

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

A pesquisa aqui resumida analisa, sob uma perspectiva política, o processo de implantação de uma metodologia de gestão estratégica que integra um programa de consultoria da Fundação Dom Cabral denominado Paex – Parceiros para Excelência. Dentre as mais de cem empresas participantes do programa à época da pesquisa, foi desenvolvido um estudo de caso comparativo entre três organizações distintas: uma empresa de consultoria em engenharia, uma empreiteira e um atacadista distribuidor. O estudo realizado com 28 pessoas dessas organizações, dentre elas presidentes, assessores, diretores, gerentes médios, funcionários sem cargos de chefia e fornecedores, revela que a divergência de interesses entre indivíduos e grupos é natural e gera conflitos que podem ser amenizados por meio do uso do poder (HARDY, 1985; PETTIGREW, 1977; MINTZBERG, 1983).

Para Bertero (1996), o poder nas organizações, num primeiro momento, centra-se 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. Nessa coalizão interna, existirá uma coalizão dominante formada por aqueles que exercem maior influência nas decisões organizacionais (MINTZBERG, 1983; CYERT; MARCH, 1963).

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, percebe-se que as metas não são fixadas pela organização, mas por sua coalizão dominante através de um processo contínuo de barganha e aprendizagem.

Desse modo, a idéia predominante de empresas como sistemas racionais em que seus membros procuram objetivos comuns desconsidera que as relações de poder cercam as organizações, permeiam todos os seus processos, definem suas estruturas e influenciam ativamente seus resultados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

* Artigo recebido em 2/12/2005 e aprovado para publicação em 1/3/2006.

Para Morgan (1996), as organizações modernas fomentam vários tipos de manobra política,¹ 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 estudo. 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. 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.

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, 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 a formação da estratégia não tem um início nem um fim determinado, é um fluxo contínuo, 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. Assim, 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 a contestação e a 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) caracteriza-se por uma seqüência de passos de cunho altamente político que devem ser seguidos pelo líder das mudanças estratégicas. Esse sistema não deve ser entendido como “ausência de estratégia” ou “confusão”, mas como um misto de análise, planejamento formal, habilidade política,

¹ Entendida aqui como o uso do poder para alcançar resultados desejados.

aprendizagem, intuição e criatividade, uma vez que o mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o percurso.

O objetivo geral da pesquisa foi descrever e analisar, numa perspectiva política, o processo de implantação da metodologia Paex de gestão estratégica em três casos distintos: uma empresa de consultoria em engenharia, uma empreiteira e um atacadista distribuidor. Assim, firmemente centrado numa base política, o presente estudo buscou enxergar, na análise de decisões, não decisões e eventos (conflitos, controle da agenda política, discussões, interesses ocultos etc.), como realmente ocorreu o processo estratégico nas três empresas integrantes do programa Paex.

Como objetivo específico, buscou-se verificar como o poder foi utilizado nas empresas estudadas para a implementação da metodologia Paex de gestão estratégica, uma técnica de planejamento formal. 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.

A metodologia adotada para a elaboração do trabalho foi o estudo de caso comparativo. O primeiro passo para a coleta de dados foi a indicação dos casos pela coordenação do programa Paex da FDC, para que se pudesse realizar a pesquisa. As indicações continham as seguintes características: o primeiro caso (a empresa de consultoria em engenharia) apresentava sérias dificuldades na implantação do modelo Paex de gestão estratégica, o segundo (a empreiteira) apresentava comprovado sucesso com base na plena utilização da metodologia e o terceiro caso (o atacadista distribuidor) estava em estagnação. Desse modo, os casos de sérias dificuldades, sucesso e estagnação foram previamente definidos pela coordenação do programa Paex.

A pesquisa, do tipo descritivo-qualitativo, foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas gravadas a 28 pessoas de diferentes níveis e posições nas três empresas estudadas. Na elaboração do roteiro das entrevistas, foi considerado o fato de as pessoas raramente admitirem ou falarem em público sobre poder e política. Também foi levado 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 se pudesse compreender melhor como o processo estratégico realmente ocorria nas empresas.

Numa ótica política, o tratamento das entrevistas gravadas constou de três etapas: transcrição, agregação e síntese. A transcrição foi realizada pelo próprio autor da pesquisa, que, ao término, fez 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.

O principal resultado da pesquisa sugere que, apesar do conteúdo analítico da metodologia Paex de gestão estratégica, as três empresas enfocadas 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). Os três casos demonstraram a grande diversidade de interesses presentes nas organizações, evocando tensões e conflitos entre os seus atores quando suas preferências foram ameaçadas (CYERT; MARCH, 1963).

Pela análise dos dados, observou-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 nunca haviam sido suscitadas. Percebeu-se que as três empresas viveram momentos de arena política em que seus atores, notadamente os sócios e outros integrantes do primeiro escalão, com o objetivo de garantir seus próprios interesses, formaram suas alianças e iniciaram movimentos para tentar impor suas preferências aos demais (MINTZBERG, 1983).

Ainda segundo a análise dos dados, as dificuldades enfrentadas pelo primeiro caso – a empresa de consultoria em engenharia – provavelmente tinham relação com a centralização do poder na figura do vice-presidente, além do tipo de estrutura da empresa: uma burocracia mecanizada, talvez inadequada para uma organização voltada à prestação de serviços de consultoria. Por outro lado, o sucesso na implantação da referida metodologia de gestão estratégica na empreiteira (segundo caso) parecia estar fortemente relacionado à alteração dos arranjos internos de poder – estrutura organizacional, a um planejamento formal flexível e ao uso intensivo do poder discreto. Finalmente, a estagnação do terceiro caso – o atacadista distribuidor – possivelmente estava ligada à não adaptação de seu presidente (e também fundador da empresa) à metodologia Paex. Talvez por isso ele não tenha se comprometido suficientemente com essa técnica de planejamento formal.

Com base nessas evidências, conclui-se que enxergar as organizações como sistemas políticos é importante para entender o processo estratégico nas empresas. Desse modo, para a obtenção dos resultados pretendidos, parece ser relevante os gestores agirem de forma incremental, adotando posturas flexíveis, partindo de objetivos amplos e abrangentes, para assumirem compromissos mais específicos apenas ao final dos processos, mesclando a análise do planejamento formal da metodologia Paex e política, numa única e coesa direção (QUINN, 1977, 1989; WRAPP, 1967).

Referências

- 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.
- CYERT, Richard M.; MARCH, James G. **The behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.
- HARDY, Cynthia. The nature of unobtrusive power. **Journal of Management Studies**, v. 22, n. 4, p. 384-399, 1985.
- MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NARAYANAN, V. K.; FAHEY, L. The micro-politics of strategy formulation. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 25-34, 1982.
- PETTIGREW, Andrew M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management & Organization**, v. 7, n. 2, p. 78-88, Summer 1977.
- PFEFFER, Jeffrey. **Power in organizations**. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1981.
- PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. Organizational decision making as a political process: the case of a university budget. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, n. 2, p. 135-152, Jun. 1974.
- QUINN, James Brian. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, v. 30, n. 4, p. 16-45, Summer, 1989.
- 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**, p. 91-97, Sept./Oct., 1967.