtido no primeiro semestre de 2008 chegou a dois bilhões de dólares americanos, considerando sua atuação em nível mundial (soma do resultado de todas as empresas do grupo).

Resultados específicos da atuação da empresa pesquisada no Brasil não foram autorizados para esta pesquisa. Exceção feita para citar que a subsidiária brasileira ocupa a quarta posição no ranking mundial do grupo em vendas de serviços.

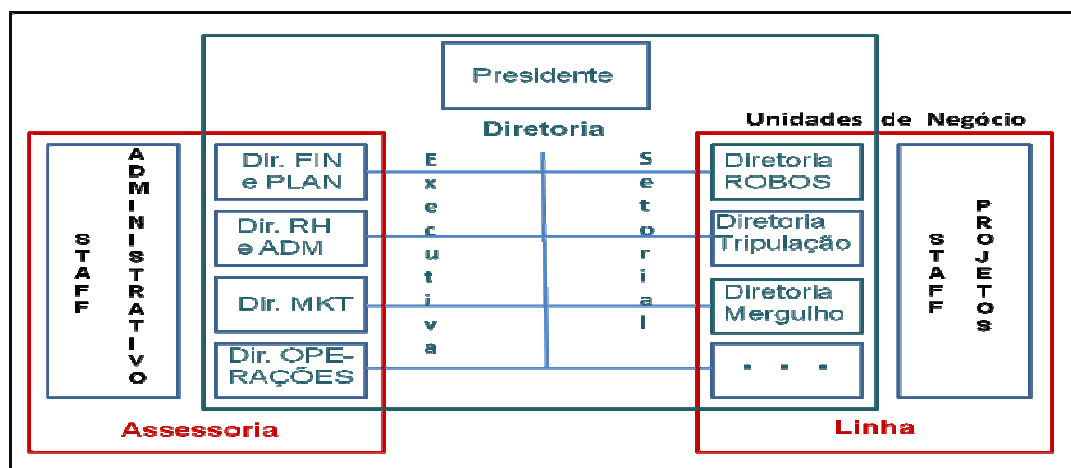
Foi também confirmado que importantes contratos de prestação de serviços foram assinados pela empresa pesquisada no transcorrer de 2008, além de outros já existentes e que começaram a ser operacionalizados a partir de janeiro do ano de 2008.

Para atender a demanda de seus clientes no Brasil, a empresa pesquisada está estruturada internamente como uma organização matricial, com uma combinação de

características das organizações funcionais e aquelas orientadas a projetos, conforme apresentado de forma sintética no organograma 1, abaixo. A diretoria da empresa pesquisada é dividida em diretoria executiva e diretoria setorial, que atuam em comitê. A diretoria executiva é formada pelo presidente e pelos diretores funcionais (marketing, recursos humanos e administração, finanças e planejamento, e operações). A diretoria setorial, que atende diretamente aos clientes é formada pelos diretores e gerentes das unidades de negócio tais como serviços de tripulações, serviços de mergulho humano e serviços de robôs subaquáticos.

Os diretores e gerentes das unidades de negócio atuam como gerentes de portfólios e projetos, sendo cada contrato de serviços (firmado com clientes) considerado como projeto para efeito de administração, planejamento e controle da empresa pesquisada.

Com o uso da estrutura matricial a empresa pesquisada possui muitas das características da organização orientada a projetos nas unidades de negócio: gerentes de projeto em tempo integral com autoridade considerável (linha) e que recebem o serviço de apoio dado pelo pessoal administrativo, funcionários das diretorias funcionais (assessoria).



Organograma 1 - Estrutura sintética da empresa pesquisada. Elaboração própria.

Os resultados apresentados nesta pesquisa foram obtidos através de entrevistas, observação direta do pesquisador no período em que ocorreram as entrevistas, e em

consultas a documentos primários e secundários da empresa pesquisada e da indústria de petróleo e gás.

São apresentadas e comentadas nas próximas seções deste capítulo as respostas dos entrevistados. As perguntas, respostas e comentários estão agrupadas por objetivos intermediários da pesquisa, na mesma sequência do roteiro de entrevista.

4.3 PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Identificar, na empresa pesquisada, seu processo de formulação de estratégia e as ações estratégicas em nível de competição, crescimento e diversificação de negócios.

Pergunta 1

A empresa realiza algum tipo de formulação de estratégias? Se a resposta for negativa, pule para a pergunta 5.

Resposta	Frequência
Sim	10
Não	0
Total de respostas	10

Tabela 3 - Frequência das respostas obtidas para a pergunta número 1 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Comentário: todos os entrevistados informaram que a empresa pesquisada realiza algum tipo de formulação de estratégia, conforme apresentado na tabela 3, acima. Portanto, todos os entrevistados têm conhecimento da existência da prática de exercícios de formulação de estratégia na empresa pesquisada. O gráfico 1 a seguir, ilustra a totalidade de respostas obtidas com a resposta positiva e a completa ausência de resposta negativa para a pergunta especificada.



Gráfico 1 – respostas obtidas para a pergunta número 1 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Pergunta 2

Você conhece o plano estratégico atual da empresa?

Resposta	Frequência
Sim	9
Não	1
Total de respostas	10

Tabela 4 - frequência das respostas obtidas para a pergunta número 2 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Comentário: O plano estratégico atual da empresa pesquisada é conhecido por nove dos dez entrevistados. Apenas um entrevistado respondeu negativamente à pergunta dois do roteiro de entrevistas, conforme mostrado na tabela 4, acima. Indagado a respeito pelo entrevistador, ele esclareceu que acaba de voltar de um período de alocação em projetos fora do Brasil com duração de sessenta dias, seguido de trinta dias de férias. Por isso ele não participou e tampouco conhece detalhes do plano estratégico mais recente. O gráfico 2 a seguir demonstra o resultado conforme a tabela 4 acima.



Gráfico 2 – respostas obtidas para a pergunta número 2 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Pergunta 3

Como é criada a estratégia? Local e/ou internacional?

As respostas recebidas dos dez entrevistados para a pergunta 3 do roteiro de entrevistas são apresentadas na tabela 5, a seguir.

Entrevistado	Resposta
1	Visão geral. Planos de marketing locais e regionais. Análise SWOT, pontos fracos resolvidos com aquisições. Análise da concorrência e de mercado (Porter)
2	<i>Top down</i> : cenários e estratégia global. <i>Botton Up</i> : propostas locais feitas por grupos de gerentes e de engenheiros atuantes no país. Em cada proposta são utilizadas técnicas de análise tais como a SWOT e a relação esperada de custo x benefícios. A melhor relação é automaticamente aprovada para a segunda instância, da diretoria local. Se aprovada, é adotada no país no primeiro ano. Com resultados positivos, pode passar a ser uma estratégia internacional.
3	Análise da indústria, análise SWOT, Plano de negócios.
4	Plano internacional, com cenários e objetivos gerais. Plano local, com estratégia <i>botton up</i> a partir de ações dos corpos técnicos e <i>top down</i> , com propostas gerenciais. Análise custo x benefício aponta as ações vencedoras. Análise SWOT e plano de negócios são feitos. Fraquezas são resolvidas com aquisições de empresas existentes.
5	Planos internacionais, cenários, planos locais. Análise da indústria, SWOT, análise da concorrência, novos

	entrantes. Sugestões dos formadores de opinião e da diretoria e gerência.
6	Customização do plano proposto pela corporação. Inclusão de propostas de ações estratégicas locais. Análise de custo x benefício e de riscos.
7	Plano geral internacional. Plano local, com contribuição da diretoria, gerência e engenheiros. Cada proposta de ação estratégica é medida em custos x benefícios. São comparadas e vence a de melhor estimativa. Pontos fracos internos são resolvidos através de aquisições.
8	Planos de marketing, análise SWOT, análise da concorrência, planos de negócio, análise de custo x benefícios para cada proposta de ação estratégica.
9	Plano global internacional. Plano local, cenários, SWOT, objetivos gerais, propostas locais, com análise de custo x benefícios e planos de negócios.
10	Cenários, análise da concorrência, da indústria, dos pontos fortes e fracos da empresa. Os funcionários podem propor ações estratégicas à gerência local, desde que justificada com previsão de resultado positivo de custo x benefícios conforme o padrão de investimentos da empresa.

Tabela 5 – respostas individuais obtidas para a pergunta de número 3 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Comentário: A corporação pratica exercícios anuais para definição de estratégia internacional, e a empresa pesquisada, como subsidiária brasileira, simultaneamente com a corporação, tem seu ciclo de planejamento e estratégia anual, com o foco no ambiente brasileiro. Em ambos os casos, são feitos cenários, análises de: indústria, SWOT, tendências (mercadológicas, econômicas, tecnológicas e políticas), comportamento de clientes, contratantes e competidores. O processo de preparação da estratégia inicia com os cenários internacionais, e a partir deles, são então criados os cenários locais.

Propostas de ações estratégicas locais e específicas podem ser feitas, desde que a análise SWOT indique a existência positiva de fatores internos e externos, para o atendimento planejado à possível demanda. Também é primordial que as ações estratégicas propostas possuam análise de custo x benefícios positiva e retorno acima da taxa média definida pela empresa pesquisada.

Ações estratégicas locais, após a devida aprovação, podem ser aplicadas no país. Caso as premissas sejam aprovadas, essas ações estratégicas podem ser

apresentadas como candidatas a participar da estratégia internacional. Conforme o gráfico 3 a seguir, a análise SWOT é a técnica de planejamento mais utilizada na empresa. Os entrevistados utilizam da técnica não só durante os exercícios de estratégia como também nas análises de propostas, contratos, de respostas às solicitações de orçamento feitas pelos contratantes.

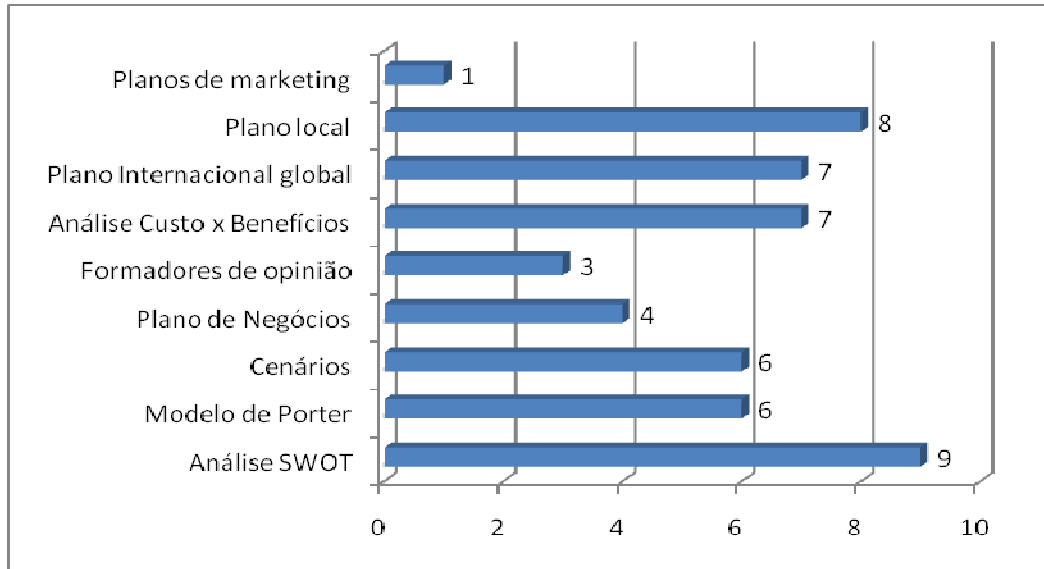


Gráfico 3 – respostas obtidas para a pergunta de número 3 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Pergunta 4

Quem participa do processo de criação da estratégia?

As respostas obtidas foram:

Entrevistado	Resposta
1	Internacional: <i>board</i> , diretores, setor de estratégia. Local: diretoria executiva, diretores, gerentes, engenheiros e profissionais formadores de opinião.
2	Diretoria, gerentes, gerentes de projetos, consultores, marketing, engenheiros formadores de opinião.
3	Internacional: <i>board</i> , equipe de planejamento. Local: diretoria, gerência, marketing, formadores de opinião.
4	Diretores, gerentes, engenheiros seniores.
5	Diretores, gerentes, marketing, engenheiros seniores, formadores de opinião.
6	Diretoria, gerência, colaboradores seniores.
7	Diretoria, gerência, engenheiros seniores, formadores de opinião.
8	Diretoria, gerência, formadores de opinião, marketing,

	setor de planejamento.
9	Diretoria, gerência, formadores de opinião.
10	Diretoria, gerência, empregados seniores e formadores de opinião.

Tabela 6 – Respostas obtidas para a pergunta de número 4 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Comentário: Considerando o processo de formação da estratégia local, os principais participantes são os diretores, gerentes, técnicos de maior senioridade que possuam amplo conhecimento do mercado e das tendências atuais e os funcionários formadores de opinião.

Formadores de opinião, segundo informado pelos entrevistados, são os funcionários que tem maior facilidade de comunicação e que exercem naturalmente influência sobre os demais, com base em seu conhecimento técnico, experiência de vida e de atuação na empresa pesquisada e na indústria de petróleo e gás.

Todos os entrevistados informaram que os diretores e os gerentes participam da formulação da estratégia local. Sete dos entrevistados citaram a participação de formadores de opinião. Cinco dos entrevistados citaram a participação de engenheiros e de empregados seniores. Apenas um dos entrevistados informou que os membros dos setores de marketing e de planejamento participam da formulação da estratégia. O mesmo aconteceu com as citações referentes à participação de consultores e gerentes de projetos nos exercícios de formulação da estratégia. O gráfico 4, a seguir, mostra a distribuição dos participantes na formulação da estratégia, conforme apontado na tabela 6.

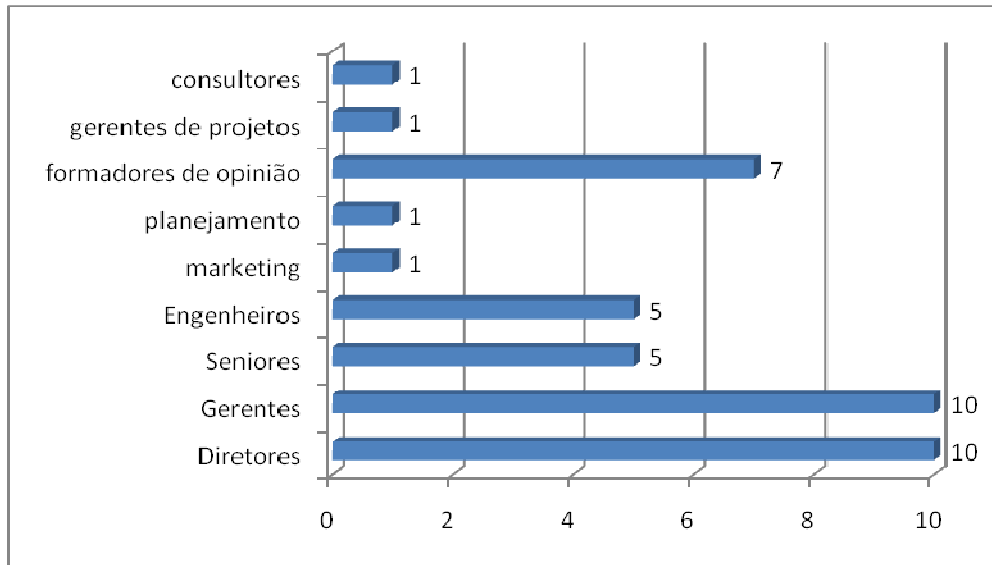


Gráfico 4 – respostas obtidas para a pergunta de número 4 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Pergunta 5

Qual é a missão, a visão, os objetivos organizacionais?

Todos os entrevistados responderam conhecer a missão, a visão e os objetivos organizacionais da empresa pesquisada. Apontaram que todos estão publicados em página de destaque na intranet, em cartazes espalhados pelos escritórios da empresa pesquisada e em publicações internas. Verificamos e confirmamos junto com um dos funcionários entrevistados, durante a primeira entrevista efetuada na empresa pesquisada.

Mesmo sendo escrita de forma genérica, optamos por não apresentar a missão, a visão e os objetivos organizacionais atuais da empresa pesquisada, em respeito à solicitação recebida de não identificar o grupo empresarial na pesquisa.

Pergunta 6

Como são desenvolvidas as análises ambientais (geral, setorial, competidor direto, interna)? É feita análise SWOT?

As respostas recebidas para a pergunta 6 foram:

Entrevistado	Resposta
1	Análises ambientais através de cenários locais. <i>Players</i> da indústria, competidores diretos, análise SWOT.
2	Geral: cenários internacional e local. Setorial: análise da indústria e dos principais contratantes. Competidor

	direto: exame das últimas ações conhecidas. Interna: verificação das forças internas da empresa. Estudo de possibilidades de aquisições.
3	Interna e externa, da indústria e dos concorrentes. Análise SWOT.
4	Cenários. Análise SWOT. Análise da indústria (Porter). Análise de competidores e de possíveis aquisições.
5	Cenários internacionais e locais. Análise dos planos dos principais contratantes, Tendências tecnológicas, busca por melhores preços, análise de competidores, barreiras de entrada. Candidatos a aquisição.
6	Geral: cenários, comportamento dos principais contratantes, visão do governo local, tendências, comportamento da concorrência, análise da indústria (PORTER) e análise SWOT.
7	Análise da indústria, de concorrentes, novos entrantes, comportamento dos contratantes, análise SWOT, planos de negócios.
8	Porter, SWOT, cenários, análise da concorrência, análise dos contratantes, comportamento político do governo do país.
9	Análise da concorrência, dos clientes, dos cenários locais, dos contratos recém assinados na indústria, pontos fortes e fracos da empresa no país.
10	Estudo de cenários, comportamento de competidores e clientes, análise SWOT.

Tabela 7 – Respostas obtidas para a pergunta de número 6 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Comentário: Conforme verificamos na empresa pesquisada, planos de negócio são desenvolvidos a partir das ações estratégicas propostas para exame da direção local. Também foram citadas pelos entrevistados ações utilizando análise da indústria, análise de concorrentes, análise de clientes, que são parte da análise da indústria de Porter.

Cenários, citados por oito dos dez entrevistados, são feitos pela equipe de marketing, com base nos cenários mundiais recebidos da corporação. Esses cenários são disponibilizados para consultas na intranet local, com acesso controlado, dependendo da posição hierárquica do funcionário (diretores, gerentes, supervisores e coordenadores).

Abaixo, o gráfico 5 apresenta as respostas obtidas agrupadas por tipo de informação citada pelos entrevistados.

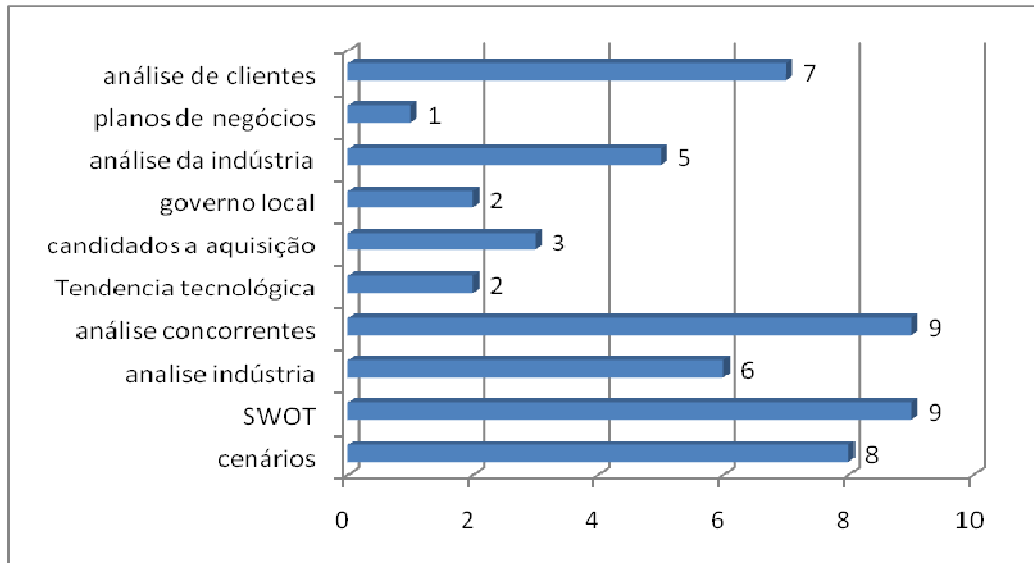


Gráfico 5 – respostas obtidas para a pergunta de número 6 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Pergunta 7

Em sua opinião quais foram as ações estratégicas mais recentes realizadas pela empresa no Brasil? O que você acredita ter justificado para a empresa a realização destas ações? Para você essas ações foram bem ou mal escolhidas? Por que?

A tabela 8 abaixo apresenta as ações estratégicas indicadas pelos entrevistados.

Entrevistado	Resposta
1	Tripulações de navios de apoio. Mergulhadores e suporte as plataformas e campos. Robôs submarinos. Prospecção sísmica.
2	Mergulhadores, tripulações de navios de apoio.
3	Mergulhadores, uso de robôs, tripulações de navios de apoio
4	Mergulhadores para apoio a plataformas. Tripulações de navios de apoio aos campos de produção e prospecção. Trabalhos até 3.000 metros, com robôs operados a partir dos navios de apoio.
5	Mergulhadores para apoio as plataformas e campos de produção e prospecção. Tripulação de navios de suporte aos campos.
6	Mergulhadores. Uso de robôs para trabalhos até 3 mil metros. Tripulações de navios de apoio aos campos de prospecção e produção.
7	Mergulhadores, uso com robôs, Tripulações de navios de apoio as plataformas.
8	Mergulhadores, uso de robôs, apoio submarino, tripulações de navios de apoio aos campos de petróleo.

9	Mergulhadores, uso de robôs, tripulações de navios de apoio as plataformas e embarcações. Lançamento de dutos no fundo do mar.
10	Mergulhadores, uso de robôs, suporte através da tripulações de navios de apoio.

Tabela 8 – Respostas obtidas para a pergunta de número 7 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Comentários: Conforme apresentado na tabela 8, acima, quatro ações estratégicas foram informadas pelos entrevistados. Entretanto, duas delas, a prospecção sísmica e o lançamento de dutos no fundo do mar, só tiveram uma citação cada durante a pesquisa e foram excluídas do presente trabalho. Já as outras três ações estratégicas (vide gráfico 6, abaixo) que foram citadas pela grande maioria dos entrevistados são consideradas nesta pesquisa. As três ações estratégicas foram adotadas pela empresa pesquisada no país.

O uso de robôs para trabalhos submarinos em profundidade de até três mil metros faz parte do portfólio da corporação em todas as subsidiárias e representações em todo o mundo, inclusive aqui no Brasil. A corporação, em nível internacional, desenvolveu tecnologia própria na prestação desse tipo de serviço e utiliza equipamento próprio, já em larga escala. Esse serviço faz parte de ação estratégica proposta pelo pessoal de marketing internacional e já é considerado um dos carros-chefes da corporação na prestação de serviços diferenciados.

Segundo informações obtidas junto ao pessoal de planejamento, o retorno obtido com esses serviços junto aos clientes é superior à média dos benefícios oferecidos por concorrentes. Os recursos consumidos na implementação no Brasil desta ação estratégica, durante o lançamento local, foram especificamente para trabalho de *marketing* junto aos grandes clientes e prospectos.

Como a empresa pesquisada não foi a primeira empresa da corporação a oferecer esse serviço ao mercado, o modelo de vendas e de operação já estava maduro quando o primeiro cliente no Brasil contratou o serviço de robôs. A equipe técnica para atendimento foi deslocada do exterior e a ela foram adicionados recursos locais para treinamento no trabalho. Atualmente, os contratos de serviços de robôs para trabalhos submarinos já são executados por equipes locais.

Os equipamentos, que foram desenvolvidos pelo segmento industrial da corporação, continuam sendo importados para novos projetos e para reposição técnica. Segundo informações recebidas durante o presente estudo, o tempo de maturação antes da oferta do serviço no Brasil foi de um período fiscal (um ano), em projetos vendidos para outros países.

Durante esse tempo, equipe de marketing da empresa pesquisada acompanhou a iniciativa para alinhar os objetivos de negócio às necessidades organizacionais locais. Ao ser oferecido no mercado local, o serviço teve aceitação imediata.

Já a utilização de mergulhadores especialistas nos serviços de apoio às instalações e equipamentos é resultado de uma proposta feita no Brasil, e que, com a aquisição de uma empresa local especializada neste tipo de serviço, foi colocada em prática, ampliando o portfólio de ofertas de serviços da empresa pesquisada e já atende a contratos firmados com clientes no país.

Esta ação estratégica, conforme informações fornecidas pelos entrevistados durante o presente estudo, foi também iniciada por uma ação da equipe de marketing no Brasil. A partir do levantamento dos serviços prestados pelos concorrentes na indústria, foi criada uma proposta de ação estratégica para adicionar os serviços de mergulhadores profissionais no portfólio internacional de recursos próprios da corporação.

Com isso, a empresa que prestava serviços específicos como terceirizada nos contratos locais, foi adquirida pela empresa pesquisada. Todos os recursos (humanos, tecnológicos e materiais) foram absorvidos pela empresa pesquisada. Dessa forma, a partir da aquisição, o serviço de mergulhadores profissionais passou a ser executado por recursos da empresa pesquisada, tornando-se uma nova unidade de negócios.

De forma similar a ação estratégica de serviços de mergulho profissional, a tripulação para operação de navios de terceiros para suporte aos campos de produção e prospecção de petróleo em alto-mar também foi uma iniciativa local, que recebeu um grande incentivo com a aquisição de empresa especialista na prestação desse tipo de serviço.

Segundo os entrevistados, todas essas propostas de ações estratégicas seguiram o padrão adotado pela empresa pesquisada. Foram desenvolvidos planos de

negócio, apresentados à diretoria local e, após as devidas análises (financeira e técnica), as propostas de ações estratégicas foram aprovadas e apoiadas pela corporação para implantação inicialmente no país.

A tripulação para operação de navios de suporte já está, inclusive, sendo adotada em parceria com empresas proprietárias de embarcações, em outros países. O uso de serviços de mergulhadores especializados ainda está sendo oferecido apenas no país, mas conforme informado pelo pessoal do setor de planejamento e confirmado por diretor durante sua entrevista, deverá fazer parte da estratégia internacional da corporação muito em breve.

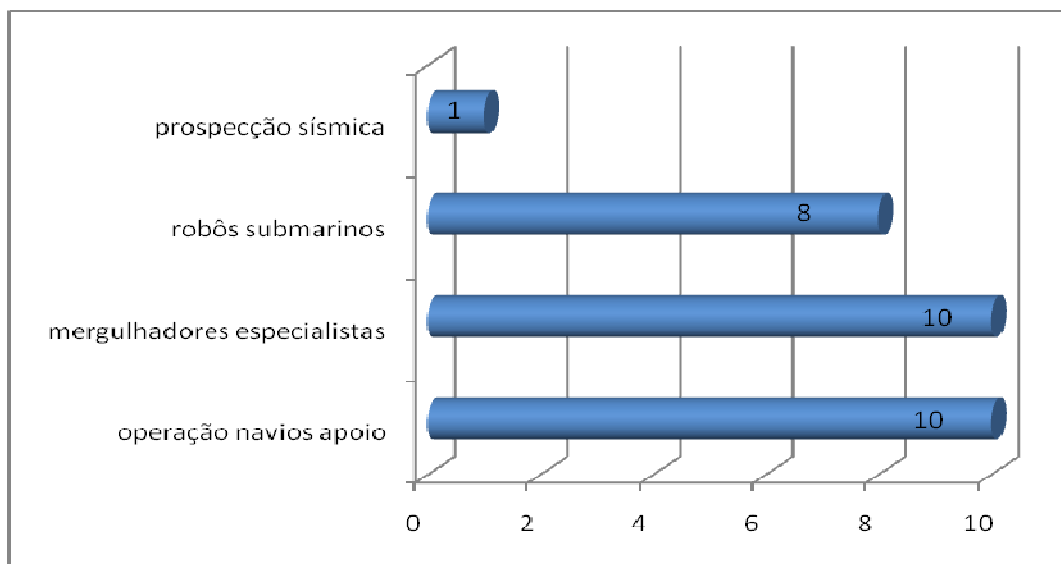


Gráfico 6 – respostas obtidas para a pergunta de número 7 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Pergunta 8

Você conhece alguma ação estratégica endereçada ao crescimento da empresa, a diversificação de negócios, ou a competição nos mercados de atuação da empresa? Cite exemplos.

A tabela 9 abaixo apresenta as respostas obtidas, com a citação direta pelos entrevistados de ações estratégicas classificadas em crescimento, diversificação e competição.

Entrevistado	Resposta
1	Crescimento da empresa: serviços com o uso de robôs submarinos. Diversificação: mergulhadores especialistas

	no suporte as plataformas. Competição: tripulações de navios de terceiros no suporte as plataformas e campos.
2	Crescimento da empresa: serviços com o uso de robôs submarinos. Diversificação: mergulhadores especialistas no suporte as plataformas. Competição: tripulações de navios de terceiros no suporte as plataformas e campos.
3	Crescimento da empresa: serviços com o uso de robôs submarinos. Diversificação: mergulhadores especialistas no suporte as plataformas. Competição: tripulações de navios de terceiros no suporte as plataformas e campos.
4	Crescimento da empresa: serviços com o uso de robôs submarinos. Diversificação: mergulhadores especialistas no suporte as plataformas. Competição: tripulações de navios de terceiros no suporte as plataformas e campos.
5	Crescimento da empresa: serviços com o uso de robôs submarinos. Diversificação: mergulhadores especialistas no suporte as plataformas. Competição: tripulações de navios de terceiros no suporte as plataformas e campos.
6	Crescimento da empresa: serviços com o uso de robôs submarinos. Diversificação: mergulhadores especialistas no suporte as plataformas. Competição: tripulações de navios de terceiros no suporte as plataformas e campos.
7	Crescimento da empresa: serviços com o uso de robôs submarinos. Diversificação: mergulhadores especialistas no suporte as plataformas. Competição: tripulações de navios de terceiros no suporte as plataformas e campos.
8	Crescimento da empresa: serviços com o uso de robôs submarinos. Diversificação: mergulhadores especialistas no suporte as plataformas. Competição: tripulações de navios de terceiros no suporte as plataformas e campos.
9	Crescimento da empresa: serviços com o uso de robôs submarinos. Diversificação: mergulhadores especialistas no suporte as plataformas. Competição: tripulações de navios de terceiros no suporte as plataformas e campos.
10	Crescimento da empresa: serviços com o uso de robôs submarinos. Diversificação: mergulhadores especialistas no suporte as plataformas. Competição:

	tripulações de navios de terceiros no suporte as plataformas e campos.
--	--

Tabela 9 – Respostas obtidas para a pergunta de número 8 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Comentário: Conforme apresentado na tabela 9, acima e pelo gráfico 7, apresentado a seguir, todos os entrevistados responderam ter conhecimento de ações estratégicas endereçadas ao crescimento da empresa pesquisada, à diversificação de negócios e à competição nos mercados de atuação da empresa pesquisada. Todas as respostas obtidas apontaram como exemplos dessas ações estratégicas:

Ação estratégica de crescimento da empresa pesquisada: prestação de serviços com o uso de robôs submarinos. Até então com atuação irrelevante da empresa pesquisada neste segmento da indústria do petróleo, a direção da empresa entendeu que poderia ampliar sua participação no mercado através da aquisição de concorrente de alta qualificação na prestação desse mesmo serviço. Com essa aquisição, a empresa pesquisada passou a ter participação expressiva no segmento.

Paralelamente conseguiu parcerias de negócio com fornecedor de equipamento para desenvolvimento conjunto de tecnologia (*hardware e software*) proprietário e embarcado no novo equipamento que passou a ser um diferencial no mercado.

Segundo informações obtidas durante as entrevistas, a margem por contrato foi ampliada, refletindo positivamente na lucratividade da empresa.

Atualmente reconhecida como referência no mercado, a empresa pesquisada apresenta resultados crescentes em lucratividade e participação de mercado no segmento de serviços com o uso de robôs submarinos.

Ação estratégica de diversificação: alocação de recursos humanos para execução de serviços com o uso de mergulhadores especialistas de suporte para atendimento e manutenção junto às plataformas, embarcações e equipamentos subaquáticos.

A aquisição de empresa prestadora de serviços de mergulhadores com experiência na manutenção naval possibilitou a empresa pesquisada realizar sua estratégia de diversificação relacionada.

Como já era reconhecida por seus serviços de suporte submarino à indústria de petróleo e gás através do uso de robôs e equipamentos específicos, aptos a exercerem serviços especializados em profundidade até três mil metros, a alocação de recursos

humanos através da nova aquisição possibilitou a realização de serviços complementares a seus clientes nos campos de prospecção e produção de petróleo em alto mar.

Ação estratégica de competição: Tripulação para a operação de navios de terceiros no serviço de suporte às plataformas e campos petrolíferos.

Já atuante no mercado de serviços de suporte operacional aos campos marítimos de petróleo com a oferta de embarcações próprias, a empresa pesquisada encontrou dificuldades em atender a demanda crescente devido ao número de embarcações próprias. A primeira reação foi encomendar novos navios à indústria de construção naval.

Devido ao tempo necessário para o atendimento de suas encomendas, a empresa pesquisada decidiu atuar em conjunto com concorrentes que possuíssem navios ainda não alocados a clientes, principalmente devido a falta de tripulação especializada. Disponibilizando tripulação formada por seus próprios recursos humanos para operar embarcações de terceiros, a empresa pesquisada pode atender a demanda de seus clientes e, ao mesmo tempo, ampliar as barreiras de entrada no segmento da indústria.

Com suas tripulações formadas internamente, a empresa pesquisada mantém seu diferencial de atendimento e cativa seus clientes, ampliando a rentabilidade de seus contratos.

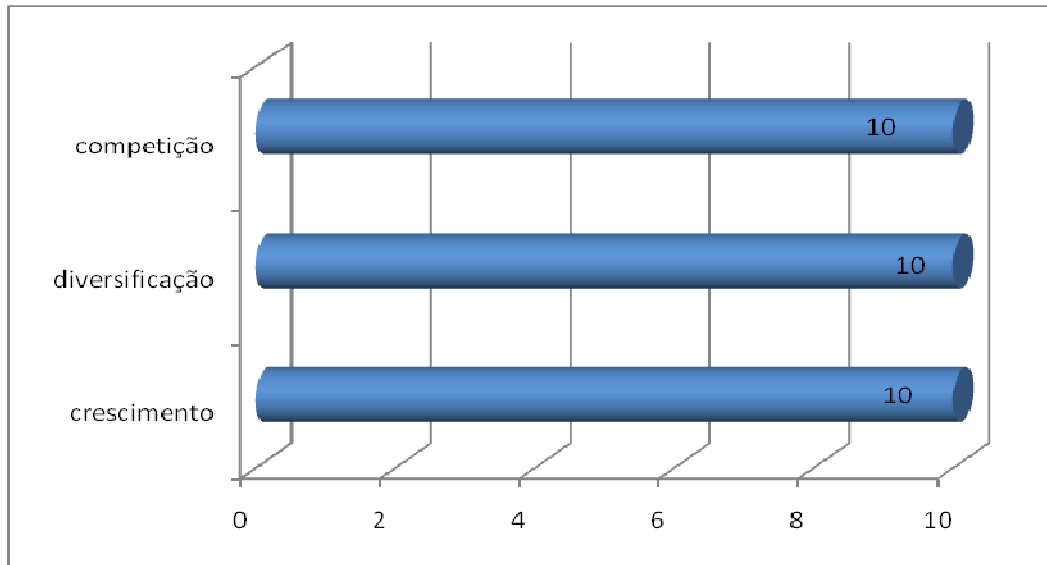


Gráfico 7 – respostas obtidas para a pergunta de número 8 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

4.4 AS PRINCIPAIS COALIZÕES INTERNAS

Em relação à identificação das principais coalizões internas, os entrevistados comentaram sobre sua visão pessoal e entendimento da atuação dos participantes dos diversos setores e diretorias da empresa na formulação das ações estratégicas. Também indicaram os principais participantes do processo de planejamento das diferentes áreas da empresa pesquisada.

Na empresa pesquisada, cada unidade de negócios comporta-se como uma coalizão formada por funcionários de diferentes níveis hierárquicos, para efeito de estratégia e planejamento.

Durante a pesquisa, cinco coalizões foram indicadas pelos entrevistados, sendo três (*marketing*, tripulação e mergulho) as que tiveram maior número de comentários. As outras duas foram a coalizão robôs e a coalizão meio ambiente.

A coalizão formada pelos funcionários de *marketing* (única coalizão que não pertence as unidades de negócio) atua em toda a empresa e propôs diversas ações estratégicas em exercícios anteriores. Uma de suas propostas de sucesso foi a ação estratégica que resultou na criação da unidade de negócios de serviços de mergulho humano.

A coalizão formada pelos funcionários da unidade de negócios que fornece serviços de tripulações para navios de terceiros é a coalizão que tem o maior número de participantes. Atua principalmente junto aos membros da diretoria da empresa pesquisada. Aconselham diretamente os diretores sobre a indústria e o comportamento de clientes e empresas concorrentes. As propostas de ações estratégicas oferecidas por essa coalizão foram lembradas pelos entrevistados como as que geraram resultados positivos acima da média da empresa pesquisada.

A coalizão formada pelos funcionários da unidade de negócios de mergulho humano tem sua atuação voltada para a proposta de ações estratégicas orientadas a seu segmento. Os participantes dessa coalizão são mergulhadores profissionais especializados em serviços de apoio à indústria do petróleo em alto mar. Suas propostas, segundo os entrevistados, são orientadas principalmente ao crescimento dos serviços e sua internacionalização.

O uso de robôs para trabalhos submarinos em profundidade de até três mil metros faz parte do portfólio da corporação em todas as subsidiárias e representações em todo o mundo. Esse serviço não teve sua origem no Brasil. Na realidade, a empresa pesquisada, foi uma das últimas subsidiárias a adotar os robôs submarinos em seu portfólio de produtos e serviços. Conforme informado pelos entrevistados, a coalizão dos funcionários da unidade de negócios de robôs não propôs ações estratégicas no mais recente ciclo de planejamento e estratégia.

A coalizão meio ambiente foi desmontada pela ação direta da diretoria da empresa pesquisada, conforme apresentado na suposição 1, na variável utilização de ações de redução de poder.

Pergunta 9

Como você vê a atuação dos participantes dos diversos setores da empresa na formulação das ações estratégicas?

As respostas obtidas são apresentadas na tabela 10 abaixo:

Entrevistado	Resposta
1	Bastante positiva. Os funcionários procuram contribuir com idéias de novos negócios que podem ser muito interessantes.
2	Algumas gerências têm empregados mais atuantes que outros. Nós, os mergulhadores não somos atuantes.

	Nós ficamos mais preocupados com nosso negócio, independente da empresa para a qual trabalhamos. Somos profissionais do mercado.
3	Positiva. Normalmente o pessoal embarcado está sempre tendo novas idéias que podem resultar em bons negócios.
4	Existem grupos que contribuem mais e oferecem boas candidatas a ações estratégicas.
5	Somos uma empresa formada por profissionais de diversas áreas de serviços. Todos sugerem novas propostas de ações estratégicas. Poucas são aprovadas.
6	Gerentes gostam de apresentar propostas de novos negócios. É o trabalho deles.
7	Poucos empregados participam. é uma atividade de quem está junto ao poder, no escritório central no Rio.
8	A maioria age em proveito próprio. busca a auto-promoção. As idéias apresentadas, em geral, são muito pobres. Algumas vezes aparece alguma proposta razoável.
9	Bastante criativa. infelizmente a diretoria rejeita a maioria das idéias e prefere partir para novas aquisições.
10	Vejo de forma positiva; é assim que boas idéias surgem e fazem a empresa dar lucros.

Tabela 10 – Respostas obtidas para a pergunta de número 9 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Comentário: Com base nas respostas obtidas dos entrevistados e listadas na tabela 10 acima, podemos observar que seis deles consideram como positiva a atuação dos participantes dos diversos setores da empresa pesquisada na formulação da estratégia (gráfico 8, abaixo); dois consideram negativa e dois consideram indiferente.

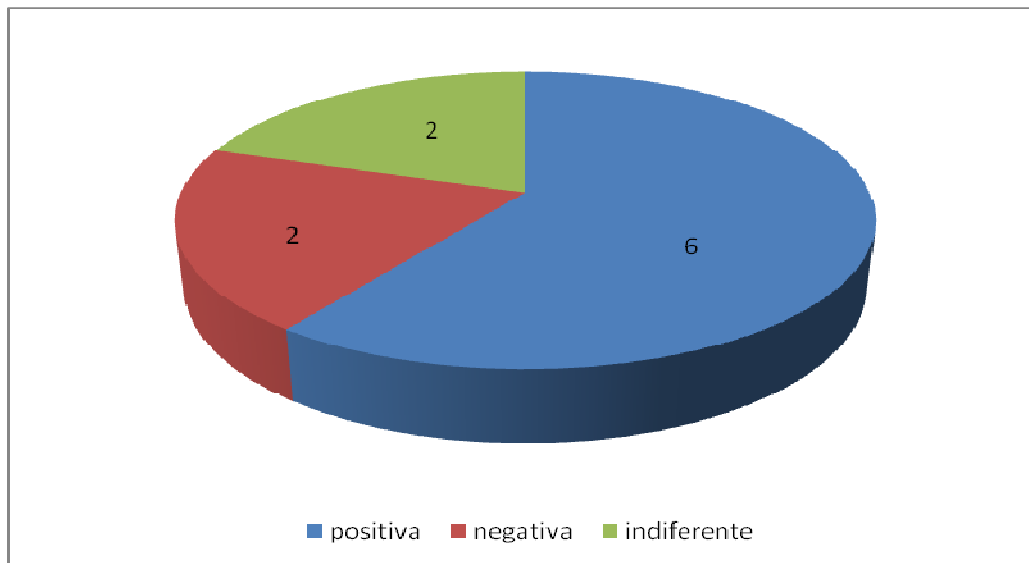


Gráfico 8 – respostas obtidas para parte da pergunta de número 9 do roteiro de entrevistas. elaboração própria.

Mesmo com essa diferença de opinião sobre a atuação dos empregados na formulação da estratégia da empresa pesquisada, seis dos entrevistados informam que a maioria deles, conforme o gráfico 9 apresentado abaixo, participa dos exercícios da formulação da estratégia. Os outros quatro entrevistados citam equitativamente mergulhadores, tripulações de navios, gerentes e funcionários do escritório central como categorias de empregados com participação ativa no processo estratégico.

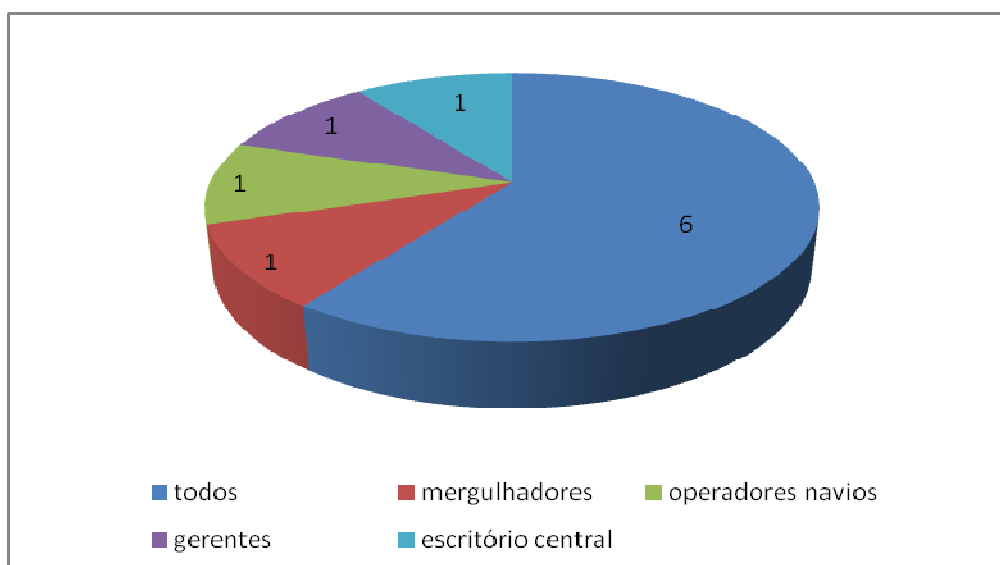


Gráfico 9 – respostas obtidas para parte da pergunta de número 9 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Pergunta 10

Indique os principais participantes do processo de planejamento das diferentes áreas da empresa.

Respostas obtidas são apresentadas na tabela 11, abaixo.

Entrevistado	Resposta
1	Diretores, gerentes e engenheiros seniores. Alguns empregados que são empreendedores.
2	Diretores e gerentes.
3	Gerentes e empregados mais seniores.
4	Diretores, gerentes e engenheiros em geral.
5	Gerentes e seniores.
6	Gerentes.
7	Diretores e gerentes corporativos.
8	Gerentes e pessoal mais sênior.
9	Diretores.
10	Gerentes, supervisores e profissionais seniores.

Tabela 11 – Respostas obtidas para a pergunta de número 10 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Comentário: Como demonstra a tabela 11, acima, os gerentes foram o grupo de participantes do processo de estratégia mais indicado pelos entrevistados (nove em dez), seguidos pelos diretores e profissionais seniores (cinco em cada indicação).

Empreendedores (internos), engenheiros e supervisores foram indicados nas entrevistas, mas em menor escala.

Os grupos formados, em cada unidade de negócio da empresa pesquisada, por diretores, gerentes, profissionais seniores e demais empregados competem em cada um dos segmentos de mercado em que a empresa atua, em busca de aprovação de propostas de ações estratégicas.

A competição é evidente entre as coalizões internas na empresa, (formadas pelos componentes de cada unidade de negócio, durante o processo de aprovação da estratégia), conforme os entrevistados.

Informações dadas e confirmadas pelos entrevistados durante a pesquisa, asseguram que a competição entre as coalizões internas de empregados é produtiva e mantêm-se dentro dos limites da ética profissional; melhora os resultados finais da empresa, com impacto direto sobre retornos para seus acionistas aliados a prêmios pagos aos empregados sobre os resultados atingidos.

A distribuição gráfica dos participantes no processo de planejamento, (conforme as respostas obtidas) é apresentada no gráfico 10, abaixo.

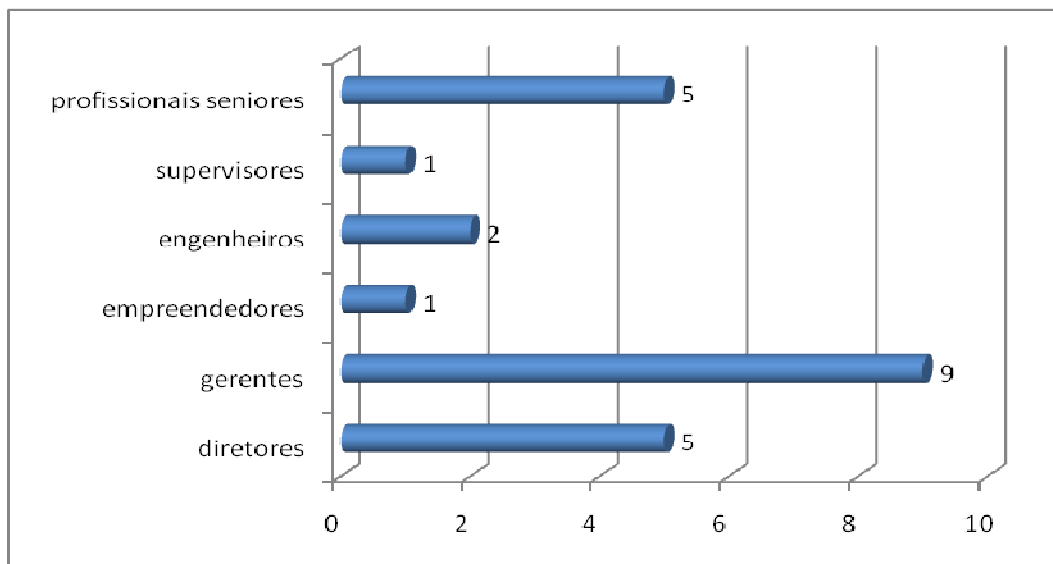


Gráfico 10 – respostas obtidas para parte da pergunta de número 10 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

4.5 OS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO INTERNA

Quanto à identificação dos processos de negociação interna, os entrevistados explicaram como vêem a influência de coalizões internas na formação da estratégia, apontaram ação estratégica não só que teve ação de coalizão interna, mas que foi proposta por coalizão interna e que gerou resultado positivo para a empresa pesquisada, após ter sido aprovada e incorporada no plano anual para o país. Também mostraram conhecer proposta de ação estratégica que não foi aprovada pela direção da empresa pesquisada e por isso, foi rejeitada.

Durante nossos trabalhos, não foi apontada por nenhum entrevistado a existência (implementação) de proposta de ação estratégica que tenha gerado resultado negativo para a empresa pesquisada.

Pergunta 11

Como você vê a influência dos grupos internos locais na formação da estratégia da empresa?

As respostas obtidas dos entrevistados são apresentadas na tabela 12 abaixo. A ênfase dada na formulação da pergunta sobre os grupos internos, ou seja, as coalizões de empregados, classificando-os como locais, teve como objetivo localizar as coalizões geograficamente dentro da empresa no país e utilizar vocabulário usado pelos próprios empregados (entenda-se como grupos internos locais a coalizões de empregados pertencentes ao quadro da empresa pesquisada).

Entrevistado	Resposta
1	Positiva
2	Fraca
3	Positiva. Dão a cor local necessária para a empresa vencer no mercado local.
4	Positiva. Só assim temos ações estratégicas dirigidas ao mercado brasileiro.
5	Positiva. A experiência deve ser usada em prol da empresa.
6	Positiva. Experiência é para ser usada. Junto com empreendedorismo então...
7	Positiva
8	Neutra. Poderíamos participar mais.
9	Positiva
10	Positiva. É fundamental para novos contratos e novas ações estratégicas.

Tabela 12 – Respostas obtidas para a pergunta de número 11 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Comentário: Tendo respondido sobre a atuação de funcionários dos mais diferentes níveis hierárquicos no processo de formulação da estratégia da empresa, os entrevistados citaram ao responder a pergunta 11, conforme a tabela 12 acima, que consideram positiva a influência dos grupos internos sobre a estratégia, ou seja, funcionários contribuem para a empresa pesquisada obter melhores resultados. Essa foi a resposta escolhida por oito dos dez entrevistados. Veja o gráfico 11, a seguir.

Apenas dois entrevistados não concordaram com a maioria, tendo cada um deles apontado a influência dos grupos sobre a estratégia como negativa, o que significa que algumas contribuições são consideradas prejudiciais aos resultados positivos da

empresa pesquisada, e neutra, que não trazem nenhum resultado positivo ou negativo para a empresa pesquisada. A identificação dos grupos internos mais atuantes foi citada pelos entrevistados como parte da resposta à pergunta 14.

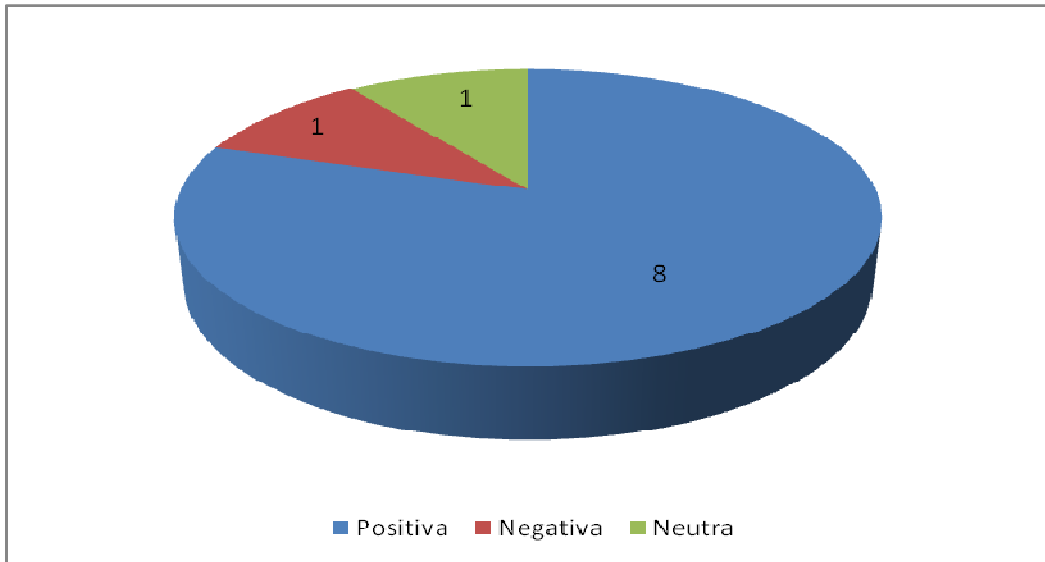


Gráfico 11 – respostas obtidas para parte da pergunta de número 11 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Pergunta 12

Você conhece alguma ação estratégica que teve forte influência de grupo interno e que gerou resultado positivo para a empresa? E que gerou resultado negativo? E que foi totalmente ignorada pela direção da empresa?

A tabela 13 abaixo apresenta as respostas obtidas.

Entrevistado	Resposta
1	Aceita: mergulhadores especialistas. Ignorada: meio ambiente. Positiva: tripulação navios de terceiros.
2	Aceita: mergulhadores especialistas. Ignorada: meio ambiente. Positiva: tripulação navios de terceiros.
3	Aceita: mergulhadores especialistas. Ignorada: meio ambiente. Positiva: tripulação navios de terceiros.
4	Aceita: mergulhadores especialistas. Ignorada: meio ambiente. Positiva: tripulação navios de terceiros.
5	Aceita: mergulhadores especialistas. Ignorada: meio ambiente. Positiva: tripulação navios de terceiros.
6	Aceita: mergulhadores especialistas. Ignorada: meio ambiente. Positiva: tripulação navios de terceiros.
7	Aceita: mergulhadores especialistas. Ignorada: meio ambiente. Positiva: tripulação navios de terceiros.

8	Aceita: mergulhadores especialistas. Ignorada: meio ambiente. Positiva: tripulação navios de terceiros.
9	Aceita: mergulhadores especialistas. Ignorada: meio ambiente. Positiva: tripulação navios de terceiros.
10	Aceita: mergulhadores especialistas. Ignorada: meio ambiente. Positiva: tripulação navios de terceiros.

Tabela 13 – Respostas obtidas para a pergunta de número 12 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Comentário: Conforme demonstrado na tabela 13 acima, os dez entrevistados tiveram opinião unânime ao responder a pergunta 12 do roteiro de entrevistas.

As ações estratégicas apontadas nas entrevistas foram todas elas propostas por coalizões de empregados da empresa pesquisada. Cada uma das ações estratégicas propostas foi apresentada e defendida pelos próprios empregados, no primeiro estágio, internamente em sua unidade de negócio. E no estágio seguinte, como parte do processo de proposição de ações estratégicas, foi apresentada e defendida por representante da coalizão para a apreciação da diretoria. Das três propostas, duas foram aprovadas e fazem parte da estratégia da empresa pesquisada e a terceira foi rejeitada.

Todos os participantes apontaram como ação estratégica aceita pela direção a inclusão na estratégia da empresa pesquisada do oferecimento no portfólio de ofertas aos clientes o trabalho de mergulhadores especialistas para serviços de apoio às embarcações e equipamentos dos campos petrolíferos.

Como ação estratégica positiva (retorno acima da média das demais unidades de negócio da empresa pesquisada) para os resultados da empresa pesquisada foi apontado o serviço de tripulação para operação de navios de terceiros, também oferecido como apoio aos campos marítimos de petróleo.

E como ação estratégica reprovada, ou, segundo a opinião expressada por alguns dos entrevistados, rejeitadas para aplicação no momento pela empresa pesquisada, foi citada a proposta de criação de nova frente específica para oferta de serviços referentes a preservação e auditoria de meio-ambiente.

O gráfico 12, abaixo, confirma a totalidade de respostas recebidas para os três tipos de decisão da diretoria sobre as ações estratégicas propostas por funcionários à empresa pesquisada.

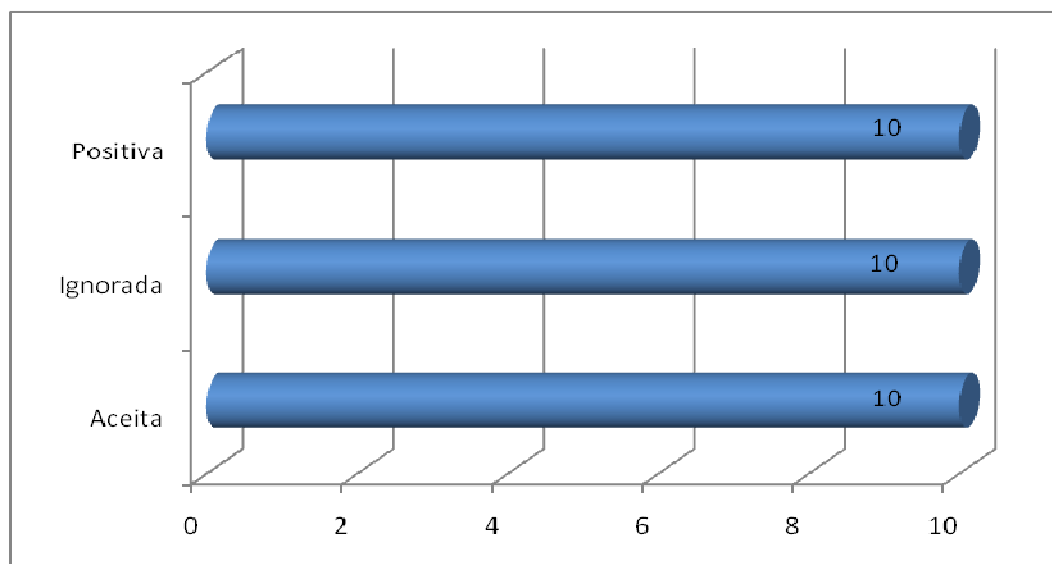


Gráfico 12 – respostas obtidas para parte da pergunta de número 12 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Pergunta 13

Os grupos internos derrotados (aqueles que não conseguiram impor sua opinião/sugestão) no processo da formação das ações estratégicas costumam prejudicar a execução das ações estratégicas recomendadas pelos outros grupos? Dê exemplos reais.

As respostas obtidas na entrevista para esta pergunta são apresentadas na tabela 14 abaixo.

Entrevistado	Resposta
1	Não. Somos todos profissionais.
2	Prejudicam. Veja o caso do pessoal do meio ambiente. Até hoje falam contra a decisão tomada.
3	Aceitam a derrota e continuam trabalhando normalmente.
4	Positiva. Todos são profissionais. Quanto melhor o resultado da empresa, maiores os bônus recebidos pelos empregados.
5	Continuam a contribuir para os resultados positivos da empresa.
6	Positiva. Continuam contribuindo para os resultados do ano.

7	Não prejudicam. Continuam trabalhando e planejando novas alternativas.
8	Positiva. São profissionais.
9	Positiva. Chegam a contribuir com os vencedores.
10	Positiva.

Tabela 14 – Respostas obtidas para a pergunta de número 13 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Comentário: Conforme as respostas obtidas pelo entrevistador e apresentadas na tabela 14 acima e agrupadas no gráfico 13 abaixo, metade dos entrevistados consideraram positiva a atuação dos membros das coalizões internas que tiveram suas propostas de ações estratégicas derrotadas durante o processo de planejamento da empresa pesquisada.

Isso significa, na palavra dos próprios entrevistados, que eles chegaram mesmo a contribuir com o grupo vencedor, na realização da estratégia, além de continuar contribuindo para novas propostas em exercícios posteriores.

Já quatro dos entrevistados informam que após a derrota de suas propostas de ações estratégicas, os membros dessas coalizões tomaram atitude de indiferença quanto às ações estratégicas vencedoras.

Apenas um dos entrevistados sugeriu que os membros das coalizões que tiveram suas propostas de ações estratégicas derrotadas tiveram atitude negativa.

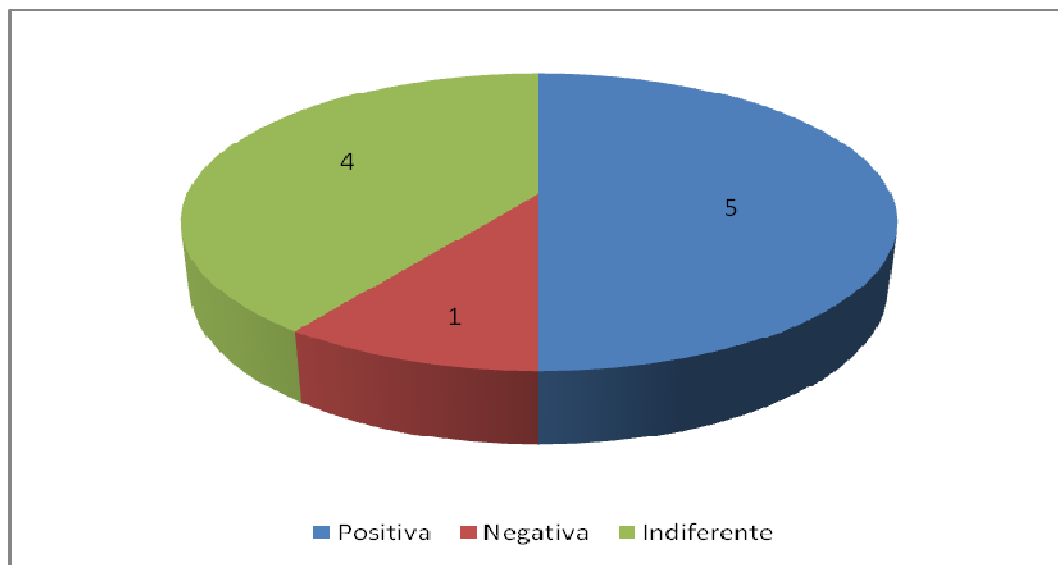


Gráfico 13 – respostas obtidas para parte da pergunta de número 13 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Como exemplo real, foi explicado ao pesquisador detalhes de uma ação estratégica rejeitada pela diretoria, que foi proposta no mais recente exercício de planejamento da empresa pesquisada por coalizão formada por gerentes, engenheiros e técnicos com formação adicional e comprovada experiência em projetos de preservação e em auditoria do meio ambiente. Esses funcionários foram introduzidos na empresa pesquisada como parte de uma das empresas adquiridas no Brasil. O principal objetivo desta empresa antes de ser adquirida era a formulação de projetos e a oferta de serviços de gerenciamento de projetos de engenharia, de preservação e de auditoria do meio ambiente. Segundo informações obtidas nas entrevistas, a diretoria da empresa pesquisada teve interesse no uso do conhecimento dos novos funcionários em gerenciamento de projetos de engenharia, mas não considerou ainda o uso da experiência dos funcionários em projetos específicos para preservação do meio ambiente.

Mesmo tendo conhecimento desse fato, a coalizão acima apresentou proposta de ação estratégica cujo principal foco foi a oferta de serviços de projetos de preservação ambiental. A proposta de ação estratégica foi rejeitada pela diretoria.

Entre os dez entrevistados, houve divergência de opinião em relação à reação dos participantes dessa coalizão interna derrotada na proposição de ação estratégica. Alguns entrevistados informaram que os assim chamados derrotados a princípio atuaram de maneira a prejudicar a execução de ações estratégicas recomendadas por outros grupos de funcionários, mas acabaram aderindo posteriormente, o que contribuiu para melhorar o ambiente organizacional.

Dois entrevistados que se identificaram como parte da coalizão citada acima, tendo participado na criação e defesa da estratégia recusada, informaram que continuaram pensando ser sua proposta de negócios uma excelente oportunidade, mesmo após rejeitada, e que futuramente devem voltar a propor algo semelhante.

O único agravante, segundo eles, passou a ser o tempo de adoção da ação estratégica. A janela de oportunidades poderia ser fechada a qualquer momento, principalmente devido à iniciativa de empresas concorrentes.

Já outros entrevistados informaram que os empregados que tiveram suas propostas recusadas consideraram a ocorrência um fato normal de negócios e

passaram a apoiar as ações estratégicas aprovadas e adotadas pela empresa, com isso alavancando melhores resultados e, por conseguinte, maiores prêmios anuais pagos aos empregados.

4.6 A FORÇA DAS COALIZÕES DOMINANTES

Em relação à força das coalizões internas dominantes, os entrevistados, sem exceção, apontaram um grupo interno de empregados (funcionários da diretoria de *marketing*) como o que mais influencia as ações estratégicas da empresa, tanto na formulação quanto na execução.

Um dos entrevistados identificou-se como membro de um grupo considerado como outra coalizão interna dominante (tripulações de navios de terceiros). Ele explicou a forma de atuação bem como o tempo de influência do grupo na empresa.

Segundo o entrevistado, o grupo é formado por profissionais de grande experiência internacional na indústria do petróleo. Esses profissionais estão sempre atentos e acompanham os acontecimentos na indústria, analisam o comportamento de concorrentes e procuram influenciar positivamente a direção da empresa. Eles atuam como verdadeiros formadores de opinião para os demais empregados e parceiros. A origem dos participantes desse grupo é a mesma empresa que foi incorporada em passado recente, como parte de uma aquisição de sucesso, e atualmente formam uma unidade de negócios.

Pergunta 14

Quais são os grupos internos que mais influenciam as ações estratégicas da empresa? Como eles atuam? Há quanto tempo eles mantêm sua influência?

As respostas desta pergunta são apresentadas abaixo, na tabela 15.

Entrevistado	Resposta
1	Operacionalmente, o mais atuante é o grupo de tripulação de navios de terceiros, já há 3 anos. São muito articulados e experientes. Conhecem o negócio. Já a equipe de marketing sempre influencia muito.
2	Cerca de 3 anos, as tripulações de navios de terceiros formam o grupo que mais influencia a diretoria. Tem muita experiência e poder. Isso sem falar de marketing, que sempre dá as cartas em planejamento.
3	Marketing sempre influencia mais. Depois temos as

	tripulações de navios de terceiros. Usam sua experiência e influenciam a diretoria. Atuam desde a aquisição da empresa deles, há 3 anos.
4	Pessoal de marketing é o maior influenciador, sempre. Tripulações de navios de terceiros também influenciam a diretoria, com base na experiência profissional, já há 3 anos.
5	Primeiro o marketing. Depois, as tripulações de navios de terceiros. Influenciam por sua experiência profissional, já há 3 anos.
6	Tripulações de navios de terceiros. Influenciam com base no conhecimento e experiência. Atuam há 3 anos. Marketing também influencia sempre e muito.
7	Marketing sempre influenciou muito. As tripulações de navios de terceiros vem a seguir. Politicamente influenciam os diretores há 3 anos.
8	Marketing é o maior influenciador, sempre. Depois temos as tripulações de navios de terceiros, atuam já há 3 anos. Funcionam como consultores da diretoria.
9	Marketing são os maiores influenciadores. As tripulações de navios de terceiros, há 3 anos atuam influenciando a diretoria.
10	Pessoal de marketing. É a gerência que tem maior influência na empresa. Seguida das tripulações de navios de terceiros. Nos últimos 2 a 3 anos. Influenciam a diretoria.

Tabela 15 – Respostas obtidas para a pergunta de número 14 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Comentário: As respostas obtidas durante as entrevistas e apresentadas sinteticamente na tabela 15 acima, apontam para dois grupos internos como os que mais influenciam as ações estratégicas da empresa. São eles os membros da gerência de *marketing* e os participantes do grupo da unidade de negócios de tripulações de navios de terceiros.

Conforme o entendimento do pesquisador, as respostas dos participantes sugerem que o pessoal de *marketing*, que atua no escritório central, junto à diretoria e que participa de todos os contatos com clientes e *prospects*, respondendo convites e enviando propostas de negócios, está sempre à frente dos demais funcionários.

Habilmente o pessoal de *marketing* usa o conhecimento adquirido em suas atividades, aliado a sua formação profissional, para influenciar na confecção e posterior aprovação de ações estratégicas. Esse grupo de funcionários especialistas em

marketing é o único na empresa pesquisada que não tem sua origem em quadros de aquisições anteriores. O grupo foi formado pelo diretor de *marketing*, com seleção interna de candidatos potenciais e completada com a contratação de recursos humanos no mercado de serviços de petróleo e gás brasileiro. Com esse mix, segundo informações obtidas nas entrevistas, a empresa pesquisada formou um grupo coeso e de reconhecido nível profissional em *marketing* na indústria do petróleo.

Com relação ao outro grupo mencionado pelos entrevistados, os participantes das tripulações para operação de navios de terceiros, ele é formado em sua maioria por profissionais bastante experientes, que já atuaram em diversas empresas do segmento naval e da indústria do petróleo. Seus participantes desfrutam de prestígio junto à atual diretoria no país e também exercem forte poder de persuasão desde sua chegada na empresa. Fato que se deu por meio de uma aquisição feita há cerca de três anos. Atualmente formam a unidade de negócios de tripulações de navios de terceiros.

Desde então, com bons resultados operacionais, passaram a influenciar também na estratégia do negócio, propondo com sucesso algumas ações estratégicas que são ainda consideradas relevantes para o resultado obtido pela empresa pesquisada em serviços.

O gráfico 14 apresentado abaixo demonstra que ambos os grupos foram citados por todos os entrevistados na pesquisa.

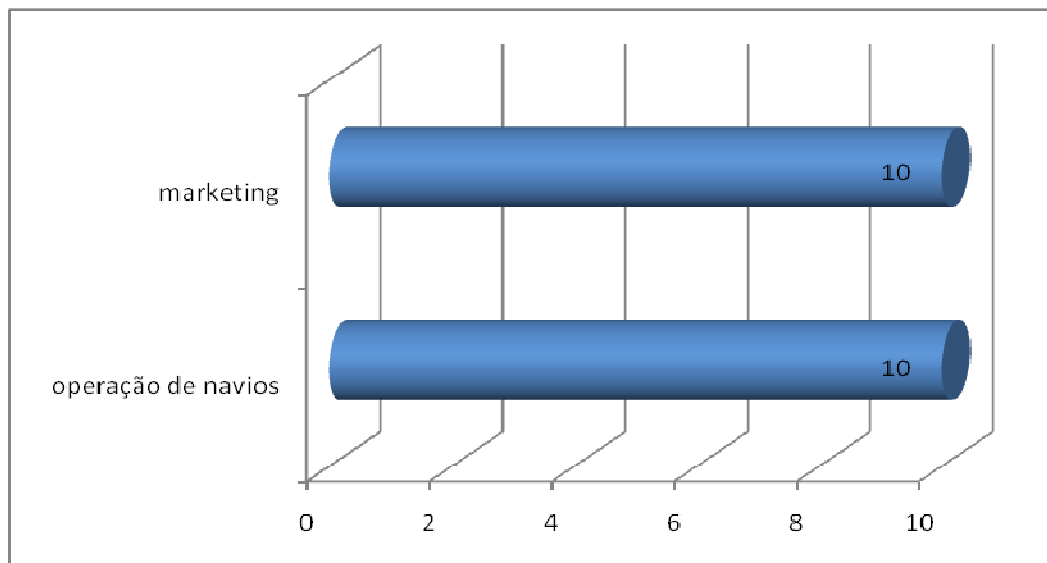


Gráfico 14 – respostas obtidas para parte da pergunta de número 14 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

4.7 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Pergunta 15

A pergunta 15 do roteiro de entrevistas foi utilizada pelo pesquisador para auxiliar na comprovação ou não das suposições da pesquisa junto a cada entrevistado na empresa pesquisada. Abaixo são apresentadas apenas a tabulação das respostas obtidas e o gráfico de distribuição das respostas, com um breve comentário.

Com base na resposta à pergunta 7, foi solicitado a cada entrevistado (pergunta 15) que descrevesse o caminho (processo de decisão) que levou a uma determinada ação estratégica (citada pelo entrevistado) com a finalidade de verificar se esse processo foi influenciado pelas oito características do ambiente organizacional, abaixo relacionadas:

- Presença de ações de redução de poder (embates entre coalizões);
- Força da gerência de nível médio;
- Utilização de ferramentas políticas clássicas;
- Presença de jogos políticos (jogos para consolidar ou proteger posição);
- Estratégia como posicionamento influenciado pela coalizão dominante;
- Organização dirigida por profissionais;
- Organização imersa em ambientes externos de grandes incertezas
- Mudanças internas importantes em curso

As respostas dadas pelos entrevistados estão apresentadas na tabela 16 abaixo.

Entrevistado	Resposta
1	Força da gerência média. Presença de jogos políticos. Dirigida por profissionais.
2	Presença de ações de redução de poder. Uso de ferramentas clássicas. Presença de jogos políticos. Organizações dirigidas por profissionais.
3	Organizações dirigidas por profissionais. Força da

	gerência de nível médio. Presença de jogos políticos. Uso de ferramentas políticas clássicas.
4	Uso de meios ilegítimos sob a ótica da economia. Organizações dirigidas por profissionais. Presença de jogos políticos. Estratégia como posicionamento.
5	Força da gerência de nível médio. Uso de ferramentas políticas clássicas. Presença de jogos políticos. Organizações dirigidas por profissionais.
6	Presença de jogos políticos. Uso de ferramentas políticas clássicas.
7	Presença de jogos políticos. Força da gerência média. Organizações profissionais.
8	Organização profissional. Presença de jogos políticos.
9	Uso de ferramentas políticas clássicas. Organizações profissionais. Presença de jogos políticos.
10	Uso de ferramentas políticas clássicas. Presença de jogos políticos. Organizações profissionais.

Tabela 16 – Respostas obtidas para a pergunta de número 15 do roteiro de entrevistas. Elaboração própria.

Comentário: A tabela 16, acima, enumera as características apontadas pelos entrevistados durante a pesquisa, que levaram ao processo de decisão sobre as ações estratégicas sugeridas pelos grupos de empregados e adotadas pela empresa.

Com base nas respostas obtidas e na observação feita pelo pesquisador, sete das nove características da pesquisa tiveram suas presenças confirmadas na empresa pesquisada. Duas características não foram confirmadas.

A incidência de indicações das sete características da pesquisa, conforme citadas pelos entrevistados, varia de uma a dez ocorrências, conforme demonstrado no gráfico 15 abaixo. Pode ser observado que a presença de jogos políticos foi a única característica citada por todos os entrevistados.

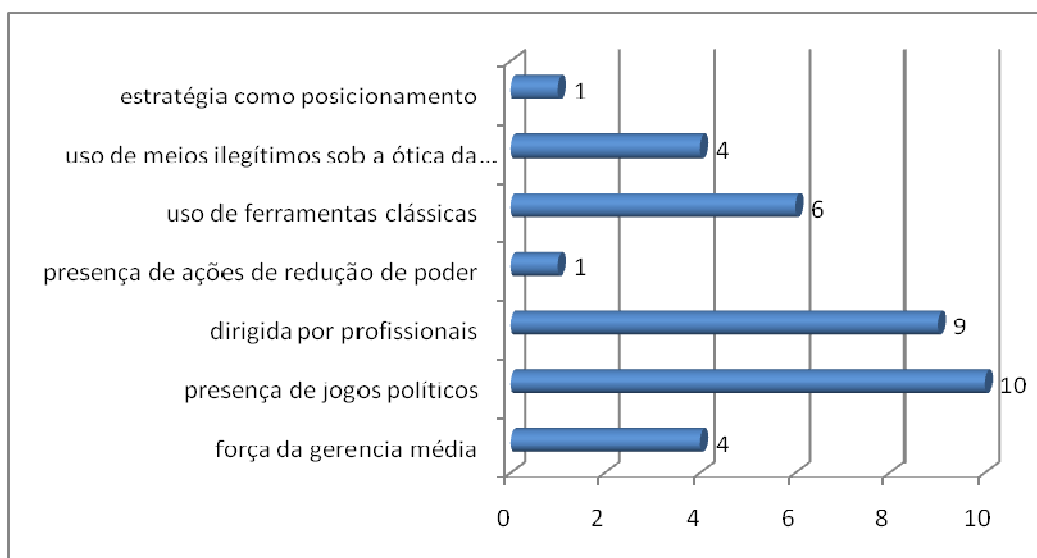


Gráfico 15 – respostas obtidas para a pergunta número 15 do roteiro de entrevista. Elaboração própria.

São apresentados a seguir detalhes de cada uma das características organizacionais acima listadas.

4.7.1 Utilização da gerência de nível médio como elemento influenciador

Na empresa pesquisada, como prestadora de serviços, a gerência de nível médio só existe formalmente nas diretorias funcionais. Nas unidades de negócio, o que podemos chamar de gerência de nível médio é composta em sua maioria, por engenheiros experientes que atuam como gerentes de projetos junto aos clientes, e se reportam diretamente ao diretor de cada unidade de negócios.

Por atuarem nos projetos, diretamente com os demais técnicos e especialistas, esses gerentes de projetos demonstram sua força junto à diretoria da empresa pesquisada a partir do conhecimento e domínio das técnicas do segmento em que atuam, na influência que exercem sobre suas equipes bem como no relacionamento direto que mantêm com representantes do cliente durante o período de prestação dos serviços ou ciclo de vida do projeto. Na empresa pesquisada encontramos durante nossos trabalhos a estrutura organizacional matricial, com as unidades de negócio organizadas por projetos, conforme citado no capítulo 4, item 4.2, organograma 1.

O processo de avaliação anual de recursos humanos na empresa pesquisada é feito a partir de recomendações formalizadas pelos gerentes de projetos referentes a cada funcionário de seu projeto. Essas recomendações são submetidas ao comitê composto pelos membros da diretoria.

O resultado do comitê contém um *ranking de performance* dos funcionários e uma lista de funcionários para possíveis promoções. Aumentos salariais são distribuídos aos funcionários anualmente, conforme sua colocação na relação organizada por recursos humanos com base na classificação de funcionários e na lista para futuras promoções.

O planejamento de carreiras e sucessões é feito a partir da lista de promoções e do potencial observado pela diretoria individualizado para cada funcionário avaliado. Por isso, as recomendações contidas nas avaliações periódicas feitas pelos gerentes de projetos sobre os resultados mensurados e potencial estimado dos funcionários são consideradas relevantes, segundo as informações obtidas dos entrevistados.

A direção da empresa pesquisada reconhece o caráter essencial do empenho da gerência intermediária, tanto nas diretorias funcionais quanto nas diretorias das unidades de negócio, onde a gerência média é formada pelos gerentes de projetos.

Os diretores atuam como facilitadores com seus canais de comunicação verticais e horizontais na organização, dentro de sua unidade de negócio ou de sua diretoria funcional, dentro do comitê formado pelas diretorias executiva e setorial (diretoria da empresa pesquisada) e entre a diretoria da empresa pesquisada e os gerentes intermediários (gerentes funcionais e gerentes de projetos). Desta forma, facilita o encaminhamento das propostas de ações estratégicas das coalizões internas.

4.7.2 Utilização de ferramentas políticas clássicas

Verificou-se que algumas ferramentas políticas clássicas tais como: satisfação, generalização, concentração nas questões de maior importância e a antecipação do comportamento das coalizões foram usadas pela administração da empresa pesquisada

Com relação à ferramenta **objetividade**, que consiste em reconhecer que atingir um resultado com sucesso é mais importante que impor um caminho específico para atingi-lo (política de resultados) ela não foi praticada na empresa pesquisada durante a

pesquisa. O principal motivo para sua não utilização deve-se ao fato de que as unidades de negócio são formadas por funcionários oriundos de diversas empresas pequenas e médias que tentam permanecer com suas políticas, padrões e práticas originais. Assim a ferramenta política objetividade é parcialmente deixada de lado para a adoção de políticas, padrões e práticas recomendados pela corporação em nível internacional (padronização).

Seguindo seu programa anual de treinamento, a empresa pesquisada organiza encontros com a participação de todos os funcionários alocados em projetos, representantes de marketing, da corporação, da equipe de planejamento e estratégia, de recursos humanos, e também com a participação de consultor externo. Esses encontros acontecem duas vezes por ano.

Treinamento similar acontece com os novos empregados provenientes de cada empresa adquirida pela empresa pesquisada, imediatamente após a aquisição. Nesses encontros e durante um determinado período de tempo posterior, a direção da empresa pesquisada deixa em segundo plano a objetividade, em busca da uniformidade de práticas internas. Essa prática causa queda temporária dos índices de produtividade nos projetos, mas, em contrapartida a documentação melhora e o atendimento às melhores práticas progride, com reflexo positivo nos resultados finais dos projetos. Ao longo do tempo, a diretoria da empresa pesquisada espera atingir melhores resultados em cada projeto, conforme informações recebidas nas entrevistas.

Também como parte desse exercício, a diretoria da empresa pesquisada implementa as políticas e os procedimentos da corporação, reorganiza a estrutura dos projetos e procura extrair o melhor dos recursos humanos da empresa.

Esses encontros acontecem durante dois finais de semana por ano, e tem como objetivo oficial treinar as equipes e os gerentes de projetos em ferramentas profissionais existentes no mercado e adotadas pela corporação. Nesses encontros também é discutida a metodologia de gerenciamento de projetos recomendada pela corporação para uso em todas as subsidiárias. Muitas vezes, conforme informações obtidas dos entrevistados, a produtividade dos membros das equipes de projetos cai por momentos, na tentativa de adotar os novos procedimentos e práticas. Tão logo a

curva da aprendizagem é vencida, os índices de produtividade nos projetos voltam a crescer.

A justificativa desta prática é a necessidade de manter a governança corporativa, pois a corporação é listada em bolsa de valores, e por isso, é mandatório ter as melhores práticas, processos, procedimentos e os padrões necessários de controle, gerenciamento e documentação para assegurar a transparência administrativa integrada em todas as subsidiárias, diretorias, unidades de negócio e projetos da empresa pesquisada.

Em relação a ferramenta **satisfação**, que consiste em aceitar que atingir resultados satisfatórios é muito melhor que fracassar na tentativa de atingir resultados “ótimos” através de ações impopulares, a diretoria da empresa pesquisada permite que unidade de negócio responsável pelo serviço de mergulho humano em águas rasas não adote todos os padrões recomendados pela corporação. Permitindo que os mergulhadores continuem utilizando seus parâmetros, políticas e procedimentos que já eram adotados antes de a empresa de mergulhos, a qual pertenciam, ser transformada em unidade de negócios da empresa pesquisada, a ferramenta satisfação tem colaborado para a obtenção de resultados dentro dos parâmetros internacionais e com boa aceitação dos profissionais alocados nesta unidade de negócios.

A prática da política de **generalização**, ou seja, mudança de foco de questões específicas para outras mais gerais (por exemplo, de corte de custos para melhoria da produtividade) é utilizada como forma de adiamento de decisões.

Um exemplo de sua utilização pela diretoria da empresa pesquisada ocorre em relação às propostas de ações estratégicas originadas pela coalizão de marketing, quando a diretoria solicita usualmente que essas novas propostas tenham como base estratégias já aprovadas internacionalmente.

No que concerne a ferramenta **concentração nas questões de maior importância** sua utilização possibilita que muitos dos interesses de curto prazo possam ser adiados em favor dos interesses de longo prazo, mais fundamentais. Essa prática é enfatizada durante as sessões de treinamento sobre estratégia. Ao examinar as propostas de ações estratégicas, durante o período de planejamento anual, a diretoria da empresa pesquisada divulga que o maior peso para aprovação das

propostas é sempre direcionado para aquelas propostas de maior importância para o negócio a médio e longo prazo.

Finalmente a empresa pesquisada também adota a ferramenta **antecipação do comportamento das coalizões**, ou seja, procura identificar os participantes de coalizões e analisar as razões aparentes pelas quais os diferentes membros entraram nessas coalizões. Com essa prática, segundo os entrevistados, a diretoria da empresa pesquisada pode implementar de forma eficaz ações de ampliação ou redução de poder que vierem a ser necessárias.

Isso aconteceu quando a diretoria da empresa pesquisada ampliou o poder da coalizão dos funcionários da unidade de negócios de operação de navios de terceiros, aprovando suas iniciativas estratégicas.

4.7.3 Utilização de jogos políticos para consolidar ou proteger posição

A pesquisa identificou a prática dos seguintes jogos: jogo da orçamentação, jogo da perícia, jogo de candidatos estratégicos, jogo de linha versus assessoria, jogo da formação de alianças, jogo da insurgência, jogo da batalha de honra, jogo de conformidade às regras, jogo do patrocínio, jogo do ruído.

O **jogo da orçamentação** é praticado pelos gerentes de projetos, quando procuram utilizar os recursos alocados a seus projetos para justificar suas iniciativas estratégicas. Os gerentes de projetos da unidade de negócios tripulações de navios utilizam o jogo da orçamentação para atrair recursos de maior senioridade para seus projetos e com isso ampliam sua base de poder. Esses projetos tem maior visibilidade na empresa pesquisada devido a seu retorno financeiro e a exposição dos profissionais junto ao cliente e ao mercado.

O **jogo da perícia** é praticado na empresa pesquisada pelos engenheiros e técnicos alocados em projetos. Eles buscam divulgar os resultados obtidos nos projetos, que tem origem na aplicação de conhecimento técnico individual e na contribuição do grupo de funcionários dentro de cada projeto. Com isso, a imagem desses funcionários solidifica-se com base em conhecimento técnico colocado em prática para obter resultados para a empresa pesquisada.

Os **jogos de candidatos estratégicos** são praticados quando funcionários utilizam ferramentas políticas (ver ítem anterior) para a promoção de suas iniciativas estratégicas.

Os **jogos de linha versus assessoria** são praticados na empresa pesquisada pelos funcionários de marketing (assessoria) quando eles tentam proteger sua posição junto à diretoria da empresa pesquisada por meio da minimização da influência dos funcionários das unidades de negócio (linha) da empresa pesquisada.

Durante as entrevistas, foi explicado que os funcionários de marketing buscam sempre ampliar os possíveis resultados esperados de ações estratégicas por eles propostas, em detrimento dos resultados decorrentes de ações estratégicas propostas pelas coalizões de funcionários das unidades de negócio.

Conforme informações obtidas dos entrevistados, o **jogo de formação de alianças** é praticado pelos gerentes de cada projeto ou cada equipe alocada em diferentes embarcações quando eles procuram se unir para apresentar uma única proposta de ação estratégica por exercício de planejamento. Essa, inclusive, foi a única citação feita pelos entrevistados sobre o processo de negociação dentro de uma mesma unidade de negócio.

O **jogo da insurgência** foi praticado pela diretoria da empresa pesquisada com a recusa da proposta de ação estratégica relacionada ao meio ambiente apresentada pelos funcionários recém admitidos, como parte da aquisição de empresa, citada na resposta à pergunta 13 do roteiro de entrevista.

O pesquisador observou, durante a pesquisa, que a coalizão formada por funcionários originários de empresa especializada em projetos de conservação e auditoria de meio ambiente praticaram o **jogo da batalha de honra** na defesa de propostas de ações estratégicas, voltadas para a área ambiental. Em função de suas propostas terem sido recusadas pela diretoria, esses funcionários passaram a praticar o **jogo da conformidade às regras**. Isso foi feito para proteger suas posições, segundo informações obtidas nas entrevistas, enquanto aguardam o novo ciclo de planejamento, quando pretendem submeter nova proposta de ação estratégica relacionada à proteção ao meio ambiente.

Já os mergulhadores profissionais, também oriundos de uma empresa adquirida, praticam o **jogo do ruído**. Usam esse procedimento para obter mais recursos e importância junto à direção da empresa pesquisada buscando consolidar posição de importância que existia antes da aquisição ser concretizada.

Como mergulho humano só existe na empresa pesquisada, não tendo sido ainda adotado pelo grupo, os mergulhadores profissionais buscam consolidar seu poder organizacional para expandir sua atuação em projetos de outros países. Com essa finalidade praticam o jogo do ruído, formulando queixas junto à diretoria da empresa pesquisada.

4.7.4 Estratégia entendida como posicionamento influenciado pela coalizão dominante

O modelo de formulação e implementação de ações estratégicas utilizado na empresa pesquisada é diretamente influenciado pela indústria do petróleo e gás. As coalizões internas, principalmente a de marketing sofrem influência direta da indústria.

Marketing atua através da busca direta de oportunidades de novos negócios baseados nas necessidades das empresas que atuam na indústria, (público alvo da empresa pesquisada), para então apresentar propostas de ações estratégicas (estratégia como posição).

Uma proposta de ação estratégica vitoriosa proposta por marketing em exercício anterior de planejamento foi a inclusão de serviços de mergulhadores profissionais em águas rasas. Como a empresa pesquisada não tinha em seus quadros mergulhadores profissionais, foi feita aquisição de empresa especialista, que foi transformada em uma unidade de negócios da empresa pesquisada. Essa ação estratégica, adotada pela empresa pesquisada gerou um diferencial com a integração dos serviços de apoio aos seus clientes nos campos petrolíferos em alto mar.

Desde então, a empresa pesquisada oferece um mix único de valores e serviços, para atender necessidades dos clientes em águas rasas, médias e profundas. A empresa pesquisada ampliou seu leque de atuação por uma lâmina d'água de até três mil metros, com a integração de oferta de serviços especializados aos clientes.

Segundo as informações dos entrevistados, a empresa pesquisada apresentou um diferencial a seus clientes que exploram os campos petrolíferos na costa brasileira,

principalmente aqueles localizados nos campos gigantes do pré sal, que estão localizados a maior distância da costa. Com essa integração de soluções, a empresa pesquisada tem maior agilidade no atendimento a seus clientes e com isso, aumenta sua lucratividade e reduz seus custos nos projetos e serviços prestados.

4.7.5 Utilização de ações de redução de poder

A única ação de redução de poder comentada pelos entrevistados em nossa pesquisa ocorreu tendo de um lado, a própria direção da empresa pesquisada, e de outro a coalizão não dominante formada pelo grupo de especialistas sobre o meio ambiente, que apresentou a proposta de ação estratégica orientada a projetos de preservação e auditoria do meio ambiente.

Em decisão anterior da diretoria da empresa pesquisada, foi descartada a curto prazo a atuação em serviços de meio ambiente. Por isso, propostas de ações estratégicas endereçadas a projetos de meio ambiente foram desencorajadas nos exercícios de estratégia. Com a insistência dos participantes dessa coalizão, a diretoria da empresa pesquisada optou por utilizar o episódio como modelo para os demais funcionários.

Conforme informado pelos entrevistados, a diretoria da empresa pesquisada, de imediato realocou os membros da coalizão em projetos distintos, em unidades de negócio diferentes, separando os integrantes do grupo e com essa decisão, formalmente eliminou a coalizão antes que possíveis reações negativas pudessem alastrar-se pelos demais setores da empresa pesquisada.

Como a aquisição da empresa em que esses profissionais atuavam foi motivada pela necessidade de utilizar o conhecimento em gerenciamento de projetos – e não a experiência em meio ambiente – a diretoria da empresa pesquisada decidiu pela separação dos profissionais, com a extinção do grupo e transferência imediata dos componentes para outras áreas e funções específicas. Assim foi dada a cada um dos funcionários nova oportunidade de desenvolver-se profissionalmente e contribuir positivamente para os resultados da empresa pesquisada, utilizando sua experiência como gestores de projetos.

4.7.6 Organização dirigida por profissionais

Devido as atividades de alta complexidade técnica, os diretores, gerentes e funcionários da empresa pesquisada são profissionais especialistas em serviços para o mercado de petróleo e gás. O quadro da empresa pesquisada é formado por profissionais com pós-graduação e especializações, e com comprovada experiência operacional em atividades de exploração, produção e suporte aos campos marítimos de petróleo e gás.

As respostas dos entrevistados e o resultado da observação durante a pesquisa indicam ser a empresa pesquisada uma organização dirigida por profissionais, especialistas em seus ramos de atuação técnica aproximando-se da configuração de estrutura e poder denominada **organização profissional**.

Esta configuração se observou na empresa pesquisada, entre outros aspectos, pela forte delegação de poder aos especialistas e intensa atividade política praticada internamente durante o processo de formulação e aprovação de ações estratégicas.

O pesquisador encontrou evidências da aplicação das competências técnicas de diretores, gerentes e profissionais e a complementaridade entre elas para a criação, justificativa e implementação de ações estratégicas que trazem benefícios para a empresa pesquisada e ampliam o diferencial praticado no atendimento aos clientes.

A diretoria da empresa pesquisada também é formada por profissionais experientes. As decisões e ações resultantes verificadas durante o período da pesquisa demonstraram a prática de negociação entre os membros, prevalecendo a opinião dos especialistas em cada matéria. Os diretores responsáveis pelas unidades de negócio influenciam diretamente a estratégia e as decisões da diretoria, com sua atuação orientada ao mercado e o domínio de técnicas avançadas. A diretoria executiva, formada pelo presidente e diretores administrativos (assessoria) atua em apoio direto às unidades de negócio e reforçam as posições dos diretores das unidades de negócio (linha).

Foi observado durante a pesquisa, que a diretoria da empresa pesquisada ouviu detalhadamente a posição do diretor da unidade de negócio dos mergulhadores sobre uma oportunidade de novo projeto que teria a atuação conjunta de três unidades de negócio. Entretanto, verificou-se que a elaboração desse projeto era amplamente

dominada pelos mergulhadores profissionais. As demais unidades dariam seu apoio no campo.

Somente após a aceitação pelas demais unidades dos pontos apresentados pelos mergulhadores a diretoria aprovou o projeto. A proposta foi então formalizada ao cliente.

4.7.7 Organização imersa em ambientes externos de grandes incertezas

Conforme apresentado nas seções 4.1 e 4.2, a indústria do petróleo e gás por si só convive constantemente com riscos e incertezas. O ambiente externo da empresa pesquisada passa por modificações cíclicas que obrigam às empresas do setor a conviver com situações as mais diversas. A presente pesquisa foi feita antes do atual cenário econômico e financeiro mundial que influencia negativamente também a indústria onde a empresa pesquisada atua.

Ressalte-se que os cenários macro-econômicos utilizados para a confecção das estratégias de médio prazo da empresa no país, que foram observados nesta pesquisa, ainda não contemplaram a atual crise econômica e financeira mundial. Durante a pesquisa não houve nenhuma citação explícita dos entrevistados sobre a influência de mudanças ambientais externas relevantes sobre o processo de formulação de ações estratégicas.

4.7.8 Mudanças internas importantes em curso

A empresa pesquisada é uma subsidiária de grupo internacional que pratica aquisições constantemente, conforme comentado na seção 4.2. Cada nova aquisição provoca mudanças internas e por isso o foco gerencial é constantemente direcionado para a gestão de mudanças. Durante a presente pesquisa ocorreram oito novas aquisições em diferentes países, mas nenhuma no Brasil. As aquisições feitas não influenciaram, durante a pesquisa, o ambiente da empresa pesquisada (subsidiária brasileira).

Não houve nenhuma citação dos entrevistados que pudesse evidenciar alguma mudança interna importante em curso. Durante a pesquisa a ênfase da diretoria da

empresa pesquisada, conforme citada nas entrevistas, foi em consolidar a posição no mercado brasileiro.

5 CONCLUSÃO

Neste capítulo são apresentadas inicialmente as conclusões alcançadas pelo trabalho, e mais adiante, as limitações dos resultados da pesquisa realizada e sugestões para futuros estudos que venham a abordar a temática da influência do poder na formação das estratégias empresariais.

Para atender a este propósito, foram estabelecidos alguns objetivos intermediários: a identificação do processo de formação de estratégia da empresa pesquisada, a identificação das suas principais coalizões internas, a identificação dos seus processos de negociação interna, a avaliação da força das suas coalizões internas dominantes e finalmente a caracterização de seu ambiente organizacional.

Os objetivos intermediários acima estabelecidos nortearam a revisão de literatura que possibilitou a elaboração de suposições, para confirmação em estudo de campo, sobre o objeto da pesquisa acima mencionado. Além da revisão de literatura, a experiência profissional do pesquisador também foi muito importante para a elaboração das suposições da pesquisa.

A primeira suposição levantada indica que em empresas com o ambiente organizacional onde o jogo do poder influencia de forma relevante o processo de formação de estratégias, seus ambientes organizacionais são caracterizados por: utilização da gerência de nível médio como elemento influenciador; utilização de ferramentas políticas clássicas; utilização de jogos políticos (jogos para consolidar ou proteger posição); presença de estratégia entendida como posicionamento influenciado pela coalizão dominante e utilização de ações de redução de poder.

Todas as características da primeira suposição foram percebidas pelo pesquisador como fortemente presentes no ambiente organizacional da empresa pesquisada.

Foi confirmado que a gerência de nível médio atua como elemento influenciador no relacionamento entre os diretores e os demais funcionários da empresa pesquisada.

Foi observado o uso na empresa pesquisada de ferramentas políticas clássicas como: satisfação, generalização, concentração nas questões de maior importância e a antecipação do comportamento das coalizões.

Foi observada a presença de jogos políticos (jogos para consolidar ou proteger posição) tais como: jogo da orçamentação, jogo da perícia, jogo de candidatos estratégicos, jogo de linha versus assessoria, jogo da formação de alianças, jogo da insurgência, jogo da batalha de honra, jogo de conformidade às regras, jogo do patrocínio, jogo do ruído.

Foi confirmada a presença de estratégia entendida como posicionamento influenciado pela coalizão dominante. No caso verificado a coalizão de *marketing* influenciou a estratégia de posicionamento da empresa quando da proposta estratégica de aquisição da empresa de mergulho humano. A empresa adquirida foi transformada em nova unidade de negócios que passou a trabalhar em conjunto com as unidades de robôs submarinos e tripulações de navios de terceiros. Com esse *mix* de ofertas que se complementam, a empresa pesquisada passou a atender à demanda do mercado de petróleo em alto mar.

Foi observada a presença de ação de redução de poder com a decisão tomada pela diretoria da empresa pesquisada contra uma coalizão interna. Tal fato ocorreu quando da rejeição da proposta de ação estratégica para atuação em auditoria e conservação do meio ambiente.

A segunda suposição levantada indica que em organizações: (i) dirigidas por profissionais (ii) e/ou imersas em ambientes externos de grandes incertezas (iii) e/ou estejam passando por importantes mudanças, maior será a tendência da empresa em enxergar a formação de estratégia como um jogo de poder e, conseqüentemente, mais intensa seria a presença das características organizacionais listadas na primeira suposição.

Foi confirmado pelas respostas dos entrevistados e pelo resultado da observação durante a pesquisa que a empresa pesquisada é uma organização profissional, com sua configuração de estrutura e poder dirigida por profissionais. Tal configuração foi observada, entre outros aspectos, pela forte delegação de poder dada pela diretoria aos especialistas e pela intensa atividade política praticada internamente durante o processo de formulação e aprovação de ações estratégicas.

A leitura das características do mercado do petróleo e gás evidencia a existência permanente de riscos e incertezas. Atualmente os fatores externos negativos

influenciam a indústria de forma exacerbada. Entretanto, durante a presente pesquisa, com o levantamento de campo tendo sido feito em período anterior à atual crise econômica e financeira, foi utilizado pela empresa pesquisada um cenário oposto, de prosperidade e altos preços.

Mesmo assim, foi confirmada a segunda parte da suposição, em que a empresa pesquisada atua imersa em ambiente externo de riscos e incertezas.

Não foi confirmada a terceira parte da suposição, pois durante a presente pesquisa a empresa pesquisada não estava passando por importantes mudanças internas.

Ao se analisar o processo de formulação de estratégias empresariais, as ações estratégicas recentemente implementadas pela empresa e principalmente o processo de decisão que levou à escolha dessas ações, objetivos intermediários da pesquisa, foi possível verificar que todos foram influenciados relevantemente pelo uso de poder pela direção, gerência e os funcionários da empresa. Percebe-se que a influência do uso de poder se coaduna e é nutrido, em certa medida, pelas características do ambiente organizacional verificadas nessa pesquisa.

Portanto, a constatação na empresa pesquisada da influência do uso do poder no processo de formação de estratégias empresariais, e a presença relevante de sete das oito características listadas nas duas suposições da pesquisa, sugerem que o presente estudo cumpriu seu propósito geral, que foi o de identificar quais são as características marcantes dos ambientes organizacionais onde o poder influencia relevantemente o processo de formação de estratégias empresariais.

5.1 LIMITAÇÕES DO RESULTADO DA PESQUISA

Como pesquisa qualitativa e de abrangência limitada, os resultados obtidos em nossos trabalhos junto à empresa pesquisada não podem ser generalizados.

Entretanto, com base na confirmação em campo dos principais itens da literatura utilizada e alicerçados em nossa experiência profissional, enriquecida com contatos mantidos por muitos anos com diretores e altos executivos de diferentes empresas das mais diversas indústrias, principalmente com aquelas participantes da indústria do

petróleo e gás, estimamos que resultado similar ao obtido na presente pesquisa pode ocorrer em outras empresas.

5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Como sugestão para futuras pesquisas acadêmicas, podemos sugerir:

1. a replicação desta pesquisa em empresas de outras indústrias;
2. pesquisa quantitativa com um maior número de empresas na indústria do petróleo e gás;
3. a replicação desta pesquisa com maior número de entrevistados em empresa que permita a divulgação de sua identificação.

6 REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. R. Responsabilidade dos diretores pela estratégia corporativa. **Harvard Business Review**, USA: Harvard, nov/dez 1980.

ANP. Anuário estatístico brasileiro do petróleo, gás natural e biocombustíveis. **Agência Nacional do Petróleo, Gás e Biocombustíveis**, Brasil: Rio de Janeiro, 2008.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

BRUNALDI, K.R.; JUNGLES, A.E.; GIMENEZ, F.A.P. Comportamento estratégico e estilo cognitivo de dirigentes de pequenas empresas construtoras. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA ANPAD 3 Es, 3, 2007, São Paulo. **Resumo dos trabalhos**. São Paulo: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

CHIZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CLEGG, S. **Frameworks of power**. London: Sage, 1989.

_____. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**, São Paulo: FGV, nov/dez 1992.

_____.; CARTER, C.; KONRBERGER, M. A máquina estratégica: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**, São Paulo: FGV, out/dez 2004.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Método de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **L'acteur et le système**. Paris: Éditions du Seuil, 1977.

CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1985.

_____. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2002

EISENHARDT, K. M. **Sloan Management Review**, USA: MIT, 1999, pg 66-72.

FALCINI, P. Organizações como configurações naturais de poder. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**, São Paulo: FGV, janeiro-fevereiro 1993.

FARIA, J. H. **Poder e relações de poder nas organizações**- cap 3, em Organizações, Instituições e Poder no Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1986.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMEL, G.; PRARALAD C. K. Objetivo estratégico. **Harvard Business Review**, USA, Harvard, mai-jun 1989.

HITT, M.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.

JACOMETTI, M.; MACHADO-DA-SILVA, C. Cultura organizacional e dependências de poder na definição de estratégias: o caso da unidade de Curitiba do CEFET-PR. In: ENCONTRO ANPAD DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2003. Curitiba. **Resumo dos trabalhos**. Curitiba: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM

LIMA, E.; ZOSCHKE, A. C. K. Relações dos dirigentes e gestão estratégica de pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO ANPAD DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3, 2007, São Paulo. **Resumo dos trabalhos**. São Paulo: ANPAD, 2007.1 CD-ROM.

LOEBEL, E.; PRADO JR, S. T. A dimensão política em estratégia empresarial: explorando uma lacuna. In: ENCONTRO ANPAD DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2, 2005, Rio de Janeiro. **Resumo dos trabalhos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

MACMILLAN, I.C.; GUTH, W.D. Strategy implementation and middle management coalitions, **Advances in strategic management**, USA, vol 3, 1985, 233-254.

MICHELS, R. **Os partidos políticos**. São Paulo: Senzala, 1968.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1983.

_____ ; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006

_____ ; LAMPEL, J. Reflecting on the Strategy Process, **Sloan Management Review**, USA, Sloan University, vol 40 (30), 1999, 21-30.

_____ ; _____ ; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006:B

_____ ; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OUIMET G. Estratégias de poder e atores desprovidos de recursos. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**, São Paulo: FGV v. 43 n.1, janeiro-março 2002.

PAULILO, M. A. S. A pesquisa qualitativa e a história de vida. **Serviço Social em Revista**, Londrina, v. 2, n. 1, jan. 1999.

PEREIRA, Y.V.; LUCENA, E. A. Estratégias adotadas pela Accor Hotels do Brasil entre 1974 e 2006. In: ENCONTRO ANPAD DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3, 2007, São Paulo. **Resumo dos trabalhos**. São Paulo: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 3ª edição, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

_____. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, USA, Harvard, novembro-dezembro 1996.

QUINN, J. B. Managing strategic change. **Sloan Management Review**, USA, Sloan University, summer 1980.

_____. **Strategies for change:logical incrementalism**. Homewood, IL:Inwin, 1980:B.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1995.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

VARGAS, M. R. M. O poder nas organizações: um estudo das configurações de poder em uma instituição de pesquisa. In: ENCONTRO ANPAD, 21, 1997, Rio das Pedras.

Resumo dos trabalhos. Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1995

_____ **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005

VIVEIROS, H.C.;FREITAS, J.A.S.B.; BARBOSA, J.G.P Gestão estratégica e competências dos líderes de negócios das empresas de transformação de embalagens plásticas. In: ENCONTRO ANPAD DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3, 2007, São Paulo. **Resumo dos trabalhos.** São Paulo: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

WEBER, M. Economia y sociedad: esbozo de sociologia comprensiva. México, **Fondo de Cultura Economica**, 1974.

WRAPP, H. E. Bons gerentes não tomam decisão política. **Harvard Business Review**, USA, Harvard, Sep/Oct 1967.

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

APÊNDICE A – Roteiro para entrevistas

Roteiro para entrevistas

Jogos de Poder e Formação de Estratégias Empresariais:
um Estudo de Caso no Setor de Petróleo e Gás

Objetivo principal:

O objetivo principal da pesquisa é identificar de que forma o jogo do poder influencia o processo de formação de estratégias empresariais em uma subsidiária brasileira de uma empresa multinacional prestadora de serviços técnicos especializados à indústria de petróleo e gás.

Os objetivos intermediários são:

- Identificar, na empresa pesquisada, seu processo de formulação de estratégia e as ações estratégicas em nível de competição, crescimento e diversificação de negócios;

PERGUNTAS:

1. A EMPRESA REALIZA ALGUM TIPO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS? SE A RESPOSTA FOR NEGATIVA, PULE PARA A PERGUNTA 5.
2. VOCÊ CONHECE O PLANO ESTRATÉGICO ATUAL DA EMPRESA?

3. COMO É FEITA A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA? LOCAL E/OU INTERNACIONAL?
 4. QUEM PARTICIPA DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA?
 5. QUAL É A MISSÃO, A VISÃO, OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS?
 6. COMO SÃO FEITAS AS ANÁLISES AMBIENTAIS (GERAL, SETORIAL, COMPETIDOR DIRETO, INTERNA)? É FEITA ANÁLISE SWOT?
 7. EM SUA OPINIÃO QUAIS FORAM AS AÇÕES ESTRATÉGICAS MAIS RECENTES REALIZADAS PELA EMPRESA NO BRASIL? O QUE VOCÊ ACREDITA QUE JUSTIFIQUE PARA A EMPRESA A REALIZAÇÃO DESTAS AÇÕES? PARA VOCÊ ESSAS AÇÕES FORAM BEM OU MAL ESCOLHIDAS? POR QUE?
 8. VOCÊ CONHECE ALGUMA AÇÃO ESTRATÉGICA ENDEREÇADA AO CRESCIMENTO DA EMPRESA, A DIVERSIFICAÇÃO DE NEGÓCIOS, OU A COMPETIÇÃO NOS MERCADOS DE ATUAÇÃO DA EMPRESA? CITE EXEMPLOS.
- Identificar as principais coalizões internas;
9. COMO VOCÊ VÊ A ATUAÇÃO DOS PARTICIPANTES DOS DIVERSOS SETORES DA EMPRESA NA FORMULAÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS?
 10. INDIQUE OS PRINCIPAIS PARTICIPANTES DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DAS DIFERENTES ÁREAS DA EMPRESA.
- Identificar os processos de negociação interna;

11. COMO VOCÊ VÊ A INFLUÊNCIA DOS GRUPOS INTERNOS LOCAIS NA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA?
12. VOCÊ CONHECE ALGUMA AÇÃO ESTRATÉGICA QUE TEVE FORTE INFLUÊNCIA DE GRUPO INTERNO E QUE GEROU RESULTADO POSITIVO PARA A EMPRESA? E QUE GEROU RESULTADO NEGATIVO? E QUE FOI TOTALMENTE IGNORADA PELA DIREÇÃO DA EMPRESA?
13. OS GRUPOS INTERNOS DERROTADOS (AQUELES QUE NÃO CONSEQUIRAM IMPOR SUA OPINIÃO/SUGESTÃO) NO PROCESSO DA FORMAÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS COSTUMAM PREJUDICAR A EXECUÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS RECOMENDADAS PELOS OUTROS GRUPOS? DÊ EXEMPLOS REAIS.
- Avaliar a força das coalizões internas dominantes.
14. QUAIS SÃO OS GRUPOS INTERNOS QUE MAIS INFLUENCIAM AS AÇÕES ESTRATÉGICAS DA EMPRESA? COMO ELES ATUAM? HÁ QUANTO TEMPO MANTÉM SUA INFLUÊNCIA?

Suposições da pesquisa:

15. COM BASE NA RESPOSTA À PERGUNTA 7, ALIADO AO ANDAMENTO GERAL DA ENTREVISTA, CONVERSAR SOBRE O CAMINHO (PROCESSO DE DECISÃO) QUE LEVOU A UMA DETERMINADA AÇÃO ESTRATÉGICA (CITADA PELO ENTREVISTADO) E VERIFICAR SE ELE FOI MARCADO PELA PRESENÇA DAS CARACTERÍSTICAS ABAIXO:

- Utilização de ações de redução de poder;
- Utilização da gerência de nível médio como elemento influenciador;
- Utilização de ferramentas políticas;
- Utilização de jogos políticos (jogos para consolidar ou proteger posição);
- Estratégia entendida como posicionamento influenciado pela coalizão dominante;
- Organizações dirigidas por profissionais;
- Organizações imersas em ambientes externos de grandes incertezas;
- Mudanças importantes em curso.

AO FINAL DE CADA RESPOSTA, DESDE QUE SEJA CONSIDERADA SUFICIENTE PELO ENTREVISTADOR, DEVE SER INFORMADO O RESULTADO BASEADO NO ENTENDIMENTO DO ENTREVISTADOR, PARA A CONFIRMAÇÃO DO ENTREVISTADO. FAZER UM RESUMO BASEADO NO ENTENDIMENTO OBTIDO.

Comentários e sugestões:

Início da entrevista, apresentar-se, falar sobre algum tema de interesse momentâneo, criar *rapport* com o entrevistado.

Pedir autorização do entrevistado para tomar notas, gravar, registrar as respostas durante a entrevista.

Deixar, desde o primeiro momento, que se crie uma atmosfera de cordialidade e simpatia e que o entrevistado possa sentir-se absolutamente livre de qualquer coerção, intimidação ou pressão.

Deixar claro que a entrevista terá caráter estritamente confidencial e que as informações prestadas permanecerão no anonimato.

Uma vez que esteja formado o ambiente favorável, passar a abordar o tema central da entrevista.

Só fazer as perguntas diretamente quando o entrevistado estiver pronto para dar a informação desejada e na forma precisa. Devem ser feitas em primeiro lugar perguntas que não conduzam à recusa em responder, ou que possam provocar algum negativismo.

Deve ser feita uma pergunta de cada vez. As perguntas não devem deixar implícitas as respostas.

Convém manter na mente as questões mais importantes até que se tenha a informação adequada sobre elas; assim que uma questão tenha sido respondida, deve ser abandonada em favor da seguinte.

Caso o entrevistado não entenda a pergunta, o entrevistador deve repeti-la textualmente antes da explicação, porque muitas vezes a aparente falta de entendimento corresponde mais a um problema de desatenção do que à incapacidade de compreender seu significado.

Ao considerar a resposta suficiente, o entrevistador deve repetir a resposta conforme tenha sido entendida, para a confirmação do entrevistado.

O entrevistador deve evitar qualquer postura que possa dar a idéia de que pode solucionar os problemas do entrevistado. O entrevistador não pode atuar como conselheiro, mas exclusivamente como pesquisador.

Encerrar a entrevista num clima de cordialidade, tratando sempre de maneira respeitosa ao entrevistado. Deixar aberta a porta para possíveis entrevistas posteriores.

Terminar a entrevista quando o entrevistado ainda mantém interesse em conversar sobre o assunto...

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)