

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**A GESTÃO ESTRATÉGICA SOB UMA PERSPECTIVA POLÍTICA:
um estudo de caso comparativo entre empresas integrantes do
Programa PAEX da Fundação Dom Cabral**

Anderson Rocha Valverde

BELO HORIZONTE

2004

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Anderson Rocha Valverde

**A GESTÃO ESTRATÉGICA SOB UMA PERSPECTIVA POLÍTICA:
um estudo de caso comparativo entre empresas integrantes do
Programa PAEX da Fundação Dom Cabral**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Costa Fachin

BELO HORIZONTE

2004

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Valverde, Anderson Rocha
V215g A gestão estratégica sob uma perspectiva política: um estudo de caso comparativo entre empresas integrantes do Programa PAEX da Fundação Dom Cabral / Anderson Rocha Valverde. – Belo Horizonte, 2004.
196f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Costa Fachin.

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Bibliografia.

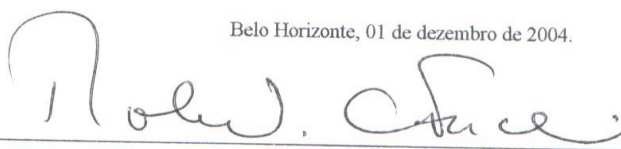
1. Administração estratégica – Estudo de casos . 2. Planejamento estratégico. 3. Poder. 4. Ciência política. I. Fachin, Roberto Costa. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós- Graduação em Administração. III. Título.


CDU: 658.012.4

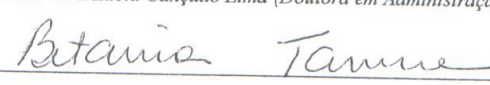
Ata da sessão de *defesa da dissertação de mestrado do aluno Anderson Rocha Valverde* do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às dezoito horas do dia primeiro de dezembro do ano de dois mil e quatro, na sala 106 do prédio 43 do *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pelo *orientador prof. Dr. Roberto Costa Fachin (Doutor em Ciências Humanas, MPA PUC Minas/FDC)* e composta pelos *membros profa. Dra. Vera Lúcia Cançado Lima (Doutora em Administração, Faculdades Integradas Pedro Leopoldo)* e *profa. Dra. Betânia Tanure (Doutora em Administração, MPA PUC Minas/FDC)* para exame da dissertação "*A Gestão Estratégica sob uma perspectiva Política: um estudo de caso comparativo entre empresas integrantes do Programa PAEX da Fundação Dom Cabral*", de autoria do *aluno Anderson Rocha Valverde, matriculado* no Curso de Mestrado Profissional em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de *Mestre em Administração*, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou *ao candidato* que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra *ao candidato*. Encerrada a apresentação *do candidato*, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada aprovada (aprovada ou reprovada). Em seguida, o *professor orientador* comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 01 de dezembro de 2004.

Prof. 
Orientador prof. Dr. Roberto Costa Fachin (Doutor em Ciências Humanas, MPA PUC Minas/FDC)

Profa. 
Profa. Dra. Vera Lúcia Cançado Lima (Doutora em Administração, Faculdades Integradas Pedro Leopoldo)

Profa. 
Profa. Dra. Betânia Tanure (Doutora em Administração, MPA PUC Minas/FDC)

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Fachin que, indiscutivelmente, superou todas as expectativas que se possa ter na relação entre orientador e orientando.

À minha família pelo apoio incondicional.

Ao meu filho Eduardo pelas horas de convívio que esta dissertação lhe furtou.

Ao Prof. Marcus David pela confiança, incentivo e todas as oportunidades.

Aos meus amigos da UFJF e FADEPE pela compreensão e incentivo.

À Fundação Dom Cabral, nas pessoas dos professores Antonio Batista e Luiz Carlos Carvalho (Lical), por tornarem possível o estudo do programa PAEX.

Ao gerente do programa PAEX, Wagner Furtado.

Ao consultor responsável pelas empresas estudadas, Luis Augusto Lobão Mendes.

A todos os colegas da terceira turma do mestrado da PUCMINAS / FDC, que aqui encontrei e me acolheram fraternalmente, especialmente o Flávio e o Marcelo.

A todos os professores e funcionários do mestrado da PUCMINAS / FDC, que justificam a excelência do curso.

Aos presidentes das três empresas pesquisadas por consentirem a realização desta pesquisa.

Aos vinte e oito entrevistados pela disponibilidade e atenção dispensada, em especial aos coordenadores da metodologia PAEX nas empresas estudadas.

À Universidade Federal de Juiz de Fora por me conceder a liberação parcial para realizar o curso.

Enfim, a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

Não existe nada mais difícil de fazer, nada mais perigoso de conduzir, ou de êxito mais incerto do que tomar a iniciativa de introduzir uma nova ordem de coisas, porque a inovação tem inimigos em todos aqueles que se têm saído bem sob as condições antigas e defensores não muito entusiásticos entre aqueles que poderiam sair-se bem na nova ordem das coisas.

Nicolau Maquiavel

(O Príncipe, 1532)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo descrever e analisar o processo de implantação da metodologia PAEX de gestão estratégica da FDC em empresas que integram esse programa. Especificamente, analisam-se o processo decisório, não decisões e eventos (conflitos, controle da agenda política, discussões, interesses ocultos, etc), numa perspectiva política, para verificar como realmente ocorreu o processo estratégico nas empresas integrantes do programa PAEX. Para tanto, realizou-se um estudo de caso comparativo em três situações distintas: um atacadista distribuidor, uma empresa de consultoria em engenharia e uma empreiteira. Os resultados do trabalho sugerem que enxergar as organizações como sistemas políticos é importante para entender o processo estratégico nas três empresas estudadas. Observa-se que a divergência de interesses entre indivíduos e grupos é natural e gera conflitos que podem ser amenizados por meio do uso do poder. Nesse contexto, torna-se fundamental identificar os elementos básicos do jogo chamado poder organizacional, quais sejam: quem são seus principais influenciadores e quais os sistemas de influência que eles usam para desenvolver suas bases de poder. Isso significa dizer que as relações de poder cercam as organizações, permeiam todos os seus processos, definem suas estruturas e influenciam ativamente a formação da estratégia. Os resultados indicam também que o fracasso na implementação da metodologia PAEX de gestão estratégica pode estar associado à falta de comprometimento do dirigente principal e ao uso exagerado do poder aberto. Já o sucesso, talvez esteja fortemente relacionado à alteração dos arranjos internos de poder e ao incrementalismo, isto é, a um planejamento formal flexível e ao uso intensivo do poder discreto.

Palavras-chave: estratégia, gestão estratégica, planejamento formal, poder, política e incrementalismo.

ABSTRACT

This work has the aim of describing and analyzing the PAEX methodology strategic implementation from FDC strategic management in companies which integrate this program. Specifically, the decision process, non decision and events are analyzed (conflicts, political agenda control, discussions, hidden interests, etc) through a political perspective, in order to verify how the strategic process in PAEX program participant companies has really occurred. Indeed, a study concerning comparative case took place in three distinct situations: a wholesale distributor, one engineering consulting company and a contractor company. The results suggest that seeing the organizations as political systems is important to figure out the strategic process in the three searched companies. A disagreement of interests observed among individuals and groups is natural and begets conflicts that may be solved by the use of the power. In this context it is fundamental identifying the basic elements of the game called organizational power, such as: who their main influencers are, what influence systems they use to develop their power basis. It means that the power relations surround the organizations permeate all their process, define their structures and influence actively the strategy formation. The results also indicate that a failure which may occur in the PAEX methodology implementation of the strategic management might be associated to the lack of commitment of the main head director and to the exaggerated use of overt power. Contrarily, success, may be strongly related to the power internal arrangements modification and incrementalism, that is, with a flexible formal planning and intensive use of unobtrusive power.

Key words: strategy, strategic management, formal planning, power, politics, incrementalism.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O modelo PAEX de gestão estratégica	28
Figura 2 - Os quatro momentos do modelo PAEX	29
Figura 3 - Os fundamentos do modelo PAEX	31
Figura 4 - A plataforma do projeto empresarial	36
Figura 5 - Os tipos de estratégia	40
Figura 6 - Os principais influenciadores internos e externos	61
Figura 7 - As cinco partes básicas da organização.....	68
Figura 8 - Organograma da empresa X antes do PAEX	93
Figura 9 - Organograma da empresa X depois do PAEX	94
Figura 10 - Organograma da empresa Y antes do PAEX.....	123
Figura 11 - Organograma da empresa Y depois do PAEX	124
Figura 12 - Fases de transição na empresa Z.....	138
Figura 13 - Organograma da empresa Z antes do PAEX.....	139
Figura 14 - Organograma da área de obras da empresa Z antes do PAEX	140
Figura 15 - Organograma da empresa Z depois do PAEX.....	142
Quadro 1 - Grupos integrantes do PAEX	24
Quadro 2 - As bases de poder segundo French & Raven.....	56
Quadro 3 - As cinco configurações estruturais.....	69
Quadro 4 - Uma perspectiva política do processo estratégico nos três casos.....	165

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Relação dos entrevistados	85
Tabela 2 - Indicadores financeiros da empresa X.....	112
Tabela 3 - Indicadores financeiros da empresa Y	133
Tabela 4 - Indicadores financeiros da empresa Z	160
Tabela 5 - Comportamento das vendas dos três casos estudados	178
Tabela 6 – Margem líquida dos três casos estudados	179

LISTA DE ABREVIATURAS

AGM – Avaliação Gerencial Mensal

CE – Coalizão Externa

CEO – *Chief Executive Officer*

CDI – Certificado de Depósito Interbancário

CI – Coalizão Interna

CTE – Centro de Tecnologia Empresarial

DEB's – Definições Empresariais Básicas

FDC – Fundação Dom Cabral

PAEX – Parceiros para a Excelência

PDA – Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas

PDD – Programa de Desenvolvimento de Dirigentes

PLR – Plano de Participação nos Lucros e Resultados

RD – Resultados Desejados

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de pesquisa, objetivos e justificativa	11
2 O PROGRAMA PAEX DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL E SUA ABORDAGEM DE GESTÃO ESTRATÉGICA	20
2.1 A Fundação Dom Cabral	20
2.2 O programa PAEX e sua abordagem de gestão estratégica	21
2.2.1 Definição do programa	22
2.2.2 Objetivos visados	23
2.2.3 Resultados esperados	23
2.2.4 Relação dos grupos integrantes do PAEX	24
2.2.5 A rede PAEX	25
2.3 Dinâmica do programa PAEX	26
2.4 O modelo PAEX de gestão estratégica	28
2.5 Fundamentos do modelo	30
2.6 O projeto empresarial	32
3 A GESTÃO ESTRATÉGICA E O PODER NAS ORGANIZAÇÕES	37
3.1 Introdução	37
3.2 O conceito de estratégia e a gestão estratégica	37
3.2.1 O conceito de estratégia	37
3.2.1.1 <i>Estratégias deliberadas versus estratégias emergentes</i>	39
3.2.1.2 <i>Outros tipos de estratégia</i>	41
3.2.2 A gestão estratégica	43
3.2.2.1 <i>A formação da estratégia</i>	44
3.3 A perspectiva política	46
3.3.1 O conceito de poder e suas dimensões	50
3.3.2 O uso do poder: vencer ou evitar o conflito?	52
3.3.3 As bases, fontes ou recursos de poder	54
3.3.4 Os principais atores e seus sistemas e meios de influência	59
3.3.5 As relações entre o poder e a estrutura organizacional	66
3.3.6 As relações entre o poder e a formação da estratégia	70
3.4 O incrementalismo lógico	75
3.4.1 Gerenciando de maneira incremental	77
4 METODOLOGIA	80
4.1 Método de pesquisa	80
4.2 Coleta, tratamento e análise dos dados	81
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	89
5.1 Caso 1 - a empresa X: um atacadista distribuidor	89
5.1.1 A empresa X e a metodologia PAEX de gestão estratégica	89
5.1.2 Breve histórico da empresa X	90
5.1.3 A estrutura formal e o processo decisório	92
5.1.4 O processo estratégico na empresa X após a introdução da metodologia PAEX	99
5.1.5 O desempenho financeiro da empresa X após a introdução da metodologia PAEX	112
5.1.6 Leitura política	113

5.2 Caso 2 - a empresa Y: uma empresa de consultoria	120
5.2.1 A empresa Y e a metodologia PAEX de gestão estratégica	120
5.2.2 Breve histórico da empresa Y	121
5.2.3 A estrutura formal e o processo decisório	121
5.2.4 O processo estratégico na empresa Y após a introdução da metodologia PAEX	127
5.2.5 O desempenho financeiro da empresa Y após a introdução da metodologia PAEX.....	131
5.2.6 Leitura política	133
5.3 Caso 3 - a empresa Z: uma empreiteira	136
5.3.1 A empresa Z e a metodologia PAEX de gestão estratégica.....	136
5.3.2 Breve histórico da empresa Z.....	137
5.3.3 A estrutura formal e o processo decisório	139
5.3.4 O processo estratégico na empresa Z após a introdução da metodologia PAEX.....	150
5.3.5 O desempenho financeiro da empresa Z após a introdução da metodologia PAEX.....	159
5.3.6 Leitura política	161
5.4 Análise comparativa dos casos	164
5.4.1 A estrutura formal e o processo decisório	166
5.4.2 O processo estratégico nas empresas após a introdução da metodologia PAEX.....	167
5.4.3 O desempenho financeiro das empresas após a introdução da metodologia PAEX.....	176
6 CONCLUSÕES	180
6.1 Principais resultados	180
6.1.1 Resultados gerais.....	180
6.1.2 Resultados específicos	185
6.2 Constatações e sugestões ao programa PAEX da FDC	189
6.3 Limitações e pesquisas futuras	190
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	192
APÊNDICE - A	196

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema de pesquisa, objetivos e justificativa

A reestruturação produtiva do Brasil iniciada na década de 80 e intensificada nos anos 90 com a abrupta abertura do mercado exigiu uma mudança substancial no comportamento das empresas. Nesse período, a exposição das empresas brasileiras à concorrência do mercado internacional foi aumentada sobremaneira, requerendo de seus gestores novos princípios e práticas de gestão.

No passado, grande parte da razão do sucesso dos negócios estava relacionada à atuação de um bom gerente financeiro e, além disso, variáveis como aumento da produtividade, melhoria da qualidade do produto, inovação tecnológica e redução de custos eram questões muito distantes da realidade empresarial brasileira. A profissionalização da gestão tornou-se um fator imprescindível à sobrevivência das empresas e, ainda, estimulou a busca por padrões avançados de administração no país. Dessa forma, o Brasil tornou-se solo fértil para novas ferramentas e práticas gerenciais, tais como programas de qualidade, eliminação de níveis hierárquicos, terceirizações, redesenho de processos, *downsizing* dentre outras.

Diante do desconhecido e de tantas turbulências ambientais, algumas antigas ferramentas gerenciais mostraram-se pouco adequadas às novas circunstâncias. Nesse contexto, algumas práticas foram sepultadas, tal como o enfraquecido planejamento estratégico. Ao analisar e descrever as falácias do planejamento estratégico, Mintzberg (1994) destaca que seus problemas são claramente resultantes da advogada separação entre formulação e implementação. O autor destaca que a separação entre pensamento e ação mina o comprometimento e evoca o conflito e, portanto, não é adequada ao mundo real.

Como alternativa ao planejamento estratégico, surge a gestão ou administração estratégica que, em pouco tempo, começa a destacar-se nos meios empresarial e acadêmico. A gestão estratégica vem com a missão de acabar com a clássica separação entre a formulação e a implementação de estratégias fortemente defendida pelas correntes tradicionais de planejamento estratégico. Para Bertero et al. (2003), a gestão estratégica implica que as mesmas pessoas formulem, revisem e implementem estratégias, onde a responsabilidade pela gestão é de todos e não apenas da cúpula da empresa. Assim, a formação da estratégia deve ser entendida como um processo artesanal, em que diversos artesãos dão suas contribuições, numa mistura de diversas técnicas e habilidades (MINTZBERG, 1987a).

Vale destacar que a literatura dominante de estratégia corporativa pertence ao difundido modelo de posicionamento de Michael Porter, indiscutivelmente, uma das mais influentes correntes que abordam o referido tema dentre as dez escolas de formação da estratégia, identificadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Para muitos, esse modelo é equivocadamente considerado sinônimo de gestão estratégica de negócios (BERTERO et al., 2003). Sua abordagem prescritiva enfatiza a ideia de as empresas posicionarem-se nos ambientes em que atuam. No entanto deve-se destacar que o modelo de posicionamento de Porter (1986) trata a implementação tal como planejamento, isto é, a cúpula estratégica da organização faz a escolha por uma das estratégias genéricas de negócios e o restante da empresa implementa a decisão.

As dez escolas de pensamento sobre a formação¹ da estratégia propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) estão divididas em dois grandes grupos: um de natureza prescritiva - que se preocupa em como as estratégias devem ser formadas ou formuladas e outro de natureza descritiva - preocupado em como as estratégias são, de fato, formadas ou formuladas.

¹ Quando Mintzberg (1987a) fala de formação em vez de formulação, ele quer significar um processo integrado em que formulação e implementação não são separados.

Nos últimos anos, muitas instituições têm-se dedicado à consultoria em gestão estratégica, como é o caso da Fundação Dom Cabral e seu programa PAEX. O programa PAEX – Parceiros para a Excelência - é uma parceria entre a Fundação Dom Cabral e um grupo de mais de cem empresas de médio porte situadas no Brasil, Chile e Paraguai, que, através de um processo inovador de intercâmbio e aprendizagem coletiva, propõem-se a gerar melhorias nos processos de gestão de seus integrantes.

A metodologia PAEX de Gestão Estratégica já foi disseminada pela equipe de consultores da FDC em aproximadamente cento e vinte empresas parceiras situadas no Brasil e outros países da América do Sul. Apesar de não existirem números oficiais, nem todas as empresas que participam dos grupos do programa PAEX obtiveram os resultados desejados. Tudo isso é no mínimo curioso se for considerado que a metodologia utilizada, as orientações e, em alguns casos, até os consultores eram os mesmos. Essa situação provoca um certo desconforto à FDC, pois, em geral, o débito fica com a metodologia de gestão, com o profissional responsável pela consultoria, ou com a própria instituição, que passa a ser a vilã da história. Atrás dessas iniciativas fracassadas, normalmente fica a frustração dos gestores, o desperdício dos recursos utilizados e, naturalmente, o desgaste da instituição diante de seus parceiros.

Apesar de poucas pessoas perceberem, é importante salientar que toda e qualquer organização pode ser vista como um sistema político, ou simplesmente compreendida como um sistema de governo, tendo em vista as atividades daqueles que fazem as regras e daqueles que as cumprem. As relações políticas estão em todas as organizações, obviamente que em umas são mais visíveis do que outras, sejam quais forem os tipos de organizações (MORGAN, 1996).

Para o autor, a política em uma organização pode ser vista nos conflitos, em virtude da diversidade de interesses, e nos jogos de poder que algumas vezes ocupam o centro das

atenções, bem como nas intrigas pessoais que colaboram para os desvios nos fluxos da atividade organizacional. Assim, a política organizacional nasce quando as pessoas têm divergências, que geram conflitos internos que precisam ser resolvidos por meios políticos.

Conceituar poder e política não é uma tarefa muito fácil e Hardy e Clegg (2001) afirmam que os pesquisadores já perceberam, há muito tempo, a confusão a respeito das suas diversas definições. Por isso, este estudo adotará a definição de política de Pettigrew (1977), que a conceitua como o processo de mobilizar poder para produzir resultados consoantes com os interesses próprios. Adotará também a definição de poder de Mintzberg (1983), que não o diferencia de influência e os define como a capacidade de afetar os resultados da organização.

Para Bertero (1996), o poder nas organizações, num primeiro momento, encontra-se centrado na figura do proprietário, uma vez que é o responsável por todas as áreas da empresa bem como pelas decisões estratégicas. Num segundo momento, o aumento das demandas e a própria expansão da empresa exigem a profissionalização da gestão e, conseqüentemente, a descentralização do poder do proprietário para especialistas em diversas áreas. Esses especialistas vão formar a coalizão interna da organização, isto é, o grupo de gestores que não são proprietários, mas têm capacidade de influenciar os rumos da organização. Dentro dessa coalizão interna, existirá uma coalizão dominante que será formada por aqueles que exercem maior influência nas decisões organizacionais (MINTZBERG, 1983, 1995; CYERT; MARCH, 1963).

Nesse contexto, Cyert e March (1963) alertam para a pluralidade de interesses existentes nas organizações, em que diversos grupos freqüentemente buscam objetivos diferentes. Os autores consideram que só as pessoas têm objetivos e por isso a formação da estratégia deve ser vista como um processo de negociação entre grupos sociais internos à empresa. Nesse sentido, pode-se concluir que as metas não são fixadas pela organização, mas pela sua coalizão dominante através de um processo contínuo de barganha e aprendizagem.

Para Morgan (1996), as organizações modernas fomentam vários tipos de manobras políticas, planejadas de tal forma que os sistemas de competição e cooperação coexistam simultaneamente. Nesse contexto, as contribuições de Hardy (1985), Pfeffer (1981) e Pettigrew (1977) são cruciais para o entendimento do presente trabalho. Pfeffer (1981) discute o poder aberto e o poder discreto; o primeiro está relacionado ao uso do poder para vencer o conflito e o segundo, ao uso do poder para evitar o conflito. Para Hardy (1985) e Pettigrew (1977), o uso do poder discreto nas organizações concentra-se fundamentalmente nas tentativas dos atores mais poderosos de criar legitimidade e justificativa para certos arranjos, ações e resultados. Pela criação dos sentimentos, os detentores de poder são capazes de dotar suas ações e propósitos de legitimidade aos olhos dos outros indivíduos e, dessa forma, suas ações e decisões são percebidas como legítimas e, portanto, não questionadas. Assim, a essência do aspecto discreto do poder é a habilidade de dar significado a eventos e ações organizacionais e, assim, influenciar a percepção dos outros e evitar a oposição.

No entanto deve-se ressaltar que a oposição e o comportamento político, em determinadas proporções, são salutares por representar uma resposta às tensões criadas entre os indivíduos e a organização. Ao contrário, a ausência de comportamento político nas organizações pode ser um aspecto negativo. Tal comportamento pode refletir alienação e falta de comprometimento, antes do que caracterizar satisfação e identificação com a organização. Se este não ocorre, pode ser um sinal claro de que as pessoas não revelam sua insatisfação, ou desenvolvem comportamentos de saída da organização ou apatia e indiferença, em vez de exercitar o mecanismo da voz, da participação no processo (HARDY; FACHIN, 2000).

Para Pettigrew (1977), a formação da estratégia nas organizações é um processo contínuo e eminentemente político. Para o autor, as estratégias emanam do processo de tomada de decisão e dos diversos eventos acerca dos dilemas organizacionais. Na verdade, o processo de decisão política nas organizações está intimamente relacionado com a escolha de

quais dilemas devem receber atenção e quais cursos de ação devem ser adotados para resolver esses dilemas. No entanto o autor destaca que a resolução do dilema será politicamente possível somente se suficiente poder puder ser mobilizado e comprometido para seu apoio.

Na mesma linha, Quinn (1989) defende que o processo de formação da estratégia não tem um início ou um fim determinado, é um fluxo contínuo. Para o autor, a formação da estratégia é um processo complexo que as abordagens prescritivas não descrevem em todas as suas dimensões, uma vez que o sistema de planejamento formal concentra-se em fatores quantitativos e subvaloriza aspectos comportamentais e de processo organizacional que são qualitativos. Nesse sentido, Quinn (1989) afirma que, isoladamente, nem o planejamento formal nem a abordagem comportamental do poder descrevem os processos estratégicos de maneira correta. Para o autor, o processo de formação da estratégia está longe de ser comparado a uma linha de montagem industrial com movimentos rápidos, previsíveis e repetitivos, não sujeitos à contestação e à resistência. Por isso, o autor apresenta seu sistema de incrementalismo lógico para tratar as mudanças estratégicas nas organizações.

O sistema de incrementalismo lógico advogado por Quinn (1989) é caracterizado por uma seqüência de passos de cunho altamente político que devem ser seguidos pelo líder das mudanças estratégicas. Esse sistema não deve ser confundido com “ausência de estratégia” ou “confusão”, mas entendido como um misto de análise, planejamento formal, habilidade política, aprendizagem, intuição e criatividade, uma vez que o mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o percurso.

A questão norteadora deste estudo é, assim, a subvalorização das questões políticas e das relações de poder nas organizações. A idéia predominante de empresas como sistemas racionais em que seus membros procuram por objetivos comuns desconsidera o fato de que as relações de poder cercam as organizações, permeiam todos os seus processos, definem suas estruturas e influenciam ativamente seus resultados.

Considerando a relevância do tema para a gestão, esta dissertação tem como objetivo geral descrever e analisar, numa perspectiva política, o processo de implantação da metodologia PAEX de gestão estratégica em três casos distintos: um atacadista distribuidor, uma empresa de consultoria em engenharia e uma empreiteira. Assim, firmemente centrado em uma base política, o presente estudo busca enxergar, na análise de decisões, não decisões e eventos (conflitos, controle da agenda política, discussões, interesses ocultos etc), como ocorreu o processo estratégico nas três empresas integrantes do PAEX. Nesse sentido, o presente estudo pretende ir além do conflito observável, do resultado das decisões ou mesmo dos temas suprimidos da agenda e, assim, investigar o poder escondido e mobilizado, dentro e fora das estruturas hierárquicas, por meio de processos, culturas, lideranças e tecnologias aparentemente neutras.

Como objetivo específico, este estudo buscou verificar como o poder foi utilizado nas empresas estudadas para a implementação da metodologia PAEX de gestão estratégica. Para tanto, os casos foram descritos considerando a realidade organizacional das empresas estudadas antes e depois da metodologia PAEX de gestão estratégica, abordando questões como a estrutura formal, o processo decisório e o desempenho financeiro.

Com o propósito de desenvolver estudos que contribuam para a gestão estratégica em empresas de médio porte sem, entretanto, ter a intenção de esgotar o assunto, e dada a importância do programa PAEX – Parceiros para a Excelência – dirigido pela Fundação Dom Cabral - FDC, busca-se encontrar possíveis respostas para o problema fundamental deste estudo, que pode ser resumido na seguinte questão:

- ❖ Quais fatores políticos² podem contribuir para explicar o fracasso e o sucesso na implantação do modelo PAEX de gestão estratégica em empresas de médio porte?

² Para os fins deste estudo, a expressão “fatores políticos” refere-se à forma como o poder é utilizado nas empresas pesquisadas pelos seus principais dirigentes para alcançar resultados desejados, ou seja, se o poder é mobilizado para vencer ou evitar o conflito.

Destarte, torna-se fundamental uma maior compreensão acerca do relacionamento entre a gestão estratégica e o poder nas organizações. Dessa forma, o referencial teórico está dividido em três grandes blocos. O primeiro trata do conceito de estratégia e das diversas abordagens acerca da gestão estratégica (MINTZBERG, 1987b; MINTZBERG e WATERS, 1985; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Depois, com o objetivo de compreender o comportamento político das organizações, o segundo bloco prende-se ao entendimento das dimensões e da forma como o poder é utilizado. Por conseqüência, trata também da identificação dos elementos básicos do jogo chamado poder organizacional, quem são seus principais influenciadores, quais são os jogos e os sistemas de influência que eles usam para desenvolver suas bases de poder (MINTZBERG, 1983; GALBRAITH, 1984; MORGAN, 1996; FRENCH e RAVEN, 1959; HARDY, 1985a; 1985b; PFEFFER, 1981). A partir de então, aborda-se a formação da estratégia nas organizações como um processo eminentemente político, em que a barganha e a negociação entre os membros da coalizão interna ganham importância-chave no alcance de resultados desejados (ALLISON, 1971; PETTIGREW, 1977; NARAYANAN e FAHEY, 1982).

Por fim, o terceiro bloco aborda os aspectos do incrementalismo lógico (QUINN, 1981, 1977, 1986, 1989), enaltecendo a importância da utilização do planejamento formal conjugado com o poder discreto, mesclando análise, política organizacional e necessidades individuais em uma única e coesa direção.

A metodologia adotada para a elaboração deste trabalho é o estudo de caso comparativo. A pesquisa é do tipo descritivo-qualitativa e foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas a 28 funcionários de diferentes níveis e posições nas três empresas estudadas. Para tanto, este estudo analisou três casos empíricos do Programa PAEX: um que apresentou sérias dificuldades de implementação, um segundo que se encontra numa situação intermediária e outro de comprovado sucesso com base na integração da metodologia

PAEX à rotina da empresa. Vale destacar que a primeira e a terceira empresas estudadas representam respectivamente um caso de fracasso e o outro de sucesso conforme prévia definição da coordenação do Programa PAEX da FDC.

O Programa PAEX, dirigido pela Fundação Dom Cabral, foi escolhido para o presente estudo de caso por se tratar de um projeto inovador e preocupado em fornecer aos seus integrantes tecnologias de gestão eficazes.

Atualmente, verifica-se que as tentativas de implantação de metodologia de gestão estratégica nas empresas brasileiras, de uma forma geral, não têm atingido os resultados esperados. No caso PAEX – FDC, especificamente, não existem estudos em relação ao êxito ou fracasso, mas constata-se, por meio dos relatos dos dirigentes das empresas integrantes, que as dificuldades encontradas mais freqüentemente dizem respeito ao processo de mudança, no qual emergem conflitos, resistências e reações, cujas causas estão relacionadas às divergências de interesses entre os diversos atores organizacionais. Outros relatos descrevem o desgaste da relação familiar na empresa, onde parentes, muitas vezes pais e filhos, que dirigem departamentos distintos, travam verdadeiras batalhas nas tomadas de decisões estratégicas.

Dessa forma, este estudo justifica-se não apenas como contribuição teórica sobre o assunto, mas também por acreditar que, analisando o processo estratégico nas empresas sob uma perspectiva política, as possibilidades de insucesso da metodologia PAEX podem ser significativamente reduzidas.

2 O PROGRAMA PAEX DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL E SUA ABORDAGEM DE GESTÃO ESTRATÉGICA

2.1 A Fundação Dom Cabral

A Fundação Dom Cabral foi criada em 1976, no Centro de Extensão da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, quando já se antecipava a nova visão do chamado desenvolvimento em administração. É uma instituição autônoma, sem fins lucrativos, e considerada de utilidade pública pelo governo federal.

O Cardeal Dom Serafim Fernandes de Araújo, Arcebispo Metropolitano de Belo Horizonte, então reitor da PUC-MG, foi o responsável pela sua criação. A Fundação Dom Cabral - FDC tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento da sociedade através da educação e capacitação de executivos, empresários e empresas, apresentando soluções educacionais orientadas para o mundo dos negócios.

Pelos programas abertos e fechados da FDC circulam anualmente cerca de 3.500 executivos de empresas de médio e grande porte, e muitos continuam mantendo intercâmbio, dentro dos grupos de ex-alunos que se reúnem periodicamente.

Atualmente, além dos tradicionais programas de educação executiva e soluções *in company*, a FDC também desenvolve projetos de parcerias empresariais, nos quais as empresas se reúnem para aprender e construir, juntas, novas formas de atuação, compartilhando idéias e vivências empresariais. Dentre essas parcerias, destacam-se os seguintes programas: Centro de Tecnologia Empresarial – CTE, Parceiros para a Excelência – PAEX, Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas – PDA, *Global Players* – Competição Global e Comunidade Ampliar (Arquidiocese de Belo Horizonte. Disponível em: <<http://www.arquidiocese-bh.org.br/fundacoes.asp>> Acesso em: 30 jul. 2003.).

2.2 O programa PAEX e sua abordagem de gestão estratégica

O programa Parceiros para a Excelência – PAEX³ foi concebido, no início da década de 90, como resposta da Fundação Dom Cabral às preocupações de um grupo de empresários de pequeno e médio portes da cidade de Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais.

Nessa época, o Brasil passava por uma série de mudanças políticas e econômicas. Reformas econômicas promoveram a desregulamentação da economia, o início do processo de privatização e a liberalização comercial. E assim a abertura do mercado brasileiro à concorrência estrangeira obrigou as empresas a lidarem com realidades até então muito distantes de suas competências.

A demanda principal dessas empresas era por suporte técnico da FDC, no sentido de que a mesma as ajudasse a entender as novas realidades do ambiente e a buscar respostas que lhes permitissem não apenas sobreviver, mas crescer e se perpetuarem nesse novo contexto altamente competitivo. Depois de alguns encontros da equipe técnica da FDC com esse grupo de empresários, foi desenvolvido, finalmente, o programa PAEX, um programa que tinha por objetivo transformar essas empresas, e as outras que viessem a aderir ao programa, em organizações com alto padrão de desempenho e com capacidade para adquirir permanentemente vantagens competitivas sustentáveis.

O programa foi estruturado na forma de uma parceria entre a Fundação Dom Cabral e o grupo de empresas, que, através de um processo inovador de intercâmbio e aprendizagem, pudesse implementar as mudanças necessárias para transformar as organizações.

³ PROGRAMA PAEX - **Definição e sua abordagem de Gestão Estratégica**. Disponível em <www.lanic.utexas.edu/pyme/esp/socios/fdc/paexfinal.htm> Acesso em 27 jul. 2003.

2.2.1 Definição do programa

O programa PAEX é uma parceria entre a Fundação Dom Cabral, associados locais (instituições com perfil compatível ao da FDC e que operam nas regiões onde são estabelecidas as parcerias) e grupos de empresas de médio porte que, através de um processo inovador de intercâmbio e aprendizagem coletiva, propõem-se a gerar melhorias nos processos de gestão de seus integrantes.

Atualmente, o programa PAEX reúne 120 empresas situadas no Brasil, Chile e Paraguai, que atuam nos mais diversos setores de atividade da economia. Frequentes contatos têm sido mantidos também na Argentina e no Uruguai com o propósito de estender o programa PAEX a esses países.

A metodologia PAEX é voltada para a obtenção de resultados para as empresas parceiras, através da discussão permanente de métodos de gestão e da implementação de ferramentas gerenciais.

O PAEX é destinado a empresas de médio porte, em crescimento e que desejam melhorar sua gestão, a empresários abertos para a mudança e comprometidos com a proposta do PAEX, e a gestores que acreditam no intercâmbio e na sinergia com dirigentes de outras empresas como forma de promover o desenvolvimento da organização.

Cada grupo de empresas do programa PAEX é coordenado por um gerente da própria FDC ou vinculado a um dos seus associados locais, que desempenha o papel de consultor/coordenador. Sua atuação é considerada crítica para o êxito das atividades do PAEX.

A Fundação Dom Cabral coloca à disposição dos grupos ferramentas, metodologias e referenciais teóricos, mobilizando sua equipe de professores e o acervo tecnológico com base no conhecimento teórico e na experiência de atuação junto a empresas, empresários e

executivos de todo o país. Conta também com a experiência e o acervo das escolas de negócios internacionais com que mantém parcerias, como o INSEAD e a KELLOGG, localizados na França e nos EUA respectivamente.

2.2.2 Objetivos visados

O Programa PAEX tem por objetivo:

- satisfazer os clientes, pelo atendimento de suas reais necessidades;
- gerar os resultados desejados pelos empresários em termos de retorno e aumento do valor;
- proporcionar oportunidades de crescimento para as pessoas que atuam na organização, melhorando o ambiente interno;
- contribuir para o desenvolvimento da classe empresarial, do estado e da sociedade.

2.2.3 Resultados esperados

O Programa PAEX busca para as empresas parceiras os seguintes resultados:

- melhoria da competitividade e dos resultados empresariais. São estabelecidas metas em todos os campos de resultados, aferidas periodicamente;
- redefinição da estratégia e da gestão da empresa com base num Modelo Integrado;
- identificação e melhoria dos itens que agregam valor;
- definição de indicadores de performance da organização;
- elaboração de um contrato de resultados com todos os gestores;
- acompanhamento periódico e rigoroso das metas;
- redesenho dos processos típicos com maior impacto nos resultados;
- realinhamento da estratégia comercial;

- melhora da gestão da força de vendas;
- aumento da capacidade de atendimento e da velocidade de resposta ao mercado;
- aumento do grau de satisfação do cliente;
- aumento da competência e do comprometimento dos colaboradores;
- adequação do sistema de remuneração da empresa.

2.2.4 Relação dos grupos integrantes do PAEX

QUADRO 1
Grupos integrantes do PAEX

Nº	GRUPO – PAEX	SEDE
1	Santa Catarina – I	Blumenau
2	Santa Catarina – II	Joinville
3	Santa Catarina – III	Litoral
4	Rio Grande do Sul – I	Porto Alegre
5	Rio Grande do Sul – II	Caxias do Sul
6	Minas Gerais – I	Belo Horizonte
7	Minas Gerais – II	Belo Horizonte
8	Espírito Santo	Vitória
9	Ceará	Fortaleza
10	Paraguai	Assunção
11	Chile	Santiago

Fonte: Fundação Dom Cabral

2.2.5 A Rede PAEX

A rede PAEX é composta pelos vários grupos de parceria constituídos. Seu objetivo é potencializar o desenvolvimento e a implementação de tecnologias de gestão, a capacitação e o treinamento de executivos, o intercâmbio de experiências realizadas no interior de cada grupo, enriquecendo e disseminando as informações e os resultados obtidos entre empresas de diversas regiões, setores e culturas.

Comandada pela FDC, a rede PAEX materializa-se via dois vetores principais:

- a) associados locais, identificados, preparados e orientados pela FDC, cujo papel é o gerenciamento dos grupos PAEX na região definida como sua área de atuação, tendo por base as metodologias e as tecnologias geradas pela FDC;
- b) um conjunto de atividades específicas da rede PAEX, em especial as relacionadas à interação intergrupos, e eventos que abrangem o conjunto dos grupos.

Periodicamente são realizadas atividades presenciais com a participação dos dirigentes das empresas parceiras dos vários grupos, promovendo o contato pessoal, a troca de experiências, o planejamento de ações específicas em conjunto e avaliações de resultados. Algumas dessas atividades são realizadas à distância, através de tecnologias de comunicação à distância, tais como teleconferência, videoconferência e via internet.

Cada grupo regional é coordenado por uma instituição local associada à FDC, que gerencia as atividades do programa, supervisionadas por um professor da equipe técnica da Rede PAEX. Essas atividades são definidas em conjunto pelas parceiras, no Encontro Anual de Dirigentes, que reúne os principais executivos das empresas participantes.

2.3 Dinâmica do programa PAEX

Com foco na gestão empresarial e na maximização dos resultados das empresas parceiras, a dinâmica do PAEX se materializa através de um conjunto de atividades estruturadas, com ênfase na aprendizagem coletiva e no intercâmbio. Para isso, o Programa PAEX conta com a seguinte estrutura básica:

a) Comitê de Presidentes

Instância máxima da parceria que funciona como um tipo de conselho de administração externo, é um espaço aberto para diálogos e debates sobre questões críticas relativas à gestão de negócios e à gestão de organizações. Seus objetivos são o desenvolvimento dos presidentes e a busca de soluções para a empresa, sob o prisma do principal dirigente. Para isso, o comitê de presidentes realiza reuniões periódicas, em que são tratados temas de natureza estratégica, conectados com o Modelo PAEX de Gestão, com a dinâmica do grupo e com o desenvolvimento dos Presidentes;

b) Grupo de Gestão

O processo utiliza-se de um grupo de gestão, para a mobilização do Modelo PAEX de Gestão nas empresas parceiras, composto por gestores diretamente vinculados aos presidentes, normalmente, o responsável pelo apoio ao presidente em Gestão Estratégica. Cada gestor é capacitado pela equipe da FDC nos conhecimentos de base do Modelo de Gestão e de seus instrumentos. Esses gestores contam com uma equipe, em suas próprias empresas, para apoiá-los na implantação, compostas por pessoas que atuam em áreas-chave na gestão da empresa: finanças, *marketing*, recursos humanos e

processos. Contam também com o apoio de um consultor indicado pela FDC e o gerente daquela parceria;

c) Grupo de Dirigentes

É composto por todos os presidentes e os principais dirigentes das empresas, os quais participam de seminários anuais e encontros temáticos. Essas atividades têm por objetivo consolidar o plano anual de trabalho e atualizar os dirigentes em conteúdos de padrão internacional respectivamente;

d) Programa de Desenvolvimento de Dirigentes - PDD

Programa que apresenta os conceitos e os mecanismos do Modelo PAEX de Gestão, desenvolve o conjunto de conhecimentos e habilidades considerados necessários para que um profissional compreenda esses conceitos e possa participar efetivamente de sua implantação e do gerenciamento dos resultados contratados. Foi elaborado especialmente para as empresas do PAEX, com foco na realidade das organizações de médio porte e em crescimento.

2.4 O modelo PAEX de gestão estratégica



FIGURA 1: O modelo PAEX de gestão estratégica

Fonte: Fundação Dom Cabral

Partindo de quatro fatores básicos – filosofia, resultados desejados, pessoas e processos – a metodologia propõe-se a criar um processo ordenado e ordenador para a definição, integração e interação do modelo PAEX de gestão estratégica, tendo sempre o foco voltado para a razão de ser das empresas, que é a geração de resultados desejados (RD).

O triângulo da FIG. 2 abaixo, representando a empresa, explode em quatro quadrantes que significam os quatro momentos do modelo.

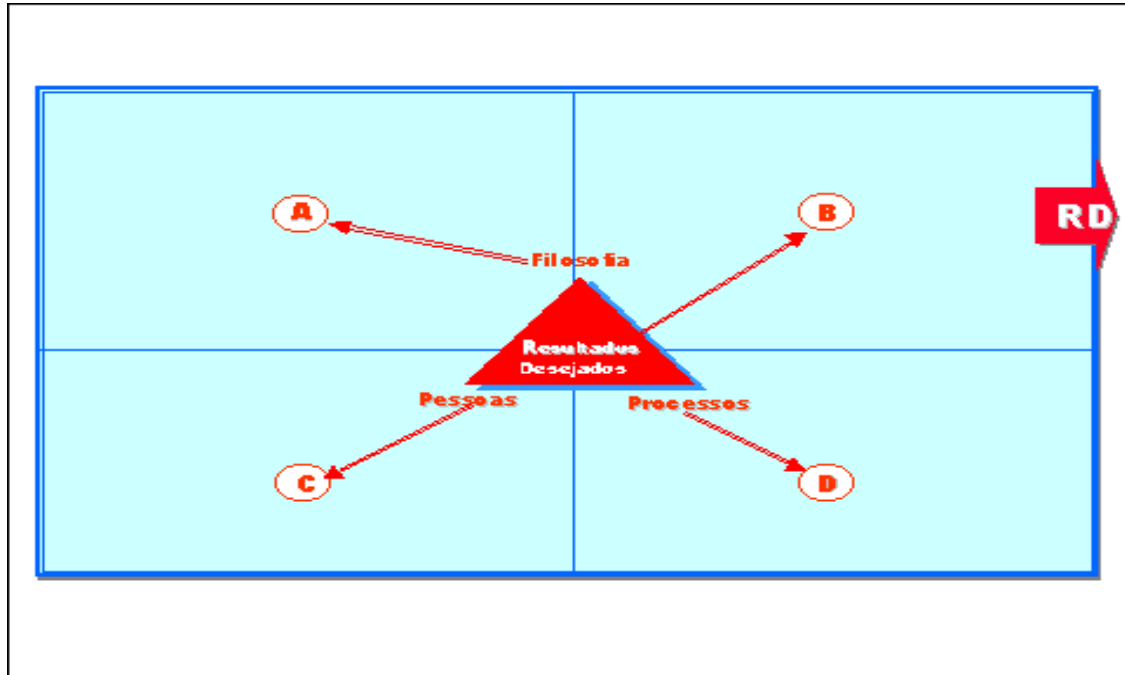


FIGURA 2 – Os quatro momentos do modelo PAEX
 Fonte: Fundação Dom Cabral

Concebido para gerar bases e mecanismos que levem as empresas a dominar o seu negócio e a melhorar as definições e ações voltadas para resultados, o Modelo concretiza-se através da intervenção nos seguintes quadrantes:

a) O quadrante A refere-se às Definições Empresariais Básicas - DEB's e corresponde à filosofia empresarial. Trata-se do momento dedicado à definição do conteúdo das dimensões compreendidas pela filosofia – propósito, estratégia e estilo – identificando os objetivos estratégicos e os resultados desejados de longo prazo que devem orientar a ação empresarial. O embasamento e a sustentação das definições empresariais requerem, por sua vez, um alinhamento com a postura do topo da organização;

b) O quadrante B representa a Ação Empresarial Planejada no que diz respeito aos resultados desejados de curto prazo e à geração das bases para a concretização das DEB's. O

foco, permanentemente voltado para resultados, vai orientar a forma de planejar e gerenciar, de maneira objetiva e racional, os recursos disponíveis para alcançar e até mesmo superar os resultados desejados em um determinado período;

c) O quadrante C refere-se às Pessoas, ou seja, pressupõe que a concretização das DEB's e da ação no curto prazo, visando aos resultados desejados, depende da existência de pessoas adequadas e alinhadas com a filosofia empresarial. Para isso, é preciso contar com a adequada gestão do patrimônio humano, no sentido de selecionar e desenvolver as pessoas para realizar a ação empresarial;

d) O quadrante D refere-se à definição e à organização dos processos que vão influenciar no ambiente e também no desenvolvimento da ação empresarial em direção aos resultados desejados.

Fazendo uma analogia com a direção que a empresa escolheu para atingir seus resultados em horizonte de curto e longo prazos, poder-se-ia dizer que as Definições Empresariais Básicas do quadrante **A** funcionam como um “farol alto” que ilumina essa rota. Já o quadrante **B** funciona como “o farol baixo” que ilumina mais de perto o caminho, possibilitando a adoção, no curto prazo, de medidas corretivas que favoreçam o alcance dos resultados.

2.5 Fundamentos do modelo

O modelo PAEX de Gestão parte do princípio de que toda e qualquer organização foi criada para gerar resultados desejados, possui uma filosofia e precisa contar com pessoas e

processos para responder ao desafio de operar em um ambiente composto por um conjunto de forças – mercado, tecnologia, economia e político/social - geradoras de oportunidades e ameaças.

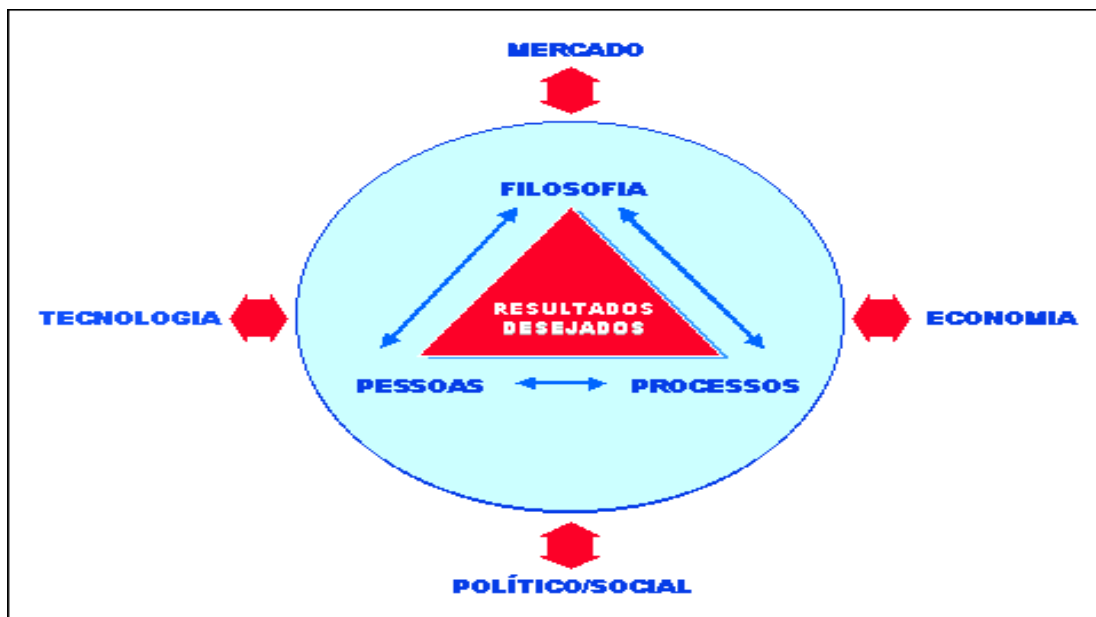


FIGURA 3 – Os fundamentos do modelo PAEX
Fonte: Fundação Dom Cabral

Os fundamentos do modelo PAEX são os seguintes:

- aprendizagem coletiva;
- compartilhamento de conhecimentos e experiências;
- modelo de Gestão Âncora;
- presidente como "campeão da causa";
- envolvimento e participação de dirigentes;
- ciclos de evolução permanente.

2.6 O Projeto empresarial

O Projeto Empresarial ou Planejamento Estratégico é uma técnica gerencial que procura ordenar as idéias dos colaboradores da organização, de forma que se possa criar uma visão compartilhada, e ainda auxilie na formação de estratégias a serem implementadas.

Logo após a ordenação das idéias, são ordenadas as ações que caracterizam a implementação do Projeto Empresarial. Vale destacar que a estratégia da organização deverá ser dividida por suas unidades de negócio, que terão seus desdobramentos de forma a garantir o alcance dos resultados desejados. Para construção do Projeto Empresarial, serão utilizados os quadrantes A e B do modelo PAEX de Gestão.

O planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção ou predição e o seu objetivo corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos líderes para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. A empresa entretanto, tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo e dinâmico, um exercício mental que é executado pela empresa. O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na organização.

Na sua essência, elaborar a estratégia de uma empresa consiste em eleger áreas de negócio, nas quais a empresa tenta se apresentar e fixar os recursos de modo que ela se mantenha e se desenvolva. Identificam-se dois níveis de estratégia:

a) a estratégia corporativa, que determina as áreas de negócio da empresa, levando-a a entrar em um setor ou a se retirar de outro, a fim de obter um portfólio equilibrado de negócios;

b) a estratégia competitiva, que, colocada em prática em cada uma de suas áreas de negócio, define os movimentos que a empresa deve realizar para se posicionar favoravelmente diante de seus concorrentes num dado setor.

Durante os últimos anos, a área de estratégia tem-se enriquecido com numerosos modelos, métodos e conceitos. O conjunto desses enfoques pode estruturar-se numa metodologia coerente, que compreende quatro etapas distintas:

I) Definição da Ideologia da Organização

Uma empresa visionária tem uma ideologia central clara e definida. Isto ajuda a conseguir seguidores para esses propósitos. Nesta etapa, procura-se determinar qual o *negócio* da empresa, por que ela existe (*missão*), quais os fatores que balizam as decisões e o comportamento das pessoas da organização (*valores*) e a sua visão de futuro – em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Neste tópico procura-se responder à pergunta básica: “Aonde queremos chegar com a empresa?”. A ideologia exerce uma função orientadora e delimitadora das ações empresariais; isto dentro de um período de tempo normalmente longo;

II) Definição de Diretrizes

Baseia-se também em quatro grandes reflexões:

a) **segmentação estratégica**: a atividade global da empresa apresenta-se, na maior parte do tempo, como um confuso conjunto de produtos, mercados, tecnologias, ferramentas de produção, etc. Nesta primeira etapa, identificam-se, na atividade global, os conjuntos pertinentes, homogêneos do ponto de vista da formulação da estratégia atual da organização, e, portanto, da utilização dos recursos, a partir dos quais será construída a reflexão estratégica;

- b) análise competitiva:** para cada uma das áreas de negócio é conveniente analisar as características intrínsecas (crescimento, potencial de desenvolvimento, taxa média de rentabilidade, valor, atratividade, etc.), determinar quais são as principais forças que intervêm nessas áreas (rivalidade entre concorrentes, pressão dos fornecedores e dos clientes, ameaças de novos entrantes ou de produtos substitutos, intervenção do Estado, etc.) e, assim, identificar os pontos centrais da concorrência;
- c) construção de uma vantagem competitiva:** para cada uma das áreas de negócio consideradas, e levando-se em conta os resultados da análise competitiva, deve-se colocar em prática uma estratégia apropriada. As duas estratégias principais, chamadas de “estratégias genéricas”, são as de custo e diferenciação. A estratégia de custo, vantagem através do preço, por isto busca freqüentemente escala de produção. A estratégia de diferenciação busca produzir uma oferta específica que lhe permita diferenciar-se e evitar uma disputa baseada em custo e preço;
- d) vias e modos do desenvolvimento estratégico:** para acelerar seu crescimento, melhorar seu potencial de desenvolvimento, reduzir riscos e utilizar os recursos disponíveis, uma empresa poderá tentar entrar em novas áreas de negócio. Diante dela se abrem, então, diferentes “vias de desenvolvimento estratégico”, que podem ser a integração ou a diversificação. Essas vias de desenvolvimento podem ser levadas a cabo por crescimento externo ou interno (fusões, aquisições, alianças, etc.);

III) Desdobramento das estratégias em objetivos e metas

A finalidade da estratégia é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os planos de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e os desafios estabelecidos. O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa em seu ambiente. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar

estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecidos, o que está relacionado à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades;

IV) Estruturas e políticas

A estrutura organizacional refere-se ao esquema de diferenciação ou de integração existente no nível intermediário da empresa com alta administração. A diferenciação refere-se à divisão do trabalho organizacional mais adequada ao alcance dos objetivos estratégicos, podendo ser horizontal ou vertical. A vertical ocorre através do arranjo hierárquico das unidades e posições na empresa, enquanto a horizontal ocorre através do desdobramento de diversos departamentos ou divisões especializados dentro do mesmo nível hierárquico da empresa. A idéia central da avaliação da estrutura é verificar a execução dos objetivos estratégicos com a organização atual.

As mudanças estratégicas na empresa não ocorrem de maneira automática. As políticas associadas ao dia-a-dia da empresa precisam ser definidas. *Políticas* são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer. Essas regras podem, muitas vezes, tomar a forma de decisões contingentes para resolver conflitos entre objetivos específicos. Por exemplo: “Não ultrapasse três meses de inventário de qualquer item sem aprovação da diretoria”.

Como os objetivos que os apóiam, as políticas existem hierarquicamente em toda a extensão da organização. Políticas importantes, as que orientam a direção e a postura geral da entidade e que determinam sua viabilidade, são chamadas políticas estratégicas.

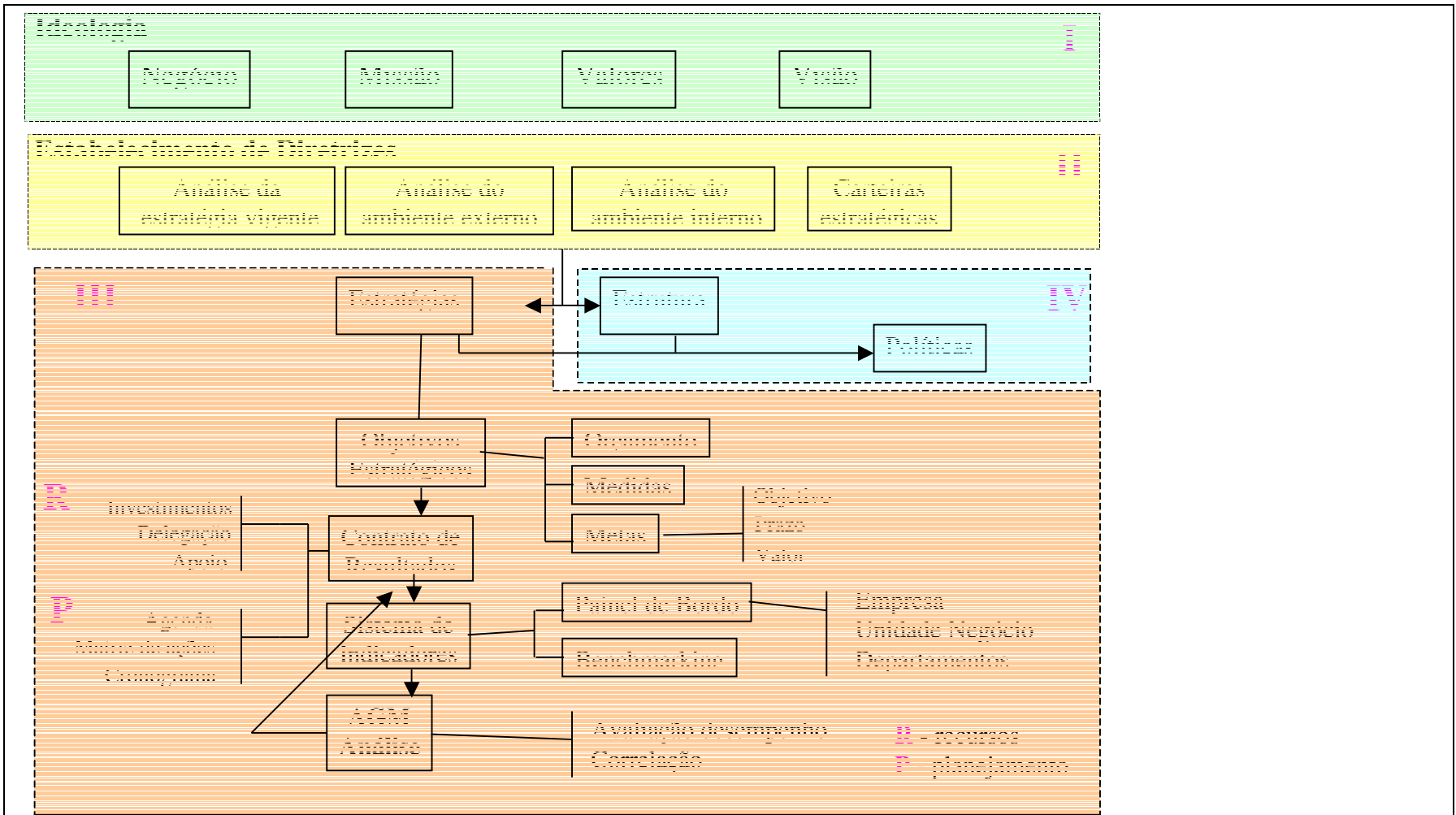


FIGURA 4 -A plataforma do projeto empresarial
 Fonte: Fundação Dom Cabral

3 A GESTÃO ESTRATÉGICA E O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

3.1 Introdução

O referencial teórico desta dissertação está dividido em três grandes blocos. O primeiro trata do conceito de estratégia e das diversas abordagens acerca da gestão estratégica. Depois, com o objetivo de compreender o comportamento político das organizações, o segundo bloco prende-se ao entendimento das dimensões e da forma como o poder é utilizado. Por consequência, trata também da identificação dos elementos básicos do jogo chamado poder organizacional e suas relações com a estrutura e a formação da estratégia. Por fim, o terceiro bloco aborda os aspectos do incrementalismo, enaltecendo a importância da utilização do planejamento formal conjugado com o poder discreto, mesclando análise, política organizacional e necessidades individuais em uma única e coesa direção.

3.2 O conceito de estratégia e a gestão estratégica

3.2.1 O conceito de estratégia

A palavra estratégia vem do grego *strategos*, que significa “a arte do general”. Inicialmente, esteve relacionada com a questão militar, sobretudo com a formulação de planos de guerra. Com o passar do tempo, a estratégia foi incorporada ao mundo dos negócios e começou a ser utilizada pelas organizações, significando o modo como as organizações se comportam e tomam decisões frente às alterações do ambiente.

Entretanto a palavra estratégia há muito tem sido utilizada implicitamente de várias maneiras. Mintzberg (1987b) identificou e descreveu cinco definições de estratégia que serão apresentadas a seguir: como plano, manobra, padrão, posição e perspectiva.

A estratégia entendida como **plano** é definida como algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz ou conjunto de diretrizes para lidar com determinada situação. Por essa definição, as estratégias têm duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente.

A estratégia também pode ser vista como uma **manobra** específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor. Por exemplo, uma empresa pode ameaçar com a expansão de sua capacidade fabril para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica. Nesse caso específico, a estratégia real é a ameaça, e não a expansão em si, e como tal é uma manobra, um blefe.

Definir a estratégia como plano ou manobra ainda não é suficiente, precisa-se também de uma definição que abranja o comportamento resultante. Assim, propõe-se a definição de estratégia como um **padrão**, especificamente como um padrão em um fluxo de ações ou decisões. Nesse caso, padrão é uma estratégia que acabou se consolidando a partir de uma série de decisões ou ações que, a princípio, não foram intencionais, pelo menos enquanto idéia de estratégia.

Assim, as definições de estratégia como plano e como padrão podem ser bem independentes uma da outra: os planos são intencionais e podem ser atingidos, enquanto os padrões são estratégias realizadas e podem surgir sem intenção. Se rotularmos a primeira definição como estratégia pretendida e a segunda como estratégia realizada, poderemos distinguir estratégias deliberadas, nas quais as intenções que existiam anteriormente foram

realizadas, de estratégias emergentes, nas quais os padrões se desenvolveram na ausência das intenções ou a despeito delas.

A quarta definição, ainda segundo Mintzberg (1987b), é que a estratégia é uma **posição** especificamente, uma maneira de colocar a organização no que os teóricos da organização gostam de chamar de “ambiente”. Nesse sentido, a estratégia torna-se a força de mediação entre a organização e o ambiente, isto é, entre os contextos interno e externo. Essa definição de estratégia pode ser compatível com uma ou com todas as definições precedentes; uma posição pode ser pré-selecionada e pretendida através de um plano e/ou pode ser alcançada, até mesmo encontrada, através de um padrão de comportamento.

Enquanto a quarta definição de estratégia olha para fora, procurando posicionar a organização no ambiente, a quinta olha para dentro, na verdade para dentro das cabeças dos estrategistas, coletivamente, mas com uma visão mais ampla. Surge então a estratégia enquanto uma **perspectiva** em que seu conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo. A estratégia, nesse caso, é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo.

Vale destacar que ninguém jamais viu uma estratégia ou tocou nela; toda estratégia é uma invenção, uma quimera na imaginação das pessoas, quer tenha sido concebida como uma intenção para regular o comportamento antes que aconteça, ou inferida como padrões para descrever um comportamento já ocorrido, como coloca Mintzberg (1987b).

3.2.1.1 Estratégias deliberadas *versus* estratégias emergentes

Uma questão subjacente à formação das estratégias nas empresas é o grau em que as estratégias realizadas resultam de ações conscientemente planejadas, que se realizam conforme

o previsto. A posição estratégica de uma empresa pode resultar ou não do cumprimento integral de planos anteriormente estabelecidos.

Procurando explorar essa relação, Mintzberg e Waters (1985)⁴ *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propõem a classificação das estratégias realizadas em deliberadas e emergentes. Estratégias deliberadas são as que se realizam tal como foram explicitamente planejadas, através de um processo controlado; estratégias emergentes são padrões de ações consistentes realizadas na ausência de intenções.

Enquanto a primeira definição focaliza o controle da empresa, a segunda liga-se à noção de aprendizagem, reconhecendo a capacidade da organização para experimentar. As estratégias emergentes tanto podem ser geradas por um ator ou núcleo central como a partir das estruturas da organização a qualquer nível. Na verdade, podem desenvolver-se de todas as formas menos usuais, à medida que as pessoas interagem, aprendem, se ajustam mutuamente, lutam e desenvolvem consensos.

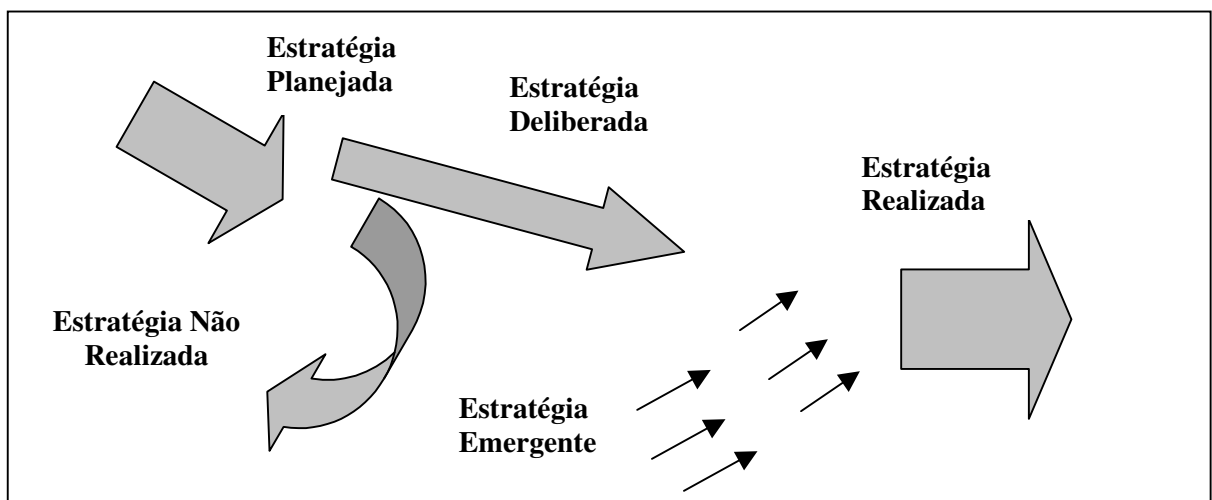


FIGURA 5 – Os tipos de estratégia

Fonte: MINTZBERG, Henry; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, p. 257-272, 1985.

⁴ MINTZBERG, Henry; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, p. 257-272, 1985.

3.2.1.2 Outros tipos de estratégia

Deve-se considerar, no entanto, que a realidade é muito mais complexa do que algumas abordagens teóricas. Estratégias puramente deliberadas e puramente emergentes são situações extremas, entre as quais se situam as estratégias correntemente realizadas. O estudo de Mintzberg e Waters (1985)⁵ *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) revela uma gama de formas que as estratégias podem assumir, da mais puramente deliberada à surpreendentemente emergente. Dentre elas destacam-se as seguintes:

- **Planejada:** as estratégias são originadas a partir de planos formais, formuladas e articuladas por uma liderança central na organização. Assim, as intenções são precisas e apoiadas por controles formais que garantirão sua implementação; essas estratégias assemelham-se à noção de estratégias deliberadas;
- **Empreendedora:** as estratégias se originam na visão do líder central; as intenções não são explícitas e por isso são adaptáveis a novas oportunidades. As estratégias, inicialmente, são amplamente deliberadas, mas podem emergir em detalhes e mesmo na orientação;
- **Ideológica:** as estratégias são originadas a partir de crenças comuns; nelas as intenções existem como visão coletiva de todos os agentes, são relativamente imutáveis e controladas de forma normativa através de doutrinação ou socialização, além de deliberadas de acordo com a ideologia;
- **Guarda-chuva:** as estratégias se originam em restrições; a liderança, em controle das ações organizacionais, define os limites estratégicos ou alvos, dentro dos quais outros

⁵ MINTZBERG, Henry; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, p. 257-272, 1985.

agentes definem como alcançá-la de acordo com suas experiências ou preferências. Assim, o objetivo maior é deliberado, mas o caminho, em direção ao objetivo, emerge;

- **Processual:** as estratégias se originam no processo; a liderança controla aspectos processuais das estratégias tais como as contratações, a composição das comissões e as promoções, deixando os aspectos de conteúdo para outros agentes. Assim, os líderes são os responsáveis por criar as condições para que os resultados pretendidos surjam, emergjam. Por isso, as estratégias são em parte deliberadas e em parte emergentes – deliberadamente emergentes;
- **Desarticulada:** as estratégias se originam isoladamente em unidades distintas da organização. Não existe uma intenção central ou comum, tendo em vista que os agentes não estão ligados rigidamente ao restante da organização; estratégias desconexas podem ser deliberadas ou emergentes, dentro de cada unidade específica;
- **Consensual:** as estratégias se originam em consenso; são formadas por ajustamentos mútuos, mas na ausência de diretivas centrais; estratégias bastante emergentes;
- **Imposta:** as estratégias se originam no ambiente externo; refere-se à imposição de diretivas estratégicas sobre a organização; são predominantemente emergentes, embora possam ser adotadas pela organização e tornadas deliberadas;
- **Não realizada:** são estratégias pretendidas que não conseguem se materializar em termos de ações efetivas.

3.2.2 A gestão estratégica

A estratégia empresarial é uma disciplina jovem se comparada com os campos de estudo de economia e sociologia, no entanto tem sido extremamente dinâmica em sua capacidade de criar abordagens teóricas diferenciadas. Para Vasconcelos (2001), a estratégia empresarial somente se constitui como uma disciplina acadêmica a partir da segunda metade do século XX. Essa formação tardia está relacionada a um ambiente acadêmico fortemente influenciado pela economia neoclássica, no qual a idéia do mercado como um sistema auto-regulado implica a transitoriedade e, em última análise, a irrelevância das estratégias das firmas. Além disso, prevalecia uma baixa profissionalização na gestão de grandes firmas, que continuavam em grande medida empreendimentos de administração exclusivamente familiar.

Para Bertero et al. (2003), particularmente no Brasil, a área de estratégia ganhou impulso na década de 90 em virtude de uma série de mudanças que ocorreram no país e que trouxeram para cá uma realidade já existente em países mais desenvolvidos. A partir de então, a estratégia começa a perder a concepção de um simples plano, jogando por terra as premissas do planejamento estratégico. Nesse período, a área de gestão estratégica inicia sua consolidação no país, tanto no meio corporativo quanto no meio acadêmico, de uma certa forma, assumindo em definitivo a posição do enfraquecido planejamento estratégico. Assim, a separação entre formulação e implementação, entre o pensar e o agir começa a perder sua “força”. A premissa básica da saudável gestão estratégica é que as mesmas pessoas formulem, revisem e implementem estratégias.

Entretanto a noção dominante ainda é a de que a estratégia é um plano explícito, formulado pelos dirigentes da organização, que estabelece objetivos e programas de ação detalhados e que, então, é implementado pela estrutura. Dessa forma, a gestão estratégica tem

sido predominantemente descrita como um processo que gira em torno de etapas distintas de formulação, implementação e controle, executadas em fases seqüenciais (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000).

Por fim, cabe ressaltar que, de uma forma geral, na literatura de administração predominante, existe uma valorização exagerada dos modelos racionais e prescritivos em detrimento dos descritivos não-rationais. Simon (1965) já alertava, há mais de 50 anos, para os problemas da teoria administrativa e seus princípios, que ele chamava de “provérbios” inúteis. Por isso, este estudo pretende afastar-se um pouco da visão tradicional do planejamento formal, buscando explicações em outras formas de enxergar a gestão estratégica.

3.2.2.1 A formação da estratégia

Há muito, a formação da estratégia vem sendo abordada pelos autores de diversas formas, muitas vezes contraditórias, enfatizando alguns pontos e ignorando outros. Conforme dito anteriormente, a pressuposição dominante é a de que a estratégia é formulada e em seguida implementada com estruturas organizacionais, sistemas de controle e coisas do gênero, seguindo a esteira da estratégia. No entanto, no mundo real, a formação e a implementação da estratégia estão interligadas como processos interativos complexos, nos quais políticas, valores, cultura organizacional e estilos de administração determinam ou impõem determinadas decisões (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Em seu estudo sobre implementação no setor público, Pressmann e Wildavsky (1984) corroboram com a idéia exposta anteriormente de que a formação da estratégia não pode ser separada de sua implementação. Para os autores os problemas de implementação enfrentados pelos governos (ou organizações) estão diretamente relacionados aos dilemas da ação coletiva,

que envolve diversos atores de vários níveis de decisão. Como esses atores freqüentemente perseguem interesses que não são necessariamente aqueles perseguidos pelo governo central (ou cúpula estratégica da organização), a obtenção da cooperação das diversas unidades administrativas torna-se um grande desafio.

A possibilidade de resistência pessoal a idéias novas não pode ser ignorada. Aqueles que acreditam que a formação da estratégia é uma função específica de um grupo de “iluminados”, situados na cúpula da organização, e que a implementação destas é função dos indivíduos da base, podem ser considerados, no mínimo, muito ingênuos. Os gestores devem considerar que o êxito da implementação está diretamente associado à participação efetiva de todos aqueles que estejam envolvidos no processo.

A obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) “Safári de Estratégia”, um *best seller* no campo da gestão estratégica, vem suprir uma deficiência da literatura. Essa obra é o resultado da revisão de mais de 2.000 itens de bibliografia na área de estratégia e o resultado desse extenso estudo é um modelo de classificação de teorias, que distribui 40 anos de produção em estratégia empresarial em dez partes distintas. Os autores propõem dez escolas de pensamento sobre a formação da estratégia, em que cada uma delas tem uma perspectiva única que focaliza um aspecto importante do processo estratégico. Nesse estudo os autores destacam que, na verdade, as dez escolas observam o mesmo processo, entretanto cada uma à sua maneira.

Essas dez escolas estão divididas em dois grandes grupos: um de natureza prescritiva, (com a postura "o que deveria ser") com as escolas de Design ou Concepção, Planejamento e Posicionamento, e outro de natureza descritiva (com uma atitude afirmativa, "aquilo que é"), abrangendo as escolas Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração.

De acordo com os autores, a maioria das estratégias que fracassam no mundo real é fruto da adoção de uma única abordagem. Para obter êxito, a estratégia deve combinar características de diferentes escolas de pensamento.

Por se tratar do mote desta pesquisa, a escola do poder será vista em maiores detalhes na próxima seção. Além disso, o incrementalismo lógico oriundo da escola de aprendizagem também será tratado na seção posterior (3.4.) deste referencial teórico, por representar uma proposta capaz de unir o planejamento formal pregado pela metodologia PAEX⁶ e a abordagem política de que trata este estudo.

3.3 A perspectiva política

Para Morgan (1996), toda e qualquer organização, seja pública ou privada, pode ser vista como um sistema político, ou simplesmente compreendida como um sistema de governo, tendo em vista as atividades daqueles que fazem as regras e daqueles que as cumprem. Outros autores como Cyert e March (1963), March e Simon (1972), Pettigrew (1973), Pfeffer (1973 e 1981), Pfeffer e Salancik (1974) e Mintzberg (1992) também não tiveram dúvida em enxergar as organizações como sistemas políticos. Entretanto Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) (2000) alertam que somente as organizações menores ou aquelas dirigidas de forma mais autocrática podem evitar totalmente a política aberta durante algum tempo.

O grande equívoco da literatura tradicional de administração talvez tenha sido ignorar questões de poder e política enquanto importantes aspectos da vida organizacional. Os estudos sobre poder avançaram apenas na área da administração pública e pouco espaço foi dado para

⁶ Vide seção 2 desta dissertação.

essa questão na área privada, apesar da comprovada natureza política dos cargos gerenciais advogada por Mintzberg (1973).

Aqueles que vêem os executivos como figuras eminentemente racionais ignoram o fato de que as relações de poder cercam as organizações, permeiam todos os seus processos e influenciam ativamente seus resultados. Para Pettigrew (1985), o executivo à frente do processo decisório é um ser muito mais político do que administrativo, tendo em vista suas funções de conjugar interesses, acomodar conflitos e lutas de poder.

Cyert e March (1963) talvez tenham inaugurado a idéia da pluralidade de interesses nas organizações em que diversos grupos freqüentemente buscam objetivos diferentes. Na mesma linha, Dahl (1981) reforça essa idéia ao afirmar que as pessoas que vivem em comunidade nunca estão de acordo sobre todos os assuntos que tratam.

Dessa forma, Cyert e March (1963) concebem a organização como uma coalizão de poder, isto é, como um sistema social em que seus indivíduos formam diversas coalizões com interesses divergentes. Nesse sentido, a definição dos objetivos organizacionais emerge de processos contínuos de negociação e barganha entre essas coalizões. Segundo os autores, por trás desses processos de negociação de objetivos, existirá sempre um considerável desacordo e incertezas em relação aos mesmos e, assim, as organizações tendem a possuir diferentes objetivos ao mesmo tempo. Desse modo, para os autores, somente as pessoas têm objetivos e por isso as metas não são fixadas pela organização, mas pelo grupo de pessoas que detém maior parcela de poder na organização, isto é, pela sua coalizão dominante.

A coalizão dominante é normalmente formada em torno do principal dirigente da organização e seu conceito não implica poder somente para os seus membros, mas apenas uma concentração da maior parcela de poder. Sabe-se também que as informações tanto do ambiente interno quanto do externo são manipuladas e sujeitas à interpretação das pessoas que

as captam e as transmitem aos tomadores de decisão (CYERT; MARCH, 1963). Além disso, o sucesso da implantação das decisões tomadas depende da cooperação das várias partes e níveis que compõem a organização e formam suas demais coalizões.

Normalmente, além da abordagem de psicólogos e psiquiatras acerca de interesses e atitudes pessoais inconscientes, as demais coalizões organizacionais formam-se como resultado da própria divisão do trabalho. Para Hardy (1985), as metas e objetivos desses grupos freqüentemente divergem pelo fato de eles estarem cotidianamente disputando recursos escassos nas organizações. Na mesma linha, Pfeffer (1981) argumenta que essa divisão do trabalho em partes como produção, *marketing* e finanças dá origem ao poder na organização e, assim, é inevitável que algumas dessas partes assumam papéis mais importantes que outras e, por isso, adquiram uma maior influência nas decisões da organização.

Para Morgan (1996), as relações políticas estão em todas as organizações, obviamente que em algumas são mais visíveis do que em outras, sejam quais forem os tipos de organizações. No entanto, reservadamente, a maioria das pessoas admite a existência de jogos políticos e arranjos nas organizações. Através desses comportamentos políticos, as pessoas buscam atingir seus próprios interesses, mas raramente esse assunto é discutido ou assumido em público.

Ainda segundo Morgan (1996), a política em uma organização pode ser vista nos conflitos, provenientes da diversidade de interesses, e nos jogos de poder, que algumas vezes ocupam o centro das atenções, bem como nas intrigas pessoais que colaboram para os desvios nos fluxos da atividade organizacional. No entanto, em muitos casos, algumas pessoas, talvez por ignorância, nem percebem que fazem parte de um jogo político porque a política ocorre, quase sempre, de modo invisível a todos, exceto para aqueles diretamente envolvidos.

Assim, a política organizacional nasce quando as pessoas têm divergências, que geram conflitos internos que podem ser resolvidos através do uso do poder. Para Morgan (1996), as organizações modernas fomentam vários tipos de manobras políticas, planejadas de tal forma que os sistemas de competição e cooperação coexistam simultaneamente. Logo, pode-se perceber que o comportamento político, em determinadas proporções, é salutar por representar uma resposta às tensões criadas entre os indivíduos e a organização.

Para Hardy e Fachin (2000), a ausência de comportamento político nas organizações pode ser um aspecto negativo, uma vez que isso pode refletir alienação e falta de comprometimento das pessoas, antes do que caracterizar satisfação e identificação com a organização. Para os autores, se o comportamento político não ocorre, pode ser um sinal claro de que as pessoas não revelam sua insatisfação, ou desenvolvem comportamentos de saída, em vez de exercitar o mecanismo da voz, da participação no processo. Nesse sentido, a ausência de comportamento político também pode ser um sinal de que o processo decisório tornou-se extremamente centralizado.

Por fim, apesar da literatura gerencial definir o termo política como o uso do poder não sancionado ou ilegítimo no sentido de se alcançarem objetivos não sancionados ou ilegítimos, esta dissertação adotará a definição de política dada por Pettigrew (1977), que a conceitua como o processo de mobilizar poder para produzir resultados consoantes com os interesses próprios.

Entretanto vale ressaltar que o termo poder tem sido utilizado por diversos autores de maneiras bastante contraditórias e, por isso, a próxima seção abordará uma perspectiva teórica mais apropriada à compreensão dessa expressão.

3.3.1 O conceito de poder e suas dimensões

A noção de poder já foi tratada na literatura científica relevante na Psicologia, Ciência Política, Antropologia, Administração dentre outras áreas (HARDY; CLEGG, 2001). Suas diversas definições estão normalmente relacionadas a autoridade, domínio e influência e, para muitos, o poder é a causa mais próxima da liderança e o precursor do êxito nas organizações.

Segundo Morgan (1996), ainda não existe uma definição clara e consistente de poder. Mas a maioria dos teóricos em organização utiliza como ponto de partida a definição do cientista político americano Robert Dahl, que sugere que o poder envolve a habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita.

Hardy e Clegg (2001) afirmam que os pesquisadores já perceberam, há muito tempo, a confusão a respeito das diversas definições de poder. As várias vozes destoantes que já se pronunciaram sobre o poder não causam mais nenhuma surpresa. De acordo com o que está sendo estudado e por que, dependendo de quem o esteja estudando, essas definições estão freqüentemente observando fenômenos diferentes, ou então olhando o mesmo fenômeno através de lentes diferentes. Assim, o resultado tem sido uma enorme variedade de conceituações contraditórias.

Diante das controvérsias em relação à definição do poder, Lukes (1980), buscando uma melhor compreensão, desenvolveu uma análise conceitual caracterizando-o em três visões distintas, a saber: a unidimensional, a bidimensional e a tridimensional.

A visão unidimensional do poder, também conhecida por visão pluralista, é baseada nas obras de Dahl (1957 e 1961), Polsby (1963), Parsons (1963), Wolfinger (1971) e outros. Esses autores concentraram seus estudos nos conflitos de interesses no processo decisório, com ênfase na análise do comportamento concreto e observável. De acordo com essa visão, as

decisões que são favoráveis a alguns decisores, sistematicamente, indicam que tais pessoas detêm o poder naquele ambiente, pois influenciam o processo decisório e conseguem aprovar o que querem.

Na visão bidimensional do poder, os autores Bacharach e Baratz (1962) criticam a visão dos pluralistas por enfatizarem a importância da análise do processo decisório e ignorarem a possibilidade dos gestores confinarem a tomada de decisão a questões relativamente seguras. Nesse sentido, os autores procuram demonstrar que, na verdade, o poder apresenta duas faces. A primeira seria identificada a partir da análise de decisões e atitudes concretas e observáveis. Dentro dessa ótica, percebe-se que essa tipologia de poder engloba coerção, influência, autoridade, força e manipulação, isto é, o uso do poder para vencer o conflito.

A segunda face do poder destaca a importância de se considerar a perspectiva da não-decisão, isto é, uma decisão que resulta na supressão ou contenção de um desafio latente ou que expresse os reais interesses do tomador de decisão. Nesse contexto, pode-se verificar que a não-decisão também é uma forma de tomar decisões. Assim, a não-decisão pode sufocar, encobrir, eliminar, ou mutilar demandas que não sejam do interesse da elite dominante e, por isso, pode evitar discussões potenciais a respeito de queixas abertas ou encobertas.

A visão bidimensional deu uma enorme contribuição ao estudo do poder ao revelar que os decisores visíveis não são necessariamente os mais poderosos, uma vez que o poder não é exercido somente na tomada de decisões. Dessa forma, a segunda face do poder reconhece que muitas organizações são transformadas em verdadeiros teatros por seus gestores, em que as decisões importantes são tomadas nos bastidores e as reuniões acabam transformando-se em grandes encenações. Certamente, muitos desses gestores deveriam receber *oscars* pelo desempenho artístico.

Finalmente, na visão tridimensional, Lukes, (1980) reconhece os avanços da visão bidimensional em relação à abordagem unidimensional, porém ainda destaca algumas de suas deficiências. Essas primeiras visões permitem a consideração de muitos modos pelos quais as decisões são tomadas, sejam através de práticas institucionais ou através da modelação de percepções, cognições e preferências das pessoas – o controle da agenda política. Embora esta última possa evitar com êxito o conflito num determinado momento, esse conflito permanecerá latente, mantendo-se a dualidade de interesses entre aqueles que realmente decidem e aqueles que foram excluídos do processo decisório. Na realidade, essa crítica propõe a necessidade de se considerar a geração de aquiescência – consentimento - política através da criação de legitimidade, no sentido de se evitarem o confronto e o uso da coerção.

Diante das controvérsias expostas acerca da definição de poder, para os fins deste trabalho, será adotado o conceito de poder de Mintzberg (1983), que não o diferencia de influência e os define simplesmente como a capacidade de afetar os resultados da organização.

3.3.2 O uso do poder: vencer ou evitar o conflito?

A partir das três dimensões do poder definidas por Lukes (1980), pode-se perceber que suas abordagens dividem o uso do poder em duas categorias distintas: o uso do poder para vencer o conflito e o seu uso para evitá-lo. A primeira categoria está concentrada no uso do poder exercido em face de competição, conflito ou oposição declarada e a segunda aborda a possibilidade de se evitarem o confronto e o uso da coerção através da modelação de percepções, cognições e preferências das pessoas (HARDY, 1985).

Destarte, é sabido que a literatura dominante sobre administração, equivocadamente, concentrou-se, quase que exclusivamente, no uso do poder para superar o conflito ao invés de

procurar evitá-lo, deixando uma enorme lacuna nesse ramo de estudo (HARDY; CLEGG, 2001).

A superação do conflito envolve o uso do poder aberto que está fortemente alicerçado nas relações de dependência de recursos escassos (PFEFFER, 1981). Para Emerson (1962), essa relação de dependência confere poder àqueles que provêm recursos aos outros e, assim, se existe uma relação de dependência entre dois atores, o mais dependente se submeterá. Dessa forma, pode-se perceber que a chave para o poder é a dependência de recursos. O controle e a gestão eficiente desses recursos permite que os atores mais poderosos influenciem agendas, alocações de recursos e implementem decisões com o objetivo de alcançarem os seus resultados desejados.

A prevenção do conflito envolve o uso do poder discreto que está diretamente relacionado ao sentimento das pessoas em relação aos resultados desejados pelos atores mais poderosos. Esses sentimentos são principalmente influenciados pelos aspectos simbólicos do poder como o uso da linguagem política, símbolos e rituais, isto é, pela gestão dos significados (PETTIGREW, 1977). Ainda segundo o autor, a criação de mitos organizacionais e de outros significados pode servir como mecanismos de controle de normas, valores e cultura. Nesse contexto, o poder é mobilizado para influenciar indiretamente o comportamento das pessoas conferindo legitimidade a resultados e decisões.

Assim, o lado discreto do uso do poder concentra-se fundamentalmente nas tentativas dos atores mais poderosos de criar legitimidade e justificativa para certos arranjos, ações e resultados. Pela criação dos sentimentos, os detentores de poder são capazes de dotar suas ações e propósitos de legitimidade aos olhos dos outros indivíduos e, dessa forma, suas ações e decisões são percebidas como legítimas e, portanto, não questionadas. Para Pfeffer (1981), a

essência do aspecto discreto do poder é a habilidade de dar significado a eventos e ações organizacionais e, assim, influenciar a percepção dos outros e evitar a oposição.

Finalmente, o uso do poder pelos atores organizacionais pressupõe a consciência de sua posse para sua efetiva utilização. Para Pfeffer (1981), o poder, enquanto uma relação entre atores sociais (indivíduos ou grupos), exige a utilização de instrumentos para sua efetivação que são chamados bases ou fontes de poder e serão detalhadas na próxima seção.

3.3.3 As bases, fontes ou recursos de poder

Apesar da diferenciação estabelecida entre bases, fontes ou recursos de poder por alguns autores como Galbraith (1983), Mintzberg (1983), Dahl (1981), Pfeffer (1981) e outros, neste trabalho tratam-se esses instrumentos do exercício do poder como sinônimos. Essa consideração não traz qualquer prejuízo à compreensão e ao uso desses conceitos.

As fontes de poder são ricas e variadas e são utilizadas para modelar a dinâmica da vida organizacional. As fontes ou bases de poder, em outros autores, identificam aqueles recursos de que as pessoas dispõem para exercer influência⁷ ou poder em uma determinada organização ou ambiente.

Para um melhor entendimento das maneiras pelas quais os dirigentes e os demais membros das organizações podem exercer suas influências, serão relacionadas, a seguir, algumas das principais fontes de poder, segundo Morgan (1996): autoridade formal; controle dos recursos escassos; uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos; controle do processo decisório; controle do conhecimento e da informação; controle dos limites;

⁷ Nesta dissertação, a palavra “influência” é entendida como sinônimo de poder. “Influência” significa o poder afetando os demais e, dessa forma, os influenciadores são os detentores de poder.

habilidade de lidar com incertezas; controle da tecnologia; alianças interpessoais, redes e controle da “organização informal”; controle da contra-organização; simbolismo e administração do sentido; sexo e administração das relações entre os sexos; fatores estruturais que definem o estágio da ação; e o poder que já se tem.

Outra importante contribuição nessa área foi dada por John Kenneth Galbraith, em sua obra “Anatomia do Poder”, publicada em 1983. O autor afirma que é preciso conhecer as fontes do poder, ou seja, o que é que diferencia os que o exercem daqueles que estão submetidos à autoridade de outros. O autor cita três fontes de poder: a personalidade, a propriedade e a organização.

A **personalidade** diz respeito aos dotes físicos, intelectuais ou outros que fazem com que a pessoa obtenha algum instrumento de poder. Na linguagem comum, a personalidade é conhecida como liderança e é entendida como o conjunto de características físicas, mentais, morais, de oratória, ou qualquer outro tipo de características físicas que dão acesso às pessoas a algum tipo de instrumento de poder.

A **propriedade** é a possibilidade e a capacidade de compra da submissão de outrem, é decorrente da riqueza e está fortemente relacionada ao poder compensatório.

A **organização** é talvez a fonte mais importante de poder da sociedade moderna. A posição ocupada dentro de uma determinada organização, assim se convencionou, define de maneira formal o poder que cabe ao seu ocupante. Galbraith (1984) admite que a organização seja indispensável quando se busca o poder ou se necessita dele. Dessa forma é da própria organização que provém a persuasão necessária e a conseqüente submissão aos seus propósitos.

Para French e Raven (1956)⁸ *apud* Sündermann e Rolim (2003), há cinco fatores que influenciam e estabelecem relações de poder, entre as pessoas: perícia, referência, legitimidade, recompensa, coerção. Esses autores definiram as formas como cada um dos cinco fatores pode ser usado da maneira apresentada a seguir:

QUADRO 2

As bases do poder segundo French & Raven

Bases	Utilização
Perícia	Fornecer informações
Referência	Fazer com que os subordinados gostem de você
Legitimidade	Ligado à posição legal ou de autoridade formal
Recompensa	Dar recompensas pela conformidade
Coerção	Punir a não conformidade

Fonte: adaptado de "The Bases of Social Power", de J. R. P. French Jr. e B. Raven, 1959.

O poder da **perícia** ou competência provém do fato de uma das partes contar, ou parecer contar, com conhecimentos e habilidades que a outra não possui. O subordinado acredita que seu superior, no caso o gerente, possui conhecimentos e habilidades que ele próprio não possui, acreditando dessa forma que vale a pena ouvir e seguir o que aquele ordena. Títulos diversos como bacharel, especialista, mestre e outros podem incrementar a percepção que um tem em relação ao outro.

Já o poder de **referência** é estabelecido quando o subordinado considera as formas de agir e de ser de seu superior hierárquico como sendo adequadas. A postura, os valores demonstrados, a forma de agir e a empatia estabelecida são elementos que fazem com que o subordinado goste do superior ou o admire. O *status* obtido através de um cargo ou feitos

⁸ The Bases of Social Power, J. R. P. French Jr. e B. Raven, 1959.

considerados excepcionais normalmente confere à pessoa uma representação mais elevada, tendendo a levar outras pessoas a admirá-la e considerá-la como referência nas relações interpessoais.

O poder **legítimo**, por sua vez, é estabelecido através de funções, cargos, títulos estabelecidos em um determinado contexto. Dessa forma, legitima-se a um doutor uma capacidade superior à de um mestre, mesmo que ambas as partes tenham as qualidades, conhecimentos e habilidades semelhantes. Essa forma de poder provém da crença que se tem de que a pessoa com determinado título ou função condiz com sua qualificação. Em outras palavras, o subordinado acredita que o superior está em tal posição por estar realmente preparado, legitimando seu poder.

O poder de **recompensa** é estabelecido quando uma das partes tem a possibilidade de premiar a outra, quando esta segue as definições estabelecidas pela primeira, motivando-a a agir segundo sua vontade. O detentor do poder tem as condições de oferecer algum bônus desejado pelo súdito. No caso do gerente, é o poder que este tem de oferecer ao súdito alguma recompensa, seja em termos financeiros ou psicológicos, por ele desejada.

O poder da **coerção** provém da possibilidade do superior poder punir o súdito caso este não siga suas ordens. A possibilidade de sofrer alguma sanção significativa da outra parte faz com que o súdito aja de forma a não ser punido. No caso do gerente, este possui a condição que lhe permite demitir, suspender, descontar parte do salário dos subordinados. Estes, quando consideram a punição significativa, tendem a agir conforme o estabelecido pelo gerente para fugir da punição.

Crozier (1981) percebeu, em sua obra “O Fenômeno Burocrático”, publicada em 1964, num estudo sobre monopólio industrial do tabaco, que supervisores e trabalhadores de produção eram dependentes dos trabalhadores de manutenção, que detinham considerável

poder derivado de controle de uma fonte importante de incerteza no ambiente empresarial, ou seja, o conhecimento técnico necessário para o funcionamento adequado das máquinas em que os trabalhadores de produção exerciam sua atividade, remunerada à base da tarefa. Tais trabalhadores de manutenção, para manter e/ou aumentar a dependência e conseqüentemente o poder, privilégios e autonomia na organização, chegavam ao extremo de promover sabotagens nas máquinas e nos procedimentos, escondendo gráficos que davam condições de qualquer técnico entender e consertar o funcionamento das máquinas. O autor inferiu, assim, que a capacidade de controlar uma fonte principal de incerteza representava, portanto, uma fonte potencial de poder.

No entanto Hardy e Clegg (2001) afirmam que, apesar de muitos outros autores terem identificado vários elementos que podem ser considerados bases de poder, tentar enumerar todas as fontes de poder é impossível, uma vez que coisas diferentes tornam-se recursos em contextos diferentes. Para os autores, não se podem demarcar todas as bases sobre as quais surge o poder sem uma teoria total de contextos.

Neste trabalho, particularmente na análise dos dados, vamos utilizar as bases de poder definidas por French e Raven (1959) por entendermos se tratar da classificação mais completa, uma vez que as bases de Mintzberg (1983) e Galbraith (1983) convergem enormemente para esta.

Para Mintzberg (1983), o poder do indivíduo na ou sobre a organização acontece devido a alguma dependência que ela tem dele. O autor apresenta cinco bases de poder. Contudo alerta que, para exercer uma das três primeiras bases, é preciso atender a algumas condições básicas, que são apresentadas a seguir:

- a) controle de recursos:** ser essencial para o funcionamento da organização;
- b) habilidade técnica:** estar concentrado em poucas pessoas;

- c) **corpo de conhecimento crítico:** ser insubstituível;
- d) **prerrogativas legais:** é o poder formal, garantido pela posição que se ocupa;
- e) **acesso privilegiado:** a alguém que detenha alguma das outras quatro bases.

Para Mintzberg (1983) e Pettigrew (1977), ter uma base de poder não é suficiente, uma vez que alguns indivíduos podem possuir bases de poder, mas não atentar que as têm. Assim, para participar do jogo do poder organizacional, o indivíduo precisa desenvolver capacidade política para tornar-se um influenciador. Nesse contexto, capacidade política pode ser entendida como a habilidade do ator em controlar e usar, efetivamente, as bases de poder com o objetivo de atingir resultados desejados.

3.3.4 Os principais atores e seus sistemas e meios de influência

Para compreender o comportamento das organizações, Mintzberg (1983) sugere que primeiro se deve procurar entender os elementos básicos do jogo chamado poder organizacional, especificamente quem são seus jogadores ou influenciadores, quais são os meios ou sistemas de influência que eles usam para ganhar poder, e quais são as metas que resultam de seus esforços.

Mintzberg (1983) distingue dois tipos de atores ou influenciadores que interferem na vida das organizações: os externos e os internos. O autor entende que esses atores interagem, barganhando entre si, para obter parcelas de poder em relação à organização, formando as chamadas Coalizão Externa - CE e Coalizão Interna - CI.

Os indivíduos que não são empregados da organização, mas usam as suas bases de influência para tentar afetar o comportamento dos empregados, são os influenciadores externos, que formam a coalizão externa. O autor identifica cinco grupos principais de

influenciadores externos: os proprietários, os associados (fornecedores, clientes, sócios e concorrentes), as associações de empregados, os sindicatos e os vários públicos que cercam todos eles (FIG.6).

Há vários meios por intermédio dos quais os influenciadores externos buscam modificar o comportamento da organização. Mintzberg (1983) apresenta os quatro meios principais: as normas sociais, as limitações formais, as campanhas de pressão e o controle direto.

Os influenciadores internos são os empregados de tempo integral, aquelas pessoas encarregadas de tomar decisão e agir permanentemente, a base regular que forma a sua coalizão interna. São eles que determinam os resultados e expressam as metas perseguidas pela organização. Dentro da coalizão interna, existe a coalizão dominante, que é aquela que detém maior parcela de poder na empresa e, por isso, define os objetivos organizacionais. O autor identifica cinco grupos principais de influenciadores internos: o presidente ou executivo principal; os operadores, isto é, aqueles empregados que efetivamente produzem ou diretamente contribuem para os produtos ou serviços; os gerentes, a quem os operadores são subordinados e que constituem a linha hierárquica da organização; os membros da tecnoestrutura, responsáveis pelo projeto e pela operação de setores como planejamento, financeiro, contabilidade; e o pessoal de apoio, responsável pelas atividades-meio, como cópias, café, limpeza, etc.

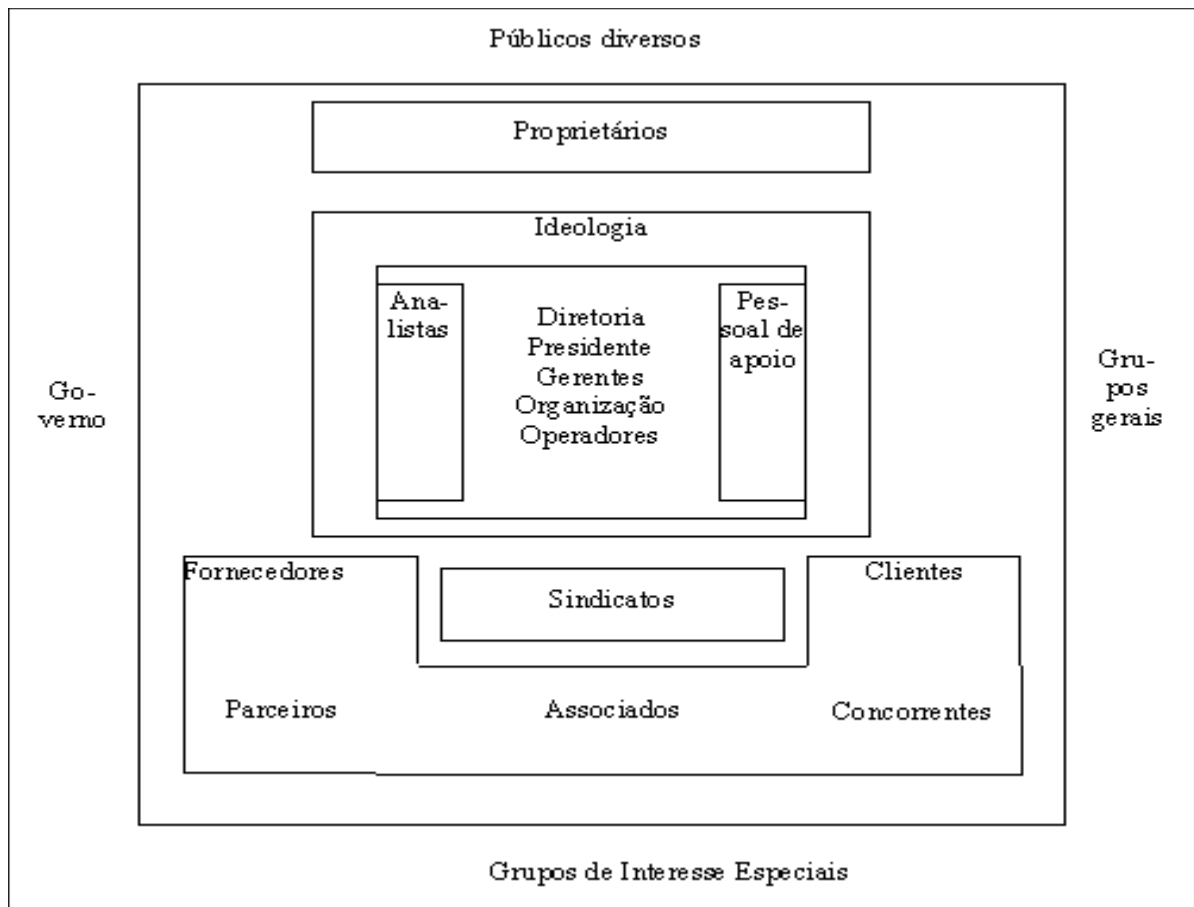


FIGURA 6 - Os principais influenciadores internos e externos

Fonte: MINTZBERG, H. *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1983.

Para o entendimento da ação dos membros das coalizões, Mintzberg (1983) cita Hirschman⁹ (1970), que entende que um participante de qualquer sistema de poder possui, em relação a este sistema e ao seu poder, três opções:

- a) **cooperação ou lealdade:** isto é, submeter-se e contribuir conforme o esperado;
- b) **abandono ou saída:** retirando-se da influência do sistema;
- c) **influência ou uso da voz:** permanecendo no sistema e agindo no sentido de mudar o estado de coisas que não estão de acordo com o desejado.

⁹ Hirschman, A.O. *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1970.

Aqueles que decidem usar a voz tornam-se o que Mintzberg (1983) chama de influenciadores. Aqueles que saem – como o cliente que pára de comprar ou o empregado que procura trabalho em outro lugar – deixam de ser influenciadores. E aqueles que escolherem lealdade – o cliente que compra sem questionar, o empregado que não questiona – escolhem não participar como influenciador ativo.

Considerando-se a organização como uma coalizão de grupos de interesses, em que cada um possui suas próprias preferências e objetivos, Mintzberg (1983) procura explicar a operacionalização do sistema de poder na coalizão interna, além de facilitar a compreensão de como esse poder é distribuído a partir da identificação de quatro sistemas de poder, a saber: autoridade, ideologia, conhecimento profissional e política.

Autoridade: é o poder revestido em cargo ou posição, aqui chamado de poder formal, também como uma forma de poder legítimo. Nesse sistema, de acordo com a hierarquia administrativa, o poder origina-se do cargo, função ou posição e, nesse caso, é formal e legítimo, o que é necessário, para que, a partir do presidente, se estabeleça uma cadeia de delegação, para assegurar que os outros influenciadores internos exerçam seus esforços de maneira cooperativa. Considera-se ainda que o presidente deva atingir uma integração entre os objetivos pessoais empregados e os objetivos gerais da organização. Para exercer e manter sua autoridade, o *chief executive officer* - CEO desenha a superestrutura, estabelece o sistema de recompensas e utiliza dois sistemas formais de controle pessoal e de controle burocrático. O primeiro tem-se como uma forma mais pessoal de controle do CEO e dos administradores para quem ele delega poder no nível intermediário, por meio do ato de dar ordens diretas, pelo estabelecimento de linhas mestras e/ou pela coação. O segundo, tido como a forma burocrática, é desenhado pelos analistas da tecnoestrutura privilegiando o sistema de

autoridade, no qual se estabelece padrão impessoal para guiar o comportamento dos empregados em geral.

Ideologia ou cultura: é o conjunto de crenças e pressupostos moldados pelos membros da organização. Para o autor, a característica chave desse sistema é a de unificar o poder. Assim, entende-se que uma ideologia liga o indivíduo à organização, dá vida e proporciona uma sinergia, senso de missão e integra o indivíduo e os objetivos organizacionais. Dessa forma, além de se colocar como um ator na coalizão interna, nota-se que a ideologia se encontra, virtualmente, em algum grau dentro das organizações.

Considera-se ainda que a ideologia também tem determinada influência na distribuição de poder na coalizão interna. Mintzberg (1983) afirma que, quando a ideologia é forte, os membros se identificam naturalmente com a organização e os objetivos tradicionalmente são perseguidos, sendo dessa maneira denominados de objetivos ideológicos. Assim, os membros subordinam seus interesses privados aos da organização. A primeira consequência disso é que outros meios para controlar o comportamento são desnecessários, como são os vários meios para conseguir poder pessoal. Desse modo, percebe-se que, quando o sistema de ideologia é forte, os sistemas de autoridade, de conhecimento especializado e de política tendem a ser fracos.

Conhecimento especializado ou perícia: ao analisar o sistema de conhecimento especializado, Mintzberg (1983) diz que o trabalho em uma organização complexa não pode ser coordenado ou controlado por alguns dos caminhos dos sistemas anteriores. Entende-se que, pelo fato de serem atividades complexas, significa que o trabalho não pode ser facilmente entendido e controlado por quem não está preparado para esse fim. Isto significa que o sistema de autoridade que os administradores detêm precisa ceder mais poder para os empregados profissionais, ou seja, um sistema de conhecimento especializado vem para tirar poder da

autoridade formal. O poder, nesse caso, passa para aqueles indivíduos com habilidades e conhecimentos especiais e cruciais para a organização.

Nesse sistema, a estrutura da organização é mais flexível, mais orgânica, menos burocrática, formando uma configuração que Mintzberg (1983) chama de *adhocracia*. Nota-se que o sistema de conhecimento especializado, o poder, reside menos no sistema formal dos administradores e mais na base de influência dos especialistas. Da mesma forma, o sistema de ideologia é fraco, já que o poder dos especialistas significa poder nas mãos de indivíduos ou de pequenos grupos. Assim, pela formação de todo o tipo de diferença de *status* na coalizão interna, o sistema de conhecimento especializado conflita fundamentalmente com o sistema de ideologia. Como resultado, o sistema de conhecimento especializado pode emergir como um sistema para si próprio, relativamente livre da autoridade ou ideologia.

Política: nesse sistema os influenciadores internos buscam interromper os outros sistemas, de modo a realizar os fins que eles pessoalmente acreditam ser importantes e, por isso, tal sistema normalmente é clandestino e vinculado a conflitos. Surge por desistência, na fraqueza dos outros três sistemas de influência, com tendências desintegrativas e paroquiais, ostensivamente servindo às necessidades individuais, às custas das necessidades gerais.

Por fim, pode-se afirmar que os influenciadores externos utilizam meios para afetar as ações organizacionais, enquanto os influenciadores internos constroem bases de poder a partir de sistemas de influência. Dentre os sistemas de influência citados anteriormente, particularmente o sistema de política reflete o poder que é tecnicamente ilegítimo tanto em relação aos meios que usa quanto aos fins que promove. Em suas pesquisas Mintzberg (1983) conseguiu identificar e descrever treze jogos políticos utilizados nas organizações pelos seus influenciadores internos:

- **Jogo da rebeldia:** normalmente jogado por aqueles que mais sentem o peso da autoridade formal, freqüentemente resistem à autoridade ou procuram forçar mudanças na organização;
- **Jogo da contra-rebeldia:** jogado por aqueles que detêm a autoridade e reagem com meios políticos;
- **Jogo do patrocínio:** jogado por aqueles que têm por objetivo a construção de base de poder; em troca de poder a pessoa se liga ao superior, prometendo lealdade;
- **Jogo da formação de alianças:** jogado entre pares – normalmente gerentes de linha – com o objetivo de construir bases de poder através de contratos implícitos de apoio mútuo;
- **Jogo da construção de império:** jogado principalmente por gerentes de linha para construir bases de poder de forma individual com seus subordinados;
- **Jogo do orçamento:** jogado de forma aberta e com regras bem definidas para construir uma base de poder, em que os prêmios são os recursos e não posições ou unidades;
- **Jogo de perícia:** uso não autorizado de perícia para construir base de poder, ostentando-a ou ocultando-a; jogado por peritos que enfatizam o caráter único e insubstituível de seu conhecimento técnico;
- **Jogo do domínio:** jogado para construir base de poder, usa-se poder legítimo de forma ilegítima sobre quem tem menos ou nenhum poder;
- **Jogo de linha versus assessoria:** jogo de rivalidade entre pares, jogado tanto para ampliar o poder pessoal como para derrotar um rival. Coloca gerentes de linha, com autoridade formal para tomada de decisões, contra assessores com conhecimento especializados e, assim, ambos tendem a usar poder legítimo de forma ilegítima;

- **Jogo de lados rivais:** também jogado para derrotar um rival, ocorre normalmente quando jogos de formação de alianças e construção de impérios resultam em dois blocos de poder. Jogado tipicamente entre setores tais como *marketing* e finanças e, por isso é o mais divisivo de todos;
- **Jogo de candidatos estratégicos:** jogado com o objetivo de efetuar mudanças em uma organização. Através de meios políticos, indivíduos ou grupos buscam promover as mudanças estratégicas de suas preferências;
- **Jogo de soprar o apito:** também jogado para promover mudanças, no entanto de forma mais rápida e simples. Um elemento interno passa informações privilegiadas a um elemento externo influente acerca de comportamento questionável ou ilegal por parte da organização;
- **Jogo dos fofoqueiros:** um pequeno grupo próximo ao centro de poder, mas não pertencente ao mesmo, procura reorientar a estratégia básica da organização, substituir sua cultura ou livrá-la de sua liderança. Pode ser entendido com um tipo de “golpe de estado organizacional”, no qual o objetivo é efetuar uma inesperada sucessão.

Depois de identificar os principais atores organizacionais, seus sistemas e meios de influência, Mintzberg (1983) sugere que esses elementos sejam agrupados para dar origem às várias configurações estruturais que o poder pode assumir nas organizações.

3.3.5 As relações entre o poder e a estrutura organizacional

A análise do processo decisório de uma organização pode fornecer importantes elementos para se entender a sua estrutura. Através da análise de como o poder é exercido

pelos atores organizacionais e a partir da identificação de onde ele está mais concentrado, pode-se compreender melhor o funcionamento das organizações.

Para Mintzberg (1995), qualquer atividade humana organizada dá origem a dois requisitos fundamentais: a divisão das tarefas e a coordenação das mesmas. Na estrutura organizacional, essa coordenação poderá dar-se de cinco formas distintas: (1) supervisão direta, (2) padronização dos processos de trabalho, (3) padronização de habilidades, (4) padronização dos resultados e (5) ajustamento mútuo.

O autor também apresenta a organização em cinco partes distintas conforme a FIG 7 a seguir, cujo entendimento é fundamental para a compreensão das configurações estruturais. As cinco partes conforme a FIG. 7 são: (1) cúpula estratégica, que é a responsável por assegurar o cumprimento da missão da organização e é formada pelo proprietário ou presidente, diretores, superintendentes etc.; (2) linha intermediária, formada pelos gerentes de nível intermediário, que fazem a ligação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional; (3) tecnoestrutura, em que estão os analistas encarregados de padronizar as atividades organizacionais; (4) núcleo operacional, em que estão os participantes responsáveis pelo trabalho básico da organização relacionado à produção de seus bens e serviços; (5) assessoria de apoio, encarregada por atividades de apoio como cópias, cafezinho, portaria, restaurante etc.

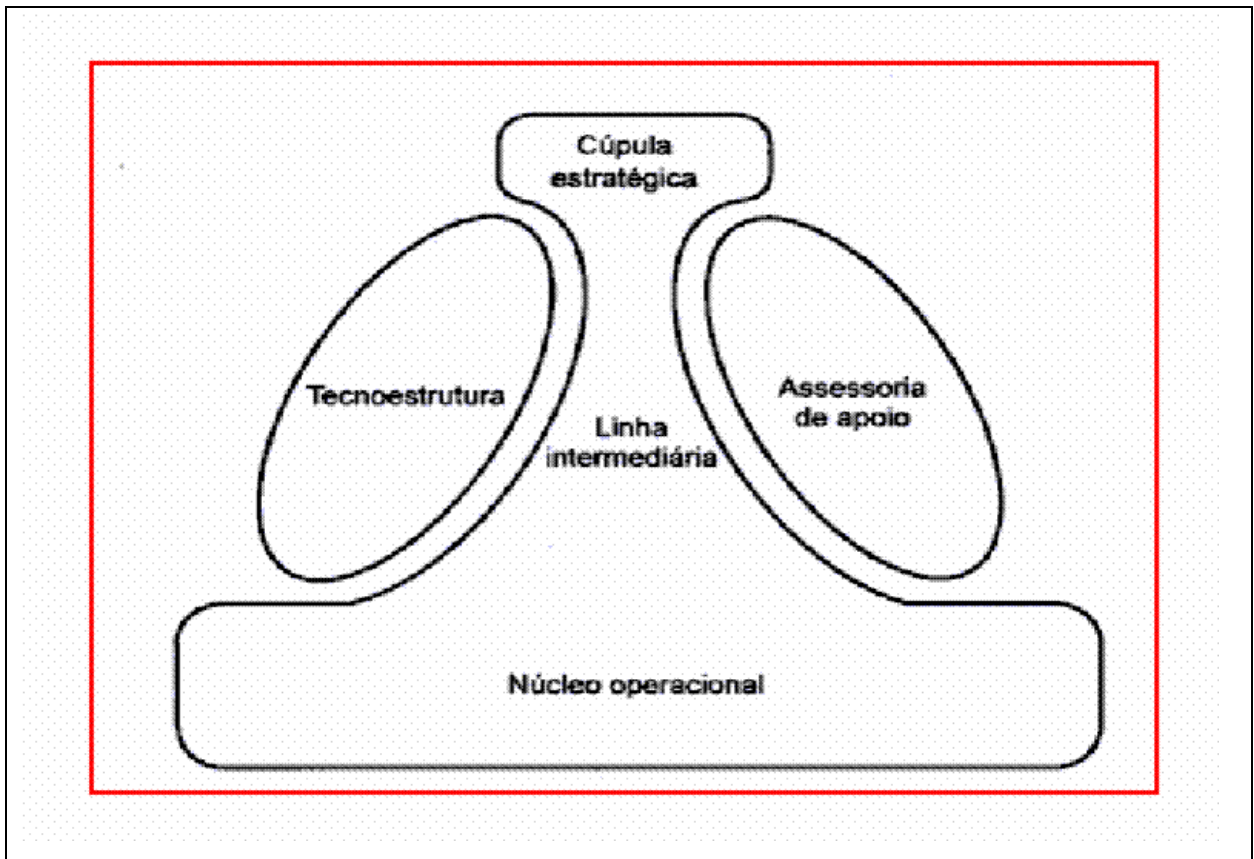


FIGURA 7 - As cinco partes básicas da organização.

Fonte: Mintzberg, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

Quanto à difusão do poder na tomada de decisão organizacional, Mintzberg (1995) apresenta cinco tipos básicos de descentralização: (1) centralização horizontal e vertical, na qual todo poder reside na cúpula estratégica; (2) descentralização horizontal, na qual a cúpula estratégica compartilha o mesmo poder com a tecnoestrutura que padroniza o trabalho de todas as outras pessoas; (3) descentralização horizontal e vertical limitada, na qual a maior parcela de poder reside no núcleo operacional; (4) descentralização vertical limitada, na qual os gerentes de unidades baseadas em mercados diversificados recebem a delegação de poder para controlar a maioria das decisões de sua área; e (5) descentralização seletiva, na qual o poder é compartilhado de modo relativamente igual por todas as pessoas na organização.

Na seqüência, Mintzberg (1995) propõe uma correspondência entre os cinco mecanismos de coordenação, as cinco partes chaves da organização e seus cinco tipos de descentralização, para dar origem a cinco configurações estruturais (QUADRO 3): (1) estrutura simples – comum a organizações jovens e pequenas, com o poder concentrado no dirigente máximo; (2) burocracia mecanizada – comum a empresas maduras e grandes que adotam processos altamente padronizados que favorecem a especialização e a formalização de tarefas rotineiras; (3) burocracia profissional - centrada na padronização das habilidades e enfatiza a autoridade de natureza profissional, baseada na perícia e no conhecimento, tais como as universidades e os hospitais; (4) forma divisionalizada - adotada para operar em mercados diversificados, no qual uma organização é dividida em unidades semi-autônomas monitoradas por uma unidade central; e (5) adhocracia.- comum a organizações voltadas à inovação e serviços complexos que dependem da coordenação do ajuste mútuo de seus integrantes, peritos altamente treinados e especializados.

QUADRO 3

As cinco configurações estruturais

Configuração Estrutural	Mecanismo de coordenação	Parte chave da organização	Tipo de descentralização
Estrutura Simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização horizontal e vertical
Burocracia mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia profissional	Padronização de habilidades	Núcleo operacional	Descentralização horizontal e vertical
Forma divisionalizada	Padronização dos resultados	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
Adhocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

Fonte: Mintzberg, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

Além das cinco configurações descritas acima, Mintzberg (2001) ainda apresenta mais duas configurações: a missionária e a política. Para o autor essas configurações são representadas mais pelas forças da ideologia e dos conflitos que existem em todas as organizações, do que pelas suas formas distintas como tais.

Entretanto Mintzberg (1995) adverte que tais configurações são tipos puros, caricaturas ou simplificações da realidade. Raramente uma situação real de poder ocorre exatamente como foi aqui descrito.

As discussões acerca da utilização do poder bem como quanto à sua distribuição não terminam aqui. Seu estudo vai além e mostra que a formação da estratégia nas organizações emana do processo decisório e é fortemente marcada por negociação e flexibilidade.

3.3.6 As relações entre o poder e a formação da estratégia

A maneira como as estratégias são formadas nas organizações está diretamente associada à forma como o poder está distribuído internamente e, conseqüentemente, como as decisões são tomadas, uma vez que as estratégias emergem a partir do processo decisório (PETTIGREW, 1977). Por isso, é fundamental a análise de como as decisões são tomadas, quem participa das decisões, quem decide, que decisões são tomadas, e se elas são ou não transformadas em ações (HARDY e FACHIN, 2000). Dessa forma, a análise do processo decisório, por refletir o nível de difusão do poder organizacional, pode fornecer importantes elementos para o entendimento da formação da estratégia nas organizações.

Nesse contexto, ao abordar-se a questão do processo decisório nas organizações, não é possível deixar de citar a contribuição de Herbert Simon¹⁰ nesse campo. Para o autor, administrar é sinônimo de tomar decisões. Segundo Simon (1965), a tarefa de decidir compreende três etapas distintas: o relacionamento de todas as possíveis estratégias; a determinação de todas as conseqüências que acompanham cada uma dessas estratégias; e a avaliação comparativa desses grupos de conseqüências. No entanto o próprio autor destaca que, evidentemente, é impossível que o indivíduo conheça todas as alternativas de que dispõe ou todas as suas conseqüências. Assim, a tomada de decisão torna-se menos racional e mais um esforço vão para parecer racional.

Dessa forma, Simon (1965) concluiu que as ciências sociais sofrem de esquizofrenia aguda, principalmente em relação à importância dispensada à racionalidade. Em um extremo, encontram-se os economistas, que atribuem ao homem econômico uma onisciência racional absurda e, em outro extremo, encontram-se as tendências da psicologia social, remanescente das influências de Freud, reduzindo todo conhecimento à afetividade, demonstrando que as pessoas não são tão racionais como pensam.

Observa-se, então, que o “homem administrativo” (que procura tomar decisões satisfatórias), promovido por Simon em substituição ao “homem econômico” (que busca as decisões ótimas) da teoria clássica, é limitado no conhecimento de todas as alternativas e incapaz de estabelecer critérios para otimizar suas decisões; por isso procura tomar decisões que atendem aos padrões mínimos de satisfação e nunca de otimização. Essa teoria ficou conhecida como “teoria da racionalidade limitada”, e valeu ao autor o prêmio Nobel de Economia no ano de 1978.

¹⁰ Simon, H. A. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan, 1947.

Para Pettigrew (1977), a tomada de decisão nas organizações é, na verdade, um processo eminentemente político. Para o autor, as estratégias emanam do processo de tomada de decisão e dos diversos eventos acerca dos dilemas organizacionais através de processos de barganha e negociação. Portanto, o processo de decisão nas organizações está intimamente relacionado com a escolha de quais dilemas devem receber atenção e quais cursos de ação devem ser adotados para resolver esses dilemas. Nesse contexto, o processo de decisão pode ser entendido em parte como a resolução de demandas conflitantes de diversos interesses individuais ou grupais através de negociação. Assim, o estudo de “política” no processo de formação da estratégia envolve o isolamento de duas variáveis analíticas: a geração de demandas e a mobilização do poder. Desse modo, o autor destaca que a demanda será politicamente possível somente se suficiente poder puder ser mobilizado e comprometido para seu apoio, Pettigrew (1977).

Narayanan e Fahey (1982) criticam a literatura tradicional de gestão de negócios por enfatizar os aspectos racionais e prescritivos do processo de formação da estratégia nas organizações. Ao analisarem a tomada de decisão nas organizações a partir de uma perspectiva política, os autores perceberam o caráter eminentemente emergente do processo estratégico. Para os autores, a decisão estratégica passa necessariamente por duas etapas distintas, a saber: gestação e resolução.

A etapa de gestação tem início quando um ator organizacional toma consciência do assunto, seja uma oportunidade de negócio ou um problema qualquer. Na seqüência, esse assunto ou problema sai da esfera individual e é levado ao conhecimento de outros interessados potenciais com o objetivo de gerar um reconhecimento coletivo da pertinência do assunto. Ao reconhecerem a inevitabilidade de uma ação para resolver o assunto, esses interessados formam coalizões transitórias para solucioná-lo.

Na etapa de resolução, as coalizões já estão posicionadas em relação ao assunto e começam a interagir e expor suas alternativas estratégicas preferidas. Por sua vez, a exposição dessas alternativas gera um processo de negociação entre as coalizões que culminará numa escolha, ou seja, na decisão final do assunto. Nesse contexto, é inevitável o surgimento de embates e conflitos que caminham para zonas de consenso e dissidência. Muito provavelmente a escolha final será revestida de uma aparência racional nas zonas de consenso e talvez uma acomodação forçada nas zonas de dissidência. Assim, o resultado dessa decisão pode ser o comprometimento com uma ação, transferência, não decisão ou outros.

Allison (1971) concorda que a tomada de decisão não é um processo analítico e racional conforme vasta literatura a respeito, mas sim um processo político. Ao estudar com minúcias o processo de tomada de decisão do governo norte-americano acerca do incidente da “Crise dos mísseis cubanos” no ano de 1962, o autor desenvolveu três modelos alternativos à abordagem tradicional de análise, a saber: o modelo do ator racional, o modelo do processo organizacional e o modelo de política burocrática. Particularmente seu modelo de política burocrática enfatiza os diversos jogos de poder e barganha entre os diversos grupos de interesse existentes no governo (ou nas organizações). Para o autor, o que uma organização faz é, muitas vezes, o resultado do êxito de um grupo quando consegue impor seus interesses sobre outros grupos. Assim, as principais características desse modelo político de tomada de decisão são:

- a) as decisões não são baseadas em escolhas racionais, mas no jogo político, com diferentes grupos puxando em diferentes direções, predominando os jogos de interesses;
- b) decisões marcadas por conflitos e competições entre os membros que vêm diferentes faces de uma mesma questão. Assim, prevalece a negociação e a barganha;

- c) a habilidade de cada jogador depende do seu poder, de seu processo ou poder de persuasão;
- d) a sensibilidade dos jogadores é importante para a orientação da tomada de decisão;
- e) há uma forte predominância da flexibilidade.

Nesse sentido, o autor advoga que a estratégia emerge de barganhas coletivas, e o poder influencia a eficácia dos resultados políticos, numa mistura de pelo menos três elementos: vantagens de barganha, habilidade de usar barganha e desejo de utilizar as vantagens de barganha. Assim, as ações não emergem como um somatório de escolhas calculadas de um grupo unificado, nem como um resumo formal das preferências dos líderes; em vez disso, emergem do contexto do poder partilhado por meio de negociações que determinam as escolhas. Nesse sentido, pode-se perceber que a formação de política no governo tem o mesmo rótulo da formação da estratégia nos negócios.

Finalmente, Quinn (1989) defende que o processo de formação da estratégia não tem um início ou um fim determinado, é um fluxo contínuo. Para o autor, a formação da estratégia é um processo complexo que as abordagens prescritivas não descrevem em todas as suas dimensões, uma vez que o sistema de planejamento formal se concentra em fatores quantitativos e subvaloriza aspectos comportamentais e de processo organizacional que são qualitativos. Além disso, o autor também argumenta que a abordagem política apresenta sérias deficiências por ignorar a contribuição de algumas abordagens analíticas úteis e por oferecer poucas recomendações práticas ao estrategista.

Dessa forma, Quinn (1989) afirma que, isoladamente, nem o planejamento formal nem a abordagem política descrevem os processos estratégicos de maneira correta. Por isso, o autor apresenta seu sistema de incrementalismo lógico para tratar as mudanças estratégicas nas organizações.

3.4 O incrementalismo lógico

Com raízes nos primeiros trabalhos de Lindblom (1959) sobre o incrementalismo disjunto e chegando ao incrementalismo lógico de Quinn (1989), essa corrente afirma que as mudanças estratégicas nas empresas estão longe de ser processos analíticos racionais conforme vasta literatura a respeito. Na verdade, Quinn (1989) parte, alguns anos depois, de onde Lindblom havia parado. Quinn concordava com Lindblom sobre a natureza incremental do processo, mas não sobre sua desarticulação. Em vez disso, ele pensava que, ao menos na empresa, os agentes centrais juntavam suas partes e as orientavam na direção de uma estratégia final.

Para Braybrooke e Lindblom (1972), o incrementalismo disjunto é marcado pelo ajustamento mútuo entre meios e fins e, assim, deve ter preferência sobre os modelos analíticos por melhor adaptar-se às dificuldades de avaliação e de tomada de decisão do mundo real. Para os autores, esse método pode ser utilizado eficazmente tanto por gestores conservadores quanto por progressistas, que podem mover-se depressa ou devagar ao avaliar cada passo.

Para Quinn (1989), as mudanças estratégicas, freqüentemente, são processos fragmentados, evolutivos e intuitivos. A verdadeira estratégia é formada a partir de decisões internas e eventos externos que, fluindo juntos, contribuem para a construção do consenso compartilhado.

Para Quinn (1989), a abordagem incremental pode ser entendida como uma técnica que estimula uma conduta flexível e experimental nas empresas, onde seus gestores iniciam suas metas por idéias gerais para posteriormente assumir comprometerimentos mais específicos. Agindo de forma incremental, os gestores podem conquistar uma posição relativamente

confortável na empresa, tendo em vista que, anunciando metas abrangentes e vagas, podem assumir comprometerimentos finais o mais tarde possível, permitindo que façam pequenos ajustes em suas rotas de acordo com as informações recebidas cotidianamente, e, ainda, evitando constrangimentos desnecessários, resistência, oposição etc. Além disso, essa prática pode melhorar e integrar aspectos analíticos com aspectos comportamentais nas empresas.

Na mesma linha, Wrapp (1967) defende a “arte da imprecisão” como uma das habilidades-chave dos gerentes bem sucedidos. Para o autor, essa habilidade garante que a organização tenha um sentido de direção sem, contudo, jamais se comprometer a um conjunto específico de metas. Isso não quer dizer que o gerente não tenha objetivos, uma vez que, agindo dessa forma, ele pode modificar os seus objetivos continuamente à medida que compreende os recursos com que conta, os concorrentes e as exigências do mercado.

Nesse contexto, pode-se perceber que o processo de formação da estratégia está longe de ser comparado a uma linha de montagem industrial com movimentos rápidos, previsíveis e repetitivos, não sujeitos à contestação e à resistência. Talvez uma comparação mais adequada seria com o processo artesanal, em que diversos artesãos dariam suas contribuições, numa mistura de diversas técnicas e habilidades e, ainda, colaborando ativamente uma vez que participam do processo (MINTZBERG, 1987).

Embora apresentadas de forma separada neste referencial, as abordagens do planejamento formal da metodologia PAEX, política e incremental, não podem ser consideradas como alternativas, excluindo-se mutuamente. Na prática, a formação da estratégia nas organizações pode incluir, simultaneamente, os três processos. Pode passar pelo esforço de racionalização e programação estratégica pregada pelo PAEX, seguir um processo de negociação com os atores internos e externos que a torne aceitável e ser suficientemente flexível para não desprezar o processo incremental.

Por fim, o incrementalismo lógico não deve ser confundido com “ausência de estratégia”, mas sim considerado um misto de análise, planejamento formal, habilidade política, aprendizagem, intuição e criatividade, pois o mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o percurso.

O sistema de incrementalismo lógico de Quinn (1989), que será apresentado a seguir, leva em consideração a importância do planejamento formal e possui orientações de cunho altamente político, em que o poder é usado de maneira mais informal do que formal, isto é, de forma muito mais discreta do que aberta

3.4.1 Gerenciando de maneira incremental

Quinn (1989), ao apresentar seu sistema de incrementalismo lógico, leva em extrema consideração as questões ligadas à mudança estratégica e os processos para alcançá-la. Uma seqüência de passos é por ele advogada, além de uma série de papéis que devem ser desempenhados pelo líder do processo de gerenciamento estratégico. Assim, o gerenciamento estratégico envolve o exercício dos seguintes papéis:

- **Liderar o sistema formal de informação:** raramente a percepção em relação a mudanças estratégicas vem dos sistemas formais da empresa. Normalmente, essas informações vêm de fontes internas e externas múltiplas, quando os gerentes percebem a necessidade de mudanças. Só assim eles conseguem ficar à frente do sistema formal de informações da empresa;
- **Construindo a conscientização organizacional:** fundamental quando participantes-chave carecem de informações e estímulo psicológico para realizar mudanças.

Declarações amplas e formativas evitam o comprometimento irreversível e procuram também não provocar pessoas potencialmente contrárias a uma idéia;

- **Construindo símbolos de credibilidade:** os gerentes podem sinalizar mudanças por meio de símbolos. Ações simbólicas podem comunicar de forma bastante eficiente a um grande número de pessoas. Rumores e manobras simbólicas verificam a intenção de uma nova estratégia ou podem lhe dar credibilidade em seus primeiros estágios;
- **Legitimando novos pontos de vista:** os atrasos propositais, também chamados períodos de gestação das idéias, permitem às organizações debater idéias estratégicas que, em outras circunstâncias, poderiam ser recebidas com resistência. Com o passar do tempo, pode-se obter a aceitação e o comprometimento dessas idéias através de discussões abertas;
- **Ampliando o apoio político:** a criação de comitês, forças-tarefa e recuos tendem a ser mecanismos eficazes nas mudanças estratégicas. Ao escolherem os presidentes, os integrantes, o tempo e a agenda de trabalho, os executivos podem influenciar e prever os resultados desejados, e, ainda, provocar outros executivos para a obtenção do consenso. Esse consenso aprimora a qualidade das decisões e encoraja o auxílio positivo e inovador quando as coisas não dão certo;
- **Criando bolsões de comprometimento:** constitui-se numa tática eficaz para mudanças estratégicas necessárias às organizações. O executivo apresenta várias metas amplas, clima adequado e suporte flexível de recursos, sem anunciar publicamente seu comprometimento. Com isso pretende-se testar opções, criar habilidades e instituir comprometimento para diversas opções. Entretanto o executivo poderá estimular a melhor opção, dificultar o avanço das mais fracas e eliminar as piores;

- **Cristalizando e desenvolvendo o foco:** os comprometimentos anteriores são necessariamente vagos, e, até que os executivos desenvolvam informação e consenso sobre a maneira desejável de se proceder, poderão usar seu prestígio e poder para promover ou cristalizar a organização. Talvez o maior desafio da administração estratégica seja saber quando cristalizar os pontos de vista e quando manter opções em aberto
- **Obtendo comprometimento real:** esta é a última parte do processo de estratégia incremental lógica. Ocorre após a aceitação geral com a decisão anunciada publicamente, quando os programas e orçamentos são formados;
- **Continuando a dinâmica:** os defensores da nova estratégia podem tornar-se foco de resistência a novas idéias. Para isso, os executivos, numa tarefa psicológica, devem lançar novas idéias e estímulos no topo para manter a adaptabilidade.

4 METODOLOGIA

4.1 Método de pesquisa

Este trabalho tem como objetivo geral descrever e analisar, numa perspectiva política, o processo de implantação da metodologia PAEX de gestão estratégica em três casos distintos: um atacadista distribuidor, uma empresa de consultoria em engenharia e uma empreiteira, respectivamente chamadas de X, Y e Z.

A metodologia utilizada é, assim, o estudo de caso comparativo ou estudo de casos múltiplos (YIN, 2001). Segundo o autor, o estudo de caso comparativo permite a possibilidade de aumentar as chances de fazer generalizações analíticas na medida em que obriga o pesquisador a procurar saber mais sobre suas descobertas e as possíveis aplicações em outros contextos. Desse modo, as evidências dos casos múltiplos são reconhecidas como mais fortes do que as evidências de caso único (YIN, 2001).

De acordo com Ludke e André (1996):

- a) os estudos de caso visam à descoberta, assim, o quadro teórico inicial serve de estrutura básica a fim de que novos elementos ou dimensões sejam acrescentados;
- b) os estudos de caso enfatizam a “interpretação em contexto”;
- c) os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda;
- d) os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação;
- e) estudos de caso procuram representar os diferentes e, às vezes, conflitantes, pontos de vista presentes numa situação social;

- f) os relatos de um estudo de caso utilizam linguagem e forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa.

A abordagem será assim do tipo qualitativa descritiva. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Os estudos qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. Para esse tipo de pesquisa, um fenômeno pode ser mais bem observado e compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte. O pesquisador deve aprender a usar sua própria pessoa como o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados.

4.2 Coleta, tratamento e análise dos dados

Godoy (1995) afirma que, na pesquisa qualitativa descritiva, os dados coletados devem aparecer sob a forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo, fotografias, videoteipes, desenhos e vários tipos de documentos.

O universo desta pesquisa compreende cerca de 120 empresas que integram o programa PAEX¹¹ da Fundação Dom Cabral na América do Sul. O programa PAEX, dirigido pela Fundação Dom Cabral, foi escolhido para o presente trabalho por se tratar de um projeto inovador e preocupado em fornecer aos seus integrantes tecnologias de gestão eficazes.

¹¹ Devidamente descrito na seção 2 deste trabalho.

O primeiro passo para a coleta de dados seria a indicação de dois casos pela coordenação do programa PAEX da FDC, para que pudéssemos realizar a pesquisa. As indicações seguiriam o seguinte critério: um caso deveria ter apresentado sérias dificuldades na implantação do modelo PAEX de Gestão Estratégica e o outro deveria ter apresentado comprovado sucesso com base na plena utilização da metodologia. Desse modo, os casos de fracasso e sucesso seriam previamente definidos pela coordenação do programa PAEX.

Tendo em vista a limitação dos recursos para a realização desta pesquisa, foi utilizado um dos grupos do estado de Minas Gerais. O processo de indicação dos casos estudados contou com a participação do consultor responsável por um dos grupos do programa. Primeiramente o consultor analisou a situação das empresas que estavam sob sua responsabilidade e, depois, entrou em contato com os presidentes das mesmas com o objetivo de conseguir o consentimento para a realização da pesquisa.

Após alguns meses de negociação entre o consultor da FDC e os presidentes das empresas escolhidas por ele, a coordenação do programa PAEX nos encaminhou uma relação contendo os nomes de quatro empresas e dos seus respectivos responsáveis. Das quatro empresas indicadas pelo consultor foram escolhidas três para a realização do estudo, obrigando-nos a rever o nosso projeto de pesquisa que inicialmente previa o estudo de apenas dois casos.

A quarta organização foi descartada por se tratar de uma instituição de ensino dirigida por uma conhecida congregação religiosa. A decisão de descartá-la foi fundamentada no fato dessa instituição ter características extremamente diferentes das demais empresas indicadas para a pesquisa.

Entretanto ficou combinado entre as partes que os nomes das empresas e dos seus dirigentes não deveriam figurar na pesquisa sob qualquer hipótese. Assim, com o objetivo de

assegurar o anonimato dos atores envolvidos bem como de suas empresas, foram utilizados nomes fictícios neste trabalho.

A empresa X tinha, como responsáveis principais, seu presidente, o diretor administrativo-financeiro – atual superintendente e o assessor da presidência – atual dirigente da subsidiária. A empresa Y tinha, como responsáveis principais, o presidente, o vice-presidente executivo e o gerente administrativo-financeiro. Por fim, a empresa Z tinha, como representantes, o seu presidente e o presidente do conselho de administração. Tal relação de contatos representou uma primeira dica acerca dos prováveis integrantes das coalizões dominantes das empresas que seriam estudadas.

Como instrumento de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas. Além disso, também foram analisados alguns documentos importantes, tais como balanços, jornais de circulação interna e *folders* explicativos. Por sua natureza interativa, Godoy (1995) afirma que a entrevista permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade.

Particularmente nas entrevistas semi-estruturadas, também chamadas focalizadas, o entrevistador faz perguntas específicas, mas também deixa que o entrevistado responda em seus próprios termos (GODOY, 1995). É também possível optar por um tipo misto, com algumas partes mais estruturadas e outras menos.

Um dos principais problemas das entrevistas e questionários, apontados pela autora, é detectar o grau de veracidade dos depoimentos. Trabalhando com esses instrumentos de pesquisa, é bom lembrar que lidamos com o que o indivíduo deseja revelar, o que deseja ocultar e a imagem que quer projetar de si mesmo e dos outros. A personalidade e as atitudes do pesquisador também interferem no tipo de respostas que ele consegue de seus entrevistados, como coloca Goldenberg (1999).

Assim, na elaboração do roteiro das entrevistas (APÊNDICE A), foi considerado o fato de as pessoas raramente admitirem ou falarem em público a respeito de assuntos de poder e política. Também levamos em consideração o fato de os gestores frequentemente agirem como atores interpretando seus papéis ao responderem exatamente aquilo que se espera de um dirigente racional. Portanto, em todos os questionamentos feitos aos entrevistados, foram solicitados exemplos para que pudéssemos compreender melhor como o processo estratégico realmente ocorria nas empresas.

As entrevistas foram gravadas com a autorização dos depoentes, duraram de quarenta e cinco minutos a duas horas e foram realizadas entre os meses de julho e agosto de 2004. Durante a realização das entrevistas foram feitas anotações, por escrito, de questões ou situações consideradas importantes no momento. É importante ressaltar que as informações mais preciosas surgiam quando o gravador era desligado por solicitação dos entrevistados.

Do total de vinte e oito entrevistados, três foram na verdade conversas informais e, por isso, não foram gravadas. Dessas conversas uma foi com a secretária do superintendente da empresa X e a outra com a assistente de qualidade da empresa Z, e ocorreram durante o horário de almoço nos refeitórios das empresas estudadas. A terceira conversa foi com um fornecedor da empresa X, que também era um ex-funcionário e ocorreu na recepção da empresa enquanto aguardávamos um entrevistado.

Dentro de uma ótica política, o tratamento das entrevistas gravadas constou de três etapas: transcrição, agregação e síntese. A transcrição das gravações das entrevistas foi realizada pelo próprio autor deste trabalho e, ao seu término, foram feitos vários contatos por *e-mail* e telefone com os entrevistados para sanar algumas dúvidas. A agregação foi desenvolvida a partir do conjunto das respostas e exemplos dados em relação ao elemento teórico pesquisado, ou seja, a cada pergunta do instrumento de coleta de dados foram

agregadas as respostas e os exemplos dados pelos entrevistados. A síntese consistiu na filtragem das percepções mais significativas dentro do enfoque estudado. A população desta pesquisa é composta por vinte e oito pessoas das três empresas estudadas, em diversos níveis e posições conforme demonstra a TAB.1 a seguir.

TABELA 1
Relação dos Entrevistados

ENTREVISTADOS	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z	TOTAL
Presidente	-	1	1	2
Assessor	-	-	2	2
Dirigente da Subsidiária	1	-	-	1
Superintendente	1	-	-	1
Diretor de Informática	-	1	-	1
Diretor Financeiro	1	1	1	3
Diretor de Compras	1	-	-	1
Diretor de Operações	-	-	1	1
Diretor de Logística	1	-	-	1
Diretor (outros)	-	2	-	2
Gerentes	2	1	4	7
Outros Funcionários	3	-	2	5
Fornecedor	1	-	-	1
Total	11	6	11	28

Fonte: elaborada pelo autor da dissertação

Nota: Na empresa Y, os ocupantes dos cargos de 1º escalão eram chamados de gerentes, mas neste quadro eles figuram como diretores para tornar mais homogênea a relação de entrevistados.

Para Goldenberg (1999), em princípio, o pesquisador entrevista as pessoas que parecem saber mais sobre o tema estudado do que quaisquer outras. Acredita-se que essas pessoas estão no topo de uma hierarquia de credibilidade, isto é, o que dizem é mais verdadeiro do que aquilo que outras, que não conhecem tão bem o assunto, diriam. Na verdade, o pesquisador não se deve limitar a ouvir apenas essas pessoas. Deve também ouvir quem nunca é ouvido, invertendo assim essa hierarquia de credibilidade.

Desse modo, após o recebimento da relação de contatos dos casos que seriam estudados, iniciamos as ligações telefônicas para o agendamento das entrevistas. Com o objetivo de fazer um corte diagonal na hierarquia, nos contatos realizados com os representantes das três empresas selecionadas, foi solicitada a marcação de pelo menos dez entrevistas com as seguintes pessoas: presidente, vice-presidente, assessores, diretores, gerentes e demais funcionários sem cargos gerenciais que tivessem pelo menos o nível médio de instrução.

Na empresa X, tendo em vista a ausência do presidente, o superintendente nos recebeu. O superintendente tinha bastante interesse em retomar o PAEX na empresa e, assim, foi bastante ágil ao marcar todas as entrevistas solicitadas. Passamos dois dias seguidos na empresa X entrevistando as pessoas indicadas e almoçando inclusive no refeitório da empresa, junto com os demais funcionários. Durante essas refeições, a conversa informal com os funcionários da empresa rendeu-nos informações preciosas. No decorrer das entrevistas, foi possível identificar facilmente as pessoas que faziam parte do grupo de aliados do superintendente.

Na empresa Y, após um primeiro contato com o gerente administrativo-financeiro, então coordenador do PAEX na empresa, o mesmo rapidamente agendou as entrevistas solicitadas. Nos encaminhamentos que ele fez, ficava clara sua intenção de nos mostrar os

grupos de interesse existentes na empresa. Realizamos as entrevistas com seis pessoas em um único dia e combinamos retornar posteriormente. Tal fato não foi possível, tendo em vista a falta de tempo das pessoas, especialmente do vice-presidente executivo. Assim, muitos contatos foram feitos posteriormente com o gerente administrativo-financeiro por *e-mail* e telefone.

Na empresa Z, o primeiro contato foi feito com o seu presidente, que prontamente nos encaminhou para a assessora de qualidade. A assessora agendou as entrevistas e, como a estrutura formal da empresa era muito enxuta, foi possível entrevistar a maioria dos principais atores da empresa, exceto o assessor jurídico, o diretor comercial e o presidente do conselho, que estava ocupado nos dias das entrevistas. Da mesma forma que havia ocorrido na empresa X, passamos dois dias na empresa Z, almoçando também com os seus funcionários. Tais encontros forneceram-nos informações importantes do processo estratégico na empresa.

Eisenhardt (1995) sugere que se faça, inicialmente, uma descrição ampla dos casos, pois esse procedimento permite uma análise preliminar dos dados coletados, e que a análise intracaso é o primeiro passo para se obter uma interpretação de dados qualitativos. Já Miles e Huberman (1994) sugerem um processo cíclico e iterativo de análise, que envolve a coleta dos dados, sua representação em matrizes e tabelas, sua seleção e simplificação e as conclusões.

Desse modo, os três casos foram expostos com alguma profundidade, de forma predominantemente qualitativa, tendo como fatores centrais a metodologia PAEX de gestão estratégica e o processo estratégico das empresas estudadas sob uma perspectiva política.

Tendo em vista o grande foco que o programa PAEX dá aos resultados financeiros de seus integrantes, é válido ressaltar que consta na descrição dos casos o desempenho financeiro das empresas estudadas antes e depois da introdução da metodologia. Nessa seção constam

dados acerca do faturamento e da margem líquida⁶ das empresas e dos seus respectivos setores em valores relativos, com o objetivo de garantir o sigilo das informações fornecidas e ainda facilitar a sua compreensão e análise. Para tanto, algumas medidas foram tomadas:

- a) as três empresas têm como base inicial (100%) o faturamento do ano de 1999;
- b) os dados referentes ao ano de 2004 representam projeções fornecidas pelas próprias empresas;
- c) os valores fornecidos pelas empresas foram devidamente atualizados pelo autor deste trabalho para possibilitar uma melhor análise e comparação dos dados. Assim, todos os dados financeiros foram trazidos a valores presentes – setembro de 2004 - de acordo com o INPC (Série histórica) e devidamente ocultados conforme negociado com as empresas.

⁶ A margem líquida é igual ao lucro líquido do exercício depois do imposto de renda dividido pelo faturamento anual da empresa. Tal índice presta-se a medir o resultado da empresa em termos da lucratividade sobre vendas.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresentamos a descrição e a análise dos dados dos três estudos de caso: um atacadista distribuidor, uma empresa de consultoria em engenharia e uma empreiteira. As seções de descrição e análise dos dados das empresas, por sua vez, estão divididas em seis tópicos: a empresa e a metodologia PAEX de gestão estratégica; um breve histórico da empresa; a estrutura formal da empresa e o processo decisório; o processo estratégico após a introdução da metodologia PAEX; o desempenho financeiro da empresa antes e depois da introdução da metodologia PAEX; e finalmente uma leitura política do caso. Na seção seguinte, elaboramos a análise comparativa dos três casos.

5.1 Caso 1 – A empresa X: um atacadista distribuidor

5.1.1 A empresa X e a metodologia PAEX de gestão estratégica

A empresa X entrou para o PAEX, por decisão do seu presidente e do diretor administrativo-financeiro – atual superintendente - em julho de 2000, com o objetivo de adquirir algumas ferramentas gerenciais e iniciar a profissionalização da gestão do negócio. Desde o início, o presidente mostrava-se muito entusiasmado com a idéia de poder trocar experiências com gestores de outras empresas de setores diferentes, além de contar com a consultoria permanente da FDC, um centro de excelência em gestão de negócios.

Depois de trabalhar no passado com algumas consultorias de outras empresas que não saíram do papel, o Programa PAEX da FDC contava com a simpatia dos principais dirigentes

da empresa. Alguns deles acreditam que o presidente, nessa época, ao entrar para o PAEX, de certa forma, já pensava em preparar a empresa para sua sucessão.

5.1.2 Breve histórico da empresa X

A Empresa X foi criada em 1976 por Antônio José Ferreira⁷, que é, ainda hoje, seu presidente, com o objetivo de revender produtos de primeira qualidade em todas as regiões do país, após desligar-se de uma empresa do mesmo ramo. É uma empresa que atua, hoje, no setor atacadista, comprando e distribuindo diversas mercadorias – quase 9.000 itens - em todo território nacional. O presidente detém 82% das cotas da empresa e o restante está pulverizado entre sete sócios, dentre eles três filhos, três irmãos e um primo (na verdade, ele é marido de uma prima do presidente).

Atualmente, todos participam da gestão da empresa exceto um deles, o primo que ocupava a diretoria de vendas e desligou-se em agosto de 2002. Vale destacar que, em setembro de 2002, o diretor administrativo-financeiro – o filho mais velho - também se afastou da empresa, tendo retornado, no entanto, um mês e meio depois.

O presidente é descrito por todos como um empreendedor nato, um visionário e um eterno caçador de oportunidades de negócios. Aparece como uma figura de enorme destaque na empresa, sendo o grande responsável pela sua expansão. Não possui formação superior, mas é considerada uma pessoa dotada de grande capacidade e com características de personalidade importantes, tais como um forte carisma e um alto poder de persuasão. Às vezes também é visto como uma pessoa teimosa - difícil de ser influenciada - e paternalista.

⁷ Trata-se de um nome fictício com o objetivo de garantir o sigilo acordado quanto à realização da pesquisa.

No início deste ano de 2004, após manter-se vinte e sete anos no comando da empresa, o presidente resolveu afastar-se do seu dia-a-dia, entregando a direção operacional ao diretor administrativo-financeiro, agora superintendente. No momento, essa transição não foi completamente realizada, uma vez que o presidente ainda não se adaptou a sua nova posição e, assim, continua interferindo em muitas decisões operacionais da empresa.

Criada como empresa atacadista, introduziu novos negócios nos seus primeiros anos de existência. No início dos anos 80, a empresa era um grupo – o grupo AJF - formado por quatro empresas: dois atacadistas distribuidores, respectivamente X e X1, uma indústria de brinquedos e uma indústria de produtos agropecuários. A existência de duas distribuidoras justificava-se pelo fato de cada uma concentrar-se no atendimento de regiões distintas. As duas indústrias foram adquiridas por se tratar de grandes oportunidades de negócios. O presidente resolveu adquiri-las após contatos com seus ex-proprietários, tendo em vista que as empresas X e X1 já distribuíaam os produtos dessas indústrias e, por isso, ele já conhecia suas demandas e seus potenciais de mercado. Assim, depois de passar por esse crescimento acentuado, a empresa encerrou a mesma década com sérias dificuldades financeiras. Desfez-se, então, de suas duas indústrias.

Nos dias de hoje, o grupo AJF é formado por uma empresa atacadista distribuidora - a empresa X que incorporou totalmente a empresa X1 - e uma *trading*. Essa *trading*, apesar de atuar em várias áreas como importação, exportação, consultoria e assessoria em comércio exterior, aparece fundamentalmente como um braço forte do grupo no exterior para viabilizar todas as importações necessárias à empresa X, a atacadista. O grupo conta com quase 400 funcionários na sede da empresa, uma força de vendas formada por cerca de 600 representantes autônomos e uma frota de quase 200 caminhões – 37 próprios e o restante terceirizado.

Na data da pesquisa (2004), a empresa ocupava uma nova sede, um projeto considerado muito audacioso gerenciado pelo próprio presidente. A empresa saiu de um local com modestas instalações e muitas limitações para um ambiente inteiramente novo e moderno, contando com tecnologia de ponta em muitos equipamentos e uma infra-estrutura invejável. Sua construção foi financiada com recursos próprios e de terceiros, dentre eles um empréstimo do BNDES e a colaboração de alguns fornecedores, chamados atualmente de fornecedores preferenciais.

5.1.3 A estrutura formal e o processo decisório

Em junho de 2000, pouco antes da empresa X entrar para o PAEX, sua estrutura formal (FIG. 8) contava com o presidente, um assessor e quatro diretorias, além de outras dezesseis gerências vinculadas a essas diretorias. Dentre essas gerências, merecem destaque a gerência de informática, subordinada à diretoria administrativo-financeira, e a gerência de logística, naturalmente vinculada à diretoria de logística. Tais gerências aparecem na maioria dos relatos, evidenciando talvez a importância dessas sobre as demais.

Vale ressaltar que outros dois irmãos do presidente ocupam duas outras gerências: a gerência de uma filial e a gerência administrativa. No entanto essas pessoas bem como suas áreas não são citadas em nenhum momento dos depoimentos sobre o processo estratégico da empresa.

O assessor da presidência era um administrador profissional, um rapaz jovem e dinâmico com formação de nível superior, que atuava com o presidente e os demais diretores, dando contribuições em diversas áreas. Ressalta-se que o referido assessor não limitava seu

relacionamento apenas ao presidente e aos demais diretores, mas, frequentemente, estava envolvido com assuntos de todas as gerências da empresa.

A diretoria administrativo-financeira era ocupada pelo filho mais velho do presidente, um jovem economista que, na época, quando assumiu essa área da empresa, era quase um garoto. A diretoria de compras, considerada por todos uma área chave da empresa, era ocupada pelo outro filho, um rapaz sem formação de nível superior mas muito dinâmico, que, apesar da pouca idade, é extremamente respeitado na empresa pela sua competência e ousadia. Por fim, a diretoria de vendas era ocupada pelo primo do presidente e a de logística por um dos irmãos.

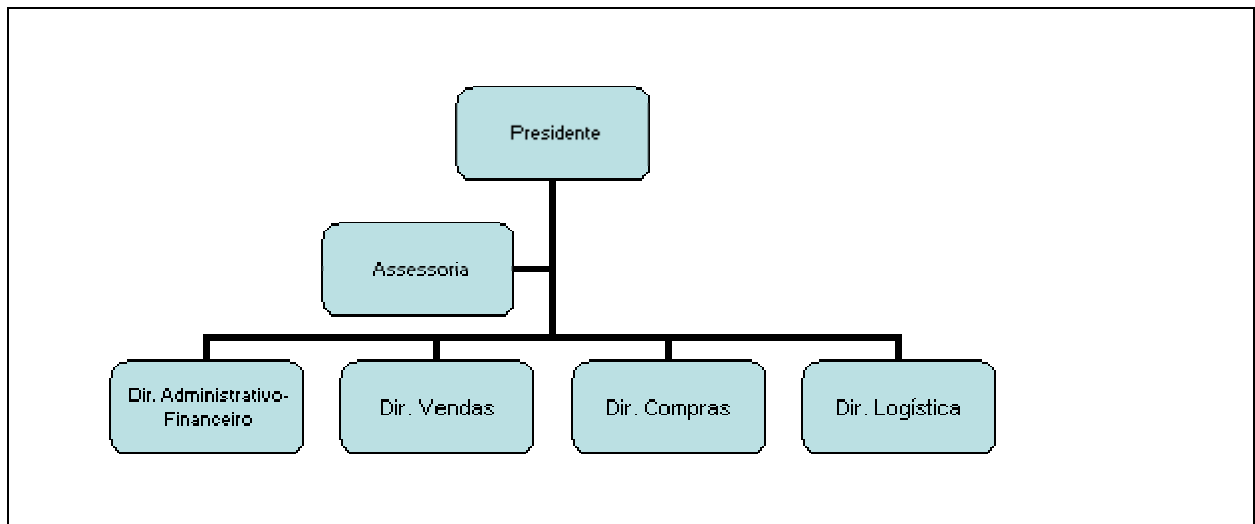


FIGURA 8 - Organograma da empresa X antes do PAEX.

Fonte: elaborada pelo autor da dissertação com base na documentação apresentada pela empresa.

Não se pode negar que a entrada da Empresa X para o PAEX provocou grandes mudanças na sua estrutura. No início do ano de 2004, o presidente resolveu afastar-se do cotidiano operacional da empresa e, assim, elevou o diretor administrativo-financeiro ao cargo de superintendente e deu-lhe a função de “tocar” a empresa. Com a promoção do filho mais

velho para o cargo de superintendente, um terceiro filho assumiu o posto de diretor administrativo-financeiro. O assessor da presidência foi guindado ao cargo de dirigente principal de uma subsidiária da empresa X, a empresa *trading*, criada no ano de 2002. O antigo diretor de vendas desligou-se em agosto de 2002 e um profissional do mercado (ex-funcionário da empresa X) foi contratado para substituí-lo. Além disso, a área de informática, que no passado era uma gerência, ganhou *status* de diretoria e seu antigo dirigente foi escolhido pelo presidente para assumi-la.

Dessa forma, na atual estrutura formal da empresa (FIG. 9), os filhos e também sócios do presidente continuam ocupando cargos importantes: a superintendência, a diretoria de compras e a diretoria administrativo-financeira. Além disso, os três irmãos que também são sócios do presidente continuam ocupando os mesmos cargos anteriores, isto é, a diretoria de logística, a gerência de uma filial e a gerência administrativa. Já as diretorias de informática e vendas são ocupadas por profissionais com fortes laços de amizade com o presidente e que, por isso, contam com a sua total simpatia e confiança.

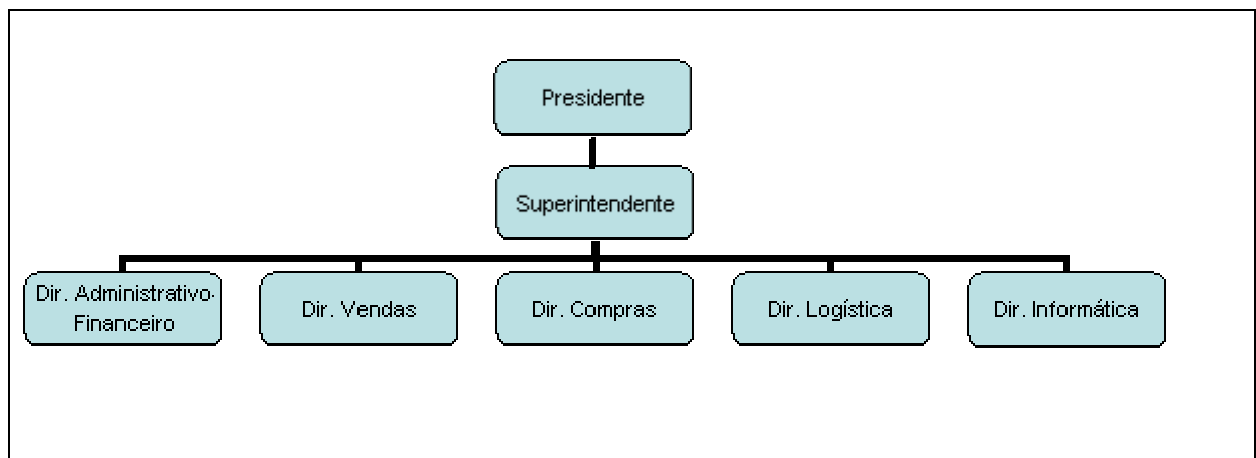


FIGURA 9 - Organograma da empresa X depois do PAEX.

Fonte: elaborada pelo autor da dissertação com base na documentação apresentada pela empresa.

O processo decisório na empresa foi descrito como algo muito informal, em que as decisões importantes são, às vezes, tomadas em locais ditos como pouco adequados, como durante o almoço e o cafezinho. Frequentemente, as idéias vão amadurecendo aos poucos em conversas informais e, muitas vezes, em reuniões familiares.

Assim, aparentemente, o processo decisório atual em nada se compara ao que formalmente prega a metodologia PAEX, na qual os dirigentes vão para a FDC, em regime de imersão, para tentar prever o que vai acontecer daqui a alguns anos. Vale destacar que tais imersões são vistas por todos como importantes momentos de reflexão, mas, embora úteis, não podem ter um caráter totalmente inflexível naquilo que se refere a algumas premissas e decisões.

Percebe-se que, no passado, o poder estava muito mais centralizado na figura do presidente – “o caçador de oportunidades”, no entanto, com seu afastamento parcial e com o crescimento da empresa nos últimos anos, o poder foi e está sendo descentralizado aos poucos. Hoje em dia, o dirigente da *trading* (ex-assessor da presidência) tem autonomia para negociar com os fornecedores internacionais e com a área de vendas da empresa X e criar uma nova linha de produtos a serem distribuídos, tal como a linha de calçados recentemente lançada.

Relatos como esse dão mostras do avanço da descentralização em algumas questões operacionais, em que alguns gerentes decidem e depois comunicam aos principais dirigentes. Tais gerentes destacam que já conhecem a forma dos proprietários pensar e por isso conseguem tomar decisões em forte sintonia.

Atualmente, todas as decisões importantes da empresa passam necessariamente pelos seus principais dirigentes, o superintendente, o diretor de compras e mesmo o presidente, que, apesar de sua decisão de se afastar das questões operacionais do dia-a-dia, continua

participando daquelas que ele julga necessário. Nesse sentido, percebe-se que o afastamento do presidente é, na verdade, um afastamento parcial.

No final das grandes discussões, é o presidente que sempre decide, mas os três precisam estar convencidos de que a decisão seja a mais correta. Nessas decisões estratégicas, freqüentemente, o superintendente tem a função de “colocar os pés do presidente no chão” e “segurá-lo”, fazendo sempre o papel de seu “advogado do diabo”.

O presidente e seus principais influenciadores (o superintendente e o diretor de compras) já perceberam que, se um deles não estiver convencido, a decisão não surtirá efeitos positivos e, por isso, um grande esforço tem sido despendido por eles no sentido de aprovar conjuntamente as decisões importantes da empresa.

O presidente é descrito como uma pessoa difícil de ser influenciada. O próprio consultor da FDC não conseguiu exercer o papel de influenciador em todos os assuntos, talvez em apenas alguns, como por exemplo, a sucessão na empresa. No entanto percebe-se o êxito do superintendente e do diretor de compras na aprovação de muitos projetos importantes. Para muitos, o presidente usa seu carisma e poder de persuasão para comandar a empresa. Alguns relatos revelam que o poder que ele exerce na empresa não é o poder do seu cargo, mas sim seu poder pessoal de sedução. Nesse sentido, suas ordens raramente são questionadas pelos funcionários - pelo menos publicamente; porém, entre os principais dirigentes e alguns sócios, essa sedução parece não ter o mesmo efeito.

Alguns afirmam que não existe uma receita para influenciá-lo, mas muitos concordam que, para convencê-lo, o projeto precisa ser lucrativo, promover a redução de custos, ser ético e vanguardista, apesar de algumas de suas decisões, na opinião de alguns dirigentes, serem visivelmente emocionais. Como exemplo, pode-se citar sua decisão - contrariando o consultor da FDC e os principais dirigentes da empresa - de instituir o plano de participação nos lucros

e resultados (PLR), que, apesar de representar um grande benefício para todos os funcionários, inicialmente gerou algumas insatisfações em virtude dos critérios de distribuição de lucros não estarem muito claros.

Na diretoria de compras, que é responsável pela área de suprimentos, seu diretor – “o puxador do samba” - é citado, diversas vezes, como uma pessoa muito arrojada e um exemplo de ousadia na empresa, ao visitar vários países do mundo todos os anos. Somente no ano de 2004, ele foi três vezes à China encontrar-se com grandes fornecedores.

O superintendente – “o caçador de talentos” – economista por formação, ocupava, até pouco tempo, a diretoria administrativo-financeira, mas acaba de ser guindado ao novo posto. Entretanto continuará acumulando algumas funções do cargo anterior até repassá-las totalmente ao seu sucessor, seu irmão mais novo. Mesmo assim, o superintendente começa a complementar sua equipe, criando algumas áreas e fortalecendo outras, formando alianças, cercando-se de novos talentos da empresa, pessoas jovens, dinâmicas e com formação de nível superior, colocando em prática o seu estilo de gestão.

Esse grupo de talentos, que está sendo formado pelo superintendente, tem-se expandido rapidamente e, certamente, tem conseguido exercer forte influência nas decisões dos principais dirigentes. O atual dirigente da *trading* - que foi assessor direto do presidente - é descrito por muitos como “*alguém que extrapolou*”, ou seja, uma pessoa dinâmica que é capaz de dar grandes contribuições em várias áreas da empresa.

O gerente de logística, na época da realização das entrevistas em viagem de treinamento de duas semanas aos EUA, também é citado várias vezes como “*a pessoa que faz as coisas acontecerem*”. Ganhou notoriedade na empresa após “vender” seu projeto de logística diretamente ao presidente e conseguir que fosse aprovado pelos outros principais dirigentes.

Apesar de não aparecerem em todos os relatos, as figuras do diretor de vendas e dos gerentes de recursos humanos e publicidade surgem como colaboradores importantes, como pessoas que vêm desempenhando papéis de destaque na empresa. Por outro lado, os três irmãos do presidente, que ocupam cargos gerenciais na empresa, aparecem esporadicamente nos relatos apenas como colaboradores eventuais.

Recentemente, depois das grandes mudanças estruturais expostas acima, começaram a ser mais freqüentes, na empresa, reuniões para quais as gerências costumam levar problemas cotidianos e novos projetos para serem discutidos conjuntamente. O presidente não tem mais participado e, normalmente, o diretor de compras e o superintendente comandam as reuniões e decidem, em consenso, com os demais participantes. Para alguns, entretanto, os primeiros funcionam como uma espécie de filtro das decisões que realmente devem ser levadas ao presidente.

Deve-se destacar que a metodologia PAEX aumentou a participação das pessoas nas discussões cotidianas na empresa. As reuniões tornaram-se muito freqüentes e o grupo era tão grande que o superintendente decidiu dividi-lo em dois, um para assuntos administrativos e outro para assuntos comerciais, com o objetivo de tornar esses encontros mais produtivos.

Para outros, as reuniões são vistas como grandes reuniões de comunicados, em que os assuntos já estão bastante adiantados e as decisões importantes já foram tomadas e, por isso, costumam receber apenas alguns pequenos ajustes das áreas envolvidas e simplesmente repassadas aos demais. Além disso, nem todas as reuniões têm esse caráter estratégico e, às vezes, costumam discutir assuntos menores como, por exemplo, a troca da guarita.

Finalmente, percebe-se que a sucessão na empresa já começou, e, talvez, o consultor da FDC tenha tido uma importante participação nessa decisão do presidente. O presidente e os

principais dirigentes, pensando vinte anos à frente, já decidiram que a empresa precisará existir e prosperar com ou sem a presença do seu fundador.

Nesse sentido, a criação de um conselho de administração e a necessidade de profissionalização da gestão da empresa são assuntos que vêm ganhando muita força nos últimos tempos. Demonstrando alguma preocupação, o superintendente revela que *“hoje mantém uma ótima relação com os seus irmãos e demais sócios, mas não sabe o que pode acontecer no futuro”*.

5.1.4 O processo estratégico na empresa X após a introdução da metodologia PAEX

Apesar de ter aderido ao programa PAEX no ano de 2000, somente em 2002 a empresa começou a implementar a metodologia PAEX de gestão estratégica⁸. A primeira sessão de planejamento ocorreu na sede da FDC, foi coordenada pelo consultor responsável e contou com a presença dos principais dirigentes (e sócios) da empresa. Esse primeiro contato com a metodologia foi visto por alguns como algo bastante tumultuado, uma vez que ficou claro que os dirigentes e sócios tinham posições muito diferentes em relação aos rumos que a empresa deveria tomar.

Após muitas discussões e exposições teóricas, os dirigentes fecharam conjuntamente o plano estratégico da empresa para os próximos dois anos. Aos dirigentes cabia a função de retornar à empresa e disseminar a metodologia, solicitando que os seus setores desenvolvessem projetos de melhoria, para o alcance das metas pré-estabelecidas.

⁸ A metodologia PAEX da FDC foi descrita na seção 2.2 desta dissertação. Convido o leitor a dirigir-se àquela seção para detalhes necessários à compreensão do que é aqui descrito.

Desde o início, tudo isso parecia ser muito teórico para todos na empresa, inclusive para os próprios dirigentes que estavam acostumados a trabalhar de uma maneira bastante informal. Para alguns, toda aquela formalidade e a promessa de mudanças pareceram muito assustadoras, uma vez que atacavam processos que foram sedimentados durante mais de vinte anos de trabalho.

De qualquer forma, as tarefas foram distribuídas pelos setores e algumas pessoas começaram a ter um primeiro contato com a metodologia. Nem todas as áreas trataram a questão com o mesmo afinco. Percebe-se que o assessor da presidência e o diretor administrativo-financeiro despenderam grande energia para disseminar o plano estratégico na empresa. Entretanto alguns dirigentes de outras áreas - que não acreditavam na metodologia - limitaram-se a solicitar a seus funcionários o preenchimento dos formulários da metodologia PAEX.

Em agosto de 2002, o diretor de vendas (e também sócio da empresa, casado com uma prima do presidente) desligou-se da empresa. O diretor administrativo-financeiro e o diretor de compras, entretanto, defendiam sua permanência no cargo, apesar dos desentendimentos do diretor de vendas com a presidência da empresa.

Logo depois, em setembro do mesmo ano, o diretor administrativo-financeiro também se afastou da empresa. Depois de passar um mês e meio fora da empresa, no entanto, ele retorna, de certa forma bem mais fortalecido ao conseguir colocar em prática muitos de seus projetos.

Após alguns meses com o cargo de diretor de vendas vago, a empresa contratou um novo profissional, um ex-funcionário da empresa, com fortes laços de amizade com o presidente; em pouco tempo, ele conseguiu aprovar projetos importantes que estavam há muito tempo engavetados, tal como o treinamento dos representantes comerciais, que tinha por

objetivo reduzir a rotatividade de pessoal nessa área da empresa. Deve-se destacar que, na empresa X, a força de vendas é totalmente formada por profissionais autônomos e a distribuição das mercadorias é realizada por uma frota quase que totalmente terceirizada.

A diretoria de informática talvez merecesse um capítulo à parte, nesse estudo de caso, pelas opiniões divergentes quanto ao seu desempenho. No passado, a área era subordinada à diretoria administrativo-financeira, mas, no início deste ano de 2004, por decisão do presidente, a área ganhou *status* de diretoria. É uma diretoria que conta com uma equipe muito enxuta, o diretor e mais três especialistas. Tal equipe montou um grande sistema de informações, interligando toda a empresa, no decorrer dos anos anteriores, sob a liderança do próprio diretor da área, um funcionário com mais de 20 anos de empresa, que conta com a simpatia do presidente e de alguns colegas de trabalho, notadamente os mais antigos. Apesar de tais sucessos do passado, a área de informática aparece, em muitos relatos, como vilã, impedindo a expansão da empresa por não conseguir executar todos os ajustes necessários ao sistema e por utilizar uma linguagem de programação considerada muito ultrapassada.

Com o crescimento da empresa, todos os setores haviam demandado, simultaneamente, ajustes (talvez desnecessários, segundo alguns) em seus sistemas e a área de informática não teria conseguido atender a todas as demandas.

Alguns relatos revelam que, quando o diretor de informática se ausenta por qualquer motivo, a empresa pára, à sua espera, evidenciando-se a enorme dependência da empresa em relação a esse profissional. Para fugir dessa dependência e conseguir avançar, alguns setores chegaram a desenvolver controles paralelos em planilhas de outros programas. Dessa forma, vários dirigentes da empresa julgaram necessária a substituição do atual diretor de informática. No entanto o presidente nega-se a tomar essa decisão, talvez em função dos fortes laços de amizade que os une.

Em meio a essa grave crise administrativa, a metodologia PAEX de gestão estratégica ficou meio solta na empresa, às vezes coordenada pelo diretor administrativo-financeiro, às vezes pelo assessor da presidência e às vezes por ninguém. Aqueles dirigentes que se interessaram pela sistemática procuraram adaptar-se e segui-la, mesmo que parcialmente, e já aqueles que não “gostaram” procuraram sepultá-la rapidamente.

Dentre as soluções parciais adotadas pelos que “gostaram” da metodologia, destacam-se o corte drástico do número de projetos e a redução de suas respectivas metas. Além disso, a concentração da empresa em diretrizes mais gerais do que específicas mostrou-se bastante eficaz na gestão dos conflitos. Os projetos e metas estabelecidos inicialmente foram considerados exagerados e, portanto, inexecutáveis. Nesse sentido, alguns dirigentes preferiram trabalhar com alguns poucos projetos e metas bastante abrangentes. Talvez essas definições tenham sido inspiradas no comportamento do próprio presidente, que, no passado, queria ser o maior atacadista do país, mas, depois das dificuldades enfrentadas no final da década de 80, decidiu ser apenas o melhor.

Outro ponto que merece destaque no dia-a-dia da empresa é o fato de que, às vezes, algumas ações internas importantes não são vistas como projetos, uma vez que são conduzidas sem metas nem prazos definidos e vão avançando sem muito alarde e maiores explicações. Ao final de sua implementação, apesar do caráter meio desprezioso, acabam provocando mudanças silenciosas que geram um grande impacto no resultado da empresa.

Vista por todos como uma área forte da empresa, a diretoria de compras conseguiu realizar alguns avanços importantes utilizando-se da metodologia PAEX. O diretor da área diz que conseguiu implantar alguns controles e definir algumas metas para o seu setor. Segundo ele, tudo foi feito pelos seus funcionários sem que soubessem que estavam definindo os seus próprios objetivos estratégicos, a partir de um questionário, por ele aplicado, fazendo

perguntas básicas do tipo: “*o que você achou do faturamento de 2003? Isso está além ou aquém do que poderíamos fazer? O que você acha que deveria fazer para melhorar?*” O mesmo afirma que, nesse questionário, seus funcionários responderam justamente o que ele pretendia definir posteriormente como contrato de resultado individual (abordando níveis de crescimento, rentabilidade, estoque e corte⁹ etc. - sempre com metas numéricas).

É importante ressaltar que a diretoria administrativo-financeira passa grande parte do tempo esforçando-se para buscar recursos para cumprir os acordos do setor de compras com os fornecedores e, freqüentemente, as mercadorias acumulam-se no pátio da empresa por falta de espaço no setor de armazenagem, que é subordinado à diretoria de logística.

Na diretoria de informática, a situação não é diferente. Como o sistema de informática subdivide o galpão de armazenagem em “ruas” e prateleiras, acaba por precisar criar, tendo em vista essa superlotação, ruas imaginárias para estocar os produtos. Além disso, a empresa *trading*, que faz parte do grupo AJF, foi criada por sugestão do presidente e do diretor de compras com o objetivo de fortalecer a área de importações da empresa, subordinada à área de compras. Dessa forma, apesar de ser uma subsidiária do grupo, a *trading* trabalha em estreita parceria com a diretoria de compras da empresa X.

Percebe-se que a empresa X não está livre dos conflitos clássicos desse ramo de atuação, em que a área de compras tem interesse em comprar grandes volumes para conseguir melhores preços e a área de finanças deseja imobilizar o mínimo possível em estoques, além de efetuar os pagamentos no maior prazo e, naturalmente, receber dos clientes no menor prazo possível.

⁹ O nível de corte está relacionado à falta do item / produto em estoque.

Depois de dois anos, o balanço final da metodologia PAEX na empresa, na opinião de muitos, é realmente preocupante. De todas as estratégias pretendidas e metas estabelecidas, poucas foram atingidas. Além disso, algumas áreas avançaram na utilização dos controles formais, e outras não.

A solenidade de assinatura dos contratos individuais de resultados, pregada pelo PAEX, foi vista por alguns como uma grande encenação, uma vez que sabiam que, na prática, os projetos não eram exeqüíveis.

Tendo em vista que o PAEX ficou bastante desacreditado na empresa, seus principais defensores ainda tentaram mudar o nome da metodologia internamente - chamando-a de EMFOQUE - com o objetivo de “ressuscitá-lo”, mas parece ter sido em vão. Diversos motivos foram levantados para justificar o fracasso da implementação da metodologia PAEX na empresa. Dentre eles, podem-se citar: a falta de formação acadêmica dos funcionários, inclusive dos dirigentes e, conseqüentemente, a alegação constante de muitos de que *“tudo isso é muito teórico”*; a distância do consultor e da própria FDC; a falta de comprometimento de alguns dirigentes; a resistência das pessoas às mudanças; o “engessamento” estratégico proposto, que seria inadequado à dinâmica do setor e ao estilo do presidente; e o isolamento das pessoas em suas áreas.

É feita menção, algumas vezes, a outra metodologia aplicada pela FDC, a Pesquisa de Clima, realizada com sucesso na empresa X. Para alguns, a imagem do PAEX, na empresa, mudou com o êxito desse trabalho. Segundo os relatos, essa metodologia teve início, meio e fim, tendo em vista que o consultor responsável passava tarefas a todos e cobrava depois. Para muitos, o que a empresa precisava era de um consultor mais presente, que apontasse os erros e fosse menos passivo.

Muitos concordam com a idéia de que a própria divisão do trabalho na empresa bem como seu próprio tamanho acabassem favorecendo o isolamento das pessoas em seus setores, contribuindo para que surgissem várias empresas dentro da mesma. Nesse sentido, alguns relatos demonstram que as pessoas, às vezes, acabavam trabalhando em ritmos bastante diferentes, uns muito motivados e outros nem tanto.

Com o resultado da pesquisa de clima na empresa, seus dirigentes perceberam o distanciamento que realmente existia entre as pessoas. Com isso, resolveram promover um grande evento denominado ECODESAFIO, que consistia em agrupar todos os funcionários da empresa num hotel fazenda da região para participarem de diversas dinâmicas em grupo, discussões e prática de esportes radicais. O objetivo era ressaltar a importância da cooperação e do trabalho em equipe para promover a integração e o bom relacionamento do grupo sem, contudo, recorrer à verbalização própria das aulas teóricas.

Destaca-se que na empresa existe uma cultura muito forte “*das coisas darem certo sem precisar teorizar muito*”. E ainda predomina a falta de formação de nível superior da maioria das pessoas, inclusive nos níveis gerenciais e de direção.

Em alguns relatos fica claro que a informação acerca do PAEX não fluiu eficazmente na empresa, uma vez que tudo ficou no nível de diretoria e de alguns poucos gerentes, e muitos outros gerentes e funcionários não participaram de nada. O planejamento não foi comunicado para o restante da empresa e, assim, as pessoas não conheciam suas metas nem as dos outros e por isso não podiam se envolver.

As resistências e os conflitos parecem ser muito mais fortes entre os sócios dirigentes do que entre os demais funcionários da empresa. Particularmente tais conflitos acentuaram-se após a introdução das reuniões de planejamento estratégico. Tornaram-se, em verdade, tão fortes que as reuniões para tratar de planejamento foram praticamente abolidas.

Evidentemente, esses assuntos começaram a ser evitados quando o presidente percebeu a enorme divergência de interesses existente entre os principais dirigentes, inclusive com ele próprio.

Já entre os funcionários, para muitos, o presidente e os diretores simplesmente “*deixam as resistências acontecerem*”. Entretanto percebe-se que elas são tratadas com muita conversa e paciência e, em último caso, com a transferência do funcionário de setor.

Vale destacar, ainda, que a rotatividade de pessoal na área administrativa é praticamente zero; algumas promoções ocorrem por indicação do próprio presidente e outras por meio de processos seletivos internos e não existem programas de capacitação para todos. Os funcionários gozam de muitos benefícios, dentre eles a participação nos lucros da empresa e, além disso, em alguns casos esporádicos, é comum o retorno de funcionários que já trabalharam na empresa.

O relato de um entrevistado – um funcionário antigo - deixa clara sua paixão pela empresa e sua profunda admiração pelos proprietários ao descrever a satisfação que tem ao levantar-se pela manhã para ir trabalhar. Outros depoimentos ressaltam que a empresa é um ótimo local de trabalho, onde não existe aquela pressão absurda por produtividade, comum das grandes companhias.

O diretor de compras citou a resistência de seus compradores na decisão de não comprar de fornecedores que não utilizassem a codificação de barras em seus produtos. Os compradores, que têm uma premiação de produtividade (relacionada ao nível dos itens em estoque e à falta dos mesmos), além da participação nos lucros, diziam que excluir importantes fornecedores por esse motivo poderia dificultar o cumprimento de suas metas. No entanto, segundo o diretor de compras, insistir na compra de produtos, sem codificação de barras,

aumentaria o custo de manuseio da área de logística e, conseqüentemente, afetaria os resultados da empresa como um todo.

Para o diretor de compras, nesse exemplo, fica claro que ele pensa na empresa como um todo e não apenas na área de compras. O diretor ainda destaca: “*O que nós queremos? Só comprar barato? É claro que não!*”.

De dois anos para cá, a área de logística da empresa transformou-se completamente. A exigência do mercado por melhoria em serviço (recebimento e distribuição de mercadorias) obrigou a empresa a rever seus conceitos nessa área. Nesse sentido, os projetos de melhoria começaram a “brotar” da base da empresa, como é o caso do gerente de logística, um rapaz jovem, dinâmico e com formação acadêmica que, de certa forma, com seus novos projetos, como o transbordo¹⁰, por exemplo, começa a ofuscar o próprio diretor da área. Suas inovações – que contam com o total apoio do presidente e dos principais dirigentes - encontraram resistências dos funcionários e do próprio diretor da área de logística. Para muitos, apesar disso não ser discutido abertamente, o diretor da área – que também é sócio e irmão do presidente – tem um perfil muito mais operacional do que estratégico, fato este que pode explicar sua resistência às mudanças.

Outro fato que merece destaque é a declaração de alguns entrevistados que afirmaram que qualquer item que for comprado pela empresa será processado – recebido, armazenado e distribuído – sem qualquer resistência das pessoas. No entanto os representantes comerciais da empresa, segundo o superintendente, têm uma certa preferência, especialização, identificação ou pelo menos mais dedicação, na venda de alguns itens – como materiais de construção e

¹⁰ A técnica do transbordo consiste em caminhões com maior capacidade de carga abastecerem de mercadorias os caminhões de menor capacidade em alguns pontos estratégicos do trajeto normal de distribuição. Os caminhões de maior capacidade de carga funcionam como mini-centros de distribuição ambulantes.

defensivos agrícolas - em detrimento de outros – como perfumaria e outras miudezas, apesar do percentual de comissão ser o mesmo para todos os itens comercializados.

Assim, as resistências continuam existindo em várias áreas da empresa, mas são sempre enfrentadas pelos dirigentes com muita habilidade. Por exemplo, com o objetivo de estimular a competição entre os funcionários do *Call Center*, foram estabelecidas metas de produtividade que, se cumpridas, resultariam em premiações aos funcionários do setor. Na entrega dos prêmios, foi feita uma solenidade para destacar o empenho e a determinação dessas pessoas.

Na administração da empresa, uma grande vantagem descrita é o fato de os proprietários, com seu novo *lay-out* de escritório, utilizando divisórias de meia altura e não havendo “portas”, estarem sempre abertos a críticas e sugestões ao passarem por todos os setores da empresa, da cozinha e do setor de armazenagem à área administrativa. Agindo dessa forma, os principais dirigentes estão sempre à frente do sistema de informações da empresa. Muitos defendem que o processo precisa ser assim mesmo, uma vez que não existe um planejamento formal e o plano estratégico do PAEX parece ter sido abandonado.

A cultura de liberdade, em que o presidente e os demais dirigentes estão sempre abertos a todos na empresa, tem vantagens e desvantagens. As pessoas não costumam questionar abertamente as instruções das chefias, porém, em alguns casos, também não se sentem obrigadas a cumpri-las sempre.

O planejamento atual da empresa¹¹ foi descrito como algo virtual, algo que não está escrito em lugar nenhum, mas, de alguma forma, está na cabeça das pessoas. No mesmo sentido, a visão e os valores da empresa que foram definidos no planejamento estratégico estão muito claros para os funcionários mais antigos, porém parece ainda não ter o mesmo entendimento pelos mais recentes.

Por outro lado, o planejamento estratégico elaborado pela empresa na FDC foi considerado um engessamento estratégico. Alguns relatos revelam que o setor em que a empresa atua é muito dinâmico e que as oportunidades aparecem o tempo todo. Um entrevistado chega a questionar o seguinte: *“Se eu identificar uma oportunidade de negócio em janeiro, o que devo fazer? Esperar para encaixá-la no planejamento do próximo ano?”*.

Atualmente, a certeza que fica entre os principais dirigentes é a de que a empresa não conseguiu seguir o PAEX porque não fez seu dever de casa e, assim, a metodologia continua arrastando-se em alguns setores e acabou por desaparecer em outros.

No início, o presidente era um grande entusiasta, chegou a indicá-la para outros empresários, gostava muito da idéia de trocar experiências com gestores de outros setores, mas depois, quando conheceu a metodologia de gestão estratégica, ele parece ter perdido um pouco o interesse; talvez seu estilo de gestão não se tenha adaptado a toda aquela formalidade.

Existe um grupo na empresa (notadamente os funcionários com pouco tempo de empresa, com formação de nível superior ou experiência anterior em outros empregos), que defende a formalização de muitos procedimentos internos, a definição de regras e a confecção de manuais. Para alguns, esse planejamento informal fortemente utilizado pela empresa não

¹¹ Deve-se destacar aqui novamente que o planejamento formal da empresa, realizado de acordo com a metodologia PAEX, parece ter sido abandonado por todos, tendo em vista que ele não é citado em nenhum momento.

vai funcionar para sempre, e agora, com o grande crescimento do volume de vendas, faz-se necessário, talvez para sobreviver e continuar avançado, um mínimo de formalidade.

Nesse sentido, a criação de um órgão interno de auditoria e controladoria, a própria “persistência” na metodologia PAEX e o afastamento parcial do presidente já refletem um pouco a preocupação dos dirigentes no campo da formalização de procedimentos e da profissionalização de gestão.

Atualmente, a empresa trabalha no desenvolvimento de duas novas estratégias, partindo novamente para a diversificação do negócio através da criação de dois novos negócios. Neste trabalho vamos abordar o desenvolvimento de apenas uma delas.

O primeiro negócio produzirá artigos de escritório¹² e a idéia de sua criação foi integralmente aprovada pelo presidente e pelo superintendente, mas na verdade partiu do diretor de compras. O diretor de compras, em uma de suas viagens ao exterior, encontrou-se por acaso com um ex-fabricante desses artigos que atuava num país da América Latina. Esse ex-fabricante saiu desse ramo de negócio após muitos anos de sociedade e, por isso, detinha todo o conhecimento de fabricação e comercialização. É importante destacar que tais artigos têm poucos produtores no mundo e a empresa X, enquanto distribuidora, encontra-se há anos “presa” a um deles. Tais artigos respondem por uma fatia considerável do faturamento anual da empresa X, fato este que tornou muito atraente a possibilidade de “integração” de um fornecedor. Depois de uma longa conversa, os dois deixaram claras suas intenções de atuarem conjuntamente na criação de uma indústria.

Ao regressar ao Brasil, diante dessa grande oportunidade de negócio que lhe aparecera, o diretor de compras não teve dificuldade em convencer o presidente e o superintendente de

¹² Trata-se de um produto fictício com o objetivo de garantir o sigilo acordado para a realização da pesquisa.

sua relevância. No momento, os principais dirigentes da empresa X caminham a passos largos para que a indústria esteja em pleno funcionamento a partir do próximo ano.

É fato que essa estratégia não constava do plano estratégico da empresa, preparado sob o influxo do PAEX, e surgiu sem haver intenção prévia dos dirigentes, a partir das oportunidades que foram emergindo. A outra estratégia que a empresa X desenvolve atualmente, apesar de não ter sido descrita, também nasceu de um outro encontro casual e da leitura do ambiente externo.

Vale lembrar que, no passado, a empresa buscou a diversificação adquirindo duas indústrias e, posteriormente, após algumas dificuldades, desfez-se delas. Perguntado se essa diversificação não representaria um risco, novamente o superintendente respondeu: “*O presidente não pensa assim*”.

Por fim, a impressão que fica é que a parceria com a FDC deu início a uma grande mudança de mentalidade gerencial na empresa, onde parte da atual expansão, talvez, seja devido ao PAEX, mesmo não seguindo sua metodologia com afinco. Por outro lado, outros preferem acreditar que os resultados que a empresa alcançou nos últimos anos seriam atingidos de qualquer forma, com ou sem PAEX, uma vez que o crescimento foi ditado pelo mercado.

Assim, os dirigentes da empresa vêm enfrentando o seguinte dilema: continuar na mesma informalidade flexível - pregada pelo presidente e praticada pela maioria dos funcionários, inclusive alguns dirigentes – que, a princípio, agrada muitas pessoas e parece promover a expansão e a modernização da empresa, ou aderir plenamente ao PAEX e à formalização de alguns procedimentos internos, profissionalizando a gestão e atendendo aos interesses de outras pessoas, dentre elas alguns diretores, gerentes, funcionários sem chefias e, sobretudo, o próprio superintendente.

5.1.5 O desempenho financeiro da empresa X após a introdução da metodologia PAEX

Mesmo não seguindo a metodologia PAEX com afinco, a empresa X dobrou em termos percentuais o seu faturamento e a sua margem líquida desde que entrou para o programa (TAB. 2). Assim, tendo em vista o seu faturamento crescente e mesmo considerando uma queda relevante em sua margem líquida no ano de 2003, pode-se afirmar que, nos últimos anos, a empresa X obteve um desempenho financeiro bastante satisfatório em relação ao seu setor.

TABELA 2
Indicadores financeiros da empresa X.

Exercício Financeiro	Faturamento¹	Crescimento das vendas	Crescimento das vendas do Setor⁵	Margem Líquida⁴	Margem Líquida do Setor⁵
1999	100,00%	-	-	2,71%	0,40%
2000²	125,08%	25,08%	0,80%	1,95%	0,20%
2001	162,65%	30,04%	9,00%	2,42%	1,30%
2002	180,54%	11,00%	3,60%	3,56%	1,10%
2003	198,66%	10,04%	5,20%	2,02%	1,50%
2004³	246,11%	24,22%	-	4,00%	-

Fonte: dados fornecidos pela própria empresa.

Nota: (1) Base 100 em 1999. (2) Entrou para o PAEX. (3) Projeção. (4) A margem líquida é igual ao lucro líquido do exercício depois do imposto de renda dividido pelo faturamento anual da empresa. Tal índice presta-se a medir o resultado da empresa em termos da lucratividade sobre vendas. (5) Desempenho financeiro do Setor de Atacado e Comércio Exterior de acordo com a Revista Exame Melhores e Maiores, São Paulo: Ed. Abril, julho 2004.

Deve-se destacar que os valores fornecidos pelas empresas foram devidamente atualizados para possibilitarem melhor análise e comparação. Tais valores foram trazidos a valores presentes – setembro de 2004 - de acordo com o INPC (série histórica) e devidamente ocultados conforme negociado com as empresas.

5.1.6 Leitura política

A empresa X tem o seu presidente no núcleo do poder organizacional acompanhado de muito perto por seus principais influenciadores, o superintendente e o diretor de compras. Apesar de seu afastamento, percebe-se que o presidente continua atuando fortemente nas decisões organizacionais, tanto nos bastidores quanto na linha de frente, aparentemente, sem se preocupar muito com a idéia de ainda continuar controlando ativamente a empresa.

Assim, a empresa X ainda tem o seu presidente fundador como principal ator organizacional. Nos assuntos estratégicos, depois das negociações com seus principais influenciadores, a decisão final continua sendo dele, apesar da grande abertura que foi concedida aos demais dirigentes nos últimos tempos. Suas bases de poder¹³ estão fortemente centradas no poder legítimo oriundo do cargo que ocupa e no poder de referência proveniente de suas características pessoais. Além desses, pelo fato de ser proprietário da empresa, o poder de recompensa também é utilizado quando algumas promoções internas de pessoal são decididas pelo próprio presidente, assim como a distribuição interna de lucros. Tais bases de poder foram construídas a partir dos sistemas de autoridade e ideologia. Como fundador e pessoa dotada de um grande carisma, o presidente consegue exercer uma forte influência sobre os funcionários da empresa e para isso utiliza eficientemente seu poder de referência. Dessa forma, ele raramente é questionado pela maioria dos funcionários. Entretanto, quando algumas decisões envolviam os diretores e sócios da empresa ele, enquanto sócio majoritário, acabava fazendo uso do seu poder legítimo e impondo seus interesses. Vale ressaltar que essa forma do presidente de utilizar o poder, adotando por vezes posturas mais inflexíveis, tem se modificado muito nos últimos meses para um estilo bem mais transigente.

Os valores da empresa X talvez sejam os valores do próprio presidente, uma vez que a cultura organizacional da empresa foi forjada por ele mesmo em mais de vinte e cinco anos de trabalho. As atividades da empresa são predominantemente marcadas pela inovação empreendedora, pela ousadia do presidente e pela pouca atenção dispensada à análise e ao planejamento formal. Vale lembrar que, depois da saída do ex-assessor da presidência para assumir a direção da *trading*, o referido cargo parece ter sido extinto e, assim, a assessoria da empresa X acabou ficando praticamente esvaziada, contando apenas com uma controladoria que nem ao menos figura no organograma da empresa.

Conforme dito anteriormente, os principais influenciadores do presidente são os seus dois filhos (e também sócios) que ocupam a superintendência e a diretoria de compras da empresa. Percebe-se que, além dos fortes laços de parentesco que os une, o fato dos dois possuírem cotas da empresa lhes confere algum poder, no caso o poder legítimo. Além disso, o primeiro, como economista, faz uso de seu poder de perícia, enquanto o segundo utiliza o poder de referência, calçado em características da personalidade, que talvez se assemelhem às do seu pai.

Outros influenciadores também merecem destaque, como é o caso dos diretores de informática e de vendas, o dirigente da *trading* e o gerente de logística que fazem parte do grupo de especialistas da empresa X. São os atores internos que não são proprietários, mas exercem alguma influência nas decisões da empresa. Normalmente, eles atuam “pressionando¹⁴” o superintendente e o diretor de compras e, muitas vezes, o próprio presidente com o objetivo de aprovar seus projetos. Dessa forma, após passar pelo crivo dos três principais decisores, em muitas vezes eles conseguem impor suas idéias na empresa. A

¹³ Nesta análise serão utilizadas somente as bases de poder definidas por French e Raven, (1959).

base de poder que eles utilizam é a perícia, que foi cuidadosamente construída a partir do sistema de conhecimento técnico e perícia, uma vez que todos são especialistas em suas áreas de atuação. Vale destacar que este grupo não é muito coeso, isto é, talvez os três últimos especialistas citados formem uma determinada coalizão enquanto o primeiro participa de alguma outra.

Atualmente, a situação do diretor de informática é muito complicada, porque parece que ele conta apenas com o apoio do presidente e de alguns poucos funcionários da empresa, notadamente aqueles com mais tempo de empresa. Tal diretor não participa das decisões estratégicas da empresa, mas, como todo o sistema de informática da empresa foi projetado por ele, o mesmo acaba tendo uma importância capital ao definir, no final do processo, o que pode e o que não pode ser feito na empresa. Daí surge a opinião de alguns de que o diretor de informática esteja limitando o crescimento da empresa. Dessa forma, o poder do diretor de informática está fortemente centrado na dependência que as pessoas e os setores têm de seus conhecimentos técnicos e, naturalmente, no apoio do presidente que, apesar das constantes críticas recebidas, o mantém no cargo.

Deve-se reconhecer que mapear o poder e definir a coalizão dominante de uma organização não é uma tarefa muito fácil. No entanto, de acordo com os fatos narrados em relação à maioria das decisões, acredita-se que, na empresa X, sua coalizão dominante seja fundamentalmente formada pelos seguintes atores: presidente, superintendente, diretor de compras, gerente de logística, dirigente da *trading* e diretor de vendas. É claro que, em alguns momentos e em determinados assuntos, outras pessoas possam fazer parte desse grupo, tal como o consultor da FDC, que aparentemente conseguiu “plantar” na empresa a idéia da

¹⁴ O termo “pressionando” foi utilizado num sentido positivo da palavra se considerarmos que tais especialistas precisam influenciar os principais decisores para conseguirem aprovar seus projetos.

sucessão que culminou com o “afastamento parcial” do presidente. Além disso, deve-se destacar que aqueles funcionários que interpretam as reuniões da empresa como “reuniões de comunicados” não fazem parte de sua coalizão dominante.

È certo que a negociação ganhou muito espaço desde a entrada da empresa X para o PAEX, mas, mesmo assim, apesar de ser sócio e por isso possuir o poder legítimo, o antigo diretor de vendas preferiu usar o mecanismo de saída em vez de continuar na empresa e exercer o mecanismo da voz e influenciar os seus resultados. Tal fato pode refletir uma certa intransigência das partes envolvidas e mostrar que talvez o processo decisório tivesse se tornado centralizado demais. O fato de o novo diretor de vendas conseguir aprovar antigos projetos engavetados mostra uma certa disposição do presidente em compartilhar o poder ao aceitar idéias novas. Mostra também o fortalecimento do novo diretor de vendas diante de todos, principalmente de seus subordinados diretos.

O fato de o diretor administrativo-financeiro também se ter afastado da empresa e posteriormente ter retornado e algum tempo depois se ter tornado superintendente da empresa reflete a mudança do estilo de liderança do presidente. No início, esse estilo estava fortemente centrado numa orientação empreendedora e também carismática com uma forte centralização e, posteriormente, percebe-se que o presidente torna-se mais flexível ao iniciar o processo de descentralização na empresa. A partir de então, alguns jogos políticos começam a se tornar mais freqüentes na organização.

Nesse período de grave crise administrativa, a empresa X parece ter enfrentado uma situação de arena política¹⁵. Alguns sócios se rebelaram, alianças foram formadas na tentativa

¹⁵ Segundo Mintzberg (1983), a arena política caracteriza-se por conflitos, tanto na coalizão externa, que é dividida, quanto na coalizão interna, que é politizada. A arena política pode servir como estágio funcional e, na verdade, necessário na transição de uma configuração de poder para outra.

de garantir alguns interesses, mas a situação acabou se estabilizando quando o presidente começou a ceder um pouco em relação aos seus objetivos.

Assumindo o novo posto, o superintendente tem conseguido avançar aos poucos, formando suas próprias alianças, fortalecendo pessoas e criando alguns setores e, assim, colocando em prática seu estilo de gestão. Por outro lado, é inquestionável que a empresa X passa por mudanças internas importantes, no entanto algum poder continua concentrado em grande medida naqueles que um dia fizeram parte do grupo de elite do presidente, tais como os diretores de logística e informática e alguns outros gerentes. Tal fato pode contribuir para que as resistências continuem existindo no interior da empresa e conseqüentemente dificultem a realização das mudanças que os especialistas julgam necessárias.

Conforme destacou Bertero (1996), é possível acreditar que hoje a empresa X tenha em sua estrutura dois grandes grupos distintos operando: os práticos e os especialistas. O primeiro é formado por aqueles indivíduos sem formação de nível superior, mas com grande conhecimento do assunto, uma vez que aprenderam suas atividades fazendo. O segundo grupo é constituído por aqueles profissionais com instrução superior e, em sua maioria, com pouco tempo de empresa. Os práticos apreciam a informalidade e talvez queiram permanecer na mesma situação, enquanto os especialistas buscam a formalização e a padronização dos procedimentos com o objetivo de aumentar o controle interno e maximizar os resultados da empresa.

Nesse contexto de profissionalização, não existe espaço para o paternalismo e o protecionismo, e é exatamente nesse campo que algumas batalhas têm sido travadas. A cultura paternalista da empresa e a resistência velada de alguns sócios, dirigentes e funcionários (mais antigos) minam as mudanças que os especialistas tentam introduzir.

Vale destacar que a rotatividade de pessoal na sede da empresa é praticamente zero e que as resistências na base são tratadas com paciência e, em alguns casos, com a transferência de setor do funcionário. Algumas atitudes do presidente, como considerar salário de pessoal “coisa sagrada” e ao oferecer mais benefícios aos funcionários do que a legislação trabalhista determina evidenciam a cultura paternalista da empresa X. Os fatos também ilustram claramente o comportamento político do presidente. Nesse contexto, o paternalismo está presente no trato com muitos funcionários, dando mostras de como o poder é predominantemente utilizado pelo dirigente principal, nesse caso algo muito próximo à sedução, em que o poder é freqüentemente utilizado de forma muito mais discreta do que aberta.

A relação da empresa X com o sindicato da categoria é muito amistosa e, além disso, a empresa tem por filosofia encantar fornecedores e clientes; assim, nesse campo, praticamente não existe pressão externa. Tais fatos evidenciam uma situação em que a coalizão externa é bastante passiva.

Com relação à configuração estrutural da empresa X, tendo em vista a leitura política até aqui exposta, acredita-se que sua forma atual esteja muito mais próxima da configuração conhecida como estrutura simples do que como uma burocracia mecanizada que, a princípio, seria o grande interesse do superintendente. Talvez possamos enxergá-la como uma estrutura simples migrando para uma burocracia mecanizada, tendo em vista a presença do presidente fundador e ao mesmo tempo a força demonstrada pela diretoria de compras.

O PAEX não avançou na empresa X, e talvez o principal motivo seja o desinteresse do próprio presidente. Além disso, a busca por resultados ótimos mostrou-se bastante ineficiente, uma vez que gerou resistências e, ao final dos prazos estabelecidos, as metas não eram alcançadas. Da mesma forma, nas reuniões de planejamento do PAEX, a exposição dos

objetivos e metas dos principais dirigentes da empresa deu origem a discussões intermináveis. Nesse contexto, a adoção de metas e objetivos genéricos pelo próprio presidente acabou sendo uma forma eficiente de gerenciar a diversidade de interesses. O evento denominado ECODESAFIO também foi uma forma eficaz de pregar a importância da cooperação e do trabalho em equipe na empresa, onde os principais dirigentes buscavam a mudança de comportamento dos funcionários sem dar instruções diretas acerca do assunto.

As estratégias expostas pelos dirigentes da empresa X, tais como a criação de uma indústria e a construção da nova sede, são fundamentalmente empreendedoras e, dessa forma, deliberadas em suas linhas amplas, mas emergentes em seus detalhes. O estilo de gestão pouco analítico e, com certeza, muito mais visionário dá mostras de como ocorre o processo estratégico na empresa X. As estratégias emergem das decisões de seus principais dirigentes (o presidente, o superintendente e o diretor de compras) através de um processo de negociação, ou então são levadas a eles pelos seus influenciadores internos, notadamente pelo grupo de especialistas.

Finalmente, de acordo com a atual estrutura da empresa X, somente o presidente poderia mobilizar poder suficiente para levar adiante as mudanças propostas pela sua própria equipe, uma vez que o poder continua muito concentrado na sua figura. Pela sua configuração estrutural, talvez o fracasso da metodologia PAEX na empresa X possa ser explicado pelo fato de tais propostas não estarem de acordo com os interesses do próprio presidente. Resta saber se a empresa X equacionará os interesses divergentes de seus atores internos e completará sua transição para um tipo mais próximo de uma burocracia mecanizada.

5.2 Caso 2 – A empresa Y: uma empresa de consultoria

5.2.1 A empresa Y e a metodologia PAEX de gestão estratégica

No ano de 2002, o presidente e o vice-presidente executivo da empresa Y decidiram entrar para o Programa PAEX da FDC, com o objetivo precípua de efetuar melhorias nos seus processos de gestão. Após passar algum tempo trabalhando com algumas consultorias (profissionais liberais e outras empresas que se diziam especializadas) fragmentadas e com resultados pouco atraentes, a metodologia PAEX parecia ser ideal, uma vez que abrangia várias áreas da empresa, numa visão sistêmica. Além disso, apesar de a diretoria da empresa já ter uma visão estratégica do negócio, a metodologia PAEX levaria essa abordagem estratégica a todos os níveis da empresa através de treinamentos e dinâmicas próprias, amadurecendo a equipe e facilitando a implementação das decisões.

De acordo com alguns entrevistados, a empresa precisava de controle e organização e, como *“santo de casa não faz milagre”*, a metodologia PAEX poderia ajudar a promover as mudanças necessárias, uma vez que *“veio de fora”*, com o peso e a marca da FDC e, ainda, com total apoio da diretoria (presidente e o vice-presidente).

O primeiro seminário de planejamento estratégico da empresa foi realizado nas instalações da FDC e durou cerca de dois ou três dias. Participaram do seminário a diretoria e todo o primeiro escalão da empresa, sendo o processo conduzido pelo consultor responsável. Todo o processo de planejamento foi negociado com o grupo, com alguns poucos direcionamentos da diretoria e, ao final do evento, a empresa saiu com seu plano estratégico para os próximos dois anos. As estratégias de ação foram definidas em consenso com o grupo bem como suas metas – sempre numéricas - para os próximos anos.

5.2.2 Breve histórico da empresa Y

A Empresa Y Ltda. é uma empresa brasileira e foi fundada em 1972 por dois sócios “A” e “B”, respectivamente tio e sobrinho. O sócio “A” atuou na empresa apenas nos seus primeiros anos e o sócio “B” foi quem a dirigiu pela maior parte de sua existência, quando outros sócios foram aos poucos sendo integrados. A Empresa Y é especializada na prestação de serviços de engenharia consultiva e de projetos, atuando nas seguintes áreas: Projetos, Gerenciamento de Obras, Integração de Negócios e Suprimentos. Em 2004, conta com cerca de 700 funcionários, sede numa capital do país e também vários escritórios em diversas cidades, de norte a sul do país.

A empresa possui, em seu quadro de funcionários, profissionais altamente especializados nas mais diversas áreas da engenharia. Como principais clientes a empresa tem indústrias dos segmentos de mineração, metalurgia, energia elétrica, cimento e infra-estrutura básica.

5.2.3 A estrutura formal e o processo decisório

No início do ano de 2002, antes de entrar para o PAEX, a estrutura formal da empresa Y Ltda., de acordo com a FIG. 10 a seguir, era composta pela assembléia de cotistas com nove sócios, diretoria, sete gerentes de primeiro escalão e oito coordenadores de área, chefias de segundo escalão.

A assembléia de cotistas é presidida pelo sócio majoritário - com 34% das cotas - da empresa, que é filho do fundador “A”. Além do sócio majoritário, a empresa ainda tem outros oito cotistas, um deles - o sócio “B” - possui 27% das cotas, exerceu a presidência até o ano

1998, é primo do atual presidente e, apesar de não ter um cargo específico na estrutura formal, continua na empresa. O outro sócio possui 7% das cotas, participa da gestão da empresa em cargos-chave desde a sua fundação e, atualmente, ocupa a gerência 07 (vide FIG. 10). O restante das cotas está dividido entre seis sócios, dois deles possuem juntos 20% das cotas e já atuaram na empresa no passado e os outros quatro têm participações minoritárias e são herdeiros dos sócios já falecidos. No entanto, como algumas participações são inexpressivas, dos nove sócios, apenas sete participam ativamente das reuniões da assembléia de cotistas.

O atual presidente da assembléia de cotistas é administrador por formação, foi escolhido para o cargo pelos demais sócios no ano de 1999 e também preside a empresa. A diretoria da empresa é composta pela presidência, vice-presidência e duas assessorias¹⁶. Além disso, no primeiro escalão, a empresa contava com sete gerentes, três de suporte – tecnoestrutura –(administrativo-financeiro (1), informática (2) e comercial (3)) e quatro operacionais – linha intermediária - (empreendimentos (4), projetos (5), suprimentos¹⁷ (6) e escritórios externos (7)).

¹⁶ Uma das assessorias – a jurídica – é terceirizada, e a outra, de qualidade, vem sendo acumulada pelo presidente.

¹⁷ Não é uma área de compras como na maioria das empresas, mas sim uma área de negócios responsável por alguns contratos.

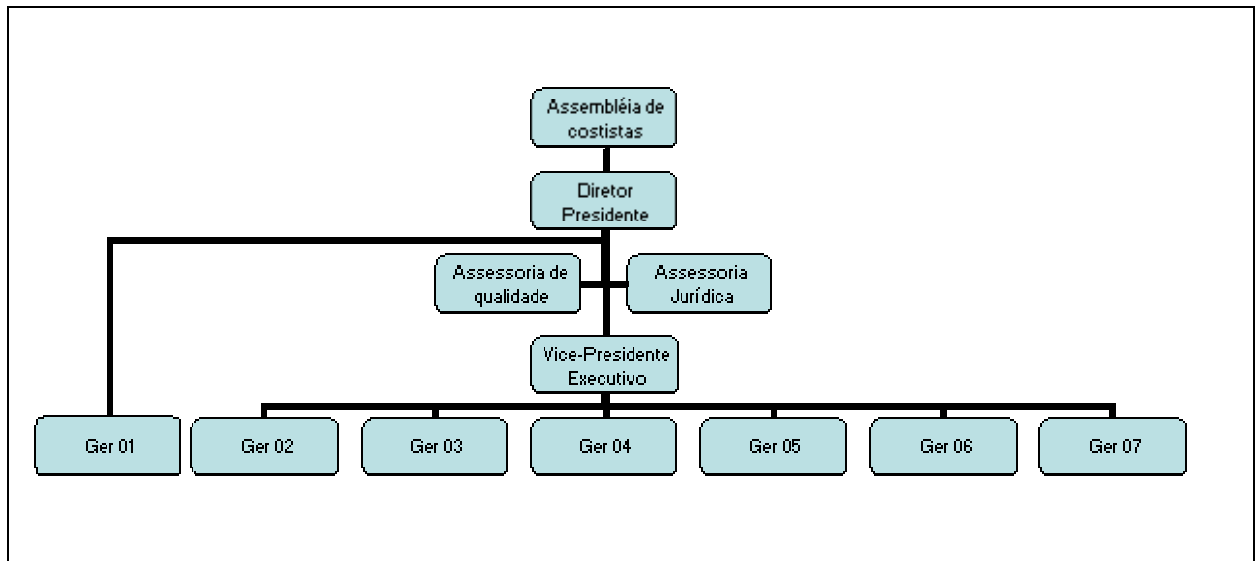


FIGURA 10 - Organograma da empresa Y antes do PAEX.

Fonte: elaborada pelo autor da dissertação com base na documentação apresentada pela empresa.

Conforme pode ser visto na FIG. 11 a seguir, até o momento da pesquisa, a única alteração estrutural que a empresa Y havia apresentado após sua entrada para o PAEX foi a criação de mais uma gerência. No caso, o assessor de planejamento e controle da gerência 02 assumiu o novo posto da empresa, a gerência de planejamento e controle (08) (FIG. 11). Tal medida fortalece a área de suporte da empresa e evidencia a preocupação da diretoria com o controle. Deve-se destacar que a escolha de todos os atuais gerentes se deu através de processo seletivo amplo, exceto o gerente 07, que também é sócio da empresa.

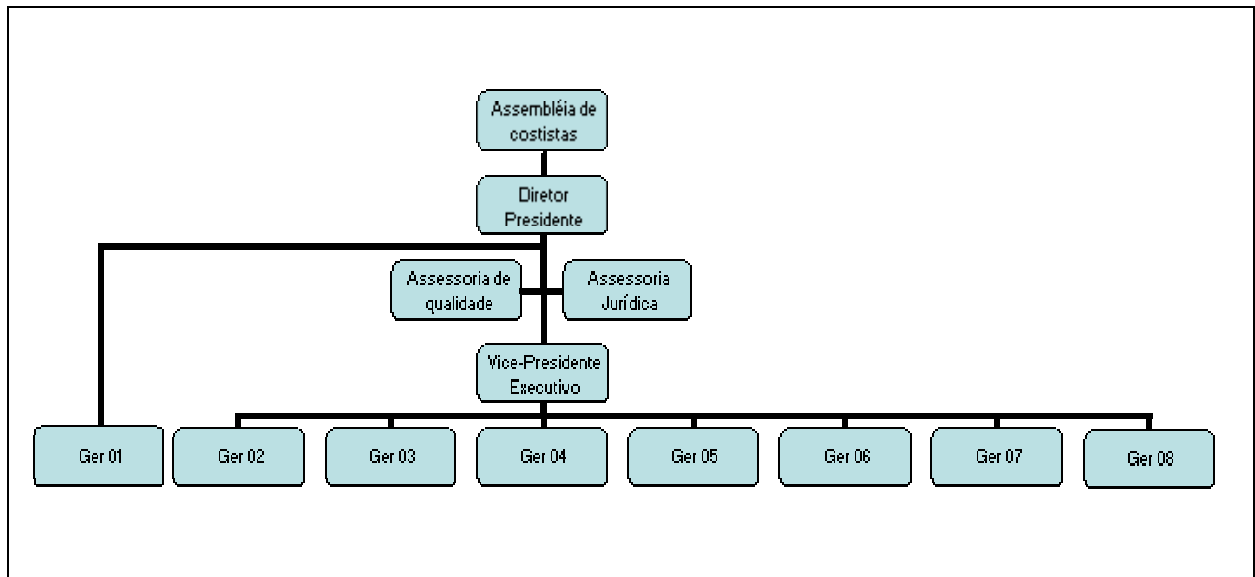


FIGURA 11- Organograma da empresa Y depois do PAEX.

Fonte: elaborada pelo autor da dissertação com base na documentação apresentada pela empresa.

O processo decisório na empresa Y Ltda., assim como na maioria das empresas brasileiras de origem familiar, é muito centralizado. O programa PAEX tem subsidiado muitas decisões na empresa e ainda tem promovido um certo despertar de consciência na diretoria, uma vez que a metodologia prega a descentralização do poder. O próprio consultor da FDC chega a exercer uma forte influência nas decisões da diretoria, notadamente do presidente. No entanto alguns relatos revelam que o processo decisório na empresa ainda está longe do ideal, em virtude da centralização excessiva que, em certa medida, provoca a lentidão dos processos e a pouca identificação das pessoas com as decisões.

O poder encontra-se muito centralizado na diretoria, notadamente na figura do vice-presidente executivo, citado várias vezes como a pessoa que precisa autorizar tudo na empresa. Dessa forma, alguns relatos revelam uma certa insatisfação dos gerentes pela falta de autonomia, uma vez que, agindo dessa forma, todos os erros e acertos da empresa pertencem sempre à diretoria.

A descentralização pregada pelo PAEX começa, mesmo que timidamente, a dar seus primeiros sinais. A participação dos gerentes nas decisões importantes é vista pelo presidente como o segredo do sucesso da implementação. Como exemplo desse avanço, foi citada a abertura do escritório da empresa no Pará, que partiu das gerências e foi aprovada pela diretoria.

Na área operacional, os gerentes têm toda autonomia para tratar questões operacionais cotidianas, desde que não envolvam aporte de recursos financeiros. Já na área de suporte, essa autonomia parece ser bem menor. Assim, todas as questões que envolvem desembolso precisam passar pelo vice-presidente executivo, apesar da gerência financeira estar diretamente subordinada à presidência da empresa. Tal fato não costuma gerar constrangimentos na diretoria, uma vez que o presidente e o seu vice mantêm ótimas relações.

Apenas um dos entrevistados revelou que busca a aprovação de seus projetos internos (mecanismos de controle interno), primeiramente com os coordenadores de área – os especialistas - para somente depois levá-los ao vice-presidente executivo. O mesmo afirmou que, agindo dessa forma, garante o sucesso de seus projetos.

A relação dos cotistas com a diretoria foi descrita como bastante conflituosa. Um dos sócios, no caso o sócio “B”, talvez com a intenção de exercer algum tipo de fiscalização, permanece nas instalações da empresa, apesar de não ter qualquer cargo na atual estrutura formal. Tais conflitos limitam muito a atuação da diretoria, uma vez que, nas reuniões mensais da assembléia, a insatisfação dos sócios é uma constante e a rentabilidade máxima é a diretriz que rege a maioria das decisões, e, além disso, cada um dos sócios tem uma visão muito diferente da realidade, dificultando o consenso. Assim, para aprovar decisões importantes na assembléia de cotistas, o presidente precisa esforçar-se muito para convencê-los. Para tanto, o

vice-presidente executivo tem participado da maioria das reuniões com o objetivo de dar explicações técnicas aos sócios.

Assim, a diretoria tem-se equilibrado no fio da navalha, recebendo de um lado a pressão por maior rentabilidade da assembléia de cotistas, e de outro a autonomia requerida pelos gerentes e especialistas.

O presidente tem demonstrado muita habilidade em lidar com algumas situações, principalmente em “plantar” idéias novas na empresa, bem como em aguardar seus momentos certos. No entanto reconhece que os resultados obtidos ainda não são os esperados, mas prefere continuar avançando passo a passo, alcançando resultados parciais até atingir seus objetivos principais. Por isso, reconhece também que ainda tem muito a avançar e que, nessa trajetória, não exercerá um mero papel de bombeiro mas sim de líder das mudanças.

Finalmente, alguns relatos revelam que o presidente parece estar convencido da necessidade de descentralizar o poder na empresa, mas talvez esteja encontrando uma certa resistência do próprio vice-presidente executivo nesse sentido. É fato que, evidentemente, os dois têm pontos de vista diferentes em algumas questões. Essas questões costumam passar por períodos de gestação, em que as discussões costumam ocorrer de maneira muito despretensiosa, “*aqui e ali*”, durante cafezinhos e outras conversas informais.

5.2.4 O processo estratégico na empresa Y após a introdução da metodologia PAEX

Dentre as estratégias planejadas, podem-se citar: a prospecção de possíveis novas áreas de atuação (dentre elas, o setor de petróleo), a reestruturação do setor comercial (que precisava ser mais agressivo nas áreas em que a empresa já atuava), a melhoria dos controles financeiros (e o conseqüente aumento da rentabilidade da empresa), a modernização tecnológica da empresa, a criação de uma gerência de engenharia básica e a busca de novas tecnologias para as operações da empresa.

Logo de início, o consultor responsável percebeu que todos¹⁸ na empresa eram muito “amigos” e, talvez por isso, não discutissem abertamente muitas questões. Nessa mesma linha, alguns entrevistados chegaram a citar a falta de visão sistêmica de alguns colegas, bem como suas práticas paroquiais.

Após o seminário, foi dado início às reuniões semanais com o grupo responsável (gerentes de primeiro escalão) pelo planejamento (sob a direção de um dos integrantes, denominado coordenador do PAEX na empresa), em que as questões começaram a ser discutidas abertamente pela equipe com o objetivo de acompanhar as metas estabelecidas e encaminhar soluções para os fatores dificultadores.

Dentre esses fatores foram citados: problemas de demanda de mercado, questões operacionais relativas ao negócio, como produtividade insuficiente, falta de tempo da equipe para dedicação às rotinas do PAEX (desenvolver relatórios de projetos com ações detalhadas e quantificadas), excesso de “burocracia” da metodologia (algumas pessoas acabavam preenchendo formulários “*apenas por preencher*”), metas pouco realistas e resistência de

¹⁸ Os funcionários com mais tempo de empresa são: vice-presidente - 15 anos, gerente 04 – 17 anos e o gerente 07 – 32 anos. Todos os demais gerentes têm entre 10 e 03 anos de empresa.

alguns integrantes às mudanças. Essas resistências pareciam partir predominantemente de um grupo de profissionais do primeiro escalão, que acreditavam que a metodologia precisava de ajustes e, por isso, algumas das suas orientações deveriam ser desconsideradas.

Entrevistados sobre as atividades do PAEX, alguns gerentes declararam ver o preenchimento de formulários como uma formalidade, como uma rotina paralela às demais, a qual freqüentemente os levava a ficar algum tempo após o horário de expediente normal preenchendo formulários. Por outro lado, vale destacar que, na visão de alguns gerentes, o PAEX trata as mudanças como se fossem coisas simples e a diretoria trata as resistências como se elas não existissem. Nesse sentido, alguns relatos revelam que a metodologia implantada pela FDC não agregou muito em relação ao quesito solução de conflitos.

Realmente, as resistências não têm sido atacadas diretamente. A diretoria tem sido firme, respeitando as divergências, mas negociando e insistindo na metodologia PAEX. Dentre as diversas medidas tomadas pela diretoria para promover as mudanças necessárias, está aquela em que o próprio presidente (às vezes acompanhado por algum gerente), realizando um grande “périplo”, percorrendo todos os escritórios da empresa no país, comunica a nova filosofia da empresa, assim como seus objetivos estratégicos.

Por outro lado, com as reuniões semanais, as divergências no grupo começaram a surgir ou, pelo menos, a ser expostas publicamente. Para alguns entrevistados, apesar dos ânimos às vezes exaltados, tais fatos surtiram um efeito muito positivo nas pessoas, porque elas começaram a revelar suas aflições e a participar mais dos debates.

Entretanto, para alguns, essas reuniões parecem discussões intermináveis, em que dificilmente o “*martelo é batido*”, isto é, raramente as decisões importantes são tomadas. Assim, essas reuniões, que uma vez por mês contam com a presença do presidente e do vice-presidente, têm sido muito úteis para promover a discussão na empresa. Os principais

interesses expostos foram: a busca incessante por rentabilidade pela assembléia de cotistas; a necessidade de profissionalização da gestão pregada pela diretoria; a necessidade de mais autonomia solicitada por gerentes e coordenadores; o questionamento da área operacional: “Em que área a empresa deve crescer? Seria bom crescer?”; e, ainda, o questionamento da área de suporte: “Por que não terceirizar? Estamos vendendo bem? Nosso preço de venda nos oferece boa rentabilidade?”.

Além das reuniões e das visitas do presidente aos escritórios, a técnica do painel de bordo está sendo disseminada por toda empresa com o objetivo de comunicar as metas estabelecidas – sempre numéricas, bem como o desempenho de cada setor. Este tem sido um importante passo para que a metodologia PAEX saia do primeiro escalão e comece a atingir os demais níveis da empresa.

Uma questão que merece atenção é o fato de a área operacional ter uma certa prioridade nos investimentos realizados pela empresa. A consciência dominante na empresa, talvez equivocada, é de que a área de suporte (administrativo-financeira, comercial e informática) é apoio e, por isso, não deve “crescer”. Assim, segundo a diretoria, o desafio dessa área seria apoiar a expansão da empresa, uma vez que o critério da eficiência tem regido todas as decisões organizacionais.

A rotatividade no primeiro escalão da empresa é praticamente inexistente. No entanto, recentemente, um dos gerentes foi demitido a pedido de seus próprios subordinados, os coordenadores de área – os especialistas. O referido gerente foi descrito por um dos entrevistados como uma pessoa de difícil relacionamento, que causou alguns problemas na empresa. No momento, o vice-presidente executivo acumula essa gerência da empresa, tornando sua rotina ainda mais atribulada. Entretanto tal situação parece não abalá-lo, uma vez que está na empresa há 16 anos e sempre manteve uma relação muito próxima com todas as

áreas da empresa, chegando a interferir diretamente em todas elas. Na ausência do vice-presidente, suas funções são divididas entre o presidente e o gerente 07, que é engenheiro, tem 32 anos de empresa e detém 7% de suas cotas.

Depois de dois anos, a impressão da maioria dos entrevistados é de que o planejamento foi pouco realista, com metas muito arrojadas e, portanto, não factíveis. As estratégias pretendidas, em sua maioria, também não se realizaram integralmente e, naturalmente, esse fato causou algum sentimento de frustração e desmotivação entre os integrantes do grupo. Durante todo esse período, nenhuma estratégia emergiu sem intenção; surgiram apenas melhorias nas estratégias já planejadas.

Um dos entrevistados é de opinião que o surgimento de uma estratégia sem intenção significaria que o planejamento realmente não era bom, mas, por outro lado, outro entrevistado destaca que talvez a empresa pudesse entrar numa nova área por sorte, quando um parceiro perguntasse: *“você não quer participar disso conosco?”* Talvez, a mesma formalidade pregada pelo PAEX, que parece promover a organização da empresa, possa também estar contribuindo para inibir a identificação de novas oportunidades de negócios.

Um fato curioso é que, dentre as poucas estratégias realizadas, a melhoria dos controles financeiros aparece na maioria dos relatos como um grande avanço em detrimento das demais estratégias pretendidas. Na verdade, a maioria dos relatos revela que a metodologia PAEX é vista pela equipe, fundamentalmente, como um grande sistema de controle formal.

Um dos entrevistados afirma que *“o primeiro planejamento estratégico da empresa ficou patinando muito tempo porque se pensava numa determinada forma de fazer planejamento que, talvez, não fosse a ideal”*. Uma crítica refere-se à distância do consultor e outra ao fato de o planejamento ter ficado restrito à diretoria e ao primeiro escalão durante muito tempo.

Outro trabalho realizado na empresa pela FDC – a pesquisa de clima - foi descrito como um caso de sucesso, tendo em vista o acompanhamento permanente do consultor responsável. Com o passar do tempo, numa seqüência de erros e acertos, a equipe amadureceu bastante. Os treinamentos oferecidos pela FDC forneceram a base teórica necessária para o desenvolvimento de um pensamento estratégico coletivo na empresa. A questão do aprendizado está presente em todos os relatos e aparece como um fator de fundamental importância para o êxito da metodologia PAEX.

Há pouco tempo foi realizado o segundo ciclo de planejamento da empresa. Tal ciclo foi classificado pela maioria dos entrevistados como muito produtivo, tendo em vista que o amadurecimento da equipe gerou como resultado um planejamento muito melhor que o anterior, “*um planejamento mais pé-no-chão*”, que agora está sendo levado aos demais níveis da empresa. Tal planejamento foi considerado melhor que o primeiro pelo fato de os gerentes tratarem as questões de forma mais realista, evitando as utopias bem como suas metas inatingíveis. Pode-se dizer que o grupo gestor passou por um período de aprendizagem em relação à gestão estratégica da empresa e, por isso, erros e acertos devem ser considerados partes inseparáveis desse processo.

5.2.5 O desempenho financeiro da empresa Y após a introdução da metodologia PAEX

A análise do desempenho financeiro da empresa Y terá início no ano de 1999 e estará centrada no comportamento do seu faturamento e de sua margem líquida. Nos últimos anos, o faturamento da empresa vem crescendo ano após ano, no entanto a margem líquida não tem evoluído na mesma proporção. No setor em que a empresa atua, conforme pode-se verificar na TAB. 3 a seguir, as margens são mínimas e, além disso, alguns contratos, que envolvem várias

áreas da empresa, costumam ser deficitários em umas para ser compensados em outras. No conjunto, um contrato envolvendo várias áreas acaba justificando a viabilidade da prestação do serviço. Talvez esse tenha sido o motivo do fracasso da tentativa de transformar as gerências da área operacional em unidades de negócios.

Conforme pode ser observado na TAB. 3, a seguir, o desempenho financeiro da empresa Y em 1999 foi bastante insatisfatório, chegando inclusive a apresentar um prejuízo considerável. É bem possível que tal fato tenha sido a gota d'água para a substituição do presidente da época. A partir do ano de 2000, a empresa inicia seu processo de recuperação, apresentando resultados bastante positivos, especialmente em relação ao seu faturamento. No ano de 2002, quando a empresa entra para o PAEX, ela atinge o seu melhor resultado do período analisado tendo em vista as condições favoráveis do mercado. Nesse ano, a empresa alcançou resultados financeiros surpreendentes, no entanto tal performance não se repetiu nos anos seguintes. Em 2003, a empresa aumentou o seu faturamento em relação a 2002, mas reduziu significativamente sua margem líquida. Pode-se resumir essa situação da seguinte forma: a empresa faturou um pouco mais do que no ano anterior, mas lucrou muito menos.

Numa rápida comparação com o setor em que a empresa Y atua pode-se verificar que exceção feita ao ano de 2002, o crescimento de seu faturamento esteve bem acima ao do setor, embora sua margem líquida estivesse sempre abaixo – com uma ligeira diferença positiva no mesmo ano de 2002.

Neste ano de 2004, o faturamento da empresa será bem maior do que o de 2003 e a margem líquida será quase o dobro do mesmo ano. É evidente que outros fatores macroeconômicos devem ser levados em consideração nessa análise, mas o fato é que a empresa Y parece estar se ajustando ao buscar níveis de faturamento que proporcionem margens líquidas mais atrativas.

TABELA 3
Indicadores financeiros da empresa Y

Exercício Financeiro	Faturamento¹	Crescimento das vendas	Crescimento das vendas do Setor⁵	Margem Líquida⁴	Margem Líquida do Setor⁵
1999	100,00%	-	-	-3,55%	-5,40%
2000	164,92%	64,92%	-0,1%	0,64%	1,70%
2001	273,42%	65,79%	1,4%	0,96%	3,30%
2002²	253,87%	-7,15%	-0,3%	3,39%	2,90%
2003	260,24%	2,51%	-1,2%	0,58%	2,50%
2004³	352,84%	35,58%	-	1,01%	-

Fonte: dados fornecidos pela própria empresa.

Nota: (1) Base 100 em 1999. (2) Entrou para o PAEX. (3) Projeção. (4) A margem líquida é igual ao lucro líquido do exercício depois do imposto de renda dividido pelo faturamento anual da empresa. Tal índice presta-se a medir o resultado da empresa em termos da lucratividade sobre vendas. (5) Desempenho financeiro do Setor de Serviços Diversos de acordo com a Revista Exame Melhores e Maiores, São Paulo: Ed. Abril, julho 2004.

Deve-se destacar que os valores fornecidos pelas empresas foram devidamente atualizados para possibilitarem melhor análise e comparação. Tais valores foram trazidos a valores presentes – setembro de 2004 - de acordo com o INPC (série histórica) e devidamente ocultados conforme negociado com as empresas.

5.2.6 Leitura política

Muito provavelmente, a diretoria da empresa Y, ao buscar o apoio da FDC e do seu programa PAEX, procurava legitimar mudanças necessárias utilizando-se do prestígio que a referida instituição possui no mercado. Deve-se ressaltar que, numa empresa de consultoria em engenharia, apesar de todo conhecimento técnico que seus profissionais detêm, as tecnologias de gestão ainda eram vistas por alguns como modismos gerenciais.

Percebe-se, segundo os relatos, que o presidente faz uso intensivo do simbolismo em seus pronunciamentos durante as reuniões na sede e em suas visitas aos escritórios da empresa

espalhados pelo país. Observa-se que, nesses momentos, ele utiliza seu poder de referência, mas não tão bem quanto o presidente da empresa X. Nessas visitas, o presidente da empresa Y age como “figura de proa¹⁹”, enquanto o vice-presidente executivo controla tudo na sede da empresa. Apesar das pressões exercidas pelos cotistas, o comportamento político do presidente é bastante visível em seus discursos e em sua flexibilidade ao aceitar resultados parciais e ao aguardar os momentos adequados para inserir novos assuntos na empresa. No entanto esse esforço político parece estar sendo anulado pela centralização do vice-presidente. Além do poder de referência, o presidente da empresa Y utiliza seu poder legítimo referente ao cargo que ocupa e também timidamente seu poder de recompensa como fez recentemente na promoção de um assessor ao cargo de gerente.

A empresa Y não enfrenta problemas com o sindicato de sua categoria, mas, por outro lado, recebe sistematicamente uma forte pressão de sua assembléia de cotistas. O atual presidente assumiu a empresa no ano de 1999 num momento de grave crise financeira. É possível acreditar que sua posse tenha sido precedida por uma eficiente manobra política entre os cotistas para derrubar o presidente anterior. Dessa forma, a relação²⁰ do atual presidente com o anterior não deve ser das mais cordiais, apesar de essas questões não terem sido citadas em detalhes nas entrevistas; esse fato precisa ser considerado como um complicador na atuação da atual diretoria.

A coalizão dominante na empresa Y parece ser bastante reduzida, talvez apenas o presidente e seu vice e algumas colaborações eventuais do consultor da FDC e, talvez, dos gerentes 04 e 07. Em torno destes estariam todos os demais influenciadores internos. Vale ressaltar que a coalizão dominante da empresa Y encontra-se numa situação bastante

¹⁹ Uma das funções do executivo segundo Mintzberg (1973).

desconfortável, recebendo de um lado a pressão por rentabilidade da assembléia de cotistas e de outro a dos gerentes e coordenadores de área por mais autonomia.

Poucas pessoas foram entrevistadas na empresa Y, mas um fato curioso deve ser registrado. Um grupo de entrevistados queria mudanças e queixava-se das resistências internas; o outro dizia que tudo estava indo bem. O primeiro grupo era formado pelos especialistas da tecnoestrutura e o segundo por engenheiros das áreas de negócios da empresa. Nesse caso, é inevitável a analogia com as palavras de Maquiavel (1998), que dizia que todo processo de mudança seria difícil e contaria com a resistência daqueles que estão se dando bem nas atuais circunstâncias, mas teria o apoio daqueles que se encontram à margem da situação.

Uma empresa de consultoria teria uma tendência natural a aproximar-se de uma adhocracia, entretanto, tendo em vista a forte centralização do vice-presidente executivo bem como a forte preocupação da diretoria com o controle e a eficiência, talvez ela se assemelhe mais ao tipo burocracia mecanizada. Levando-se ainda em consideração os constantes conflitos entre a diretoria e os demais cotistas, tanto na empresa quanto nas assembléias, talvez o mais correto seria aproximar-se de uma estrutura do tipo burocracia mecanizada com momentos de arena política.

Na empresa Y, a estratégia de melhoria dos controles financeiros aparece como a grande vedete. Entretanto todas as demais que constam no plano estratégico da empresa se enquadram como não-realizadas ou parcialmente realizadas. Nesse sentido, percebe-se que a busca de resultados ótimos, indiscutivelmente, mostrou-se um verdadeiro fracasso. Tal fato pode refletir a grande diversidade de interesses existentes na empresa e a conseqüente falta de

²⁰ Deve-se ressaltar que o presidente anterior possui 27% das cotas da empresa e continua em suas instalações sem um cargo definido em sua estrutura formal.

identificação das gerências com as decisões. Talvez possa refletir também uma certa predominância do uso do poder aberto.

Por fim, deve-se destacar que a centralização não é parceira da inovação nem da criatividade e, talvez, o grande desafio da empresa Y, neste momento, enquanto empresa de consultoria, seja reavaliar o grau de autonomia dos seus gerentes e coordenadores de área, com o objetivo de melhorar o clima organizacional, motivar a equipe e, assim, ganhar mais competitividade. Dessa forma, talvez a empresa Y possa aproximar-se um pouco mais de um tipo adhocracia e ganhar uma nova forma de atuação.

5.3 Caso 3 – A empresa Z.: uma empreiteira

5.3.1 A empresa Z e a metodologia PAEX de gestão estratégica

No ano de 2000, depois de quase quinze anos de sociedade e mais de vinte anos de amizade entre os sócios, a empresa Z, em virtude de diversos fatores macroeconômicos, passou por sérias dificuldades. Apesar da franca expansão do setor à época, a empresa viu seu volume de serviços cair vertiginosamente e, conseqüentemente, assistindo a queda de seu faturamento como nunca havia ocorrido antes. Tal advento é visto por todos como um divisor de águas na história da empresa, o que obrigou sua direção a tomar algumas medidas importantes.

Diante desse quadro de total incerteza, nesse mesmo ano, a direção da empresa foi buscar auxílio na FDC com o objetivo de tentar alterar essa situação e, então, aderiram ao Programa PAEX. O objetivo da direção da empresa, ao procurar a FDC, era buscar conhecimento e novas tecnologias de gestão a fim de modernizar seus procedimentos internos

e sua forma de atuação no mercado, uma vez que a empresa parecia estar fechada em si mesma durante muito tempo.

5.3.2 Breve histórico da empresa Z

A Empresa Z é uma sociedade anônima de capital fechado, especializada em serviços de montagem eletromecânica, e foi fundada em 1961 por um grupo de cinco engenheiros, com quinhões iguais. Inicialmente, tinham por objetivo atender especificamente a duas grandes empresas estatais brasileiras: a Usiminas e a Vale do Rio Doce.

A empresa atuou dessa forma até o ano de 1979, quando, por acaso, começou a atuar com empresas de outros segmentos. Desde o início de sua fundação, conviveu com um ambiente muito tranquilo, em que a concorrência era muito pequena e o mercado estava em franca expansão. Nesse contexto, os clientes procuravam a empresa para contratação dos seus serviços e, em muitos momentos, ela não podia atendê-los por já estar sobrecarregada.

No ano de 1986, depois de um longo período de prosperidade, os proprietários, na época, bem sucedidos financeiramente, mas já com idades avançadas, pouco ousados e cansados, resolveram desfazer-se do negócio e deram preferência para os próprios funcionários, no caso alguns engenheiros que já atuavam na empresa há algum tempo. Tal advento ficou marcado na empresa como o fim da fase da primeira diretoria e o início da segunda. Assim, novamente outro grupo de cinco engenheiros adquiriu a empresa; entretanto, dessa vez, nessa nova sociedade, havia um sócio majoritário que assumiu a presidência da empresa e outros quatro minoritários que assumiram quatro diretorias, a saber: técnica, comercial, obras e financeiro-administrativa.

Atuando num mercado um pouco menos parecido com o do passado, a empresa continuou prosperando e avançando em novos mercados, mas ainda de uma forma bastante conservadora e passiva em relação à sua área comercial e a algumas práticas de gestão. No ano de 2000, a empresa passou por sérias dificuldades e sua direção viu-se obrigada a mudar seu estilo de atuação e, para isso, precisou tomar algumas medidas de impacto que culminaram com a saída pacífica de três sócios, tanto da gestão quanto da propriedade da empresa. A saída desses sócios ficou mais conhecida internamente como o episódio que deu fim à fase da segunda diretoria e iniciou a terceira (FIG. 12).

Período	1961 - 1986	1986 – 2002	2002 - ?
Fase	1ª diretoria	2ª diretoria	3ª diretoria

FIGURA 12 - Fases de transição na empresa Z

Fonte: elaborada pelo autor da dissertação.

No momento atual (agosto de 2004), a empresa conta com uma atraente carteira de clientes e goza de uma situação financeira bastante confortável, com endividamento zero, sede e equipamentos próprios e, como sempre, financiando todas as suas obras com capital próprio. É uma empresa com forte presença no competitivo mercado de montagens industriais eletromecânicas, atuando nos segmentos de mineração, metalurgia, siderurgia, portuária, cimento, papel e celulose, petróleo, química e energia, realizando obras em qualquer parte do território nacional.

5.3.3 A estrutura formal e o processo decisório

Em meados do ano de 2000, antes da empresa aderir ao PAEX, ainda na fase da segunda diretoria, a empresa Z contava, em sua estrutura formal (FIG. 13), com a presença de seus cinco acionistas em postos importantes. O sócio majoritário ocupava a presidência e os outros quatro dirigiam as áreas técnica, administrativo-financeira, comercial e obras. Além disso, o presidente contava com apenas uma assessoria jurídica.

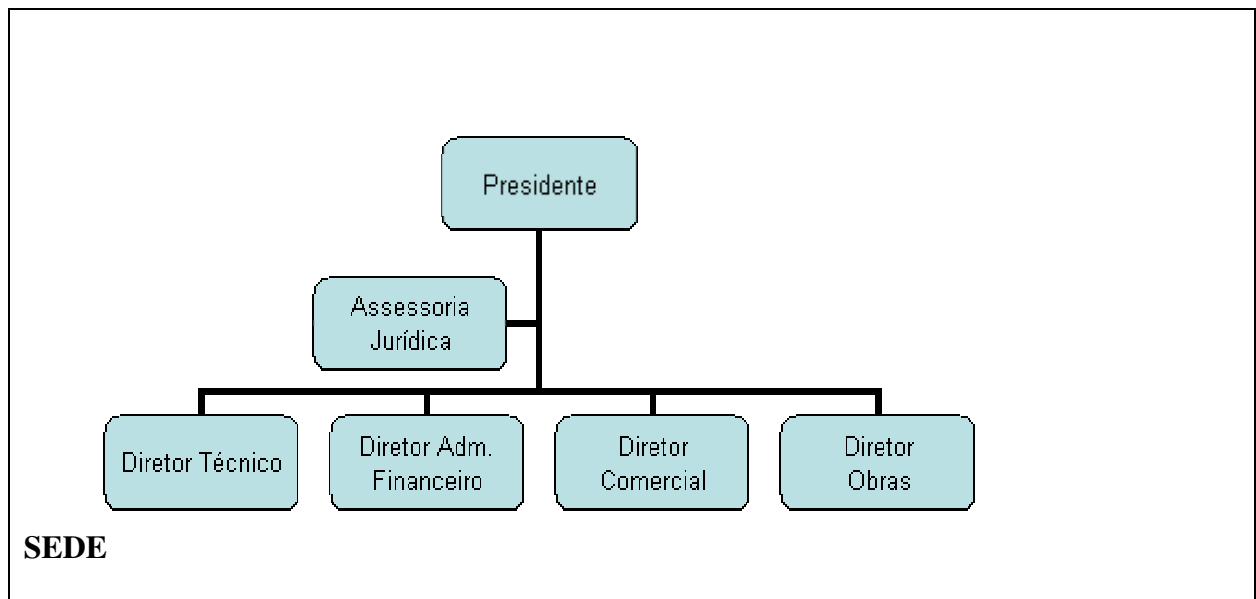


FIGURA 13 - Organograma da empresa Z antes do PAEX.

Fonte: elaborada pelo autor da dissertação com base na documentação apresentada pela empresa.

O organograma da FIG. 13 representa apenas a estrutura formal da empresa na sua sede. Como a empresa Z é uma empreiteira, em cada obra que ela executa é montada uma estrutura específica para atender o serviço contratado. Dessa forma, conforme pode ser visto na FIG 14 a seguir, todas as obras da empresa Z têm uma estrutura específica que conta com diversos profissionais, dirigidos por um superintendente, que na sede da empresa também é chamado de gerente do contrato. Esse superintendente possui duas assessorias, uma em

qualidade e outra em segurança e medicina do trabalho. Além disso, as estruturas de obras ainda têm três gerentes de áreas, no caso planejamento, logística e execução. Essa estrutura de obra permite que os gestores dessas áreas tenham muita autonomia e agilidade em suas decisões uma vez que, na maioria dos casos, eles estão a milhares de quilômetros da sede da empresa. Naturalmente, ao final de cada obra, todo o pessoal envolvido na sua execução é dispensado ou remanejado para outra obra que esteja sendo iniciada.

De acordo com a demanda de mercado, essa área de obras, às vezes, conta com mais de três mil homens e em outros momentos de baixa de mercado, com apenas quatrocentos. Por isso, a estrutura da sede precisa ser bastante enxuta para suportar esses períodos de baixa de mercado e, evidentemente, propiciar maior agilidade em suas ações.

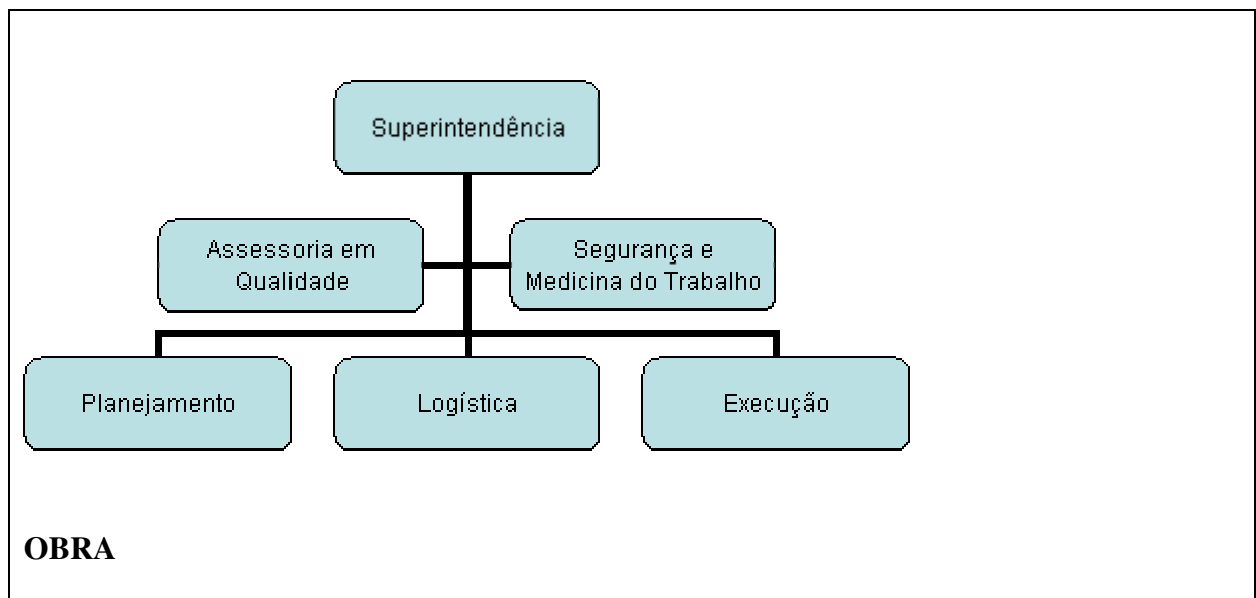


FIGURA 14 - Organograma da área de obras da empresa Z antes do PAEX.

Fonte: elaborada pelo autor da dissertação com base na documentação apresentada pela empresa.

Com a entrada da empresa Z para o PAEX em 2000, grandes mudanças estruturais ocorreram, dentre elas pode-se citar o desligamento, tanto da gestão quanto da propriedade, de três sócios da empresa que selaram o fim da fase da segunda diretoria. Atualmente, conforme

pode ser visto na FIG.15 a seguir, a estrutura formal da empresa Z é composta pelo conselho de administração, presidência, três assessorias – qualidade, jurídica e informática - e três diretorias - finanças e controle, comercial e operações. Além desses órgãos, também foi criado um comitê executivo, que é formado pelo presidente, pelos três diretores e pelos assessores e gerentes da empresa. O presidente se reúne com os diretores semanalmente, e mensalmente esse grupo é ampliado com a presença de todos os assessores e gerentes.

No momento, seu conselho de administração é formado por duas empresas *holdings*, de propriedade dos dois atuais sócios da empresa, que, no momento, ocupam a presidência do conselho e a presidência da empresa e possuem respectivamente 87% e 13% de suas ações. Além das duas empresas acionistas, representadas pelos seus proprietários, o conselho de administração também conta com a contribuição de mais três conselheiros externos, indicados pelo seu presidente, que integram o conselho consultivo. Tais conselheiros são profissionais do mercado com notória especialização e participam das definições das principais diretrizes da empresa, dando contribuições em diversas áreas, tais como: conjuntura econômica, assuntos governamentais, tendências, novas perspectivas etc. Ressalta-se ainda que a estrutura formal da área de obras, citada na FIG. 14, não sofreu qualquer alteração e continua com a mesma composição, só que agora a área é subordinada à diretoria de operações.

Vale destacar que, com as mudanças descritas anteriormente que marcaram a transição da 2ª para a 3ª diretoria, o antigo presidente da empresa Z assumiu a presidência do conselho de administração e o antigo diretor técnico assumiu a presidência, levando consigo suas assessorias de qualidade e informática. Os três novos diretores vieram da base da empresa e, a partir de então, tem início a fase da terceira diretoria da empresa Z.

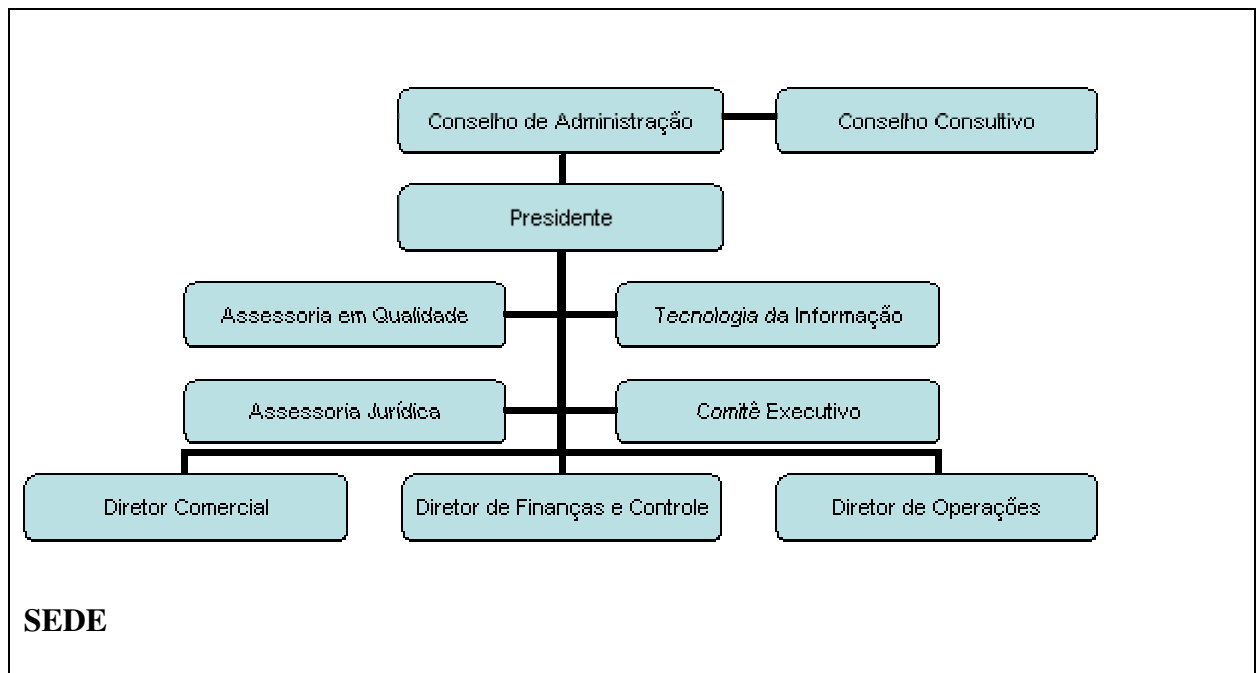


FIGURA 15 - Organograma da empresa Z depois do PAEX.

Fonte: elaborada pelo autor da dissertação com base na documentação apresentada pela empresa.

A Empresa Z S.A. tem um largo histórico de centralização em sua gestão e, particularmente na fase da segunda diretoria, a história não foi diferente e a empresa foi dirigida de forma altamente centralizada, notadamente pelo seu ex-presidente, atual presidente do conselho de administração. Nessa fase, todas as decisões eram discutidas apenas pelos sócios, e os funcionários exerciam um papel secundário na empresa, o papel de meros executores. Para alguns, a centralização na empresa Z não é sua característica exclusiva, mas do setor de engenharia como um todo.

Com toda essa centralização, os funcionários acabaram desenvolvendo um comportamento altamente passivo e disciplinado, evidenciado em seus elevados níveis de subordinação, em que as pessoas sempre executavam suas tarefas sem questioná-las. Além disso, vale destacar que a rotatividade de pessoal na sede da empresa sempre foi mínima, praticamente zero.

A empresa Z nunca teve uma política de capacitação de pessoal e alguns relatos descrevem o desejo que as pessoas tinham de participar de treinamentos e adquirir novos conhecimentos. Um relato descreve o comportamento das pessoas na empresa quando recebiam *folders* de cursos de capacitação: “*Será que um dia eu vou participar de um negócio desse?*”.

Da mesma forma, também salta aos olhos a vontade que o corpo gerencial tinha de participar das decisões da empresa, mas, em virtude do isolamento de suas áreas e da própria cultura da empresa, acabavam mantendo-se calados. Nesse contexto, vários relatos revelam que alguns gerentes sentiam-se meio órfãos na empresa ao não terem suas demandas atendidas ou mesmo escutadas por seus diretores.

Conforme dito anteriormente, com a primeira grande crise enfrentada pela empresa em 2000, seus dirigentes sentiram a necessidade de mudar e entraram para o programa PAEX da FDC. A metodologia PAEX de gestão estratégica deu início a uma grande abertura na empresa, em que seus assessores e funcionários de primeiro e segundo escalões foram convidados a participar das decisões e assim começaram a contribuir ativamente em muitos assuntos. Com relação a essa nova fase inaugurada pela FDC e posteriormente ampliada pelo Prof. João Bosco Lodi²¹, deve-se ressaltar a grande aceitação e participação de todos, especialmente daqueles funcionários com pouco tempo de casa e vivências anteriores de outros empregos, que se destacaram bastante e trouxeram algumas experiências importantes para a empresa Z.

Uma orientação do consultor contratado, além da criação do conselho de administração da empresa, foi a criação de um comitê executivo que seria formado pelo presidente e

²¹ O Prof. João Bosco Lodi, consultor renomado no país, foi contratado pela direção da empresa Z para conduzir o processo de mudanças internas, que culminou com a saída pacífica de três sócios.

diretores da empresa e um gerente sempre em sistema de rodízio. Atualmente, tal comitê reúne-se semanalmente para tratar de todos os assuntos da empresa e, previamente, seus participantes enviam à assessora de qualidade da presidência – a responsável pela montagem da agenda e das atas das reuniões que, por isso, também participa das reuniões - os assuntos que serão tratados na reunião semanal do comitê. Esses assuntos são escolhidos pelos próprios participantes, têm horário para iniciar e terminar, mas nunca são vetados pelo presidente. Uma vez por mês esse grupo é ampliado e também conta com a presença de todos os assessores e gerentes da empresa.

No início, essas reuniões do comitê foram bem vistas por muitos, uma vez que se tratava de um verdadeiro exercício de democracia na empresa, onde todos podiam interferir e opinar acerca de todas as decisões. Para outros, esses encontros pareciam reuniões de “mentirinha”, em que todos falavam, mas nem sempre todas as pessoas prestavam atenção naquilo que estava sendo discutido. Além disso, outras pessoas permaneciam um pouco caladas, talvez por receio de algum tipo de retaliação.

Atualmente, a situação já é bem diferente, segundo os relatos, pois a maioria das pessoas colabora ativamente nas diversas discussões e algumas chegam a “brigar” para participar do comitê. Com o afastamento da assessora de qualidade, para licença maternidade, o gerente de vendas assumiu o posto de encarregado pelas atas e, depois de algumas semanas, os demais gerentes, talvez enciumados, começaram a questionar o motivo daquela escolha.

Hoje em dia, o próprio presidente da empresa reconhece que o comitê é um sucesso, mas as pessoas ainda não falam abertamente tudo o que pensam; entretanto, acredita que essa evolução é realmente um processo lento e, por isso, tem tido muita paciência. Assim, o atual presidente tem exercido seu poder de forma bem menos centralizadora que o anterior,

admitindo inclusive policiar-se diariamente em relação a isso. No entanto, para alguns, essa descentralização recém-iniciada ainda pode ser bastante ampliada.

É importante ressaltar que, às vezes, alguns diretores e gerentes, em bloco, parecem cobrar mais autonomia do presidente, quando, nas reuniões do comitê ou mesmo nos corredores da empresa, abordam-no para discutir algumas questões operacionais e aproveitam para provocá-lo nesse sentido.

Uma questão que também merece atenção é o fato de as novas idéias passarem por um período de amadurecimento na empresa. Tal fato é descrito por um diretor quando relata um telefonema do presidente acerca da iminência de um estouro de demanda do setor de mineração no país. O presidente deu a notícia e terminou o contato da seguinte forma: “*vai pensando nisso aí*”. Para outro gerente, esse tipo de coisa acontece o tempo todo e explicou afirmando que, às vezes, muitas idéias chegam “verdes” na empresa e, por isso, precisam de um tempo para amadurecer na mente das pessoas.

O presidente é visto por muitos como uma pessoa de grande abertura; todos os dias é sempre o último a sair da empresa e costuma percorrê-la diariamente, conversando e escutando todos os funcionários, colhendo críticas e sugestões diretamente na base. Tal iniciativa, às vezes, acaba despertando a ciúmeira de alguns diretores que, de certa forma, sentem-se “atropelados”, mas, com a grande habilidade que lhe é própria, o presidente consegue sempre contornar essas situações.

O presidente do conselho de administração é descrito por muitos como um visionário, uma pessoa que realmente consegue enxergar à frente de seu tempo e aparece nos relatos como uma figura de fundamental importância para a empresa. Com seu enorme carisma, ele seria capaz de fazer as pessoas trabalharem entusiasmadas num domingo. Apesar de ter saído

da direção operacional, o referido presidente é visto, quase que diariamente, pelos corredores da empresa e também, em alguns casos, participando de discussões.

Também descrito como um apaixonado pela empresa, é apontado como o responsável por uma série de inovações internas. Dentre elas, pode-se citar o desenvolvimento do sistema de informática, há dez anos, e que até hoje é utilizado pela empresa. Tal sistema interliga todos os setores e, até pouco tempo atrás, ainda era de grande valia para todos os dirigentes e funcionários. Sua preocupação com o controle pode ser vista nas rotinas de alguns dos seus módulos como o de compras, por exemplo, em que o diretor de operações é o responsável por autorizar todas as compras das obras, item por item. Atualmente, já existe o consenso dos principais dirigentes da empresa de que esse sistema chegou ao seu limite. Dessa forma, a empresa pretende, nos próximos meses, implantar seu sistema ERP recém-adquirido.

Logo que o novo diretor financeiro assumiu o cargo há dois anos, tratou de fazer algumas críticas ao sistema, afirmando que o mesmo estava bastante ultrapassado e que por isso não poderia realizar o trabalho de que gostaria. A diretoria financeira da empresa, por ter sido dirigida durante muito tempo por um engenheiro, não dispunha de algumas ferramentas que são consideradas básicas em outras empresas. Então, o novo diretor financeiro, que contava com experiência de empregos anteriores em grandes empresas que utilizavam sistemas ERP, passou a questionar o sistema da empresa sempre que tinha oportunidade. A assessora de informática, talvez por estar muito ocupada sempre fazendo ajustes no atual sistema ou acreditar que essa iniciativa deveria partir do presidente, acabou não participando ativamente desse pleito do diretor financeiro.

O conselho de administração da empresa reúne-se mensalmente e nesses encontros eram solicitados os relatórios de informações gerenciais ao setor financeiro. Tais relatórios foram criados pela nova equipe desse setor e causaram um impacto bastante positivo no

conselho, tendo em vista a riqueza de informações que continha. Entretanto tais relatórios deveriam ser sempre solicitados com uma semana de antecedência, para o setor financeiro poder montá-lo, “garimpando” as informações necessárias em diversas fontes diferentes. Então, os principais dirigentes da empresa, incomodados com essa situação, passaram a questionar a demora na confecção dos relatórios e o setor financeiro defendia-se dizendo que era impossível ter a agilidade desejada sem um sistema ERP.

Depois de muitas investidas do diretor financeiro, a decisão de aquisição do sistema ERP foi finalmente tomada. Segundo o presidente, o atual sistema chegou ao seu limite, não apenas por necessidade da diretoria de finanças, mas porque essa descentralização crescente exige que a empresa tenha mais controle de suas ações. Nas reuniões que trataram do assunto ERP, o presidente do conselho, por ter sido o mentor do sistema atual, participou ativamente das discussões.

A estratégia de segmentação de clientes realizada pela empresa e utilizada atualmente com grande sucesso, pela quantidade de vezes que foi citada nos relatos, talvez merecesse um capítulo à parte nesse caso. Ao chegar ao cargo há quatro anos, o gerente de vendas foi o primeiro a levantar a idéia de segmentar o mercado de atuação da empresa. Em uma de suas primeiras reuniões com a antiga direção, recebeu uma estrondosa resposta negativa na sua tentativa de expor os detalhes de um plano de segmentação de mercado que gostaria de implementar.

Dessa forma, pode-se perceber que, na empresa, realmente existia uma enorme resistência em utilizar algumas técnicas de gestão. A saída dos três diretores, os treinamentos oferecidos aos dirigentes pela FDC e a posterior abertura concedida pela direção para negociações facilitaram sobremaneira a implementação de algumas dessas técnicas. Hoje em dia, a empresa sabe quem é o seu cliente, onde encontrá-lo e o que ele deseja. Sabe também

que muitas vezes não vale a pena atender a alguns clientes que não se encaixam nos critérios estabelecidos pela segmentação realizada.

Nesse sentido, percebe-se que as pessoas ganharam um grande destaque na nova forma de gestão da empresa. Além das reuniões semanais do comitê executivo – que contam com a presença do presidente do conselho nas últimas reuniões de cada mês para interar-se de alguns assuntos - e das reuniões mensais do conselho de administração, a direção da empresa também realiza uma reunião mensal com a participação de todos os assessores, diretores e gerentes.

Ainda dentro dessa mesma perspectiva, a direção da empresa ainda criou algumas novidades como o “Programa Boas Idéias”, que objetiva colher não apenas boas idéias, mas também críticas e sugestões de todos os funcionários.

Outra novidade, muito bem aceita por todos, foi a idéia da formação das comissões de trabalho, sugerida pelo consultor externo, o professor João Bosco Lodi. Essas comissões têm por objetivo discutir determinadas questões da empresa, envolvendo algumas pessoas no assunto e apresentando algumas propostas de solução ao final de seus trabalhos. Tais comissões têm curta duração, seus membros são indicados pelo presidente e, como exemplos, podem ser citadas as comissões de redução de custos e a de produtividade que forneceram importantes contribuições à empresa.

Dessa forma, pode-se perceber que a atuação do consultor contratado, o professor João Bosco Lodi, foi muito mais marcante na empresa do que a do programa PAEX da Fundação Dom Cabral, uma vez que ele foi o grande responsável por toda a reestruturação da empresa. No momento, a impressão que fica é que a FDC, em alguns pontos, deixou muito a desejar, notadamente na freqüente ausência de seu consultor bem como nas expectativas geradas e não realizadas de parcerias e trocas de experiências entre as outras empresas que integram o grupo MG-2 do PAEX.

Atualmente a direção da empresa discute sua continuidade no programa PAEX em virtude da percepção da exaustão de sua metodologia. O presidente já tem sua opinião formada a respeito do assunto, mas solicitou por escrito a manifestação de todos os gestores da empresa. A decisão final é sempre dele; não acatará tudo o que as pessoas vão escrever, mas quer ler todas as opiniões das partes envolvidas antes de tomar sua decisão. Com o objetivo de manter essa democratização recém-inaugurada na empresa, o presidente acredita que todos os gestores da empresa precisam participar da maioria dos assuntos corporativos.

Finalmente, pode-se concluir que, com a saída dos três sócios diretores, a empresa conseguiu avançar bastante, profissionalizando sua gestão e dando mais espaço e autonomia aos atuais diretores e gerentes e, assim, vem conseguindo imprimir um estilo de gestão bastante participativo. Entretanto deve-se destacar que, na visão de alguns gestores, a empresa só não cresceu mais nesses quarenta anos de existência em razão do conservadorismo de todas as suas direções, tanto a atual quanto as anteriores.

Quando os gestores se referem ao conservadorismo, destacam principalmente o conservadorismo financeiro. No entanto o conselho de administração definiu como diretriz que a empresa é aplicadora e não captadora de recursos e, por isso, continuará trabalhando com capital próprio.

Assim, os dois únicos acionistas dessa sociedade anônima de capital fechado, apesar de ainda terem perfis centralizadores e estilos conservadores de gestão, pouco a pouco começam a se acostumar com as mudanças realizadas por eles mesmos.

Apesar de todos os avanços alcançados pela empresa, seus dois principais dirigentes sabem que ainda existem outros desafios pela frente, uma vez que, agora, os gestores profissionais querem mais autonomia e ousadia para expandir os limites de atuação da

empresa e isso implica diretamente maior necessidade de capital e maior descentralização do poder.

5.3.4 O processo estratégico na empresa Z após a introdução da metodologia PAEX

O primeiro ciclo de planejamento estratégico da empresa, iniciado após a introdução da metodologia PAEX, foi visto por todos como uma grande surpresa, tendo em vista que aquela era a primeira oportunidade em que alguns gerentes e assessores se reuniam com o presidente e os outros sócios diretores para discutir os rumos da empresa. Aliás, inicialmente, as novas ferramentas de gestão oferecidas pelo programa PAEX da FDC não foram vistas da mesma forma pelos acionistas da empresa, com alguns dando apoio ativamente e outros não. Também aqui deve ser destacada a percepção dos funcionários, notadamente dos recém-contratados, ao notarem a existência de diversos feudos na empresa, onde cada diretor tinha suas próprias regras.

O balanço final desse primeiro ciclo de planejamento é que as metas foram “chutadas” e não havia um embasamento teórico e informações precisas acerca do mercado e dos concorrentes e, além disso, a metodologia contou com a resistência de algumas áreas da empresa. No entanto esse primeiro ciclo caracterizou-se como um ótimo exercício de autoconhecimento e reflexão para as pessoas na organização, abordando assuntos como: “O que a empresa quer ser no futuro?”, “Qual é o seu negócio?”, “Quais são os seus valores?”.

Para alguns, o primeiro planejamento não obteve grande êxito, porque existia um certo ceticismo entre alguns diretores em relação à utilização de algumas ferramentas de gestão. Os sócios dirigentes eram todos engenheiros e alguns se concentraram muito mais na área operacional e deixaram um pouco de lado a parte de gestão, apesar de a empresa ter

conseguido, a pedido do presidente, realizar com sucesso a reengenharia de seus processos no ano de 1994.

Nesse sentido, talvez pela resistência de alguns diretores, a empresa não conseguia avançar em muitos assuntos e, ao mesmo tempo, o mercado tornava-se mais competitivo, as demandas dos clientes começavam a diminuir e tornarem-se mais exigentes. Dessa forma, a direção da empresa continuava extremamente insatisfeita com seu desempenho.

Na época, o presidente estava ávido por mudanças, mas o PAEX parecia não estar sendo capaz de realizá-las. Assim, em 2002, a empresa viu-se novamente obrigada a buscar no mercado outra consultoria, uma vez que a FDC, em virtude de seu alto envolvimento com a diretoria da época, talvez não conseguisse realizar as mudanças que seriam necessárias. Assim, disposta a quebrar seus próprios paradigmas para garantir a sobrevivência e a expansão da empresa, sua diretoria resolveu contratar uma das maiores autoridades do país no assunto, o professor João Bosco Lodi, profissional com vasta experiência acadêmica e em profissionalização de empresas familiares.

Em apenas cinco sessões, o consultor contratado conseguiu implodir a empresa e levantá-la novamente. Em sua consultoria, conversou com muitos profissionais da empresa bem como todos os seus sócios e, em seguida, deu o seguinte diagnóstico: *“Para a empresa mudar sua forma de atuação, ela deverá primeiramente mudar as pessoas que a dirigem”*.

Assim, o consultor sugeriu a criação de um conselho de administração que seria formado por quatro dos cinco sócios, sendo que o sócio majoritário, na época, presidente da empresa, ocuparia o posto de presidente do conselho. Além disso, as diretorias deveriam ser ocupadas por profissionais experientes da própria base da empresa que o próprio consultor indicou após breves entrevistas. O quinto sócio, que era o mais jovem e com maior afinidade com o presidente, deveria assumir a presidência.

Dessa forma, o diagnóstico do consultor veio ao encontro dos interesses do sócio majoritário e do sócio mais jovem, que pretendiam sair daquela situação de declínio, modernizando e profissionalizando a gestão da empresa. Para eles, estava claro que o problema da empresa não era só de mercado, mas sim de gestão e, assim, esse diagnóstico não foi nenhuma surpresa, uma vez que eles já tinham em mente essa necessidade de mudanças; entretanto, sabiam que não conseguiriam realizá-las sozinhos.

A situação financeira pessoal dos outros três sócios era bastante confortável e os mesmos já passavam dos sessenta anos de idade, evidenciando uma grande aversão aos riscos do mercado, às mudanças necessárias e ao agito comum à vida executiva.

Inicialmente, esses sócios foram convencidos pelo consultor a deixar seus cargos executivos para integrar o conselho de administração da empresa. No entanto, posteriormente, foi verificado pelo consultor que o melhor caminho para a empresa seria a saída dos três sócios, uma vez que seus perfis não se encaixavam mais à nova filosofia pretendida pela empresa. Assim, apesar da grande paixão que esses sócios tinham pela empresa, eles foram convencidos a vender suas partes para os outros dois sócios e deixaram definitivamente a empresa. Tal operação foi considerada um sucesso por todos, uma vez que tudo foi conduzido com muita habilidade sem deixar trauma entre as partes envolvidas.

Depois das mudanças, o novo presidente passaria a cuidar do dia-a-dia da empresa e o seu ex-presidente, que assumiria a presidência do conselho de administração, participaria apenas das decisões estratégicas da empresa.

Vale destacar que o novo presidente, mesmo antes das mudanças, já era visto por todos como uma forte liderança interna. Ele ocupava a diretoria técnica da empresa, que era o setor responsável por orçar as obras para os clientes antes de sua execução; no entanto, com o decorrer dos anos, ele foi acumulando uma série de outras atividades da empresa que outras

áreas não estavam dispostas a absorver. Assim, tudo precisava passar por ele antes de ser executado e tal situação parecia não gerar qualquer constrangimento entre os outros diretores que, talvez por comodismo, concordavam com tudo isso.

Depois da posse da nova diretoria em 2002, a empresa finalmente ganhou uma nova forma de atuação, mesmo porque o presidente do conselho e o presidente já estavam convencidos de que deveriam adotar um estilo bastante diferente do passado.

No passado, os engenheiros tinham uma supremacia evidente em relação a todos os outros profissionais da empresa. Alguns relatos descrevem que, nessa época, falar de algumas técnicas de gestão era uma grande perda de tempo porque alguns diretores tinham uma enorme antipatia desses assuntos. Nos últimos anos, os não-engenheiros começaram a ganhar destaque e a FDC deu uma boa contribuição nesse sentido ao enfatizar aquilo que muitos já pregavam internamente. Depois disso, alguns setores da empresa ganharam bastante projeção como o caso das áreas comercial e financeira, mesmo porque anteriormente faltava melhor estruturação a esses setores.

Dessa forma, alguns relatos demonstram que, no passado, era muito difícil não ter formação em engenharia numa empresa de engenheiros; no entanto, as técnicas de gestão agora parecem estar fluindo muito melhor.

As diretorias de operações e comercial foram ocupadas por engenheiros da empresa, profissionais que estavam acostumados a lidar diretamente com obras e que precisaram de um tempo para adaptar-se às rotinas da sede. Para alguns, inicialmente, os novos diretores achavam que as decisões na sede, diferentemente das obras, eram muito centralizadas.

O engenheiro que assumiu a diretoria comercial, apesar de não ter muito conhecimento dessa área, conta com toda a experiência do gerente de vendas, um executivo dinâmico,

administrador por formação, especialista em *marketing* e recém-contratado - 4 anos - com o objetivo de dar mais agressividade à diretoria.

A diretoria de operações é vista pelos principais dirigentes como uma área de importância capital, como a área que gera receita para toda a empresa. Seu diretor – ex-gerente de obras, com 23 anos de empresa e fortes laços de amizade com o presidente - goza de bastante autonomia e, em certos períodos, já chegou a ter mais de 3.500 homens sob seu comando. Por ser um profissional de obra e por isso conhecer profundamente suas particularidades, concede muita autonomia aos seus subordinados, os gerentes de contratos de obras – os superintendentes. Muitos relatam que esses gerentes costumam ter mais poder do que os gerentes e diretores da sede da empresa.

Além disso, o diretor de operações, por ser o mais antigo entre os atuais diretores, também é aquele que substitui o presidente em sua ausência. Tal diretor é visto por muitos como um homem forte na empresa e, às vezes, também meio radical em algumas atitudes, tal como questionar e descumprir algumas determinações que a auditoria externa e a diretoria financeira tentam impor ao seu setor. Para o diretor de operações, sua principal obrigação é executar muito bem a obra do cliente, independentemente da diretoria comercial tê-la orçado bem ou mal.

A diretoria financeira foi ocupada pelo *ex-controller* da empresa, um rapaz jovem – 7 anos de empresa - com sólida formação acadêmica (mestre em controladoria pela USP) e também professor universitário. Nessa diretoria as mudanças estruturais foram maiores que nas outras, uma vez que seu novo titular se viu obrigado a realizar alguns ajustes internos tais como readequação de pessoal (através de cortes e novas contratações), rearranjos de processos, criação de novas rotinas e mudança física, tendo em vista que a sala do diretor anterior se situava em outro andar do prédio, precisamente ao lado da sala do presidente.

Nesse contexto, com o objetivo de continuar renovando a empresa e oferecendo oportunidade de crescimento a todos os seus funcionários, a questão da expectativa de promoção funcional ganhou muito destaque internamente. Na história da empresa, a primeira diretoria ficou por vinte e cinco anos, a segunda por dezesseis e a terceira já está convencida de que ficará muito menos tempo do que a segunda. O Professor João Bosco Lodi conseguiu incutir na mente dos acionistas e dos demais funcionários a idéia de que as pessoas precisam ter outras perspectivas na empresa além do cargo que já ocupam. Essa teoria é fortemente defendida na empresa pelos seus principais dirigentes ao afirmarem que *“um diretor deve aspirar à presidência da empresa e o gerente precisa trabalhar visando ao cargo de diretor”*.

Paralelamente a todo esse processo de mudanças estruturais, a empresa tornava-se uma devoradora voraz de novas tecnologias de gestão e em pouco tempo obtiveram grande êxito na implantação do controle da qualidade total, EVA, BSC e agora a certificação ISO de meio ambiente. Para alguns, a certificação ISO 9000, que foi conquistada há alguns anos, organizou muito a empresa e, indiscutivelmente, é muito mais forte do que a metodologia PAEX.

A assessora de qualidade – com 6 anos de empresa e engenheira por formação – tem o total apoio e confiança do presidente e é a responsável pela confecção e distribuição de todos os planos e manuais além do acompanhamento da implementação de novas tecnologias de gestão do interesse da direção da empresa. Quando “algo não vai bem”, ela tem total autonomia para reunir o grupo de diretores e gerentes e fazer o acompanhamento das metodologias. Recentemente, retornando de sua licença maternidade, talvez pela importância do seu setor, teve sua área reforçada por mais um profissional. Para essa assessora, o apoio que ela tem da presidência é fundamental para o êxito do trabalho que realiza.

Depois de toda essa transformação, a empresa passou pelos segundo e terceiro ciclos de planejamento. Durante esse período, a equipe amadureceu bastante e percebeu que

trabalhar com estratégias e metas muito ousadas prejudicava todo o processo estratégico da empresa, uma vez que raramente elas eram alcançadas. Percebeu também que, quando há participação efetiva de todos, as coisas são mais lentas, mas andam muito melhor.

Durante esses três ciclos de planejamento, houve um aprendizado coletivo acerca da gestão estratégica na empresa. Inicialmente seus gestores acreditavam que a empresa atuava num mercado de *commodities* e que, por isso, o cliente só se preocupava com o preço, e a questão da qualidade era condição *sine qua non* para disputar obras no mercado. Posteriormente seus gestores perceberam que poderiam agregar mais valor aos seus serviços e assim passaram a fornecer aos seus clientes alguns serviços adicionais.

Durante esse aprendizado, o grupo de planejamento foi sendo ampliado e a negociação foi ganhando destaque com a participação ativa e constante dos primeiro e segundo escalões e das assessorias na definição das diretrizes da empresa. Assim, seus principais dirigentes, que antes acreditavam que a cúpula da empresa era a responsável pelo planejamento e a base pela execução, perceberam que a participação de todos aumentava o comprometimento das pessoas com as decisões.

Atualmente, o mercado em que a empresa Z S.A. atua é muito competitivo e a empresa tem enfrentado disputas muito fortes, inclusive com alguns concorrentes praticando margens negativas com o objetivo de conquistar mercado. Essa não é a política da empresa Z S.A., mas como as margens são mínimas (2%), às vezes algumas obras da empresa costumam dar prejuízo em virtude das variações absurdas que ocorrem nos orçamentos das obras em execução. Para alguns, a possibilidade do orçamento (também chamado estimativa em outras empresas) ser igual ao que foi executado, “mesmo que a obra tenha sido a melhor maravilha do mundo”, é zero. Dessa forma, existe uma grande dificuldade em fazer orçamentos precisos

para as obras, e tais ocorrências acabam gerando um certo desconforto entre o presidente e as diretorias, notadamente a comercial, que é a responsável por tal tarefa.

Atualmente, todas as estratégias da empresa estão formalizadas e amarradas ao BSC, e tais estratégias são detalhadas em projetos com suas respectivas metas e responsáveis. Todo esse material é desenvolvido pelos próprios gestores e, posteriormente, criticado e aprovado pelo conselho de administração. Após a aprovação do conselho, esse material é encadernado e distribuído entre os membros do conselho e todos os assessores, diretores e gerentes da empresa, que fazem um acompanhamento sistemático de todas as suas ações.

No momento, a metodologia PAEX encontra-se em execução com bastante sucesso, mas com alguns pequenos ajustes, chegando inclusive ao setor de obra. Alguns relatos afirmam que as mudanças realizadas e a chegada dos novos diretores com amplo trânsito e conhecimento operacional auxiliaram sobremaneira a implantação do PAEX na empresa, uma vez que os novos diretores da empresa incorporaram facilmente a metodologia às suas novas rotinas cotidianas. Na verdade, para alguns, o PAEX se confunde com a própria história recente de modernização da empresa Z S.A. quando os novos diretores assumiram seus postos e, de certa forma, agarraram-se à sua metodologia.

Outro fator apontado como responsável pelo sucesso da metodologia PAEX foi o total comprometimento do presidente da empresa e do presidente do conselho. Segundo alguns relatos, quando eles compram uma idéia, ela é puxada até o fim e, além disso, os próprios dirigentes dão o exemplo, circulando pela empresa, cobrando a execução das tarefas e convencendo as pessoas de sua importância.

No ano de 1992, a direção da empresa, buscando diversificar os seus negócios, criou uma subsidiária voltada para o setor de edificações, particularmente focada na construção e comercialização de imóveis residenciais de luxo. Atualmente, tal subsidiária é dirigida pelo

presidente do conselho de administração, que, por isso, ainda tem a sua sala na sede da empresa (localizada em frente à sala do outro presidente). Vale ressaltar que o filho do presidente do conselho também atua nessa subsidiária e, quando entrou na empresa, começou no canteiro de obras.

No momento, a direção da empresa pensa em dar continuidade à diversificação iniciada em 1992, agora atuando talvez em outros setores como turismo e locação de máquinas e equipamentos.

Dentre as principais estratégias “planejadas e posteriormente implementadas” pela empresa, podem-se citar: a segmentação do mercado, a entrada no setor de petróleo com um grande contrato, a melhoria dos controles através da aquisição de um sistema ERP, a criação de um setor comercial forte e atuante, o desenvolvimento de parcerias através da criação de consórcios de empresas – com concorrentes - para disputar algumas obras e a busca do CDI enquanto rentabilidade mínima para o capital exigida pelos acionistas. Naturalmente, muitas dessas estratégias tiveram algumas adaptações durante o percurso, como foi o caso da segmentação de mercado, que o gerente sabia que deveria ser feita, mas ainda não havia definido “o como fazer”.

Na busca incessante por rentabilidade, alguns ajustes foram realizados durante esse período como cortes de pessoal - algumas poucas pessoas – e alguns de seus benefícios, como o ônibus que levava os funcionários ao centro da cidade.

Como exemplo de uma estratégia, talvez pretendida por alguns diretores e gerentes, mas ainda não desejada pelo presidente seria a criação de um setor de RH na empresa. Tal estratégia parece não ser prioridade para o presidente uma vez que profissionais autônomos estão sendo contratados para realizar alguns serviços isoladamente como, por exemplo, a pesquisa de clima. Além disso, outras áreas acumulam as atividades que seriam desse setor, tal

como o projeto de distribuição de lucros da empresa, que está sendo desenvolvido pelo diretor de operações e que prevê uma grande amarração com as metas estabelecidas pela metodologia PAEX.

A melhoria dos processos internos pode ser citada como exemplo de uma estratégia planejada que ainda não atingiu seus níveis desejados. Vale salientar que as surpresas não são muito frequentes na empresa, isto é, não costumam surgir estratégias não planejadas, mas, quando surgem, dependendo da necessidade de aporte financeiro ou dos riscos envolvidos, elas são levadas imediatamente ao presidente e, em alguns casos, ao conselho de administração.

5.3.5 O desempenho financeiro da empresa Z após a introdução da metodologia PAEX

A análise do desempenho financeiro da empresa Z terá início em 1999 e final em 2004 e estará centrada no comportamento do seu faturamento e de sua margem líquida, conforme pode ser visto na TAB. 4 a seguir. A análise financeira começa em 1999, ainda na fase da segunda diretoria da empresa, enquanto a situação financeira da empresa parecia bastante confortável. Em 2000 a empresa Z assistiu o despencar de seu faturamento. No mesmo ano, ao entrar para o PAEX, a empresa Z começou a discutir o seu posicionamento no mercado. De acordo com as orientações recebidas na elaboração de seu primeiro plano estratégico em 2001, as metas estabelecidas visavam à maximização do faturamento da empresa. Na seqüência, a empresa Z apresenta um desempenho relativamente satisfatório em 2001, mas seu presidente continua insatisfeito. Em 2002, depois das grandes mudanças estruturais, a empresa mais do que dobra o seu faturamento em relação a 2001. Para qualquer leigo isso poderia parecer um bom resultado, mas para a empresa Z não foi, uma vez que a margem líquida da empresa foi

menor do que a do ano anterior. Assim, no ano seguinte, a empresa reduziu o seu faturamento, mas aumentou sua lucratividade em relação a 2002. A conclusão do presidente foi a seguinte: “A empresa deve perseguir a maximização de sua lucratividade e não do faturamento e, para isso, as obras de até x milhões de reais costumam ser muito mais atrativas do que as de maior porte”.

Em relação ao setor em que a empresa Z atua, conforme pode ser verificado na TAB. 4 a seguir, é possível dizer que o seu faturamento teve bons desempenhos nos anos de 2001 e 2002, mas nem tanto nos anos de 2000 e 2003. Entretanto, deve-se destacar que no período analisado sua margem líquida esteve sempre acima às praticadas pelo setor.

Neste ano de 2004, a empresa, seguindo as mesmas premissas, manteve seu faturamento um pouco abaixo do nível de 2003 e teve sua margem líquida reduzida de forma significativa. Por fim, vale ressaltar que no setor em que a empresa Z atua, é muito comum uma única obra afetar, tanto positiva quanto negativamente, o resultado final do exercício financeiro.

TABELA 4
Indicadores financeiros da empresa Z

Exercício Financeiro	Faturamento¹	Crescimento das vendas	Crescimento das vendas do Setor⁵	Margem Líquida⁴	Margem Líquida do Setor⁵
1999	100,00%	-	-	17,59%	1,20%
2000²	29,04 %	-70,92%	22,30%	7,75%	0,50%
2001	113,41%	290,53%	5,50%	7,92%	1,60%
2002	254,85%	124,71%	-2,30%	6,15%	-3,40%
2003	140,39%	-44,91%	-25,30%	10,90%	2,40%
2004³	123,85%	-11,78%	-	6,92%	-

Fonte: dados fornecidos pela própria empresa.

Nota: (1) Base 100 em 1999. (2) Entrou para o PAEX. (3) Projeção. (4) A margem líquida é igual ao lucro líquido do exercício depois do imposto de renda dividido pelo

faturamento anual da empresa. Tal índice presta-se a medir o resultado da empresa em termos da lucratividade sobre vendas. (5) Desempenho financeiro do setor de Construção de acordo com a Revista Exame Melhores e Maiores, São Paulo: Ed. Abril, julho 2004.

Deve-se destacar que os valores fornecidos pelas empresas foram devidamente atualizados para possibilitarem melhor análise e comparação. Tais valores foram trazidos a valores presentes – setembro de 2004 - de acordo com o INPC (série histórica) e devidamente ocultados conforme negociado com as empresas.

5.3.6 Leitura política

Após a entrada no programa PAEX, a empresa Z passou por momentos de “arena política²²” quando seus cinco sócios discordavam em relação aos novos rumos definidos para a empresa. Tal discordância não era tão explícita, mas alguns sócios simplesmente resistiam à adoção de algumas práticas gerenciais e pareciam fingir que colaboravam. Assim, como alguns sócios pareciam estar cristalizados em relação aos seus pontos de vista, o sócio majoritário sabia que a melhor alternativa para a empresa seria a saída deles. Deve-se destacar que o sócio majoritário tinha muita afinidade com o sócio mais jovem e que este já era visto por todos na empresa como um vice-presidente, apesar de ocupar a diretoria técnica. Dessa forma, a participação do consultor externo – Prof. João Bosco Lodi - foi crucial, uma vez que o peso de sua competência profissional legitimou as ações que o presidente e o diretor técnico gostariam de implementar para sanear a empresa. Nesse sentido, numa hábil manobra política, os sócios resistentes foram banidos e profissionais experientes da base da empresa ocuparam os seus cargos.

²² Segundo Mintzberg (1983), a arena política caracteriza-se por conflito, tanto na coalizão externa, que é dividida, quanto na coalizão interna, que é politizada. A arena política pode servir como estágio funcional e, na verdade, necessário na transição de uma configuração de poder para outra.

A contribuição do consultor externo foi muito além dessa manobra que culminou com a saída dos três sócios. Suas orientações continham um cunho altamente político e, talvez, muito mais do que a metodologia PAEX de gestão estratégica, o consultor externo enxergava as organizações primordialmente como sistemas sociais. A maioria de suas orientações tendia ao uso do poder discreto em exemplos como a criação do conselho consultivo e do comitê executivo com ampla participação de todos, assim como a criação de comissões para soluções de problemas. O conselho consultivo formado por pessoas com notória especialização, em suas deliberações, acabava por legitimar as intenções do presidente do conselho de administração.

Deve-se destacar também a contribuição do consultor em relação à necessidade de promoção dos funcionários, fazendo-os acreditar na perspectiva de conquistar novos postos na empresa. Tais orientações favoreceram o comprometimento genuíno das pessoas com as questões que estavam sendo tratadas. Além disso, ao sugerir que os três sócios deveriam integrar o conselho de administração e posteriormente convencê-los a deixar a empresa, o consultor foi flexível e dividiu seu objetivo inicial em duas etapas distintas com o fito de acomodar alguns interesses e minimizar as resistências.

Outro ponto que merece destaque é a presença constante do presidente do conselho na empresa bem como sua participação em algumas discussões internas. É difícil acreditar que o referido presidente não acompanhe as questões operacionais da empresa e nem procure influenciá-las. Ao continuar instalado na empresa, enquanto dirigente de sua subsidiária, e ao manter contato diário com a maioria dos funcionários da sede, fica patente sua forte ligação com o cotidiano da empresa, que um dia ele dirigiu. Apesar de Mintzberg (1983) considerar os membros do conselho de administração como integrantes da coalizão externa, o referido presidente parece continuar dirigindo a empresa dos seus bastidores. Sua atuação é tão

próxima que ele pode ser facilmente confundido com um membro da coalizão interna dominante.

No que se refere à sua estrutura, a empresa Z assemelha-se com a forma divisionalizada. Nos canteiros de obras, a estrutura é claramente de uma burocracia mecanizada. A descentralização avançou bastante na empresa Z na fase da terceira diretoria, no entanto o poder continua concentrado no seu presidente. O presidente utiliza seu poder legítimo²³ de recompensa e também o de perícia, afinal ele está na empresa há mais de 20 anos. Em relação ao poder de recompensa, o presidente assinala a todos os funcionários que a distribuição de lucros está intimamente ligada ao desempenho de cada um e, se todos se esforçarem, serão recompensados por isso. O presidente do conselho, além de fazer uso das mesmas bases de poder do presidente da empresa, também utilizava de seu poder de referência, próprio dos grandes líderes carismáticos.

No entorno dos dois presidentes estão os especialistas, especialmente os três diretores, o gerente comercial e a assessora de qualidade. Apesar desse grupo descrito não concordar em todos os assuntos, acredita-se que eles realmente formem a coalizão dominante da empresa Z. Nesse grupo, talvez o diretor de operações seja o mais próximo do presidente, apesar do grande cuidado que existe internamente para que essa situação não seja tão explícita.

Naturalmente, os especialistas fazem uso do poder de perícia desenvolvido com base no sistema de perícia. A presença do gerente comercial nesse grupo justifica-se pelo seu conhecimento técnico em *marketing*, que talvez o diretor da área ainda não tenha e também pelo seu, apesar de curto, bom relacionamento com o presidente. Alguns jogos políticos podem ser vistos na empresa como aquele que viabilizou a compra do sistema ERP, as alianças pressionando por autonomia, a própria saída dos três sócios e outros.

As estratégias na empresa Z foram predominantemente planejadas e nenhum relato descreveu a ocorrência de estratégias emergentes, surgindo apenas alguns ajustes durante o percurso. Acredita-se que a formação das estratégias foi algo realmente negociado e que todos da sede deram suas contribuições em todas as etapas, ao mesmo tempo em que o poder discreto era utilizado de forma intensiva.

5.4 Análise comparativa dos casos

Inicialmente, observa-se que as empresas estudadas operam em setores distintos e também têm idades e atividades diferentes. As empresas X e Z entraram para o PAEX no ano de 2000; entretanto a segunda avançou bastante enquanto a primeira parece ter desistido. Assim, enquanto a empresa Z se encontra no seu terceiro ciclo de planejamento, a empresa X continua se arrastando no primeiro. A empresa Y encontra-se numa situação intermediária entre as outras duas, uma vez que aderiu ao programa há menos tempo e enfrenta algumas dificuldades internas. Apesar disso, a empresa Y avança aos poucos na implementação da metodologia, encontrando-se no seu segundo ciclo de planejamento. Vários elementos dos três casos estudados foram sumarizados no QUADRO 4 a seguir e servirão de base para essa análise comparativa.

²³ Nesta análise serão utilizadas somente as bases de poder definidas por FRENCH & RAVEN (1959)

QUADRO 4
Uma perspectiva política do processo estratégico nos três casos.

Elementos	Casos		
	Empresa X: um atacadista distribuidor	Empresa Y: uma empresa de consultoria	Empresa Z: uma empreiteira
Entrada para o PAEX	2000	2002	2000
Ciclo de Planejamento	1°	2°	3°
Idade da empresa	28 anos	32 anos	43 anos
Configuração Estrutural	Estrutura Simples migrando para Burocracia Mecanizada	Burocracia Mecanizada com momentos de arena política	Forma Divisionalizada
Foco das principais resistências	Alguns sócios e os práticos	Alguns sócios e especialistas	Os sócios banidos
Área forte da empresa ²	Diretoria de Compras	Vice-presidência	Diretoria de Operações
Influência exercida pelo consultor da FDC	Baixa	Alta	Média
Bases de poder do principal executivo ¹	Referência e Recompensa	Referência e Recompensa	Perícia e Recompensa
Bases de poder dos principais influenciadores internos	Referência, legitimidade e Perícia	Perícia e legitimidade	Perícia
Estratégias Predominantes	Empreendedora Emergente	Pretendida Não realizada	Deliberada Incremental
Grau de uso do poder discreto ³	Médio	Baixo	Alto

Fonte: elaborado pelo autor da dissertação.

Nota: (1) Naturalmente, além do poder legítimo. (2) Excluindo-se o principal executivo. (3) Ver seção 3.3.2 desta dissertação.

5.4.1 A estrutura formal e o processo decisório

Nas três empresas analisadas, o poder encontrava-se relativamente centralizado nos seus presidentes, especialmente através da alocação de recursos. No caso da empresa X, o poder começou a ser descentralizado e o processo decisório foi bastante ampliado ao incluir a participação de novos atores de sua estrutura. A equipe gestora ficou tão grande que foi preciso dividi-lo em dois grupos de discussões: comerciais e administrativas. Contudo as decisões importantes continuaram sendo do presidente fundador, apesar do espaço conquistado pelo superintendente, pelo diretor de compras e também por alguns especialistas. Dessa forma, a empresa X encontra-se numa situação indefinida entre a estrutura simples e a burocracia mecanizada, uma vez que, apesar de ter efetuado alguns ajustes em sua estrutura, iniciando um processo de descentralização, o poder continuou em grande medida nas mãos do presidente fundador.

A empresa Z destacou-se pelas grandes mudanças estruturais que realizou. A saída de três sócios e a substituição dos mesmos por especialistas da base deu um novo estilo de atuação à empresa, mesmo porque outros especialistas também foram fortalecidos. Tendo em vista os diferentes estilos de gestão adotados entre a sede da empresa e suas obras (onde os gerentes de obras parecem ter mais autonomia do que alguns diretores da sede), sua estrutura formal aproxima-se de uma forma divisionalizada, em que os canteiros de obras são, na verdade, burocracias mecanizadas.

Dentre os três casos estudados, percebe-se que a empresa Y foi a que efetuou menos alterações em sua estrutura formal e, assim, o poder continuou concentrado onde sempre esteve, na diretoria (presidente e vice-presidente). As reuniões semanais contavam com a participação de todos, exceto do vice-presidente e do presidente, que participam apenas das

mensais (AGM's²⁴). Nesse sentido, as reuniões semanais eram vistas por alguns como discussões intermináveis, em que raramente havia decisões importantes. Às vezes tais discussões costumavam tornar-se acaloradas, explicitando a enorme divergência de idéias dentro do grupo do primeiro escalão. Dessa forma, a empresa Y continua insistindo numa estrutura do tipo burocracia mecanizada, em vez de realizar as mudanças estruturais necessárias e tentar aproximar-se do tipo adhocracia, que, talvez, seja mais adequada ao seu ramo de atividade.

5.4.2 O processo estratégico das empresas após a introdução da metodologia PAEX

De início, talvez as três empresas estudadas tivessem procurado o programa PAEX da FDC como forma de legitimar mudanças necessárias, mas posteriormente seus principais dirigentes descobriram que isso não seria tão fácil assim. Após entrarem para o PAEX e procurarem adaptar-se à sua metodologia, indiscutivelmente, as três empresas viveram momentos de arena política. Talvez o estopim dos desentendimentos tenha sido a exposição aberta dos interesses individuais através das reuniões de planejamento, em que as pessoas eram orientadas a “*sonhar alto*” e apresentar suas idéias. Logo de início, a empresa X contou com fortes discussões entre os sócios que certamente impediram o avanço de muitas questões importantes. Após esses debates, raramente as decisões transformavam-se em ações. Na empresa Z, três dos cinco sócios manifestaram grande resistência às mudanças propostas na sessão de planejamento. Já a empresa Y enfrentou a divergência de alguns especialistas e

²⁴ Avaliações gerenciais mensais, conforme exposto na seção 2, referente à metodologia PAEX de gestão estratégica.

sócios que ainda atuam na empresa além da pressão que a assembléia de cotistas normalmente exerce sobre a diretoria.

Com a saída de um dos sócios e o destaque dado a outros dois (superintendente e diretor de compras), o presidente da empresa X conseguiu gerenciar a crise administrativa, mas precisou afastar-se um pouco da empresa e fortalecer alguns especialistas. Em relação à metodologia PAEX, deve-se lembrar que a empresa X ainda enfrenta algumas resistências dos práticos, isto é, aqueles que aprenderam suas atividades enquanto as executavam. Além disso, talvez a empresa X também enfrente a resistência de seu próprio presidente.

Na empresa Z, o sócio majoritário habilmente construiu o processo de saída dos sócios resistentes. Tal processo foi legitimado por um consultor externo e considerado um sucesso por todos, uma vez que não gerou qualquer tipo de trauma na empresa e ainda garantiu os interesses do sócio majoritário. Na empresa Y, seu presidente tem suas intenções fortemente dificultadas pela constante presença do ex-presidente, que continua circulando pelos corredores da empresa, pelas divergências de alguns especialistas que preferem trabalhar como sempre trabalharam e talvez também pela grande centralização do vice-presidente executivo. Tais fatos deixam clara a existência de uma forte competição de interesses entre os referidos indivíduos. Dessa forma, atualmente, os conflitos internos parecem ter sido equacionados ou pelo menos estão silenciados nas empresa X e Z, mas a empresa Y ainda continua convivendo com eles.

A empresa Y tem procurado implementar o modelo PAEX de gestão estratégica tal como ele foi apresentado pelo consultor responsável. A diretoria da empresa tem insistido nesse modelo e não abre mão de seu cumprimento. No caso da empresa X, apesar de algumas áreas terem abandonado o modelo, outras conseguiram avançar bastante fazendo algumas adaptações. Dentre as diversas adaptações expostas, pode-se destacar o corte drástico do

número de projetos bem como a redução de suas respectivas metas a níveis realmente aceitáveis por todos. Um episódio que pode ilustrar essas adaptações é o caso do diretor de compras quando definiu projetos e metas com seus subordinados. No caso, o diretor de compras deixou seus subordinados fazerem exatamente o que eles queriam quando responderam a um questionário elaborado pelo próprio diretor. Além disso, a concentração da empresa em diretrizes mais gerais do que específicas mostrou-se muito eficaz na gestão dos conflitos internos. Como exemplo pode-se citar a orientação do presidente da empresa X em querer ser apenas o melhor atacadista distribuidor do país.

Por outro lado, na implementação da metodologia PAEX, a empresa Z fez uma espécie de mescla, isto é, foi flexível onde achava que podia ser, ao reduzir metas consideradas exageradas e ao fundir as AGM's com as reuniões do comitê executivo e extinguir essa sigla internamente. Também usou o rigor naquilo que considerava essencial, como no caso dos painéis de bordo²⁵ que são expostos nos canteiros de obras, assim como na assinatura dos termos de compromisso pelo gerente do contrato da obra e seus encarregados.

É de se ressaltar a participação do consultor da FDC nos três casos analisados. Na empresa Y, o consultor exercia tanta influência sobre o presidente que, em muitos momentos, ele parecia fazer parte da coalizão dominante da empresa. Por outro lado, na empresa X, talvez pelo perfil do seu presidente, a situação era totalmente inversa; dentre os poucos assuntos que o consultor conseguiu se destacar, pode-se citar a necessidade de profissionalização da gestão. Na empresa Z, a colaboração do consultor parece ter ficado num nível intermediário, em que o presidente e sua equipe escutavam atentamente suas orientações e posteriormente decidiam o que realmente deveriam fazer.

²⁵ Conforme exposto na seção 2, referente à metodologia PAEX de gestão estratégica.

Com relação às bases de poder²⁶ utilizadas pelos principais executivos das empresas estudadas bem como seus principais influenciadores, deve-se ressaltar que neste estudo foram analisadas apenas as bases que são efetivamente usadas pelos referidos atores. No caso dos presidentes, todos utilizam o poder legítimo, no que se refere ao cargo que ocupam, e o poder de recompensa, que está associado à propriedade de cotas ou ações de suas empresas bem como à possibilidade de recompensar aqueles que se dedicarem ao trabalho. Porém o poder de referência, próprio dos grandes líderes carismáticos, é utilizado com muita eficácia pelo presidente fundador da empresa X e também, em certa medida, pelo presidente da empresa Y em suas visitas aos escritórios da empresa espalhados pelo país. O presidente do conselho de administração da empresa Z faz uso de seu poder de referência, mantendo contato diário com todos os funcionários da empresa e talvez influenciando decisões.

O poder de recompensa é utilizado com maestria pelos presidentes das empresas X e Z, ao promoverem seus funcionários a novos postos e ao garantirem a possibilidade de ascensão para todos e, além disso, ao distribuírem lucros ao final do exercício financeiro. Entretanto o presidente da empresa Y, apesar de possuir essa mestria, parece fazer pouco uso dessa base de poder. Outro fato que merece destaque é a grande atenção que os três presidentes dispensam a seus funcionários; tal tratamento pode trazer aos seus seguidores uma espécie de recompensa psicológica pelo simples fato de serem ouvidos. Tais atitudes são formas veladas dos presidentes dizerem: *“Aqueles que realmente se dedicarem ao trabalho não vão se arrepende disso”*.

O poder de perícia é fortemente exercido pelo presidente da empresa Z, uma vez que atua na área como engenheiro há mais de vinte anos. Tal poder também é fundamentalmente

²⁶ Nesta análise, com o intuito de simplificar as considerações, serão utilizadas apenas as bases de poder definidas por FRENCH e RAVEN, (1959).

exercido por quase todos os principais influenciadores dos três presidentes. Dentre esses principais influenciadores, apenas o diretor de compras da empresa X parece também utilizar o poder de referência com grande habilidade.

Deve-se destacar aqui a enorme relação de dependência do presidente da empresa Y em relação ao seu vice-presidente executivo. A empresa Y propõe-se a prestar serviços de consultoria em engenharia e, como seu presidente (que assumiu em 1999) é graduado em administração, o conhecimento técnico dos serviços oferecidos encontra-se em grande parte com o vice-presidente executivo, que é engenheiro, e atua na empresa há mais de quinze anos.

Naturalmente, os jogos políticos estiveram presentes nos três casos estudados: na empresa Z, em maior intensidade e, talvez, pela presença e estilo do presidente fundador; na empresa X, em menor grau. Na empresa Z, os especialistas pressionaram o presidente com o objetivo de aprovarem seus projetos e, para isso, utilizaram a perícia que detinham. Assim foi o caso do sistema ERP e da segmentação do mercado, em que o diretor financeiro e o gerente comercial usaram de suas bases de poder e formaram suas alianças para alcançar seus propósitos.

O diretor financeiro, primeiramente, encantou o presidente da empresa e do conselho de administração com a qualidade dos novos relatórios gerenciais para tomada de decisões estratégicas. Posteriormente, tratou de argumentar com os demais dirigentes sempre que tinha oportunidade das vantagens de um sistema ERP. Por fim, ao ser-lhes cobrada agilidade na entrega dos relatórios gerenciais, o diretor financeiro e sua equipe retrucaram dizendo: *“Não é possível ser ágil com o atual sistema que a empresa Z utiliza”*.

Da mesma forma, o gerente comercial precisou vencer alguns obstáculos para conseguir dar andamento à segmentação de mercado que gostaria de desenvolver para a empresa Z. Primeiramente, após “bater de frente” com um dos sócios da empresa e receber

uma resposta negativa, resolveu reavaliar sua forma de atuação e partiu para a formação de alianças, convencendo outros influenciadores importantes da relevância de seu projeto. Posteriormente, já na ausência do sócio resistente e com o apoio do consultor da FDC e dos treinamentos oferecidos aos dirigentes por essa instituição, ele conseguiu incutir nas mentes dos presidentes da empresa e do conselho de administração a importância de segmentar o mercado em que a empresa Z atuava.

Na empresa X, a saída de dois sócios e o posterior retorno de um deles um tempo depois fizeram com que o presidente repensasse suas atitudes e começasse a adotar uma postura mais flexível. Tais pressões exercidas pelo sócio - e também filho - culminaram com o afastamento parcial do próprio presidente alguns meses depois.

A questão do diretor de informática da empresa X também é muito interessante e merece destaque. Apesar de não participar do processo decisório estratégico, o referido diretor, tendo em vista sua perícia, em muitos momentos acaba dando a palavra final e dizendo o que pode e o que não pode ser feito na empresa. Esse fato demonstra a enorme dependência da empresa X em relação a esse profissional. Dessa forma, o diretor de informática, agora com a “cabeça a prêmio”, vem sendo responsabilizado por alguns dirigentes por limitar o crescimento da empresa X ao utilizar uma linguagem de programação ultrapassada e não conseguir fazer no sistema de informática, que controla a empresa, as atualizações necessárias.

Na empresa Y, os especialistas “derrubaram” o próprio gerente a que estavam subordinados após um longo período de desentendimentos. Os mesmos, agindo em conluio, pediram ao vice-presidente executivo a demissão do referido gerente. O vice-presidente executivo não teve alternativa, uma vez que esses especialistas detinham conhecimentos muito específicos e importantes para os serviços prestados pela empresa.

Na empresa X, talvez pela sua própria estrutura e pelo estilo de seu presidente, o planejamento estratégico desenvolvido com a metodologia PAEX foi abandonado e a estratégia apresentou-se predominantemente na forma empreendedora, como é o caso das duas indústrias que serão criadas em breve. A idéia de criação dessas indústrias partiu do próprio presidente e de pessoas muito próximas a ele. Deve-se levar em consideração que as indústrias não têm relação com o atual negócio da empresa X e são vistas pelos dirigentes como grandes oportunidades de negócios. Além dessa estratégia de diversificação citada anteriormente, pode-se citar a emergência da técnica do transbordo que surgiu na base da empresa, e teve o total apoio do presidente por se tratar de um projeto inovador. Nesse contexto, o carisma do presidente e a distribuição de lucros aos funcionários parecem às vezes facilitar a implementação de novas idéias na empresa. Além disso, eventos como o ECODESAFIO e as comemorações pelo cumprimento de metas do *Call Center* têm contribuído muito para realizar mudanças estratégicas na empresa X, mesmo que não sejam planejadas.

A empresa Y teve como fatores marcantes a centralização e a inflexibilidade da diretoria, notadamente do vice-presidente executivo que, com sua postura, parece anular os esforços políticos do presidente. O planejamento estratégico da empresa contou com a participação de todo o primeiro escalão e com algumas premissas da diretoria. O planejamento estava detalhado em projetos de ação com respectivas metas e responsáveis, tais como: a entrada no setor de petróleo, a busca de novas tecnologias para as áreas de negócios da empresa, a modernização tecnológica dos equipamentos de informática, a melhoria dos controles financeiros, a dinamização da área comercial etc. Porém, dois anos depois de sua realização, a maioria das estratégias pretendidas aparecem como não realizadas ou realizadas parcialmente, aparecendo como integralmente realizada com sucesso apenas a melhoria dos controles financeiros.

O sócio majoritário da empresa Z e atual presidente de seu conselho de administração já havia dado mostras de sua grande habilidade política ao convencer seus ex-sócios a lhe venderem suas partes e saírem pacificamente da empresa. Mas sua destreza não pára por aí e vai além. Ao promover a cargos de diretores seus especialistas da base, o presidente do conselho não precisou falar mais de uma vez que ele pretendia ver a metodologia PAEX implementada em sua empresa. Essa intenção foi facilmente alcançada quando os novos diretores criaram suas rotinas e as adaptaram à metodologia PAEX.

Quanto ao planejamento estratégico, os engenheiros da empresa Z já estavam, de certa forma, acostumados com as falácias dos projetos executivos de suas obras. O próprio diretor de operações garantiu ser ínfima a possibilidade de o orçamento executado de uma obra ser igual ao que foi planejado, *“mesmo que a obra tenha sido a melhor maravilha do mundo”*. Dessa forma, os principais dirigentes da empresa Z já conheciam a necessidade de flexibilizar o planejamento. O planejamento estratégico da empresa continha planos como a segmentação do mercado, a entrada no setor de petróleo com um grande contrato, a melhoria dos controles através da aquisição de um sistema ERP, a criação de um setor comercial forte e atuante, o desenvolvimento de parcerias através da criação de consórcios de empresas com concorrentes para disputar algumas obras e a busca do CDI²⁷, enquanto rentabilidade mínima para o capital exigida pelos acionistas. Desses planos explicitados deve-se ressaltar que todos eles foram executados, contando evidentemente com alguns pequenos ajustes e melhorias durante o percurso.

Na empresa Z, além dos novos diretores, outros especialistas ganharam projeção nas decisões e, assim, foi dado início ao processo de democratização da gestão da empresa. Essa

²⁷ Certificado de Depósito Interbancário – é atrelado à taxa SELIC e define o custo do dinheiro em empréstimos entre bancos.

democratização da gestão pode ser vista nas reuniões do comitê executivo, que contam com a presença e a participação efetiva de todos, e nas freqüentes colaborações dadas pelas comissões de resolução de problemas que são criadas pelo presidente. Nesse sentido, quando as pessoas participam efetivamente das decisões ou criam soluções para seus próprios problemas, elas se sentem parte do processo e, por isso, colaboram ativamente desenvolvendo um forte comprometimento com a organização. Vale ressaltar que a perspectiva de ascensão profissional recentemente pregada pela presidência também mexe com o sentimento das pessoas e as torna mais motivadas e comprometidas com o trabalho, assim como a participação nos lucros as torna, de certa forma, sócias da empresa.

No momento, tendo em vista suas particularidades, as empresas estudadas vivem dilemas bastante distintos. Na empresa X, o presidente afastou-se um pouco e o superintendente agora quer profissionalizar a empresa e criar um conselho de administração; no entanto, luta contra a cultura paternalista da empresa e a resistência velada de alguns sócios, dirigentes e alguns funcionários mais antigos, que insistem em continuar trabalhando da mesma forma do passado.

Na empresa Y, a assembléia de cotistas tem uma relação muito conflituosa com o presidente, exigindo sempre mais rentabilidade e com isso o vice-presidente executivo acaba agindo de forma extremamente centralizadora. Por outro lado, os gerentes e os demais especialistas querem mais autonomia para executar suas tarefas. Assim, os principais dirigentes da empresa Y vão-se equilibrando no fio da navalha entre a pressão por rentabilidade do conselho e de autonomia requerida pelos gerentes e especialistas.

Finalmente, na empresa Z, seu sócio majoritário profissionalizou a gestão através de uma manobra política perfeita que contou com a colaboração de um grande especialista do país no assunto, o Prof. João Bosco Lodi. Com grande habilidade, o sócio majoritário livrou-se

dos sócios que dificultavam a ação da empresa e, agora, continua a controlar a empresa de uma forma bastante velada junto com o outro sócio, o atual presidente. No entanto seu estilo de gestão extremamente conservador não agrada aos novos gestores profissionais, que agora querem mais ousadia e autonomia para expandir os negócios da empresa.

5.4.3 O desempenho financeiro das empresas após a introdução da metodologia PAEX²⁸

A idéia principal da análise comparativa desses indicadores financeiros não é comparar o faturamento ou a margem líquida de uma empresa com as outras, mas sim analisar o comportamento desses indicadores em suas respectivas empresas e setores que atuam antes e depois da entrada das mesmas para o programa PAEX (TAB. 5). De uma forma bastante simplista, o faturamento da empresa pode ser entendido como o tamanho do “bolo” e a margem líquida como a fatia do bolo que representa o lucro líquido da empresa.

De nada valeria comparar o faturamento ou a margem líquida das empresas estudadas umas com as outras, uma vez que as mesmas atuam em setores bem diferentes. Assim, aquilo que pode ser considerado um “bom” resultado para uma empresa pode não ser para a outra. Por exemplo, uma margem líquida de 1% ou menos não seria incomum para uma mercearia, enquanto uma margem líquida de 10% seria considerada baixa para uma joalheria (GITMAN, 1997). O faturamento de uma empresa reflete o seu volume total de vendas, no entanto cada caso apresenta produtos ou serviços e preços de vendas muito diferentes e, por isso, não cabem comparações.

²⁸ Nesta seção as informações financeiras serão tratadas em valores relativos com o objetivo de facilitar a análise e também garantir o sigilo dos dados, conforme combinado com os dirigentes das empresas estudadas.

De acordo com a análise das TABELAS. 5 e 6 a seguir, pode-se chegar a algumas considerações interessantes.

Curiosamente, apesar de não ter seguido as orientações da metodologia PAEX e, conseqüentemente, representar o caso de fracasso deste estudo, a empresa X apresentou um desempenho financeiro bem acima de seu setor, dobrando o seu faturamento e a sua margem líquida no período analisado.

A empresa Y, ao entrar para o PAEX em 2002, tinha obtido um bom nível de faturamento, inclusive acima do setor, tendo em vista os bons contratos que tinha na época. Nos anos seguintes, a empresa aumentou bastante o seu faturamento, mas viu sua margem líquida, em termos percentuais, retornar aos padrões de 2000 e 2001. Neste caso, percebe-se que as margens praticadas pela empresa estão sempre abaixo das obtidas pelo setor, exceto nos anos de 2002 e 1999. Nesse sentido, a empresa Y parece estar enfrentando um difícil dilema financeiro e ainda busca o nível de faturamento que lhe venha a proporcionar melhor lucratividade.

Percebe-se que, ao contrário das demais empresas estudadas, a empresa Z buscou auxílio na FDC exatamente no momento que enfrentava grandes dificuldades. No ano de 2000, a entrada de novos concorrentes em seu mercado aumentou a competição e derrubou sua margem líquida de forma assustadora, mas mesmo assim, ainda foram maiores do que as do setor. A partir de então, a empresa vem utilizando a metodologia PAEX e procurando posicionar-se no mercado. O comportamento do seu faturamento e de sua margem líquida oscilou bastante, mas parece que a empresa finalmente identificou o mercado em que prefere atuar. Para tanto, o desempenho financeiro de 2003 apresentou-se como de fundamental importância para esse processo de aprendizagem, uma vez que, neste ano a empresa reduziu propositalmente o seu faturamento e aumentou sua margem líquida. É importante registrar

que, no período analisado, a margem líquida da empresa Z esteve consideravelmente acima daquelas obtidas pelo seu setor.

TABELA 5
Comportamento das Vendas dos três casos estudados

Exercício Financeiro	Empresa "X"		Empresa "Y"		Empresa "Z"	
	Crescimento das vendas	Crescimento das vendas do Setor ²	Crescimento das vendas	Crescimento das vendas do Setor ²	Crescimento das vendas	Crescimento das vendas do Setor ²
1999	-	-	-	-	-	-
2000	25,08%	0,80%	64,92%	-0,10%	-70,92%	22,30%
2001	30,04%	9,00%	65,79%	1,40%	290,53%	5,50%
2002	11,00%	3,60%	-7,15%	-0,30%	124,71%	-2,30%
2003	10,04%	5,20%	2,51%	-1,20%	-44,91%	-25,30%
2004 ¹	24,22%	-	35,58%	-	-11,78%	-

Fonte: dados fornecidos pelas próprias empresas estudadas.

Nota: (1) Projeção. (2) Desempenho financeiro dos Setores de Atacado e Comércio Exterior (empresa X), Serviços Diversos (empresa Y) e Construção (empresa Z) de acordo com a Revista Exame Melhores e Maiores, São Paulo: Ed. Abril, julho 2004.

As áreas sombreadas indicam os respectivos anos em que as empresas estudadas aderiram ao Programa PAEX da FDC.

Deve-se destacar que os valores fornecidos pelas empresas foram devidamente atualizados para possibilitar melhor análise e comparação. Tais valores foram trazidos a valores presentes – setembro de 2004 - de acordo com o INPC (série histórica) e devidamente ocultados conforme negociado com as empresas. Neste sentido, todos os dados representam valores constantes.

TABELA 6
Margem Líquida dos três casos estudados

Exercício Financeiro	Empresa "X"		Empresa "Y"		Empresa "Z"	
	Margem Líquida ¹	Margem Líquida do Setor ³	Margem Líquida	Margem Líquida do Setor ³	Margem Líquida ⁴	Margem Líquida do Setor ³
1999	2,71%	0,40%	-3,55%	-5,40%	17,59%	1,20%
2000	1,95%	0,20%	0,64%	1,70%	7,75%	0,50%
2001	2,42%	1,30%	0,96%	3,30%	7,92%	1,60%
2002	3,56%	1,10%	3,39%	2,90%	6,15%	-3,40%
2003	2,02%	1,50%	0,58%	2,50%	10,90%	2,40%
2004 ²	4,00%	-	1,01%	-	6,92%	-

Fonte: dados fornecidos pelas próprias empresas estudadas.

Nota: (1) A margem líquida é igual ao lucro líquido do exercício depois do imposto de renda dividido pelo faturamento anual da empresa. Tal índice presta-se a medir o resultado da empresa em termos da lucratividade sobre vendas. (2) Projeção. (3) Desempenho financeiro dos setores de Atacado e Comércio Exterior (empresa X), Serviços Diversos (empresa Y) e Construção (empresa Z) de acordo com a Revista Exame Melhores e Maiores, São Paulo: Ed. Abril, julho 2004.

As áreas sombreadas indicam os respectivos anos em que as empresas estudadas aderiram ao Programa PAEX da FDC.

Deve-se destacar que os valores fornecidos pelas empresas foram devidamente atualizados para possibilitar melhor análise e comparação. Tais valores foram trazidos a valores presentes – setembro de 2004 - de acordo com o INPC (série histórica) e devidamente ocultados conforme negociado com as empresas. Neste sentido, todos os dados representam valores constantes.

Por fim, pode-se concluir que as três empresas estudadas, seguindo ou não a metodologia PAEX, apresentaram um comportamento predominantemente crescente em relação aos seus faturamentos. A empresa Z foi o único caso em que houve uma maior redução do nível do faturamento, mas deve-se registrar que tal medida foi tomada por livre opção dos seus gestores ao darem preferência a obras de portes menores. Desse modo, com base no comportamento dos indicadores das empresas estudadas e de seus respectivos setores,

conclui-se que o desempenho financeiro das empresas X e Z podem ser considerados satisfatórios. Por outro lado, a empresa Y parece enfrentar sérias dificuldades em relação à sua lucratividade / margem líquida.

6 CONCLUSÕES

Neste capítulo, apresentamos as conclusões deste trabalho. Na seção 6.1 seguinte, mostramos os principais resultados da análise dos estudos de caso elaborados no capítulo anterior, confrontando-os com a fundamentação teórica. Esta seção está dividida em dois tópicos, sendo resultados gerais e resultados específicos. Na terceira seção, são apresentadas as constatações da pesquisa e sugestões à coordenação do programa PAEX da FDC. Por fim, na quarta seção, são discutidas as limitações da pesquisa e as sugestões para pesquisas futuras.

6.1 Principais resultados

6.1.1 Resultados gerais

Ao considerar as organizações como sistemas políticos, Mintzberg (1983) não teve dúvida em afirmar que as relações de poder permeiam todos os processos organizacionais e influenciam ativamente sua estrutura e os seus resultados. Nesse contexto, a formação da estratégia nas organizações, ao contrário do excesso de racionalidade e prescrições que rondam o tema, na verdade, está relacionada ao fluxo de decisões e eventos a partir de negociações e barganhas entre indivíduos e grupos de interesses (PETTIGREW, 1977). Nesse fluxo de decisões e eventos, são geradas diversas demandas pelos atores organizacionais que

serão possíveis somente se suficiente poder puder ser mobilizado e comprometido para seu apoio, ou seja, o poder é o meio através do qual os conflitos de interesses podem ser minimizados.

Pode-se citar, por exemplo, o caso da empresa X, cujas estratégias têm características predominantemente empreendedoras e emergentes em que o consenso entre os três principais dirigentes - o presidente, o superintendente e o diretor de compras - apresentou-se como de fundamental importância para o êxito das decisões. Assim, os processos de negociação e barganha entre os três principais dirigentes mostraram-se indispensáveis para que as suas decisões se transformassem em ações e, para tanto, um grande esforço era despendido por eles para garantir o consenso. Logo após o consenso entre os três, iniciava-se o processo de convencimento dos demais membros da organização em relação àquilo que deveria ser feito.

Por outro lado, veja o exemplo da empresa Y. Ao centralizar a maioria das decisões importantes e tentar impor premissas ao planejamento estratégico da empresa, o vice-presidente executivo acabou colhendo resultados divergentes em relação aos que gostaria de obter. Das estratégias pretendidas, poucas se realizaram, e as ditas realizadas passaram por melhorias e adaptações no decorrer do percurso, resultando em ações bem diferentes daquelas planejadas inicialmente (PRESSMANN e WILDAWSKY, 1984).

Dessa forma, o principal resultado desse trabalho sugere que, apesar do conteúdo analítico da metodologia PAEX de gestão estratégica, as três empresas analisadas tiveram a formação de suas estratégias fortemente marcadas por questões de poder e política (NARAYANAN; FAHEY, 1982; PETTIGREW, 1977; PFEFFER; SALANCIK, 1974; PFEFFER, 1981; MINTZBERG, 1983; HARDY, 1985). Nesse sentido, os três casos demonstraram a grande diversidade de interesses presentes nas organizações estudadas, que

evocou tensões e conflitos entre os seus atores quando suas preferências foram ameaçadas (CYERT; MARCH, 1963).

Pela análise dos dados, observa-se que as sessões de planejamento sugeridas pela metodologia PAEX, ao pregar a exposição e o detalhamento preciso de objetivos, despertaram entre os seus participantes fortes tensões relacionadas a questões que estavam silenciadas ou pelo menos nunca haviam sido questionadas. Dessa forma, conclui-se que as três empresas estudadas viveram momentos de arena política em que seus atores, notadamente os sócios, com o objetivo de garantir seus próprios interesses, formaram suas alianças e iniciaram movimentos para tentar impor suas preferências aos demais (MINTZBERG, 1983). Na empresa X, por exemplo, seu presidente conseguiu contornar essas situações de conflitos ao adotar uma postura mais flexível em seus discursos, fugindo de comprometer-se com metas específicas e ventilando objetivos bastante abrangentes como “*queremos apenas ser o melhor atacadista distribuidor do país*” (WRAPP, 1967; QUINN, 1977).

Veja-se, por exemplo, o caso da empresa Z, que, ao passar por dificuldades financeiras e de mercado em 2000, buscou a FDC com a finalidade de mudar a situação. A proposta apresentada à empresa Z pela FDC foi a metodologia PAEX, que, inicialmente, contou com a simpatia do sócio majoritário, mas também com o ceticismo de três outros sócios que ocupavam cargos estratégicos na empresa. Nas sessões de planejamento, ao exporem seus objetivos, os sócios perceberam que tinham interesses muito divergentes em relação ao futuro da empresa. Após dois anos “patinando” com a metodologia PAEX na empresa Z, o sócio majoritário, numa hábil manobra política, superou a oposição dos sócios resistentes ao comprar suas ações e convenceu-os que deveriam deixar a empresa. Além disso, o quinto sócio, aquele que tinha mais afinidades com o sócio majoritário, foi fortalecido e guindado ao cargo de presidente da empresa. Tal manobra contou com a participação do Prof. João Bosco

Lodi que legitimou as intenções do sócio majoritário ao conduzir todo o processo de reestruturação da empresa Z (HARDY, 1985).

Vale ressaltar que as três empresas estudadas têm mais de vinte e cinco anos de atividade e, com o decorrer do tempo, o próprio aumento das demandas e o do acirramento da concorrência obrigaram-nas a uma saudável modificação de suas estruturas organizacionais e dos seus processos de tomada de decisões. Assim, as empresas Y e Z começaram suas atividades como estruturas simples e migraram, à medida que cresciam e a complexidade de suas atividades aumentava, respectivamente para a burocracia mecanizada e a forma divisionalizada. A empresa X, por sua vez, ainda parece estar mais próxima de uma estrutura simples do que de uma burocracia mecanizada, e foi exatamente nesse contexto que o planejamento formal da metodologia PAEX de gestão estratégica mostrou-se menos apropriado entre os casos analisados.

Com relação aos processos de tomada de decisão, tendo em vista o crescimento das demandas, os proprietários viram-se obrigados a profissionalizar posições e, assim, contratar especialistas, fortalecendo o grupo de influenciadores internos. Nesse contexto, é possível visualizar claramente a evolução do poder nas organizações estudadas, o qual, num primeiro momento, estava totalmente concentrado nos proprietários e posteriormente passa a ser compartilhado com os especialistas (BERTERO, 1996). Dessa forma, não surpreende o fato de que, nos três casos analisados, a base de poder predominantemente utilizada pelos principais influenciadores internos seja a perícia (FRENCH & RAVEN, 1959). Entretanto a empresa Z avançou bastante na questão da descentralização, e as empresas X e Y nem tanto.

Neste estudo, houve uma tentativa de mapear a coalizão dominante²⁹ das empresas estudadas (CYERT e MARCH, 1963). É difícil afirmar categoricamente quem são seus integrantes, mas, conforme foi observado, sua formação pode variar em função do assunto, momento histórico ou tipos de relações³⁰ que os membros da coalizão interna mantêm com aqueles que estão no núcleo do poder. Foi detectado que o núcleo do poder das empresas estudadas era formado por poucas pessoas: na empresa X por três de seus oito sócios; na empresa Y pelo sócio majoritário e o vice-presidente executivo; e na empresa Z pelos seus dois únicos sócios. Ao redor desse núcleo, estavam os demais membros da coalizão interna, ou seja, os demais sócios, os especialistas e o consultor da FDC, todos dando suas contribuições e procurando influenciar decisões (CYERT; MARCH, 1963; MINTZBERG, 1983).

Deve-se destacar que, com a estabilidade econômica do país e a abertura do mercado à concorrência internacional, os gestores das áreas financeiras perderam a importância fundamental que tinham no passado, e outras áreas e seus respectivos gestores ganharam posições mais destacadas, tais como logística e compras na empresa X, gerências operacionais na empresa Y e qualidade, *marketing* e operações - obras - na empresa Z. Além disso, vale salientar a inexpressiva participação das assessorias jurídicas nos processos estratégicos das empresas estudadas. Tal fato pode ser explicado, em parte, pelo fato de as empresas estudadas serem privadas e não manterem fortes relações de dependência com o poder público, sejam elas comerciais ou não (EMERSON, 1962).

Ressalta-se também o fato de as áreas de Recursos Humanos nos três casos ainda não terem conquistado a atenção merecida, nem ao menos se configurando na estrutura formal das

²⁹ A coalizão dominante é aqui entendida como o grupo de pessoas que detém a maior parcela de poder na organização e, por isso, define os seus objetivos. Tal grupo é formado por aqueles principais dirigentes que estão no núcleo do poder organizacional bem como pelos seus principais influenciadores que se encontram ao seu redor.

empresas estudadas, tendo suas funções acumuladas por outros setores. Além disso, as áreas de informática destacaram-se nos casos estudados, especialmente no caso da empresa X. Nessa empresa, o conhecimento especializado do diretor de informática garantiu a ele um considerável poder informal nas decisões tomadas pela cúpula da empresa, ao definir posteriormente aquilo que poderia ou não ser realizado pelas outras áreas (MORGAN, 1996; FRENCH & RAVEN, 1959).

Os presidentes das empresas estudadas procuravam, com bastante habilidade, “plantar” idéias novas entre seus funcionários. Nesse contexto, o amadurecimento dessas idéias mostrou-se importante nos três casos analisados, especialmente na empresa Z. Tal amadurecimento pode ser entendido como um período de gestação e foi conceituado como um tempo necessário para que as novas idéias, problemas ou desafios fossem assimilados por todos os membros da organização ou, pelo menos, os principais. Também foi definido como um tempo necessário para a acomodação e o ajuste das idéias entre os membros da coalizão interna, que precedia quase todas as mudanças ocorridas na empresa (NARAYANAN; FAHEY, 1982).

6.1.2 Resultados específicos

Como já era esperado, a metodologia PAEX de gestão estratégica não avançou da mesma forma nas três empresas estudadas. Apesar de terem aderido ao programa no mesmo ano e contarem com o apoio do mesmo consultor responsável designado pela FDC, a empresa Z encontra-se no seu terceiro ciclo de planejamento, enquanto a empresa X continua se

³⁰ Neste estudo, é importante considerar relações de amor, simpatia ou ódio, abertas ou não, entre os membros da coalizão interna nas organizações.

arrastando no primeiro. A empresa Y encontra-se numa situação intermediária entre as outras duas. Aderiu ao programa há menos tempo, sua diretoria enfrenta pressões internas e externas e tem alcançado resultados financeiros – margem líquida - insatisfatórios. Dessa forma, a empresa Z aparece na pesquisa como um caso de sucesso, no qual a metodologia foi assimilada pelos membros da organização e o seu planejamento formal é utilizado por todos em larga escala. Por outro lado, apesar do desempenho financeiro bastante satisfatório, a empresa X apresenta-se como caso de fracasso, em que o planejamento formal da metodologia foi parar no lixo de alguns e nas gavetas de outros.

Definir os prováveis motivos do sucesso e do fracasso dos casos analisados é uma tarefa um tanto quanto arriscada, mas é possível enumerar alguns fatores políticos que possam ter contribuído para esses resultados.

Primeiramente, é importante destacar as mudanças estruturais ocorridas nas empresas estudadas antes e depois da metodologia PAEX. Observa-se que a empresa Z foi a que efetuou as maiores mudanças estruturais, que contaram inclusive com a saída dos sócios resistentes e o efetivo fortalecimento de diversas áreas da empresa. Por outro lado, a empresa Y foi a que realizou menos mudanças em sua estrutura e, conseqüentemente, o poder continuou concentrado onde sempre esteve, na diretoria. Deve-se destacar que a insistência da empresa Y em manter uma estrutura do tipo burocracia mecanizada, que talvez seja inadequada ao seu tipo de atividade, pode trazer-lhe graves conseqüências no futuro, seja impedindo seu crescimento, afugentando seus melhores talentos ou perdendo competitividade no mercado. A empresa X realizou algumas mudanças estruturais, mas a simples presença do presidente fundador – um líder forte – acaba contribuindo para atrasar a migração da empresa de uma estrutura simples para a burocracia mecanizada. Assim, no que se refere à estrutura e ao processo decisório, pode-se concluir que os melhores resultados em relação à utilização da

metodologia PAEX ocorreram exatamente no caso da empresa Z em que houve maior redistribuição do poder, isto é, onde os arranjos internos de poder sofreram maiores modificações.

Na empresa X, seu presidente não se adaptou à metodologia PAEX e, talvez por isso, não tenha se comprometido suficientemente. Naquele momento, é possível que o presidente fosse a única pessoa capaz de mobilizar o poder necessário para apoiar as mudanças internas que a metodologia pregava. Ao contrário, os presidentes das empresas Y e Z estavam totalmente comprometidos com a metodologia e cobravam ativamente sua utilização.

Vale lembrar que a empresa X é o caso de fracasso que foi devidamente definido como tal pela coordenação do Programa PAEX; no entanto, dentre as empresas estudadas é o caso que parece ter tido o melhor desempenho financeiro em relação ao seu setor.

O caso da empresa Y parece refletir que sua diretoria procurou o programa PAEX para legitimar suas próprias intenções e, posteriormente, percebeu que não seria tão simples assim. As fortes pressões que a diretoria recebia da assembléia de cotistas faziam com que o vice-presidente executivo centralizasse a maioria das decisões (MINTZBERG, 1995). Por sua vez, essa centralização excessiva gerava a insatisfação dos gerentes, que talvez por isso acabavam não se comprometendo com algumas decisões internas.

Além da questão da estrutura organizacional deve-se ressaltar como o poder foi utilizado nas empresas estudadas pelos seus principais dirigentes, isto é, se o poder foi mobilizado para vencer ou evitar o conflito³¹. Nesse contexto, vale destacar que o poder aberto tem por objetivo vencer o conflito e está relacionado com a coerção. Por outro lado, o uso do poder discreto está mais próximo do convencimento proposto pela visão maquiavelista e objetiva evitar o conflito e alterar o comportamento das pessoas através da criação de

sentimentos que favorecem o comprometimento com as decisões (HARDY, 1985). Nesse sentido, o poder é utilizado para gerar consenso e legitimar decisões, contribuindo para que os conflitos não emerjam na organização. Nas três empresas estudadas, o poder discreto é utilizado pelos seus gestores em maior ou menor proporção, mas, no caso da empresa Z, salta aos olhos a maestria de sua utilização por parte de seus principais dirigentes.

Cumpre-nos informar que o êxito da metodologia PAEX na empresa Z está altamente associada à consultoria prestada em paralelo pelo Prof. João Bosco Lodi. O uso do poder discreto foi fortemente enfatizado pelo consultor em todas as suas orientações e podia ser visto na criação do comitê executivo bem como em suas reuniões, que contavam com a presença e a participação efetiva de todos. Outra sugestão do consultor foi a criação do conselho consultivo que legitimava importantes decisões internas e das comissões internas de resolução de problemas, que eram criadas e extintas pelo presidente. Nesse sentido, observa-se a importância de se criar legitimidade para as decisões e assim reduzir as resistências. Observa-se também que, quando as pessoas participam efetivamente das decisões ou criam soluções para seus próprios problemas, elas se sentem parte do processo e, por isso, colaboram ativamente, desenvolvendo um forte comprometimento com as decisões (MINTZBERG, 1987a). Na mesma linha, a perspectiva de ascensão profissional, recentemente pregada pela presidência, também mexia com o sentimento das pessoas e as tornava mais motivadas e comprometidas com a empresa, assim como a participação nos lucros as torna, de certa forma, sócias da empresa. Além disso, deve-se também lembrar a manobra política do sócio majoritário, a qual lhe permitiu vencer a oposição dos sócios minoritários e continuar a controlar a empresa do conselho de administração.

³¹ Veja seção 3.3.2 desta dissertação.

Por fim, existem fortes indícios de que o êxito da empresa Z na implementação da metodologia PAEX esteja fortemente associado ao uso intensivo do poder discreto. Entretanto é possível que as abordagens do planejamento formal e do poder, isoladamente, não sejam capazes de explicar as mudanças estratégicas ocorridas na empresa Z, mas, se tratadas juntas, talvez elas possam contribuir para o entendimento dos resultados alcançados. Para tanto, parece ser importante os gestores agirem de forma incremental e adotarem posturas flexíveis, e partirem de objetivos amplos e abrangentes, para assumirem comprometerimentos mais específicos apenas ao final dos processos, mesclando a análise do planejamento formal na metodologia PAEX e política³², numa única e coesa direção (QUINN, 1977, 1989; WRAPP, 1967).

6.2 Constatações e sugestões ao programa PAEX da FDC

A primeira constatação deste estudo é que as sessões de planejamento realizadas nas empresas integrantes do PAEX, ao pregarem a definição clara de estratégias detalhadas em objetivos e metas, geravam graves conflitos internos, especialmente entre os sócios. Nesse contexto, a busca por resultados ótimos que maximizavam os indicadores financeiros das empresas mostrou-se extremamente inadequada. É possível que as divergências em determinadas proporções possam ser consideradas saudáveis e necessárias aos processos de mudança, mas, por outro lado, os conflitos em níveis extremados podem levar as organizações, num primeiro momento, à paralisia e talvez, na seqüência, à extinção.

³² Entendida aqui como o uso do poder para alcançar resultados desejados.

Após as sessões de planejamento, o consultor da FDC se afastava um pouco da empresa e parecia aguardar que os interesses divergentes expostos se acomodassem por si só. Diante disso, percebe-se que a metodologia PAEX não dispõe de mecanismos que estimulem as mudanças estratégicas e, ao mesmo tempo, trabalhe os conflitos internos.

Na empresa Z, o seu presidente sabia que o baixo desempenho da organização estava relacionado à fraca atuação de três dos seus quatro sócios. Ao contratar um consultor considerado um grande especialista do país no assunto, o presidente, sem provocar traumas, livrou-se de seus três sócios diretores e ainda adaptou a rotina dos seus sucessores à metodologia PAEX de gestão estratégica. Desse modo, percebe-se a importância de os principais dirigentes das organizações serem orientados a utilizar mecanismos capazes de legitimar suas decisões e, assim, torná-las aceitáveis para que se transformem em ações.

Por fim, sugere-se que os dirigentes das empresas integrantes do programa PAEX sejam orientados a enxergar suas organizações como sistemas sociais, em que raramente as pessoas concordam sobre todos os assuntos e, assim, se comportem mais como políticos do que como mecânicos.

6.3 Limitações e pesquisas futuras

Uma das principais limitações deste tipo de estudo que foi realizado está relacionada à percepção e à sensibilidade política do pesquisador. Os casos aqui descritos, na verdade, refletem a experiência acadêmica do pesquisador à época do estudo. Além disso, a complexidade do tema deste trabalho, em seus diversos campos (gestão estratégica, poder, estrutura e desempenho financeiro), pode levar ao risco do pesquisador chegar a um quadro referencial de pouca profundidade ou, até mesmo, de alguma forma distorcido.

Outra limitação importante é o método de coleta de dados utilizado nesta pesquisa: entrevistas semi-estruturadas gravadas. Mesmo tendo-se evitado as perguntas diretas e solicitadas exemplificações para a maioria das respostas, sabe-se que as pessoas raramente admitem a existência de jogos políticos e arranjos nas organizações. Assim, os entrevistados podem reagir à presença do pesquisador e se sentirem constrangidos em informar dados importantes. A entrevista também é considerada obstrutiva e pode conduzir a problemas como, por exemplo, o fato de que o pesquisador pode ser recusado e conseqüentemente a tentativa de pesquisa negada.

Finalmente, apesar deste trabalho ter tratado de um estudo multicaso em empresas integrantes do programa PAEX da FDC, as generalizações, mesmo que desejáveis, não são convenientes. Acredita-se que a metodologia utilizada, mesmo com suas limitações, gerou um volume de dados rico em descrições e um conhecimento considerável acerca da realidade estudada.

Recomenda-se, para trabalhos futuros, ampliar essa mesma pesquisa a outras empresas (e estruturas) integrantes do PAEX, de modo a confirmar os resultados aqui encontrados ou negá-los. Outra sugestão seria comparar os resultados deste estudo com a pesquisa de clima que vem sendo realizada pela FDC nas empresas integrantes do PAEX. Por fim, ainda sugere-se a realização de um outro estudo no programa PAEX semelhante a este, de modo a observar como ocorre o processo estratégico sob a perspectiva da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLISON, G. T. **Essence of decision**. 10 ed. Boston: Little, Brown and Company, 1971.

BACHRACH, P; BARATZ, M.S. Decisions and nondecisions: an analytical framework. **American Political Science Review**, 56:947 - 952, 1962.

BERTERO, Carlos Omar. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: FLEURY, Maria T.; FISCHER, Rosa M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERTERO, Carlos Omar; VASCONCELOS, Flávio Carvalho; Binder, Marcelo Pereira. Estratégia Empresarial: A Produção Científica Brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas - RAE** - out/dez - 2003.

BRAYBROOKE, D.E; LINDBLOM, C.E. **A estratégia de decisão social**. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1972.

COHEN, M. D.; MARCH, J. D.; **Leadership and ambiguity**. The American College President, Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1974.

CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**. Brasília: Editora da Unb, 1981.

CYERT, Richard M.; MARCH, James G. **The behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.

DAHL, Robert. **A moderna análise política**. Brasília: Editora da UNB, 1981.

EMERSON, R. M. Power-dependence relations. **American Sociological Review**, 27(1):31-41, 1962.

EXAME Melhores e Maiores. São Paulo: ed. abril, julho de 2004.

FACHIN, Roberto C.; SILVA, Luiz Carlos M. O comportamento político do dirigente de estatais na formulação da estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, 24(4), p. 243-252, out/dez1984.

FRENCH, J.R.P.; RAVEN, B. The bases of social power. 1959. IN: SÜNDERMANN, Jorge; ROLIM, Alexandre Ferreira. Estudo da Anatomia do Poder em uma Empresa Mineradora Localizada no Estado de Minas Gerais. **Revista Eletrônica de Administração da UFRGS**, Porto alegre: READ, ed.35., v.9., n.5, 2003 Disponível em <www.read.ea.ufrgs.br> Acesso em 01/12/03.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL - **Histórico**. Disponível em <<http://www.arquidiocesebh.org.br/fundacoes.asp>> Acesso em 30 jul. 2003.

GALBRAITH, J. K. **Anatomia do Poder**. São Paulo: Pioneira, 1984.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Editora Harbra, 2002.

HARDY, Cynthia. The nature of unobtrusive Power. **Journal of Management Studies**, 22(4): 384-399, 1985a.

HARDY, Cynthia. **Organizational Closure: A Political Perspective**. Working paper. McGill University, Canadá, 1985b.

HARDY, C.; CLEGG, S. Alguns Ousam Chamá-lo de Poder. IN: CLEGG, S.; HARDY, C.; Nord, W.(Org. da Edição Original); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (org. da edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais - Reflexões e novas direções** v. 2. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 13, p. 260-289

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto C. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2000.

LINDBLOM, Charles E. The Science of "Muddling Through". **Public Administration Review** 19: 79-88, 1959.

LINDBLOM, Charles E. Still Muddling, Not Yet Through. **Public Administration Review** 39: 517, 1979.

LINDBLOM, Charles E. **O processo de decisão política**. Brasília: Editora da UNB, 1981.

LUKES, S. **O Poder**. Brasília: Editora da UNB, 1980.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. Porto Alegre: L&PM Editores, 1998.

MARCH, J.; SIMON, H. Limites Cognitivos da Racionalidade. In: **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1963.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. **Qualitative Data Analysis: An expanded sourcebook**. London: Sage, 1994.

MINTZBERG, Henry. Strategy-making in three modes. **California Management Review**. v. XVI, n. 2, 1973, p. 44-53.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

MINTZBERG, H. **Power in and Around Organizations**. Prentice Hall, 1983.

MINTZBERG, Henry; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, Henry. Crafiting strategy. **Harvard Business Review**. Jul-Aug. 1987a.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept : Five Ps for strategy. **California Management Review**. June, 1987b, p. 11-24.

MINTZBERG, Henry. The rise and fall os strategic planning. **Harvard Business Review**, jan-fev, p. 107-117, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Política e a Organização Política. In: MINTZBERG, H.; QUINN J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; QUINN J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NARAYANAN, V.K.; FAHEY, L. The micro-politics of strategy formulation. **Academy of Management Review**, 7(1): 25-34, 1982.

OUIMET, Gerard. Estratégias de Poder e Atores Desprovidos de Recursos. **Revista de Administração de Empresas**, jan./fev./mar. 2002.

PETTIGREW, Andrew M. The Industrial Purchasing Decision as a Political Process. **European Journal of Marketing**, 1975, Vol. 9 Issue 1, p4-20, 16p.

PETTIGREW, Andrew M. Strategy Formulation as a Political Process. **International Studies of Management & Organization**, Summer 1977, Vol. 7 Issue 2, p78-88, 10p.

PETTIGREW, Andrew; McNULTY, Terry. Sources and Uses of Power in the Boardroom. **European Journal of Work & Organizational Psychology**, Jun98, Vol. 7 Issue 2 pp.

PETTIGREW, Andrew M.; Woodman, Richard W.; Cameron, Kim S. Studying Organizational Change And Development: Challenges For Future Research. **Academy of Management Journal**, Aug2001, Vol. 44 Issue 4, p697-714, 17p.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R.. Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 19 Issue 2, p135-152, 17p, Jun 1974.

PFEFFER, Jeffrey. **Power in organizations**. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1981.

PRESSMANN, Jeffrey L.; WILDAWSKY, Aaron. **Implementation**. 3. ed. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press, 1984.

PROGRAMA PAEX - **Definição e sua abordagem de Gestão Estratégica**. Disponível em <www.lanic.utexas.edu/pyme/esp/socios/fdc/paexfinal.htm> Acesso em 27 jul. 2003.

QUINN, James Brian. Strategic Goals: Process and Politics. **Sloan Management Review**, Fall 1977, Vol. 19 Issue 1, p21, 17p; (35)

QUINN, James Brian. Managing Strategic Change. **Sloan Management Review**, Summer 80, Vol. 21 Issue 4, p3, 18p.

QUINN, James Brian. Formulating Strategy One Step At A Time. **Journal of Business Strategy**, Winter 81, Vol. 1 Issue 3, p42, 22p.

QUINN, James Brian. Managing innovation: controlled chaos. **McKinsey Quarterly**, Spring 86 Issue 2, p2, 20p.

QUINN, James Brian. Strategic Change: Logical Incrementalism. **Sloan Management Review**, Summer 89, Vol. 30 Issue 4, p. 16 - 45.

SALANCIK, G.; PFEFFER, J. The bases and uses of power in organizational decision making. **Administrative Science quarterly**, 19:453-473,1974.

SALANCIK, Gerald R.; PFEFFER, Jeffrey. Who Gets Power And How They Hold on to It. **Organizational Dynamics**, Winter 77, Vol. 5 Issue 3, p2-22p.

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo**. Rio de janeiro: Editora da FGV, 1965.

VASCONCELOS, Flávio. Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco: Uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. **Enanpad - 2001**.

WRAPP, H. E. Bons Gerentes não tomam Decisões de Política. In: MINTZBERG, H., QUINN J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001. WRAPP, H. E. Good managers don't make politic decisions. **Harvard Business Review**, September – October, 91-97, 1967

APÊNDICE - A

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Pergunta	O que eu quero realmente saber
<p>Por que vocês entraram para o PAEX?</p> <p>Como foi o Seminário PAEX?</p> <p>E depois, o que aconteceu?</p> <p>Como as diretrizes foram “criadas” e como foram passadas para a empresa?</p> <p>Você acha que a empresa atingiu os resultados esperados? Por quê?</p> <p>Em sua opinião, quais fatores mais prejudicaram a implementação do PAEX? Por quê?</p> <p>Em sua opinião, quais fatores mais facilitaram a implementação do PAEX? Por quê?</p> <p>Se você fosse começar tudo novamente, o que faria diferente?</p>	<p>Houve resistência? Como ela foi tratada? Houve negociação?</p> <p>Existe alguma história de conflitos na organização? Como eles são tratados?</p> <p>Existe comportamento político na empresa? Se não, por quê? Existe oposição? Existem jogos de poder?</p> <p>Quais são os interesses existentes na organização?</p> <p>A empresa trabalha com metas? Como elas são fixadas? Normalmente, elas são alcançadas?</p> <p>Verificar quais estratégias foram implementadas e como e onde elas foram realmente formadas.</p>
<p>Quem você precisa convencer para aprovar um projeto?</p> <p>Quem participa das decisões?</p> <p>Quem sempre decide?</p> <p>Quem autoriza os grandes investimentos?</p> <p>Normalmente, como as decisões importantes são tomadas?</p> <p>Que assuntos pertencem ao âmbito decisório do presidente? Quais são e quem domina as principais tecnologias existentes?</p> <p>Como ocorre a promoção dos funcionários? Como é a relação da empresa com o sindicato da categoria?</p>	<p>Mapear o poder na empresa e verificar como ele vem sendo utilizado;</p> <p>O poder continua altamente centralizado no proprietário? Como ocorre a descentralização?</p> <p>Quem faz parte da coalizão dominante;</p> <p>Identificar as bases de poder e como elas vêm sendo utilizadas;</p> <p>Como as mudanças são conduzidas normalmente;</p> <p>Existe algum poder escondido na estrutura?</p> <p>Suas decisões são predominantemente rotineiras?</p>

Obs.: Serão solicitados exemplos para a maioria das perguntas.

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](#)