

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES DE PODER NA  
IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**José Orion Martins Ribeiro**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2013**

# **INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES DE PODER NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**José Orion Martins Ribeiro**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**Orientador: Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2013**

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Ribeiro, José Orion Martins  
Influência das Relações de Poder na Implementação do  
Planejamento Estratégico / José Orion Martins Ribeiro. -  
2013.  
116 p. ; 30cm

Orientador: Rolando Juan Soliz Estrada  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção, RS, 2013

1. Planejamento Estratégico 2. Relações de Poder 3.  
Gestão Estratégica I. Estrada, Rolando Juan Soliz II.  
Título.

---

© 2013

Todos os direitos autorais reservados a José Orion Martins Ribeiro. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.

Endereço: Rua Fernando Friedrich, nº 745, Bairro N. S. Perp. Socorro, Santa Maria- RS,  
97.043-180

Fone (055) 3217.1014; E-mail: [jose.orionmr@gmail.com](mailto:jose.orionmr@gmail.com)

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES DE PODER NA  
IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

elaborada por  
**José Orion Martins Ribeiro**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**Comissão Examinadora:**

---

**Rolando Juan Soliz Estrada, Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Júlio Cezar Mairesse Siluk, Dr. (UFSM)**

---

**Cláudia Maffini Gomes, Dra. (UFSM)**

Santa Maria, 21 de fevereiro 2013.

## DEDICATÓRIA

À minha esposa Elisabeth, e à meus filhos Desirée, Henrique e Gabriel, pelo amor, carinho, apoio e incentivo oferecidos diariamente em nossa caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Rolando Juan Soliz Estrada, pela oportunidade de novamente estarmos desenvolvendo um trabalho juntos, primeiramente foi lá em 1986, quando recém iniciava minha carreira e foste Pró-Reitor de Planejamento, agora 2013 como meu orientador do mestrado. Quase três décadas se passaram, nos crescemos, a UFSM cresceu e acredito demos o nosso melhor. Sobre minha passagem no PPGE, sem sombra de dúvidas, seu incentivo, sua motivação pelo passar conhecimentos e sua amizade foi nosso grande propulsor. E agora, com a proximidade do encerramento de sua inestimável colaboração com a nossa UFSM, posso afirmar você foi grande, foi muito importante para esta Instituição. Meu amigo siga em frente sendo um dos mais importantes nomes do Brasil em Planejamento Estratégico, pois este sucesso é seu e foi conquistado com muito esforço.

Ao coordenador do curso, Prof. Júlio César Mairesse Siluk pela sua disponibilidade apoiando os alunos, pelo seu empenho para a valorização do programa de Engenharia de Produção, e principalmente pela sua superação, pois isto é apenas para pessoas especiais.

A Prof<sup>a</sup>. Clândia Maffini Gomes, pela sua disponibilidade em aceitar o convite para participar da banca examinadora. Amiga, que serve de inspiração a qualquer pessoa, que acredite que é possível alcançar os objetivos almejados, enfim a uma vencedora.

Aos professores e colegas do programa que durante as disciplinas nos proporcionaram momentos ímpares de reviver a academia, com as discussões, trabalhos em grupo e preparação de seminários, enfim foram momentos gratificantes.

Aos amigos Cristiano, Lorenzo e Martín pelos encontros e desencontros de idéias que sem sombra de dúvidas foram muito valiosos para nosso crescimento e aprendizado.

Por fim, a minha família, Elisabeth minha esposa e meus filhos Desirée, Henrique e Gabriel pelo amor, dedicação, incentivo e apoio incondicional.

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria

### **INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES DE PODER NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Autor: José Orion Martins Ribeiro

Orientador: Rolando Juan Soliz Estrada

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 21 de fevereiro de 2013.

A ferramenta Planejamento Estratégico está fartamente difundida na gestão dos mais variados tipos de organizações, sendo estas privadas ou públicas. Porém, a sua segunda fase, a implementação, não tem obtido o êxito esperado; e, como afirma Kaplan e Norton (2001), apenas 10% das estratégias formuladas são implementadas com êxito, o que torna evidente que o grande gargalo do Planejamento Estratégico encontra-se em sua fase de implementação. Esta ferramenta é, por essência, um processo de mudança e assim deve ser tratada, pois poderá acarretar necessidades de mudanças na estrutura organizacional, em processos internos, na forma de condução das relações interpessoais formais e informais na organização. Em função dessas possíveis mudanças, para iniciar um processo de planejamento estratégico, será necessário uma boa formulação das estratégias e uma implementação estratégica eficaz, de forma a reverter o quadro apresentado por Kaplan e Norton. Cientes desta realidade, e como forma de fortalecer a implementação do Planejamento Estratégico, deve-se levar em consideração os aspectos relacionados a relações de poder nas organizações, cultura organizacional e avaliação organizacional, pois, da mesma forma que esses aspectos são influenciados pelo processo de mudanças, eles influenciam nas decisões estratégicas. Esta pesquisa tem como objetivo identificar e descrever os aspectos que envolvem as relações de poder e que influenciam a implementação do Planejamento Estratégico. Para alcançar o objetivo proposto utilizou-se a metodologia de estudo de caso, de natureza qualitativa e caráter exploratório e descritivo. A partir dos dados bibliográficos encontrados, foi desenvolvido um modelo de diagnóstico das relações de poder nas organizações composto de quatro dimensões: poder contextual, poder pessoal, gerenciamento e liderança. Para testar o modelo, foi aplicada uma entrevista semi-estruturada junto a quatro pró-reitores e cinco diretores de unidades de ensino da Universidade Federal de Santa Maria. Coletados e analisados os dados, os resultados obtidos evidenciaram que os aspectos relativos às relações de poder constituem uma importante variável de estudo quando se pretende implementar um processo de mudança como o planejamento estratégico de forma exitosa. O modelo demonstrou o quanto a unidade estudada encontra-se mais voltada ao poder de posição e ao gerenciamento burocrático.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Relações de Poder, Gestão Estratégica.

## **ABSTRACT**

Masters Dissertation  
Graduation Program in Production Engineering  
Federal University of Santa Maria

### **INFLUENCE IN THE RELATIONS OF POWER IN THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PLANNING**

Author: José Orion Martins Ribeiro

Advisor: Rolando Juan Soliz Estrada

Place and Date of Defense: Santa Maria, February 21 of 2013.

The Strategic Planning tool is widely known in the management of the most varied types of organizations, being these private or public. However, in its second phase, the implementation has not obtained the expected success. As stated by Kaplan and Norton (2001), only 10% of the formulated strategies are successfully implemented, what makes evident that the large bottleneck of Strategic Planning is found in its implementation phase. This tool is, in essence, a change process and so should be treated since it could result in the necessity of changes in the organizational structure, in internal processes, in the way of conducting formal and informal interpersonal relations in the organization. Due to these possible changes, to begin a strategic planning process, a good formulation of strategies and an effective strategic implementation is necessary in order to reverse the situation presented by Kaplan and Norton. Aware of this fact and as a way to strengthen the Strategic Planning implementation, the aspects related to the relation of power in the organizations, organizational culture and evaluation should be taken into account, because in the same way that these aspects are influenced by the process of changes, they influence the strategic decisions. This study aims to identify and report the aspects that involve the relations of power and that influence in the implementation of Strategic Planning. To achieve the proposed objective, a case study methodology of qualitative nature and of exploratory and descriptive character was used. Based on the bibliographical data found, a diagnosis model of the relation of power in the organizations was developed and was composed of four dimensions: contextual power, personal power, managing power and leading power. To test the model, a semi-structured interview was applied to four pro-rectors and five teaching unit directors of the Federal University of Santa Maria. Data was collected and analyzed, and the results obtained showed that the aspects related to the relations of power compose an important variable of study when the implementation of a change process, such as the strategic planning in a successful way is intended. The model demonstrated how the studied unit is more focused on the power of position and on bureaucratic managing.

**Key words:** Strategic Planning, Relations of Power, Strategic Managing.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Objetivo do Planejamento Estratégico .....	24
Figura 2 - Modelo de Planejamento Estratégico de Certo e Peter .....	28
Figura 3 - Modelo de Planejamento Estratégico de Cunha .....	30
Figura 4 - Modelo de Planejamento Estratégico de Almeida .....	31
Figura 5 - Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada .....	33
Figura 6 - Modelo de Mudança Organizacional .....	36
Figura 7 - Modelo de Relações de Poder de French e Raven .....	50
Figura 8 - Modelo de Relações de Poder de Galbraith .....	53
Figura 9 - Modelo de Relações de Poder de May .....	54
Figura 10 - Modelo de Relações Poder de Krausz .....	55
Figura 11 – Etapas da Pesquisa .....	60
Figura 12 – Classificação da pesquisa .....	61
Figura 13 – Dimensões das Relações de Poder Organizacionais .....	65
Figura 14 - Modelo Proposto de Diagnóstico de Relações de Poder nas Organizações ..	66
Figura 15 - Modelo Proposto vinculado ao Modelo de Estrada de Gestão Estratégica ...	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –Evolução dos modelos de planejamento .....	21
Quadro 2 –Diferenças entre Missão e Visão .....	25
Quadro 3 - Evolução dos modelos de Planejamento Estratégico .....	27
Quadro 4 –Modelos de relações de poder de acordo como grau de cooperação e ação ....	55
Quadro 5 – Modelos de relações de poder .....	56
Quadro 6– Perfil dos entrevistados .....	63
Quadro 7 – Evolução dos modelos de planejamento estratégico na UFSM .....	81

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	13
1.1 Problema .....	14
1.2 Objetivos .....	15
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos .....	15
1.3 Justificativa .....	15
1.4 Estrutura do Trabalho .....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Planejamento e Estratégia .....	18
2.2 Planejamento Estratégico .....	19
2.2.1 Formulação .....	22
2.2.2 Implementação .....	26
2.2.3 Modelos de Planejamento Estratégico .....	27
2.3 Relações de poder .....	40
2.3.1 O poder na história .....	40
2.3.2 Conceito de poder .....	44
2.3.3 O poder nas organizações .....	47
2.3.4 Modelos de Relações de Poder .....	50
3 METODOLOGIA .....	58
3.1 Etapas da pesquisa .....	59
3.2 Classificação da pesquisa.....	60
3.3 Variáveis de estudo .....	62
3.4 Seleção da unidade de análise e sujeitos da pesquisa .....	62
3.5 Técnica de coleta e análise dos dados .....	63
4 MODELO PROPOSTO .....	65
4.1 Modelo de diagnóstico das relações de poder nas organizações .....	65
4.1.1 Poder contextual nas organizações .....	68
4.1.2 Poder pessoal nas organizações .....	71
4.1.3 Gerenciamento .....	73
4.1.4 Liderança .....	74
4.1.5 Leitura do Modelo Proposto .....	77

5 APLICAÇÃO DO MODELO DE DIAGNÓSTICO DAS RELAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES .....	78
5.1 Descrição e histórico da UFSM.....	78
5.2 Evolução do Planejamento Estratégico na UFSM .....	79
5.3 Análise dos Resultados .....	84
6 CONCLUSÕES .....	99
6.1 Conclusões .....	99
6.2 Recomendações a unidade de estudo .....	103
6.3 Limitações da pesquisa.....	105
6.4 Sugestões para trabalhos futuros .....	106
REFERÊNCIAS .....	107
ANEXO A – Roteiro da entrevista .....	114

# 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas seis décadas, as pesquisas envolvendo estratégia organizacional cresceram significativamente, e acompanhando as inovações na área, as organizações as colocaram a prova, primeiramente nas grandes corporações e mais recentemente nas micro e pequenas empresas.

A estrutura e a dinâmica do ambiente organizacional sofreram grande impacto através do volume de iniciativas que procuraram expandir as fronteiras de mercado a partir dos anos 50. A este período Peter Drucker (1998) denominou “Era da descontinuidade” devido ao enfrentamento de novos desafios e incertezas, a partir de então, surgem os primeiros estudos sobre estratégia nas organizações. Duas décadas mais tarde, em meados dos anos 70, as atividades avançaram a passos largos para globalização dos mercados, e, em meio à crise no modelo de produção, surgem várias novas ferramentas de gestão com intuito de minimizar as incertezas do ambiente e se adaptar a nova ordem, uma destas ferramentas utilizadas foi o planejamento estratégico.

Para não sucumbirem, as organizações criaram uma nova mentalidade, suas decisões não poderiam ser tomadas única e exclusivamente baseadas nos indicadores financeiros da empresa, para planejar, era necessário utilizar um enfoque mais sistêmico, devendo-se observar os concorrentes, o ambiente econômico, os *stackholders*, as novas tecnologias e as necessidades do mercado.

Segundo Ansoff et al (1981), o processo de planejamento estratégico é definido como análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das organizações e da escolha de um modo de compatibilização entre os dois extremos. Por meio da definição da missão, visão e objetivos estratégicos da organização, essa ferramenta tem como objetivo “dar forma aos negócios e produtos da organização, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados” (KOTLER, 2000, p.86).

O planejamento estratégico é um processo de mudança organizacional. Como toda a mudança gera incertezas e desconfiança junto aos colaboradores, destaca-se a importância da análise das relações de poder organizacional para o sucesso da formulação e implementação do Planejamento estratégico.

O poder organizacional é a capacidade de um indivíduo influenciar os resultados organizacionais, atuando sobre resultados, ações e decisões que os produzem (MINTZBERG, 1983, p.4).

Antes mesmo de dar início à formulação estratégica, deve-se analisar aspectos particulares de cada organização, como por exemplo, suas relações de poder e sua cultura organizacional. Pois, de acordo com Morgan (1996), o poder é o meio através do qual, conflitos de interesse são afinal resolvidos.

As relações de poder são exercidas por pessoas, nos mais variados ambientes ou situações, na família, na escola, nos esportes, nos relacionamentos, na faculdade, na vida profissional, enfim, onde existir relações interpessoais alguma forma de relações de poder se farão presentes.

Desta forma, percebe-se que as relações de poder provocam impacto tanto nos relacionamentos interpessoais, quanto no desempenho das organizações, sendo fator determinante para a formulação e implementação do planejamento estratégico.

## 1.1 Problema de pesquisa

O processo de Planejamento Estratégico é em essência um processo de mudança organizacional (ESTRADA, 2007), e como é natural do ser humano, todo e qualquer tipo de mudança gera desconfiança, receio, provocando conflitos no ambiente interno organizacional.

Pesquisas demonstram que apenas 10% das estratégias formuladas são implementadas com êxito, o que torna evidente que o grande gargalo do Planejamento Estratégico encontra-se em sua fase de implementação (KAPLAN E NORTON, 2001). Desta forma, confrontando os resultados das pesquisas sobre estratégia e a reações das pessoas ao processo de mudança, entende-se que o maior problema da implementação do planejamento estratégico encontra-se no processo de condução do processo de mudança organizacional.

Não se pode vislumbrar a implantação de um modelo organizacional, sem imaginar os conflitos de interesse que poderão surgir na organização (a distribuição do poder) e seus impactos na cultura e na estrutura organizacional (ALMEIDA, 2000). Dessa forma, a formulação e a implementação de um modelo de gestão devem considerar a estrutura organizacional, a cultura e os jogos de poder existentes.

Tendo em vista a influência que as relações de poder exercem sobre a implementação de um Planejamento Estratégico, o presente trabalho pretende responder a seguinte questão de pesquisa: **Como as dimensões de relações do poder influenciam na implementação do planejamento estratégico?**

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência da dinâmica das relações de poder na implementação do Planejamento Estratégico.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever os principais modelos de Planejamento Estratégico;
- Descrever os principais modelos de análise das Relações de Poder;
- Desenvolver um modelo de diagnóstico de relações de poder para as organizações;
- Aplicar o modelo desenvolvido em uma instituição pública de ensino superior.

## 1.3 Justificativa

As relações de poder são inerentes ao processo de relacionamento interpessoal, sendo as organizações formadas por pessoas e para as pessoas, a importância das relações de poder nas organizações torna-se evidente.

As organizações assemelham-se aos seres vivos (BERTALANFFY, 1975), são sistemas abertos, que abrangem o seu ambiente interno e seus *stackholders*, amplamente relacionais. Todos seus processos passam por tomadas de decisão, envolvendo pessoas e relações de poder, necessitando, para isto, de ações organizadas e planejadas. Como forma de favorecer a gestão organizacional, seus processos, relacionamentos formais e informais, e o alcance de seus resultados, tem-se a ferramenta do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico, de qualquer organização, depende de vários fatores, tais como as demandas ambientais, os processos mais ou menos racionais, as crenças e valores dos dirigentes e do restante da organização, a forma de distribuição do poder, entre outros (MEIRELLES; GONÇALVES, 2006).

Para a eficácia planejamento estratégico em suas principais etapas, formulação e implementação, é necessário verificar a prontidão da organização, sendo essencial possuir

dados confiáveis a respeito dos processos, estrutura, cultura e das relações de poder, e resultados na organização, a fim de transformá-los em informação, minimizando impactos ou predizendo como a resistência a mudança deverá ser tratada (KAUFMAN, BROWNE, WATKINS, 2003).

Autores como CERTO e PETER (1993), OLIVEIRA (2002), ALMEIDA (2003) entre outros, desenvolveram modelos de planejamento estratégico, porém se identificou apenas dois destes modelos que levam em consideração a cultura e relações de poder, os modelos de CUNHA (2003) e ESTRADA (2007).

O modelo de planejamento estratégico de CUNHA (1996) é composto de dois momentos, sendo o primeiro, destinado ao reconhecimento da cultura, do poder e do sistema organizacional, e o segundo composto de nove etapas, visão, valores, missão, grupos de relação, oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

Já o modelo de gestão estratégica de ESTRADA (2007) de gestão estratégica é composto de quatro etapas: avaliação, formulação, implementação e aprendizagem. As três últimas etapas compõem a parte operacional, enquanto que a primeira etapa (avaliação ou diagnóstico) é denominada pré-operacional, isto porque, para a elaboração, implementação e controle do plano estratégico, primeiramente devem ser observados aspectos qualitativos e quantitativos da organização. E seus dados devem ser levantados para identificar a personalidade da organização, dentre eles cultura e relações de poder. Evidenciando de forma mais contundente a fase do diagnóstico, uma vez que seu modelo chama a atenção para o fato, de o planejamento estratégico ser um processo de mudança.

Dessa forma, as relações de poder tanto contextual, quanto pessoal são componentes incorporados a cultura organizacional, influenciando e sendo influenciado por esta. Para Schein (1999) “os elementos culturais influenciam nas estratégias, objetivos e modo de operação das organizações”, neste caso, sendo as relações de poder um destes elementos, pode-se concluir que o poder e suas relações influenciam as estratégias das organizações.

As relações de poder existentes nas organizações são fatores que influenciam na formulação e implementação das estratégias. O estudo dessas variáveis pode, então, contribuir para tornar a implementação do Planejamento Estratégico mais eficaz, uma vez que a forma como são conduzidas as relações de poder permite criar estratégias adequadas ao perfil de cada organização. Portanto a intenção do trabalho dá-se pela prerrogativa de se fazer um elo entre a teoria, encontrada na literatura, e a prática, aplicada nas organizações, buscando-se, assim, preencher algumas lacunas existentes nesta área de pesquisa.

## 1.4 Estrutura do Trabalho

Esta dissertação está estruturada em 6 capítulos.

O capítulo 1, denominado Introdução, compõe-se dos seguintes tópicos: apresentação do tema, formulação do problema de pesquisa, descrição dos objetivos do estudo e a justificativa.

No capítulo 2, tem-se a fundamentação teórica, base para a pesquisa, quando foram abordados os constructos Planejamento Estratégico e Relações de Poder nas organizações, através da definição de conceitos, descrição de sua evolução e apresentação de modelos de planejamento estratégico.

O capítulo 3 descreve a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa, e inclui: etapas de pesquisa, classificação da pesquisa, técnica de coleta e análise dos dados.

O capítulo 4 destina-se à apresentação do modelo proposto, denominado Modelo de diagnóstico de Relações de poder nas organizações, composto de quatro dimensões que visam descrever o perfil do poder nas organizações. A partir daí, tomando por base o modelo de planejamento estratégico de Estrada (2007), pode-se analisar como as relações de poder identificadas influenciam na implementação do planejamento estratégico.

O capítulo 5 destina-se a testar o Modelo de Diagnóstico de Relações de poder nas organizações aplicado em uma instituição de ensino superior pública, e os resultados encontrados a partir da aplicação do modelo desenvolvido.

O capítulo 6 trata das considerações finais da pesquisa, através da conclusão, recomendações a unidade de estudo, limitações da pesquisa e sugestão para trabalhos futuros.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

As constantes mudanças encontradas no mundo corporativo envolvendo vários cenários, político, tecnológico, econômico, cultural, meio ambiente e a vivência em sociedade, caminham para quebra de antigas práticas de gerenciamento das organizações. Para isso, é necessário que as organizações e as partes interessadas (*stackholders*) conheçam a sua cultura, suas crenças, valores e suas relações de poder, para então compreender as ações, comportamentos presentes, podendo assim vislumbrar o futuro.

Portanto, nesta revisão da literatura, são apresentados os principais conceitos que tornaram possível o desenvolvimento deste estudo, assim o capítulo está dividido em três subtítulos principais, dentre eles: 2.1 Planejamento e estratégia; 2.2 Planejamento Estratégico, que inclui o processo de formulação da ferramenta, assim como os principais modelos encontrados na literatura; 2.3 Relações de poder, versando sobre o conceito de poder, sua evolução, principais elementos e os modelos de relações de poder.

### **2.1 Planejamento e estratégia**

Planejamento é o ato de antecipar uma decisão futura e decidir hoje a ação de amanhã. Para Nakagawa (1993), planejamento é “o ato de tomar decisões por antecipação a ocorrência de eventos reais”, para Silveira e Bastias (2003) “a definição dos objetivos a alcançar torna-se importante por proporcionar um senso de direção, focalizar os esforços, guiar os planos e as decisões e ajudar a avaliar o progresso”. Salienta-se, que mesmo com um bom planejamento, por si só, não está garantido o sucesso da organização, mas certamente a sua falta levará a ineficácia e ao fracasso organizacional.

Para Ackoff (1981), o “planejamento é algo que fazemos antes de agir, ou seja, tomada antecipada de decisão, é um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação” um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões inter-relacionadas para aumentar a probabilidade de um resultado favorável. Salienta ainda, que devido ao ambiente altamente dinâmico que envolve as organizações, “as organizações mais aptas a sobreviver neste meio são as que possuem planejamento”.

Para Drucker (1998), o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Sendo assim, todas as decisões que visam de alguma forma causar impacto no futuro, são resultados do planejamento. Já Bethlem (1998), afirma que realizam planejamento as organizações que não aceitam imobilismo e trabalham

com aproximações da realidade, com planos que expressam o que esperam que venha a acontecer.

Dentre tantos autores, foram citadas algumas definições sobre planejamento proferidas por alguns destes estudiosos, agora as definições recaem sobre o termo estratégia.

Os primeiros escritos sobre estratégia são datados de cerca de 400 a 500 anos a.C. e foi elaborado por um general chinês chamado Sun Tzu, que afirmou em seu livro *A Arte da Guerra*:

*“Se conhecemos o inimigo e a nos mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos, nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas”.*

Estratégia significa literalmente a arte do general, deriva da palavra grega *strategos*, que significa general. Na Grécia antiga, estratégia significa tudo o que o general faz, ou seja, estava ligada à questão militar, em cujos termos, estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general (OLIVEIRA, 2001a).

A partir do momento que se identificou que as organizações, não eram sistemas fechados, e sofriam influências do ambiente externo, o termo estratégia passou a ser utilizado no vocabulário administrativo. Notou-se que apenas traçar objetivos, sem ações que passassem a guiar e orientar a organização, eram insuficientes, as organizações passam a adotar como forma de sobrevivência estratégias de ação.

Corroborando, Mintzberg (2000), afirma as estratégias representam o que deve ser feito para que a empresa sobreviva. Para Serra et al (2003), estratégia é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos.

O alcance dos objetivos organizacionais está atrelado às estratégias estabelecidas e ao caminho traçado para atingi-los

Para Oliveira (2001a), a necessidade de organizar essas idéias (estratégias) em planos executáveis, partindo do pressuposto de que sem uma direção todas as idéias ficarão diluídas e se transformação em meros sonhos, seguindo então a ordenação da estratégia através do planejamento estratégico das organizações se alcançará os objetivos almejados.

## **2.2 Planejamento Estratégico**

Na década de 50, houve uma aceleração e um acúmulo de eventos que começaram a alterar as fronteiras, a estrutura e a dinâmica do ambiente organizacional. As organizações passaram a se defrontar com desafios novos e imprevistos, período denominado por Peter

Drucker com a “era da descontinuidade” a partir de então foi iniciado o estudo da estratégia nas organizações. As organizações criaram uma nova mentalidade, suas decisões não poderiam ser tomadas a partir única e exclusivamente no negócio da empresa, agora deve ser observado também os concorrentes, as taxas de inflação, as ações de governo, os avanços tecnológicos e as necessidades de mercado.

Segundo Ansoff et al (1981), “planejamento estratégico é a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos da empresa e da escolha de um modo de compatibilização estratégica entre os dois extremos”. Para Sampaio (2002), “com o planejamento estratégico também pretendesse não adivinhar o futuro, mas construí-lo, evitando-se, ao máximo, as surpresas, racionalizando o processo de tomada de decisão e garantindo o sucesso da empresa em seu ambiente futuro”. Reitera-se que, a existência de um planejamento nos dá o caminho, porém o que nos dará o sucesso ou atingimento da visão de futuro é o comprometimento das pessoas da organização em todas as fases do planejamento estratégico.

Sintetizando Almeida; Estrada (2007), definem “o planejamento estratégico como um processo dinâmico e flexível que incorpora a influência das mudanças no ambiente” e complementando Almeida; Estrada (2007) influenciando o mercado através de inovações de produtos, serviços e gestão. Para os autores “o planejamento estratégico é um processo que consiste na definição da visão de futuro, na análise sistemática das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos da organização, com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que contribuem para alcançar essa visão”.

Dentro desse contexto de evoluções e mudanças econômicas e sociais, as técnicas de planejamento da mesma forma também mudaram e evoluíram, conforme sintetizam Estrada e Almeida (2007), no Quadro 1.

	<b>Planejamento Orçamentário</b>	<b>Planejamento de Longo Prazo</b>	<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>Administração Estratégica</b>	<b>Gestão estratégica</b>
<b>Década</b>	1950	1960	1970	1980	1990
<b>Características</b>	- Orçamento Anual - Quantitativo - Curto Prazo	- Extrapolação do Orçamento - Projeção de Tendências - Longo Prazo	- Define a direção da empresa. - Análise de mudanças ambientais externas - Análise dos recursos internos - Qualitativo - Longo prazo.	- Decisões Administrativas seguem a estratégia - Foco na análise e na implementação - Longo prazo.	- Pensamento Sistêmico - Integração entre Planejamento e Controle - Gestão da Mudança - aprendizagem Organizacional - Busca da eficiência e da eficácia organizacional.
<b>Deficiências</b>	Não se compromete com previsões de longo prazo.	Não faz previsão de alterações ambientais.	Deficiência na Implementação.	Não desenvolve uma abordagem sistêmica.	Falta de Integração mais apurada com os modelos de Mudança Organizacional

Quadro 1 – Evolução dos Modelos de Planejamento

Fonte: Estrada e Almeida (2007)

Os autores apresentam as técnicas utilizadas para gestão de negócios e sua evolução, que serviram como base ao estágio atual denominado Gestão Estratégica. Apontam que o Planejamento de Longo prazo (1960) não considera as mudanças ambientais, tornando pouco precisas as questões orçamentárias e correndo o risco de extrapolação de orçamentos. Com isso, o Planejamento Estratégico (1970) contribuiu definindo a direção da empresa e principalmente considerando as mutações do ambiente e os recursos internos da empresa para atingir os objetivos propostos. No entanto, falhou quando desconsiderou a fase de implementação tornando-se uma ferramenta de gestão apenas estratégica, não envolvendo os níveis tático e operacional das organizações. Assim a evolução para a Administração Estratégica (1980) foi necessária, essa abordagem considera a estratégia da empresa, da mesma forma que o Planejamento Estratégico, a diferença é o foco na implementação que passa a envolver os outros níveis da empresa que não somente o nível estratégico. Em 1990 surge o conceito de Gestão Estratégica, argumentando que, para existir o processo de mudança, seria necessária uma visão sistêmica da situação, integrando o planejamento e controle com a gestão da mudança (ESTRADA, ALMEIDA, 2007). Passou-se a considerar questões como inovação, aprendizagem e busca da eficiência e eficácia organizacionais, ou seja, buscou-se integrar a percepção de estratégia já demarcada com o planejamento através do envolvimento das pessoas num processo de mudança (ESTRADA, ALMEIDA, 2007).

Etapas do planejamento estratégico comuns à maioria dos modelos:

### 2.2.1 Formulação do Planejamento Estratégico

As técnicas de formulação do Planejamento Estratégico são estudadas e aperfeiçoadas por um grande número de autores que se dedicam ao tema Planejamento Estratégico. Embora as abordagens se diferenciem umas das outras, em geral observa-se, como características comuns, o direcionamento dos esforços da organização a partir da análise do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos), ambiente externo (oportunidades e ameaças), o estabelecimento da missão, visão e objetivos, bem como a formulação das estratégias, implementação e controle do planejamento através da definição de indicadores de desempenho.

#### 2.2.1.1 A análise ambiental

Na análise interna verifica os pontos fortes e fracos, sendo variáveis controláveis inerentes à organização, e a análise externa indica as oportunidades e ameaças ambientais que poderão facilitar ou dificultar o sucesso da organização em seu setor de atuação (OLIVEIRA, 2002).

A análise ambiental tem como propósito avaliar e monitorar o ambiente organizacional, tendo em vista a identificação de oportunidades e riscos à organização. Esta análise permite que os administradores reajam adequadamente às forças que atuam no setor (CERTO; PETER, 1993).

Na análise ambiental, Drucker (1998) destaca a identificação das forças como meio de transformar ameaças em oportunidades para a empresa.

A análise de força também mostra onde é preciso melhorar ou aumentar as forças existentes e onde adquirir novas. Ela mostra tanto o que a empresa pode fazer como o que ela deveria fazer. A equiparação das forças de uma empresa nas mudanças que já ocorreram produz um plano de ação, permitindo que ela transforme o inesperado em vantagem. “A incerteza deixa de ser uma ameaça, e se torna uma oportunidade” (DRUCKER, 1998).

#### 2.2.1.2 Estabelecimento da Missão

A Missão é a identidade da organização é o motivo central do planejamento estratégico, pois determina o horizonte no qual a empresa atua, ou poderá atuar, ou seja,

corresponde à razão de existir da organização e que papel irá desempenhar (VASCONCELLOS FILHO; PAGNOCELLI, 2001). A missão, dessa forma, exerce a função de orientadora e delimitadora da ação empresarial, podendo ser comparada a uma bússola (OLIVEIRA, 2002).

A definição da missão organizacional é importante, pois: ajuda a concentrar os esforços a uma direção comum, evita propósitos conflitantes, serve de base para a alocação de recursos, estabelece áreas de responsabilidades e dá suporte ao desenvolvimento de objetivos organizacionais (CERTO; PETER, 1993). Uma missão bem explícita atua como uma “mão invisível”, guiando os funcionários em direção à realização das metas da organização, desenvolvendo senso de oportunidade, direção e realização (KOTLER, 1998). A missão da organização deve, portanto, ser compartilhada com administradores, funcionários e, até mesmo, clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

A missão deve conter os objetivos da empresa, sua filosofia, produto ou serviço que comercializa, o mercado que atua, a tecnologia e a sua imagem pública (CERTO; PETER, 1993).

#### 2.2.1.3 Definição da Visão

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), a visão organizacional afeta a escolha de estratégias; a estratégia determina o ambiente; o ambiente determina os objetivos e metas atingíveis; as metas afetam a estratégia, dadas às limitações de recursos.

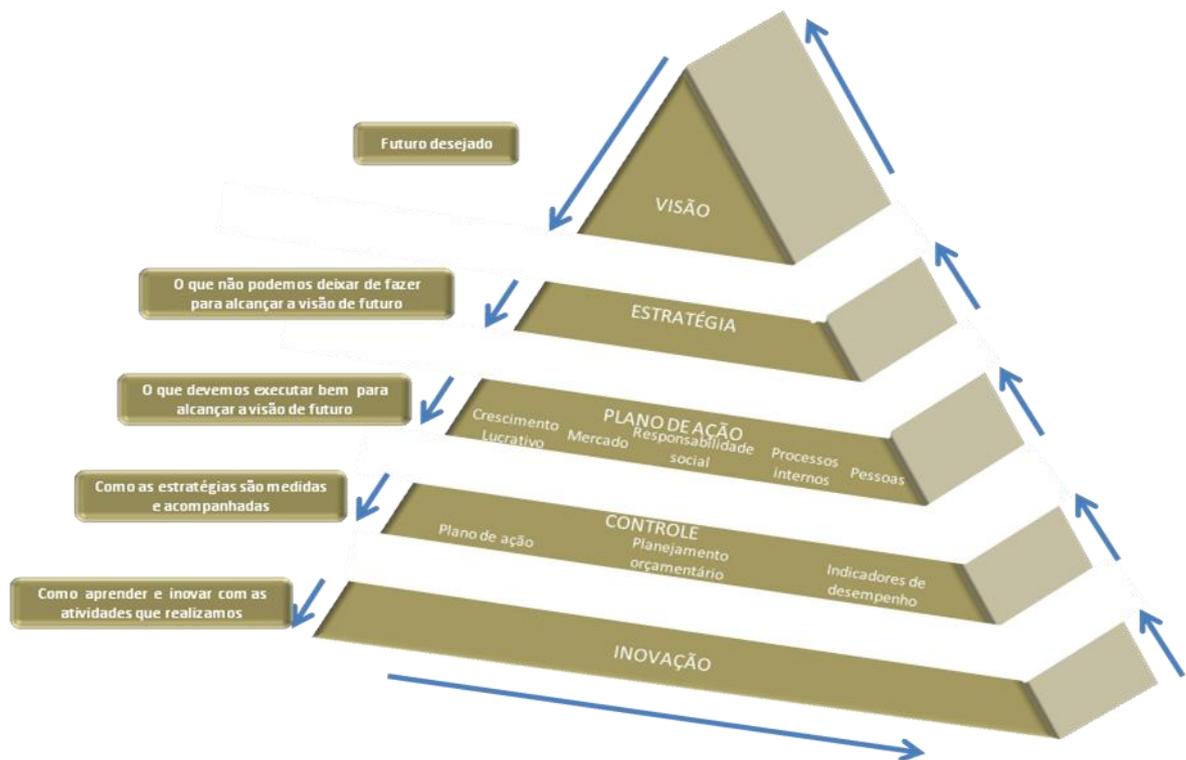


Figura 1 – Objetivo do Planejamento Estratégico

Fonte: Estrada (2007, p. 26)

Nesse sentido, a visão representa a imagem esperada por todos os *Stakeholders* no futuro, pois reflete os limites que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar em determinado período de tempo, mais longo e com uma abordagem mais ampla (OLIVEIRA, 2002).

A visão de futuro é o foco do planejamento estratégico, é o objetivo máximo a ser alcançado, é em torno da visão que deve se desenvolver todo o processo de mudança chamado planejamento estratégico, representado através da Figura 1.

Existem quatro características que definem a visão, evitando orientações equivocadas. Dessa forma, a visão deve ser (DAY, 1990):

- a) Informada – baseia-se numa compreensão da empresa e prevê as mudanças futuras no mercado;
- b) Compartilhada - a visão deve ser criada com a colaboração da equipe, tornando-se motivadora das ações;
- c) Competitiva – deve focar uma posição vitoriosa e desejada de liderança frente aos concorrentes;
- d) Capacitante – deve dar liberdade de ação aos gerentes.

A definição da visão, ao contrário do negócio, missão e princípios, deve ser focada no futuro, a fim de apoiar a parceria empresa/empregado, motivando e inspirando a equipe. Serve de complemento à Missão, orientando os objetivos e os investimentos e, além disso, reduz a dependência para com os líderes, promovendo mudanças e inovações (VASCONCELLOS FILHO E PAGNOCELLI, 2001).

As diferenças entre Missão e Visão podem estar demonstradas no Quadro 2:

MISSÃO	VISÃO
Inclui o Negócio.	É o que se “sonha” no Negócio.
É a “partida”.	É “aonde vamos”.
É a “carteira de identidade” da empresa.	É o “Passaporte” para o futuro.
Identifica “quem somos”.	Projeta “quem desejamos ser”.
Dá o rumo à empresa.	Energiza a empresa.
É orientadora.	É inspiradora.
Foco do presente para o futuro.	Focalizada no futuro.
Vocação para a “eternidade”.	É mutável conforme os desafios.

Quadro 2 - Diferenças entre Missão e Visão

Fonte: Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001)

#### 2.2.1.4 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos devem orientar, dar um norte as ações desenvolvidas pelas pessoas da organização, quando da utilização dos recursos a elas disponibilizados, na consecução dos planos organizacionais.

Para Drucker (1998), é um erro focar a administração num único objetivo. É importante planejar diversos objetivos para que todas as áreas da empresa sejam envolvidas. Os principais aspectos que devem ser contemplados na formulação dos objetivos compreendem:

- Melhor posicionamento de mercado, em relação aos concorrentes;
- Inovação e mudanças, para melhorar os métodos de condução do negócio;
- Produtividade, ou seja, a quantidade de bens produzidos em relação aos recursos utilizados;
- Os níveis de recursos;
- Aumento das receitas, gerando uma maior lucratividade;
- Qualidade e taxa de desenvolvimento do administrador;
- Desempenho e atitude do colaborador frente à organização e
- A responsabilidade social da empresa.

### 2.2.1.5 Formulação das estratégias

O estabelecimento de estratégias é uma questão de sobrevivência, caso a organização não as tenha definido, estará ao sabor dos ventos, com grande possibilidade de fracassar.

Oliveira (1993) define Estratégia como uma forma articulada de unir a ação, os objetivos e os desafios de maneira que, juntos possam chegar ao resultado almejado.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) as estratégias são classificadas em três tipos: deliberadas, quando atingem plenamente as intenções, pressupondo a ausência de aprendizado; irrealizadas, quando não realizam o plano traçado, e emergentes, quando o padrão alcançado não condiz com aquele expressamente pretendido.

### 2.2.2 Implementação das Estratégias

A implementação é a parte mais difícil, e a que consome mais tempo, uma vez que pretende alinhar a maneira como as coisas estão sendo feitas com aquelas que deverão ser realizadas, permitindo, então, a eficiente execução da estratégia (THOMPSON; STRICKLAND, 2003).

A implementação da estratégia provoca mudanças na rotina das pessoas provocando reações contrárias, na tentativa de reduzir estas reações, deve ser feito um amplo esclarecimento sobre a importância de sua implementação..

#### 2.2.2.1 Plano de Ação

Procurar mobilizar as estruturas formais e informais da organização demonstrando o a profundidade do processo de mudança, buscando a participação e comprometimento necessários para a implementação das estratégias formuladas, esclarecendo as ações e metas, necessárias, e do papel de cada uma dos envolvidos no processo de implementação do planejamento estratégico.

#### 2.2.2.2 Controle

Neste momento é feito um comparativo entre o que foi planejado e o realmente executado, quando é verificado se há necessidade de reajustes nas estratégias, ou se tudo está andando em conformidade com o esperado. As principais perguntas a serem feitas, no

controle estratégico, são: (a) A estratégia está sendo implantada como planejado? (b) A estratégia está dando os resultados desejados? (STONER; FREEMAN, 1994).

### 2.2.3 Modelos de Planejamento Estratégico

No decorrer da segunda metade do século passado e primeira década deste século, vários foram os autores que enriqueceram a literatura contribuindo com seus modelos de planejamento estratégico. Segundo Kaplan e Norton (1997), “cada organização é única em sua missão, visão, valores, estrutura, cultura e filosofia de trabalho”.

BRYSON	ARGUIN	CUNHA(1996)	ALMEIDA(2003)	ESTRADA(2007)
		I.Cultura e poder II. Sistema Organizacional		Diagnóstico 1.Poder 2.Cultura 3. Avaliação Organizacional
1. Acordo Inicial	1. Filosofia e Orientação da Instituição	1. Visão	Orientação 1.Diretrizes superiores 2.Missão 3.Vocação 4.Visão	Formulação 1.Visão de Futuro 2.Ambiente Externo 3.Ambiente Interno 4.Questões Estratégicas
2. Atribuições	2. Análise do meio externo	2. Valores	Diagnóstico 1.Aspectos Internos 2.Análise Ambiental 3.Campo atuação 4.Estratégica Vigente	Implementação 1.Plano de ação 2.Controle Estratégico
3. Missão e Valores	3. Análise do meio interno	3. Missão	Direção 1.Estratégias 2.Objetivos	Aprendizagem 1.Inovação
4. Avaliação do Ambiente	4. Integração do meio externo e interno	4. Grupos de relação	Operacional 1.Ações 2.Cronograma	Monitoramento e Retroalimentação
5. Assuntos Estratégicos		5. Oportunidades e ameaças		
6. Formulação Estratégica		6. Pontos Fortes e Fracos		
7. Revisão e Adoção do Plano		7. Questões Estratégicas		
8. Visão de Sucesso		8. Estratégias		
9. Implementação		9. Ações estratégicas		
10. Reavaliação do Processo				

Quadro 3 – Evolução dos modelos de Planejamento Estratégico

Fonte: adaptado e complementado de Estrada (2000)

A partir deste quadro se descreve alguns destes modelos de forma mais detalhada.

### 2.2.3.1 Modelo Certo e Peter (1993)

Para Certo e Peter (1993), o Processo de Planejamento Estratégico apresenta cinco etapas básicas que inicia com a análise do ambiente, a segunda etapa é o estabelecimento da diretriz organizacional e a terceira etapa é a formulação da estratégia, os autores denominam estas três primeiras etapas de fase do planejamento, a quarta etapa é a implementação da estratégia que coincide com a segunda fase a implementação, e como quinta e última etapa apresentam o controle estratégico que coincide com fase de controle estratégico.

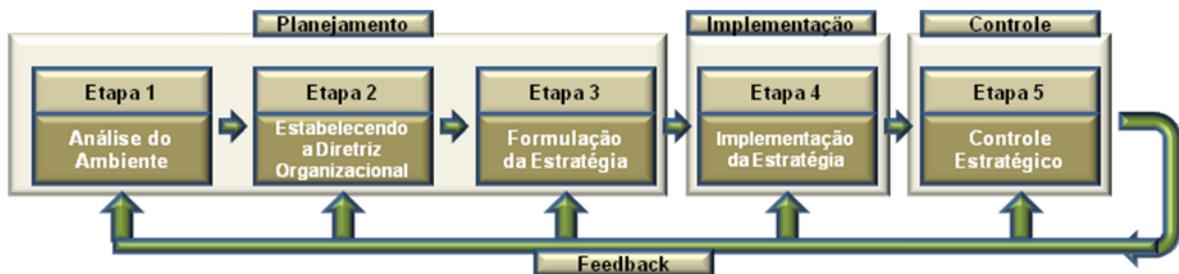


Figura 2 – Modelo de Planejamento Estratégico de Certo e Peter

Fonte: Certo e Peter (1993)

Descrição das etapas do modelo de Certo e Peter (1993) de planejamento estratégico.

#### FASE 1 - Planejamento

**Etapa 1 –** A análise ambiental contempla três níveis distintos: (1) ambiente geral (econômico, social, político, tecnológico e legal); (2) ambiente operacional (comportamento dos clientes, concorrência, disponibilidade de mão-de-obra, fornecedores e implicações internacionais) e (3) o ambiente interno (aspectos organizacionais, de pessoal, de *marketing*, de produção e financeiros).

**Etapa 2 –** O estabelecimento da diretriz organizacional consiste na reflexão sobre os resultados da análise do ambiente; estabelecimento da missão organizacional e estabelecimento dos objetivos organizacionais. O processo de estabelecimento dos objetivos é realizado em quatro passos: (1) análise das tendências ambientais; (2) desenvolvimento de objetivos para a organização, como um todo e (3) criação de uma hierarquia de objetivos e (4) o desenvolvimento de objetivos individuais.

**Etapa 3 –** A Formulação da estratégia é realizada levando em conta a análise ambiental e inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias capazes de aumentar as

chances de os objetivos organizacionais serem alcançados. Nesta etapa, as estratégias organizacionais, de negócio e funcionais são formuladas de forma coordenada e sincronizada.

#### FASE 2 - Implementação

Etapa 4 – A Implementação da estratégia inclui cinco estágios: (1) determinar o quanto será preciso mudar para a implementação da estratégia; (2) analisar as estruturas formais e informais da organização, a fim de detectar fatores que promovam ou impeçam a implementação; (3) analisar a cultura da organização (conjunto de valores e crenças); (4) selecionar a abordagem apropriada de implementação e, por fim, (5) implementar a estratégias e avaliar seus resultados.

#### FASE 3 - Controle

Etapa 5 – O Controle estratégico visa garantir que as estratégias desenvolvam-se da forma planejada. O controle é realizado em três passos: (1) medição do desempenho organizacional; (2) comparação do resultado atual com os objetivos e (3) tomada de atitudes corretivas, caso os resultados estejam em desacordo com os objetivos estabelecidos.

#### 2.2.3.2 Modelo de Cunha (1996)

O Modelo de Cunha (1996) começou a ser desenvolvido em 1989, no Núcleo de Estudos Estratégicos do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas (NEST), órgão pertencente a estrutura organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O referido modelo leva em consideração a cultura organizacional e as relações de poder nas organizações para implementação do planejamento estratégico conforme figura 3.

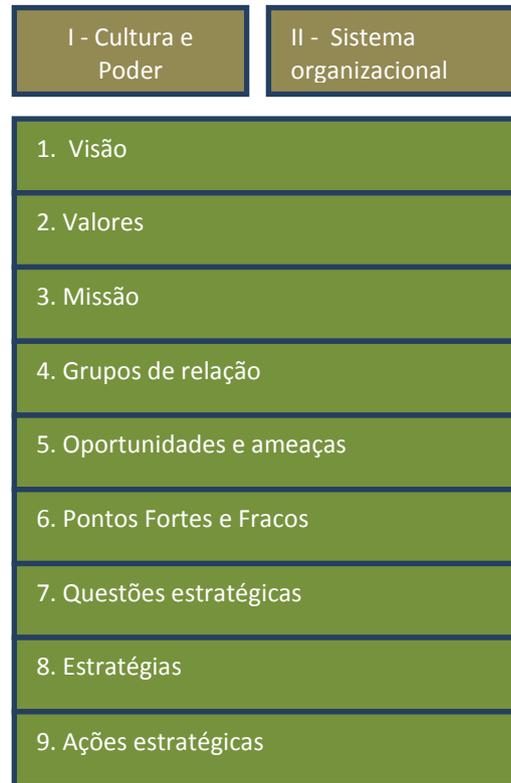


Figura 3 – Modelo de Planejamento Estratégico de Cunha (1996)

Fonte: elaborado pelo autor a partir da estrutura descrita do modelo

Além da cultura e poder o Modelo de Cunha (1996) analisa o sistema organizacional, o diagnóstico destas três variáveis formam a primeira fase do modelo, e a segunda é composta de nove outras etapas, a visão de futuro, os valores, a missão, os grupos de relação, as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos, as questões estratégicas, as estratégias e ações estratégicas.

### 2.2.3.3 Modelo de Almeida (2003)

Almeida (2003) define que o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que visa a ordenar as idéias das pessoas, de maneira a criar uma visão do caminho que se deve seguir, sendo que as ações do planejamento estratégico devem estar estruturadas não somente para a eficiência da organização, mas principalmente para alcançar resultados com eficácia.

Para alcançar os resultados de forma eficaz torna-se necessário direcionar as ações na no sentido da visão desejada, o trabalho eficiente traça o caminho a ser seguido, o que fará com que se atinja os resultados com eficácia é a sinergia dos esforços com a estratégia definida.

O modelo do processo de planejamento estratégico desenvolvido por Almeida (2003) é composto de cinco fases: orientação, diagnóstico, direção, viabilidade e a fase operacional, figura 4.



Figura 4 -Modelo de Planejamento Estratégico de Almeida

Fonte: Almeida (2003)

Na primeira etapa, de orientação são analisadas primeiramente, as diretrizes que orientam as atividades e atuação da unidade que está elaborando o planejamento. A seguir, são definidas: a razão de existir a organização, sua entidade, missão, e a vocação, gosto ou facilidade para desenvolver sua atividade. A vocação pode ser identificada através de um conjunto de pessoas com vocações comuns, sendo que, em geral, é predominante a vocação da pessoa que lidera a organização. Essa primeira fase é finalizada com a descrição de uma visão aproximada, cujo ajuste acontece à medida que se desenvolve o processo de planejamento.

Na segunda etapa tem-se o diagnóstico, são realizadas quatro atividades voltadas a orientar a execução da estratégia: análise dos aspectos internos; análise do ambiente; comparação da missão ou vocação com o campo de atuação; e o estabelecimento da estratégia vigente.

Na análise dos aspectos internos, são identificados os fatores críticos de sucesso, quando se chega aos pontos fortes e fracos da organização, conhecimento que permite otimizar a eficiência, indicando a estratégia que possa obter vantagem dos pontos fortes e minimizar os efeitos dos pontos fracos da organização.

A segunda fase dessa etapa trata da análise do ambiente, e pode ser considerada a mais complexa e, geralmente, a mais importante, uma vez que nela são apontadas as oportunidades e as ameaças que a organização enfrentará. O ambiente é tudo aquilo que influencia no

desempenho da empresa, sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais variáveis. A análise dos aspectos internos visualiza o presente e as medidas que só dependem da empresa; a análise do ambiente visualiza o futuro.

Na terceira fase, é realizada a comparação da missão ou vocação com o campo de atuação. Nesse ponto é verificada a coerência entre aquilo a que a empresa se propõe, ou é vocacionada a fazer, com aquilo que realmente está fazendo, já que o sucesso da organização também depende dessa sintonia.

Na quarta fase dessa etapa, é analisada a estratégia vigente, pois o conhecimento da atual estratégia seguida pela empresa poderá evitar problemas pela interrupção de ações importantes, evitando dessa forma a falta de continuidade das estratégias que vinham sendo desenvolvidas com sucesso.

A terceira etapa implica a definição da direção que a organização deve seguir. Nessa etapa são estabelecidas duas fases: a definição das estratégias e a dos objetivos. A atividade de definição das estratégias consiste em sintetizar de forma harmoniosa as estratégias levantadas durante a realização das fases da etapa de diagnóstico. Os objetivos são pontos concretos que a organização quer alcançar e são estabelecidos a partir da definição da estratégia. Ao estabelecer os objetivos, é indispensável que se especifiquem seus parâmetros numéricos e as datas em que serão alcançados.

Na última etapa do modelo, a operacional, realiza-se uma integração entre os níveis estratégico, tático e operacional. Se, por um lado, as decisões são planejadas no nível estratégico e no nível tático se realiza a ligação entre as decisões estratégicas e as operacionais, por outro é no nível operacional que as ações acontecem; assim, nesse nível são elaborados o plano de ações e seu respectivo cronograma, que servirão de controle para que as ações sejam efetivamente realizadas.

#### 2.2.3.4 Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2007)

Estrada (2007) apresenta um Modelo de Planejamento Estratégico, onde procura conduzir de forma eficiente um processo de mudança organizacional de maneira a tornar eficaz a implementação da gestão estratégica. Para tanto, o processo é formado por quatro etapas: Avaliação (também chamada de etapa pré-operacional), Formulação, Implementação e Aprendizagem (essas três etapas correspondem a parte operacional do modelo). As quatro etapas relacionam-se e interagem de duas maneiras: através da condução do processo de *mudança* e pelo *monitoramento e retroalimentação* das diversas fases ou etapas, conforme mostra a figura 5.



Figura 5 - Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada

Fonte: Estrada (2007)

**Fase 1** – Um dos primeiros diferenciais do modelo proposto reside na sua fase de *Avaliação*. Esta etapa chamada de pré-operacional, pressupõe, inicialmente, o levantamento de aspectos *qualitativos* e *quantitativos* da organização, para a elaboração, implementação e controle do plano estratégico. Assim, para melhor compreensão da organização, é fundamental que sejam levantados dados que permitam realizar uma avaliação “da personalidade da organização”, ou seja, informações sobre sua Cultura e Relações de Poder, assim como uma “avaliação de posição” (crescimento lucrativo; mercado; responsabilidade social; processos internos e pessoas).

Estrada (2007) explica que o poder pode ser conceituado como a capacidade de afetar os resultados organizacionais. Portanto, o desempenho da organização é resultante de diferentes tipos de cultura e da dinâmica de relações de poder por ela apresentadas.

As relações de poder são um aspecto significativo da cultura organizacional influenciando-a e sofrendo influências em sua dinâmica.

O autor afirma que a cultura pode ser entendida como um sistema de significados comuns, aos membros de uma organização, ou uma aprendizagem compartilhada por um grupo, envolvendo elementos comportamentais, emocionais e cognitivos dos mesmos. Estrada e Almeida (2007, p. 158) acrescentam: “para mudar uma organização não basta tão somente alterar suas metas ou estrutura, é imprescindível mudar os sistemas nos quais as pessoas vivam ou trabalham, ou seja, a cultura”. Assim, o processo de planejamento estratégico é influenciado pela cultura organizacional e a dinâmica das relações de poder. Por isso, o que a organização valoriza, assim como os significados comuns aos membros da organização, deve estar presente na declaração de visão e em seus valores essenciais.

Após a análise das relações de poder e da cultura da empresa, é feita uma avaliação organizacional, que indicará qual a situação da organização, em um determinado período de tempo, auxiliando, também, na definição da visão de futuro.

**Fase 2** – Na *Formulação da Estratégica* realiza-se o delineamento da *Visão de Futuro* que a empresa pretende alcançar, bem como a avaliação do *Ambiente Externo* e *Ambiente Interno*. A partir desses trabalhos, são levantadas as *Questões* consideradas indispensáveis, chaves ou *Estratégicas* para a realização da *Visão de Futuro*. A Visão de Futuro é “o elemento que orienta sobre a essência a ser preservada e sobre o futuro para qual o progresso deva ser direcionado” (ESTRADA e ALMEIDA, 2007). Na concepção de Collins e Porras (2000), adotada a Visão de Futuro compreende dois componentes, ideologia central (que são os valores essenciais e a missão da organização) e visão de futuro. A ideologia central deve servir como fonte de orientação e sinergia da organização. Os valores essenciais são formados por princípios permanentes e possuem importância intrínseca para as pessoas que trabalham na organização.

A declaração de Visão tem três componentes básicos: Valores, Finalidade e Supermetas. Os Valores são os preceitos essenciais e permanentes de uma organização. Apenas poucos valores podem ser verdadeiramente essenciais, geralmente variam entre 3 e 6. A Finalidade representa a razão de ser da organização, indo além de mera geração de lucros. As Supermetas têm a função de focar e unificar os esforços da organização, cuja realização, muitas vezes, exige um longo prazo.

A visualização do futuro é formada pela definição das supermetas, cuja função é unificar esforços da organização, servindo como ponto de referência e atuando como um estímulo ao espírito de equipe. Requer uma meta especial, em nível de visão, que possa ser aplicada a toda a organização, cuja concretização exige o mesmo período de tempo definido na visão de futuro.

Ainda dentro da etapa formulação, é realizada uma análise do ambiente. O ambiente de uma organização abrange aspectos externos e internos, como aspirações, valores e expectativas individuais e coletivas. Sob esse enfoque, o diagnóstico das oportunidades e das ameaças, que a organização poderá encontrar, ao procurar concretizar sua Visão de Futuro, caracteriza a análise do ambiente externo. Entenda-se, oportunidades como eventos que ocorram externamente à empresa e que, se bem aproveitados, poderão contribuir e facilitar o cumprimento da Visão de Futuro, ao passo que as ameaças são situações também externas à organização, mas que podem dificultar ou impedir o cumprimento da Visão. Quando determinados os pontos fortes e fracos de melhoria, é definida, então, a Análise dos Aspectos internos. Entender as potencialidades e as limitações da organização permite que esta saiba quais os pontos positivos que sustentam a vantagem competitiva, bem como os pontos que a fragilizam, frente a seus concorrentes. Uma vez identificados esses pontos, os gestores poderão contribuir, de maneira efetiva, na priorização de seus planos de ação.

Conhecendo as oportunidades e as ameaças, que influam no desempenho e na sobrevivência da empresa, a organização estará capacitada a formular estratégias competitivas alinhadas com o meio ambiente, no qual está inserida. Por essa razão, identificar estratégias alternativas é um processo criativo e racional que busca encontrar as mais adequadas formas para atingir a Visão de Futuro estabelecida.

**Fase 3** – Na fase de *Implementação*, realiza-se o controle das questões estratégicas através do plano de ação. Também é realizado o controle estratégico, através do plano orçamentário e indicadores de desempenho, que servirá de orientação para avaliar se a empresa está caminhando para o alcance de sua visão de futuro, ou se necessitará de correção de rumo.

**Fase 4** – A última fase é a do *Aprendizado*, onde a mudança organizacional vai promover o crescimento técnico e comportamental, tanto da organização quanto do seu capital intelectual. Nesta fase, é necessário o acompanhamento constante dos aspectos técnicos da organização e dos aspectos comportamentais das pessoas que a compõem. Isso é importante para poder captar e direcionar as informações, obtidas através da mudança organizacional, e retroalimentar todas as etapas, de forma que a empresa esteja sempre aprimorando, reformulando ou ratificando as estratégias e as ações que estão sendo implementadas.

O modelo de Estrada (2007) apresenta o planejamento estratégico como um processo essencialmente de mudança organizacional, e como forma de implementá-lo com eficácia desenvolveu um modelo de mudança organizacional constituído de oito etapas, conforme está demonstrado na figura 6.

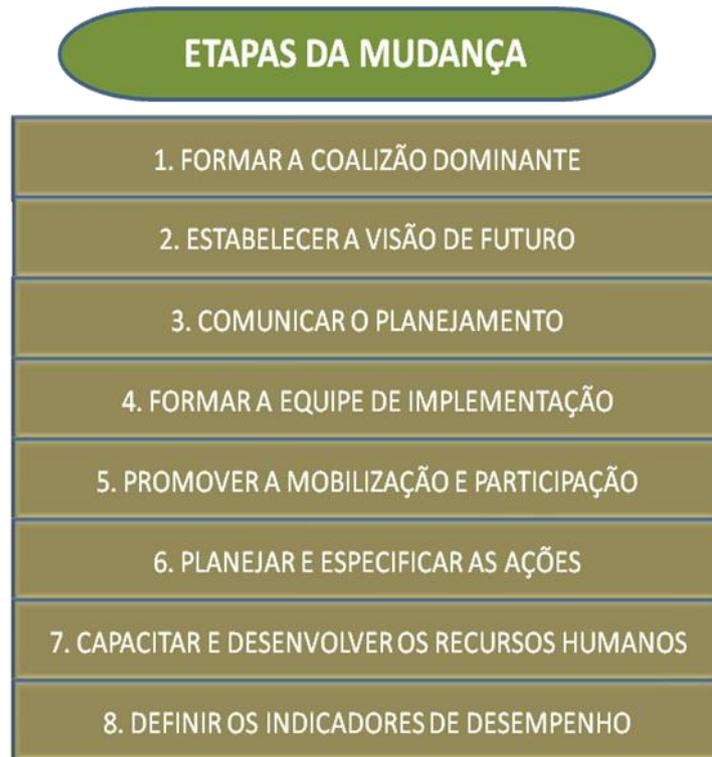


Figura 6 – Modelo de mudança organizacional

Fonte: Estrada (2007, p. 98)

Essa seqüência contempla os pontos fundamentais que devem ser desenvolvidos na implementação do Planejamento Estratégico, de forma que as mudanças organizacionais alcancem a eficácia da organização.

### **1. Formara coalizão dominante**

A primeira etapa, que corresponde à formação da coalizão, tem origem a partir da cúpula organizacional através da busca junto a todos os colaboradores, identificando grupos, ou pessoas, que tenham influência sobre a organização, a fim de formar um núcleo forte minimizar a oposição à mudança, o que poderá interferir na implementação do processo de mudança.

Para poder realizar uma análise sobre a coalizão dominante, pode ser utilizado o processo a seguir:

a) Identificar os grupos ou as pessoas que têm uma grande influência na sua organização: Clientes, Colaboradores, Acionistas, Fornecedores, etc.

b) Identificar as pessoas, ou os grupos, que devam ser neutralizados, ou os que devam ser apoiados, para tornar mais efetiva a implementação do Planejamento Estratégico.

## **2. Estabelecer a Visão de Futuro**

A segunda etapa compreende o estabelecimento da visão, e deve ajudar a direcionar o esforço da mudança, a qual ocorrerá por ocasião da formulação do processo de planejamento estratégico.

Para definir a visão de maneira adequada, o processo obedecerá seis estágios:

(1) formalização da necessidade de urgência; (2) identificação das questões de risco na mudança; (3) desenvolvimento de visões alternativas; (4) escolha da visão mais adequada; (5) formalização da visão e (6) divulgação da visão.

Esta etapa demanda o envolvimento e a organização de um grupo de pessoas influentes na organização, coordenados e dirigidos por um líder, com respaldo para validar a visão estabelecida.

## **3. Comunicar o Planejamento Estratégico**

A terceira etapa envolve todo o processo de comunicação da visão e das estratégias desenvolvidas, com a utilização de todos os veículos de divulgação possíveis, a fim de disseminar os novos rumos da empresa. A partir dos exemplos da coalizão orientadora, deverá ocorrer o ensinamento de novos comportamentos, com o objetivo de tornar os colaboradores interessados pelos desafios da nova visão.

## **4. Formar a equipe de implementação**

A quarta etapa correspondente à equipe de implementação. O esforço recai sobre o desenvolvimento de um conjunto de pessoas que possuam mentes abertas, procedentes dos diversos setores da empresa e que tenham diferentes formações, a fim de trabalharem em conjunto. Essa equipe de implementação tem as seguintes funções: dirigir o processo de mudança na empresa, realizar o planejamento do processo de mudança (cronograma geral), desenvolver um monitoramento diário do processo de mudança, desenvolver a facilitação e a aceleração da mudança, ser fonte objetiva de idéias e opiniões para a solução de problemas, realizar a identificação e a disponibilidade de ferramentas e técnicas e atuar na integração das diversas etapas da mudança.

## **5. Promover a mobilização e a participação**

A etapa cinco, descrita como mobilização e participação, envolve a identificação dos *stakeholders* com a visão, uma vez que a mudança somente poderá ocorrer se eles estiverem identificados com a visão e com a redefinição de suas funções e responsabilidades.

Além disso, essa etapa envolve, também, a formação de grupos e de equipes de discussão, bem como o empenho em ter postura positiva, paciência, promovendo comunicação contínua e realizando a avaliação de desempenho e remuneração.

## **6. Planejar as ações**

Na sexta etapa é desenvolvido o planejamento e a especificação das ações, para garantir que as mudanças organizacionais sejam concretizadas de maneira efetiva.

Dessa forma, para que essa etapa seja efetuada, é necessário que sejam seguidos os Princípios da Realização: escolha de metas e objetivos; mudança de funções e responsabilidades, antes de tentar mudar o comportamento das pessoas; garantia da ampla participação de maneira rápida; espaço à autonomia dos colaboradores, na estrutura que for definida pela visão; instituição de metas físicas e psicológicas; promoção de mudanças radicais e melhorias contínuas, bem como promoção de melhorias de curto prazo.

## **7. Capacitar e desenvolver recursos humanos**

A sétima etapa compreende a capacitação e preparação das pessoas envolvidas para um processo de mudança, requer atualização do conhecimento e habilidades dos colaboradores, estabelecendo um processo contínuo de aprendizagem organizacional, alinhado com a visão de futuro.

## **8. Estabelecer os indicadores de desempenho**

Na oitava etapa devem ser estabelecidos os indicadores de desempenho, pois a mudança deve ser respaldada por indicadores claros e consistentes, que retratem a realidade da organização e favoreçam o alcance do resultado com eficácia.

Assim, são desenvolvidos apenas os indicadores necessários para a avaliação, por serem elementos intrínsecos da mudança. O conjunto equilibrado de indicadores será obtido se, na seleção dos mesmos, for considerada a relevância, a clareza, a confiabilidade e a disponibilidade dos dados.

Os indicadores devem promover a sinergia e alinhamento da equipe, abordando os aspectos internos e os aspectos relacionados ao ambiente externo a organização, e uma vinculação com recompensas aos colaboradores.

### **2.2.3.5 Considerações sobre os modelos**

Os modelos de Planejamento Estratégico, encontrados na literatura, são compostos basicamente de três fases: (1) Planejamento, que compreende as etapas de análise ambiental (externo e interno), definição da missão, visão, objetivos e estratégias, (2) Implementação,

quando será colocada em prática as diretrizes traçadas na fase de planejamento, as ações propriamente ditas e (3) Controle, quando as ações serão avaliadas, de acordo com o andamento das ações propostas, se correram conforme o planejado ou necessitaram sofrer correções. Entre os modelos analisados, Certo e Peter (1993) são os autores que mais se aproximam dessa descrição. No entanto, os modelos de Cunha (1996) e Estrada (2007) apresentam uma etapa preliminar que os diferencia dessa abordagem. Cunha (1996) salienta a necessidade de avaliação da cultura e poder e sistema organizacional que denomina etapa preliminar, antes das nove etapas que compõe o seu modelo, já Estrada (2007) considera esta fase como etapa de Avaliação, ou pré-operacional, uma vez que permite realizar uma avaliação da Cultura Organizacional e das Relações de Poder e a Avaliação organizacional, uma avaliação de posição (crescimento lucrativo; mercado; responsabilidade social; processos internos e pessoas).

Essa análise organizacional, como a sugerida por Estrada (2007), permite, ainda, diagnosticar a pré-disposição dos membros da organização, a implementação de um processo de mudança, como é o planejamento estratégico. Este diagnóstico irá possibilitar um maior preparo dos envolvidos de forma a favorecer a eficácia na implementação do planejamento estratégico.

Na fase de Implementação o Modelo de Estrada (2007) procura realizar ações corretivas no decorrer no processo, não aguardando o decurso de prazo pré-estabelecido, para então tomar medidas corretivas. Assim, se houverem correções a serem feitas, isto será feito imediatamente.

A fase Aprendizagem, ao contemplar a mudança como motivadora do crescimento organizacional e pessoal, permite um aprendizado de terceiro nível, o qual corresponde à capacidade de “aprender a aprender”, em que os membros da organização questionam e refletem sobre o processo de aprendizagem (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Esse nível visa detectar falhas e fatores que facilitem ou inibam o processo (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Esse último nível de aprendizagem, segundo Swringa e Wierdsma (1995) refere-se aos princípios, os quais correspondem à identidade da organização (políticas, estratégias, ideologia e cultura). Esse nível pressupõe mudanças mais profundas, à medida que discute os valores e pressupostos que balizem as ações organizacionais (SWRINGA; WIERDSMA, 1995).

Desta forma, o processo do Planejamento Estratégico ao ser implementado promove profundas mudanças na organização. Em função dessas mudanças, a Cultura Organizacional e relações de poder correspondem a um importante nível de análise, capaz de influenciar no sucesso do Planejamento Estratégico.

O modelo de Estrada (2007) é bastante completo e dinâmico, apresenta as quatro etapas interligadas e interagindo entre si, através da condução de um processo de mudança organizacional, respaldado no monitoramento e retroalimentação das informações, permitindo que sejam feitos ajustes e redirecionando ações ainda no decorrer do processo. O modelo em sua fase pré-operacional promove um diagnóstico profundo da organização, desde as relações de poder, sua cultura, seus ambientes interno e externo, favorecendo as fases de formulação e implementação e aprendizagem.

## **2.3 Relações de poder**

A noção básica de poder a refere-se à capacidade de impor a própria vontade numa relação social. Todas as definições de poder encontradas nas mais diversas obras derivam, com maior ou menor semelhança, dessa primeira. Deste modo, entende-se um poder social como a faculdade de fazer com que uma ou mais pessoas realizem determinadas ações ou tarefas, submetendo-se à vontade de quem tem o poder. Nesse sentido para Chalita (2005), a grandeza do poder de alguém, numa relação social, pode ser entendida como o “grau da capacidade de impor a própria vontade a outrem, independentemente da fonte e do modo como esse poder é exercido, mesmo frente à repulsa de se submeter por parte do outro”.

### **2.3.1 O poder na história**

O termo poder, no mais das vezes, tende a evocar associação negativa, ligadas a manipulação, abuso, exploração e injustiça, na história da humanidade muitos foram os exemplos de uso indevido do poder, que levaram a esta associação. Dezenas de séculos se passaram antes que os seres humanos se dessem conta do verdadeiro sentido de poder, de suas múltiplas facetas e aplicações, dos seus usos e abusos.

Antes de chegarmos ao século XX quando foram retomados os estudos sobre o tema poder com maior profundidade, fez-se necessário uma revisão na linha do tempo sobre o tema.

Por volta de 3.300 e 3.100 a.C. ao longo do Rio Nilo se formaram aldeias, que inicialmente, eram independentes. As aldeias do Norte teriam formado um reino e as aldeias do Sul outro. Nos últimos estágios da longa marcha dos egípcios rumo à civilização, ocorreu uma tendência a uma unificação entre as aldeias.

Em meados dos anos 1920-30, o alemão Kurt Sethe, e outros egiptólogos formularam uma teoria explicativa para essa unificação que ainda é utilizada por muitos estudiosos. Essa teoria considera que a unificação foi liderada inicialmente pelo Norte. Tal interpretação se fundamenta no seguinte raciocínio: na mitologia egípcia consta a ocorrência de uma luta pelo trono do Egito entre os deuses Hórus e Set. Na narrativa mítica o vitorioso foi Hórus. Como Hórus, mais tarde, foi adotado como o deus da monarquia, interpretou-se, então, que quem primeiro unificou o Egito foi o reino do Norte.

Na Grécia Antiga (nono milênio a.C - 146 a.C) o poder não era unificado, se dividia em cidades-estado sendo que as mais importantes eram Atenas e Esparta. Esparta cidade totalmente diferente da demais, essencialmente militar, focada na guerra, cujo objetivo da educação espartana era transformar seus cidadãos em guerreiros fortes, obedientes e competentes. Enquanto Atenas valorizava a educação de seu povo, a cidade transformou-se em centro cultural e intelectual do ocidente, é em Atenas que surge a filosofia e a democracia, a cidade foi o berço de todo o mundo ocidental, porém somente a elite tomava parte das decisões políticas.

Por volta do segundo milênio a.C ocorreu o povoamento de Roma pelos indo-europeus, originou-se de aldeias de pastores que se reuniram para protegerem-se de povos hostis. A Roma monárquica perdurou até 509 a.C, composta por patrícios, clientes e plebeus, neste período Roma foi liderada por sete reis, cujo símbolo de poder era a *fasces* (feixe de varas e um machado, atados com uma fita vermelha), significando que o rei poderia castigar e mandar matar. No final do século V a.C. com os latinos assumindo o poder o regime passa para república (res = coisa e pública = povo), coisa do povo, sendo que o *fasces* continuou a ser utilizado, e mais tarde passou a simbolizar o poder de Roma sobre os povos dominados. O poder na república estava nas mãos dos patrícios, únicos com direito a eleger os ocupantes de cargos públicos, logo, a república romana é aristocrática.

A partir da queda do império romano surge o cristianismo exercendo um enorme poder durante a Idade Média, a Igreja Católica se une aos bárbaros e prega a ilegitimidade do poder de um homem sobre outro.

A burguesia cresce, desenvolve-se o comércio, marco inicial para o progresso. O feudalismo enfraqueceu e se desenvolveram os Estados Nacionais.

Os antigos filósofos gregos defendiam o poder como ser, desta forma afirmando que não existe ser sem poder. Parmênides (515 a 435 a.C) era por excelência, o filósofo do ser, afirmava que “Aquilo que é, jamais pode deixar de ser, embora passe por mudanças superficiais, que, de modo algum afetam, a seidade essencial, ou o ser em si (ontos) que é a verdadeira natureza da criatura em suas dimensões mais profundas e transcendentess”. Já,

Heráclito (540 a 480 a.C), o filósofo da existência, afirmava justamente o oposto: “Um homem não pode entrar duas vezes num mesmo rio, porque na segunda vez em que entrar, o homem já não é o mesmo, e o rio também não é o mesmo”.

A divergência antológica de Parmênides e Heráclito pôde ser resolvida muitos séculos depois, pelo filósofo francês Henri Bergson (1859 – 1941) e uma teósofa Helena P. Blavatsky (1831 – 1891), para o filósofo “Tudo muda sobre um fundo de permanência” e para a teósofa: “Do ponto de vista subjetivo, tudo é um eterno ser. E do ponto de vista objetivo, tudo é um eterno Vir-a-ser”. Essas afirmações, tanto de Bergson, quanto de Blavatsky equilibram a verdade existente em ambos os sistemas, onde o ser e o “vir-a-ser” coexistem, estabelecendo uma unidade conciliadora para as verdades parciais de Parmênides e de Heráclito, formando um equilíbrio de contrários. Muito embora, como poder é a capacidade de mudar, Heráclito que afirma que o ser se encontra em contínuo fluxo, pode ser considerado mais condizente com o tema abordado no presente trabalho.

Maquiavel procura desmistificar o poder, criando as ciências políticas, demonstrando que o homem poderia exercê-lo, e Etienne de La Boétie que vai tratar do mesmo assunto, porém de maneira diversa.

O estudo de poder e das relações de poder, de acordo com Faria (2003), é, sem dúvida, um dos mais polêmicos e antigos das ciências humanas, uma vez que, pode ser encontrado já nos primeiros escritos dos filósofos Platão e Aristóteles (430 a 320 a.C).

O interesse no estudo sobre poder nesta época por Aristóteles discípulo de Platão, surge principalmente na intenção de entender a “política”, termo criado na Grécia antiga originário da palavra “polis”, que significa cidade, que já naquela época apresentava desilusão com os seus políticos. Por isso, os gregos fizeram questão de tentar entender como um negócio cujo principal objetivo é alcançar o bem coletivo poderia dar errado. Embora Aristóteles tenha atuado nas mais variadas áreas, sendo considerado um pensador enciclopédico, na Política, o filósofo grego ocupou-se em descrever as mais variadas formas de convivência humana sob um governo comum. Mais do que isso, ele também tenta responder a inúmeras indagações: quais formas de governo são as melhores? Por que ocorrem as revoluções? O que fazer para evitá-las? Que papel deve exercer a educação na melhoria dos cidadãos? Quais as características físicas e sociais de uma cidade ideal?

Para Aristóteles, o ser humano só alcança sua essência vivendo em comunidade. Porém, não basta que essa comunidade garanta a mera sobrevivência e um certo conforto material. Para Aristóteles, “a finalidade da cidade não se resume a viver, isto é, satisfazer as necessidades, mas sim o viver bem, ou seja, uma vida feliz”.

Nietzsche (1844-1900), por sua vez, enfatiza o elemento do poder em todas as coisas vivas, como uma expressão do processo vital (MAY, 1986; HILLMAN, 2001). A civilização, de acordo com o Nietzsche, foi criada pelos fortes, pelos inteligentes, pelos homens competentes, os líderes que se destacaram da massa. Para ele moralistas como Sócrates e Jesus, porém, negaram essa realidade em nome dos fracos.

Somente no século XX, após povos da antiguidade terem exercido o poder sob suas várias formas, após pensadores como Sócrates, Platão, Maquiavel, Nietzsche e Hobbes realizarem estudos sobre o poder, houve a conscientização da necessidade de retomarmos essa questão crucial da vida social e do relacionamento entre as pessoas, organizações e nações.

Desde os primórdios da humanidade estamos organizados em hierarquias com claros relacionamentos de dominação entre os membros. Segundo Gardner (1996) os processos de dominação observáveis em primatas não humanos são evidentes mesmo entre os pré-escolares. “As crianças dominantes controlam os brinquedos, iniciam e organizam jogos, e ajudam a manter o grupo unido; as crianças menos dominantes orientam-se com referência aos mais dominantes. Tamanho, força, habilidade, inteligência, atratividade e gênero, tudo isso contribui para determinar quais organismos ocuparão posições superiores na hierarquia social emergente” (GARDNER, 1996 p.23). Da mesma maneira que os primatas, se espera uma estrutura social de liderança e seguidores.

O poder é exercido em todas as esferas sociais, a exemplo disso temos o exercício do poder na família, na sociedade, na economia, na política, onde existirem processos relacionais.

O poder é parte integrante da vivência em sociedade, os sistemas de poder sempre existiram e influenciaram a vida grupal e fazem parte da experiência de cada ser humano. Desde o nascimento somos parte integrante desta sociedade, e como vida social significa relacionamentos e influências entre pessoas, no decorrer de nossa existência sofremos diversos tipos de pressões, como forma de nos ajustar à cultura do grupo e desenvolver habilidades para lidar com o exercício de poder das pessoas e instituições que nos rodeiam. Essa pressão social é que transforma cada ser humano em influenciador e influenciado, segundo os papéis que assume na arena social, no decorrer de sua trajetória de vida, de acordo com os acontecimentos. Portanto, seria inútil negar sua existência ou sua importância, porém é somente a partir da década de 60 que o tema poder ganha espaço em livros e periódicos de administração, gestão e desenvolvimento organizacional.

### 2.3.2 Conceito de poder

Tradicionalmente, o poder é compreendido como algo que é exercido por um agente capaz de impor sua vontade a outrem, independentemente da sua anuência. Essa noção tradicional está necessariamente ligada à ideia de liberdade, ou melhor, de restrição da liberdade individual pela dominação de um indivíduo por outro.

Para Russel (1938), “o conceito de poder é tão fundamental para as ciências sociais, quanto o conceito de energia para a física”.

O poder esta presente em qualquer relacionamento e, para melhor compreender suas manifestações e consequências, é preciso considerar o contexto social e as características das pessoas envolvidas no processo de influenciar e ser influenciado.

Em meados do século XX, a teoria tradicional do poder teve seu espírito renovado por Dahl que, apresenta a seguinte definição: “poder é a relação entre dois sujeitos, dos quais o primeiro obtém do segundo um comportamento que, em caso contrário não ocorreria”. Dessa feita, enquanto relação entre dois sujeitos, o poder está estritamente ligado à ideia de liberdade; os dois conceitos são definidos um mediante a negação do outro: “O poder de ‘A’ implica a não liberdade de ‘B’; a liberdade de ‘A’ implica o não poder de ‘B’”(PERISSINOTTO, 2003).

Max Weber (1991, p.33) apresenta um clássico conceito de poder ao asseverar que: “poder significa toda probabilidade de impor a vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade”. Ou melhor, é a probabilidade de que uma ordem com um determinado conteúdo específico seja seguida por um indivíduo ou grupo de pessoas. “Poder é a possibilidade de impor a própria vontade sobre o comportamento de outros”(MAX WEBER, 1954).

Segundo Galbraith (1984), a palavra poder, é utilizada com frequência sem que se reflita sobre seu significado. Clegg e Hardy (1999) afirmam que a definição mais utilizada atualmente não se encontra distante das primeiras conceituações que o definem como a habilidade de fazer com que executem o que se quer, mesmo que seja contra a vontade desses executores.

Para Rosa Krausz (1991) poder é a capacidade de influenciar as ações de outros, indivíduos ou grupos.

Parsons (1966) foi o formulador da proposta teórica conhecida como estrutural-funcionalismo, uma vertente sociológica americana que se tornou dominante em boa parte do século passado, utilizada por muitos estudiosos até hoje. O primeiro trabalho desenvolvido por Parsons foi, *The structure of social action* (1966), foi uma revisão crítica de uma geração

anterior de sociólogos europeus, cujos trabalhos se apresentavam ao autor como empreendimentos teóricos convergentes. Os sociólogos Weber, Durkheim, Marshall e Pareto, buscavam saídas ao individualismo utilitarista, o qual fora também alvo das críticas de Parsons. A síntese de Parsons busca a sistematização de uma teoria empiricamente baseada, a chamada Teoria Voluntarista da Ação (Parsons, 1966).

Tal teoria articulava a discussão da ordem social em Durkheim com as investigações Weberianas em torno da ação social, ou seja, era uma síntese de propostas aparentemente irreconciliáveis, uma teoria estrutural e uma teoria individualista. Para tanto, utiliza a unidade de análise “sistema social”.

Para Parsons (1976), “ação é sistema”, e os sistemas sociais são definidos como “constituído pela interação direta ou indireta dos seres humanos entre si”. O que Parsons queria era uma teoria da sociedade e, para isso, era necessária a síntese ação-estrutura.

Ainda Parsons avança na noção de intercâmbios, entendendo-o a partir do conceito de interpenetração, ou a “interiorização de objetos sociais e normas culturais pela personalidade do indivíduo”.

Em decorrência dessa concepção, Parsons desenvolve uma ideia de ordem ligada ao conceito de equilíbrio e integração, muito utilizada pela teoria dos sistemas em sua época. Isso leva a dizer que mudanças nas condições externas de dado sistema social funcionam como um fator exógeno de mudança interna. Nesse sentido, a cultura interiorizada importa para a reprodução econômica de dada sociedade. Essa arquitetura teórica, portanto, vai desenvolver uma teoria da integração social baseada nas relações entre sistemas sociais. Como afirma Parsons (1951): “Esta integração de um conjunto de padrões valorativos comuns com a estrutura de disposições necessárias das personalidades constituintes é o fenômeno principal das dinâmicas dos sistemas sociais”. Ou seja, padrões de valores comuns estão presentes na ação social, quaisquer que sejam eles, e, por isso, a “teoria econômica e outras versões de esquemas conceituais que dão proeminência a orientação baseada na razão instrumental não pode prover um adequado modelo para a análise dinâmica do sistema social em termos gerais” (Parsons, 1951). Finalmente, com essa estrutura teórica, motivação torna-se com valores que os indivíduos internalizam e dispõem na situação da ação, inclusive na ação econômica.

Os sistemas se interpenetram, e a integração entre eles é fundamental para a reprodução social como um todo. Nesse sentido, tratar a sociedade e a economia como objetos isolados é uma forma de simplificar tal arcabouço teórico, já que, em toda a sua carreira, Parsons se aproximou ininterruptamente de uma concepção holístico-sistêmica do fenômeno social, com um modelo de observação baseado na diferença entre a parte e o todo. “Em

termos sistêmicos, ele descreve a economia constituindo um subsistema da sociedade mais ampla, ou sistema social total, diferenciada em seus outros subsistemas como a política, cultura e comunidade societal” (Zafirovski, 2006).

Os meios simbólicos interpenetram-se formando áreas comuns de relacionamentos como, por exemplo, entre dinheiro e poder, dinheiro e solidariedade, dinheiro e respeito, e assim por diante. Aí está a chave para se entender a relação entre economia e sociedade na teoria Parsoniana.

Os subsistemas são interdependentes, e há intercâmbio simbólico entre as áreas de intercessão, decorrendo que o equilíbrio, em qualquer subsistema, é consequência do equilíbrio societal, o que implica que o equilíbrio econômico seja considerado uma parte do equilíbrio do todo, portanto, um fenômeno exogenamente condicionado.

Neste mesmo sentido, Clegg e Hardy (2001) também apresentam que o poder tem sido visto tipicamente como a habilidade de fazer os outros fazerem o que você quer que seja feito. Entretanto, os autores afirmam que essa visão destaca apenas os aspectos negativos do poder, e, por isso, tem sido criticada, apesar de servir de ponto de partida para um diverso campo de literatura.

Contudo, há dissonâncias entre as correntes no que tange à conceituação. A corrente estrutural-funcionalista busca desenvolver a ciência administrativa pesquisando formas de controle e regulação de eventos futuros por meio de suas causas. Por um lado, as perspectivas adotadas para os estudos sobre o poder são para tornar cognoscível a utilização do fenômeno e para aumentar a função utilidade dos interesses organizacionais. Por outro lado, a corrente da teoria crítica e a visão pós-moderna, representada por Michel Foucault, buscam entranhar-se nas contradições e sutilezas presentes na essência do fenômeno. Foucault (1988) observa que a própria ontologia do fenômeno o caracteriza como não passível de dissecação, ou seja, idiossincrático, uma luta de forças hostil, e recomenda o conhecimento em suas relações mutuamente constitutivas entre o sistema estudado e o ambiente, atento à interconectividade e às formas de dominação presentes nesse ambiente. O exame do Poder não deve estar livre do contexto.

Esta perspectiva capilar de análise do Poder, inserida por Foucault (1979), não desmerece os atores supra-indivíduos, mas foca na ação efetiva, mudando o nível de granularidade. Aceitando essa visão, o Poder não é tratado como substância ou faculdade, mas sim como a própria execução. Percebe-se, então, a essência relacional do fenômeno poder no pensamento foucaultiano, haja vista que seu estabelecimento acontece numa relação entre indivíduos: uma ação em relação à outra ação. Para Foucault (1979), as relações de poder têm

suas raízes na rede de relações que caracteriza uma sociedade. É um fenômeno relacional, por conseguinte.

Portanto, restou evidenciado que existe uma multiplicidade de visões distintas sobre o poder e suas relações. Os seus conceitos estão inscritos nas diversas áreas do conhecimento sob diferentes enfoques.

### 2.3.3 O poder nas organizações

No comportamento organizacional, o poder é definido como a capacidade de conseguir que alguém faça algo que você quer que seja feito, ou a capacidade de fazer as coisas acontecerem do modo que você quer (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

As normas e procedimentos visam criar limites, e definir o poder nas organizações, são variáveis a serem consideradas ao se analisar as relações interpessoais nas organizações. Porém, rejeita-se que a complexidade das relações de poder seja entendida apenas através dessas regras. Corroborando, Foucault (1979) afirma que o discurso do direito normativo é uma arma a ser utilizada dentro do campo de forças de poder e não a origem única e direta do poder de um ator organizacional.

... “Para evitar a perda de mercados ou conflitos intraorganizacionais desgastantes, será necessário, mais do que nunca, conhecer e entender o que as pessoas fazem com o poder e o que o poder faz com as pessoas.” (Thorne, 1987).

O movimento de Administração Científica de Taylor e grande parte do esforço de teorização dos clássicos, ocorreu no sentido de racionalizar o trabalho através da medição e simplificação do esforço humano, a divisão e especialização das tarefas, ou seja, via departamentalização.

Somente a partir de metade do século passado, por volta de 1950, atenção maior foi dispensada aos aspectos da atividade administrativa enquanto "tomada de decisões" época em Herbert Simon publica o livro, O Comportamento Administrativo, onde pela primeira vez os "princípios" da escola clássica são abertos e logicamente criticados, e onde é proposto o processo decisório enquanto centro e ponto de partida para a formulação de uma teoria da organização.

Houve a partir de então, um aumento na complexidade organizacional, porém a inovação tecnológica caminhou paralelamente tornando-se um grande aliado com o surgimento de novos sistemas de comunicação e de registro de informações, através dos

computadores, conferindo uma maior manuseabilidade e prontidão aos dados e informações tão necessárias ao processo de tomada de decisão.

Para Clegg e Hardy (2001), as organizações são locais nos quais a negociação, contestação e a disputa entre agentes organizacionalmente ligados e divididos, são ocorrências rotineiras.

A maioria das publicações em administração que tratam do poder nas organizações atém-se ao exame das estruturas de autoridade legitimadas. Porém deve-se ter presente que “Administrar uma organização social de acordo com critérios puramente técnicos de racionalidade é irracional, pois ignora os aspectos não-rationais da conduta social” (BLAU *apud* SCOTT; DAVIS, 2007), estudar o poder nas organizações e não envolver os aspectos informais seria no mínimo um estudo parcial. O reconhecimento das relações de poder procura desvendar a dinâmica da vida organizacional, em seu todo, tanto aspectos formais quanto e principalmente os aspectos informais.

Senão vejamos, ainda na teoria da administração, não contrapondo totalmente a administração científica de Taylor e sua organização formal ou departamentalização como ficou conhecida, contribuição de Elton Mayo à teoria da organização introduziu novas variáveis para o entendimento do problema das tensões organizacionais, na medida em que chamou a atenção sobre a estrutura informal e sobre o papel a ser desempenhado pela administração de cúpula na compreensão e manipulação da dinâmica do pequeno grupo.

O poder é uma variável grande importância na vida das organizações e na compreensão do comportamento organizacional e grupal.

As restrições de cunho político, ideológico e psicológico sempre existiram, porém, Pagès et al. (1987) observou uma crescente capacidade de as empresas penetrarem nos ideais, nos valores, no estilo de vida e nas estruturas de personalidade de seus colaboradores. Tais características evidenciam que as organizações devem apresentar tipos de gestões mais humanizadas, o que implicaria um comportamento nas relações de poder menos contextuais.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) vão mais a fundo dentro dessa perspectiva do poder dentro das organizações, afirmam que o poder e a política são utilizados para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses, que não são necessariamente apenas econômicos. E distinguem dois tipos de poder dentro das organizações: o poder micro, que lida com o jogo da política dentro das organizações, e o poder macro, que se refere ao uso do poder pela organização.

Hillman (2001) destaca que as noções mais comuns de poder são: liderança, influência, resistência, autoridade, prestígio, tirania, controle e ambição. O autor advoga que estas muitas facetas talvez sejam os componentes do poder, os traços que, em conjunto,

compõem sua força, sua capacidade de agir, fazer, ir e pegar, ter e manter, escravizar e destruir. Nesse ambiente organizacional, segundo o autor, constroem-se a hierarquia e a subordinação, e mesmo o despotismo.

No entanto como forma conceitual, universalmente aceita, considerar-se-á duas as fontes de poder, a saber, poder pessoal e poder contextual.

O poder contextual tende a ser limitativo e restritivo da ação humana, enquanto que o poder pessoal facilita a abertura, flexibilidade e a expansão dessa ação. “O primeiro será no máximo eficiente, ao passo que o segundo será no mínimo eficaz” (Krausz, 1991). Estas duas fontes de poder estão incorporadas e fundidas a própria sobrevivência das organizações, o que se faz necessário é encontrar o equilíbrio na interação destas duas fontes de poder, deve-se criar condições para que o potencial humano seja aproveitado de maneira adequada para o desenvolvimento físico e emocional dos indivíduos e o consequente sucesso das organizações, através do alcance de seus resultados.

Ao analisar a dimensão organizacional poder Pagès et al. (1987) afirmam que há evidências de que as relações e práticas de poder no contexto organizacional têm gerado, ao longo de todo o período industrial, processos de dominação e fortalecimento das ligações dos indivíduos às organizações em termos econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos e tais fatos fortalecem a dicotomia capital e trabalho, favorecendo a ocorrência de conflitos entre as partes envolvidas.

Isso remete aos conceitos de Hillman (2001), de controle e resistência. Para o autor, o controle limita o poder ou, ainda, previne interferências e afirma que “a pessoa capaz de prevenir, dirigir ou inibir essas eventualidades é, segundo ensina Maquiavel, uma pessoa poderosa” (HILLMAN, 2001, p. 115). Esse conceito domina, atualmente, as organizações. Com relação à resistência, o autor afirma que, sem resistência, a subordinação não faz sentido, pois o conceito de poder mais simples supõe que, para um trabalho ser feito, é necessário algo que resista. Entretanto, enquanto contrária ao emprego do poder, torna-o possível e, para gerenciar algo, seja uma tarefa ou uma pessoa, é necessário lidar com a resistência inerente, empregando os meios de poder possíveis, como influência, tirania, persuasão, medo e controle.

Por fim, a amplitude do tema, não permite abordá-lo de em sua totalidade, pois onde houver relacionamento interpessoal o poder se fará presente, desta forma sendo o poder multifacetado pode ser explorado sob diversos ângulos. Além disso, pelos conceitos abordados, percebe-se que o conflito, a resistência e a incerteza caminham juntamente com o poder, como se estivessem atrelados uns aos outros. Neste contexto, foram abordados alguns

conceitos e os principais enfoques teóricos, assim como, algumas características da sua presença nas organizações.

#### 2.3.4 Modelos de relações de poder

Na revisão bibliográfica sobre o tema, foram encontrados quatro modelos que abordam as relações de poder, que são apresentados a seguir.

##### 2.3.4.1 Modelo de French e Raven (1959)

Ao final da década de 50 os psicólogos John French e Bertram Raven apresentaram um modelo teórico na tentativa de elucidar as relações de poder existentes na sociedade.

A teoria de French e Raven esta amplamente difundida em estudos do poder nas organizações, muitos estudiosos ao redor do mundo tem a utilizado para elaborar suas estratégias de desenvolvimento organizacional de forma a auxiliar as organizações na escolha do melhor modo de utilizar o poder de forma a tornar eficaz os seus resultados.

O modelo é composto de cinco fontes de poder originais – poder coercitivo, poder por recompensa, poder legítimo, poder expert e poder de referência – em 1965 foi incluído o poder de informação, que conforme a escolha trará diferentes resultados que certamente irão provocar influência positivas ou negativas nos resultados esperados pelas organizações.

Este modelo parte do princípio que o poder e sua influência implica na relação de pelo menos dois agentes e que na reação do agente passivo esta a explicação do fenômeno social da influência e do poder e esta formado por cinco fontes de poder conforme figura 7.



Figura 7 - Fontes de poder para French e Raven (1959)

Fonte: elaborado pelo autor

### **Poder Coercitivo**

Ocorre quando um sujeito A impõe sua vontade através de ameaças e castigos a um sujeito B. Sujeito B esta consciente que o sujeito A pode lhe impor sanções. Isto pode tornar-se efetivo à curto prazo, porem no médio e longo prazo irá produzir um comportamento disfuncional no sujeito B. Outros autores como Philip Crosby e Edwards Deming sugerem que o exercício deste tipo de poder provoca queda de produtividade e qualidade nas organizações. O autor aponta que em épocas de crises econômicas é um período quando mais ocorre o uso do poder coercitivo.

### **Poder de Recompensa**

Esta fonte de poder se baseia em recursos que o sujeito B deseja e valoriza, gera um aumento da atração pelo poder e diminui a resistência. Nas organizações estes incentivos são oferecidos de várias formas por produtividade, metas atingidas, promoções, menções honrosas dentre outras.

### **Poder Legítimo**

Formado por um conjunto de normas estabelecidas e conhecidas de antemão, impõe o poder de posição – na organização, família, sociedade – definido como autoridade.

Sujeito B legitima o poder do sujeito A. O poder legítimo que um indivíduo possui é resultado do que os outros acreditam que ele tem o direito de exercer influência sobre os outros, este é o caso da política que é o elemento que mais adesão ao poder legítimo provoca através das eleições democráticas.

### **Poder Expert**

Exercido por reconhecimento aos conhecimentos, habilidades, autoridade que possui sobre determinado tema, este tipo de poder é bastante específico. A capacidade de poder que é dado a alguém por ser competente em algo. Produz poucas resistências por parte do sujeito B, quando reconhece a pericia do sujeito A. Este poder necessita de um grande esforço por quem o detém, de forma a demonstrar que realmente merece estar na posição que se encontra e que possa continuar exercendo influência sobre os colaboradores.

### **Poder Referente**

É exercido com base nos sentimentos de respeito, admiração, confiança e lealdade a quem detém o poder. O sujeito B se sente identificado com o sujeito A. Os professores são poderosos agentes de socialização, e o desejo de ser como o professor pode fazer com que o professor exerça um poder referencial sobre o estudante. Este tipo de poder se relaciona ao carisma e a atração pessoal. Este poder leva tempo para se desenvolver e pode não ser eficaz em ambientes com alta rotatividade de pessoal.

### **Poder de Informação**

Em 1965 Raven adicionou esta variante. Para controlar o acesso e distribuição de informação que é relevante para o sujeito B. Collins e Raven (1969) sugerem que a influência informacional ocorre depois de o agente influenciado percebe algum grau de poder expert.

#### 2.3.4.2 Modelo de Galbraith (1986)

Para Galbraith (1986) há três instrumentos para manejá-lo ou exercê-lo (poder condigno, compensatório e condicionado) e três atributos (personalidade, propriedade e organização) que outorgam o direito de usá-lo.

O poder condigno obtém a submissão infligindo ou ameaçando; o compensatório conquista a submissão por meio de uma recompensa positiva. Em ambos os casos, o indivíduo se submete conscientemente, seja compelido, seja por recompensa. O poder condicionado, por sua vez, é exercido mediante a mudança de uma convicção, em que a educação ou o compromisso social com o que parece natural, apropriado ou correto, leva o indivíduo a se submeter.

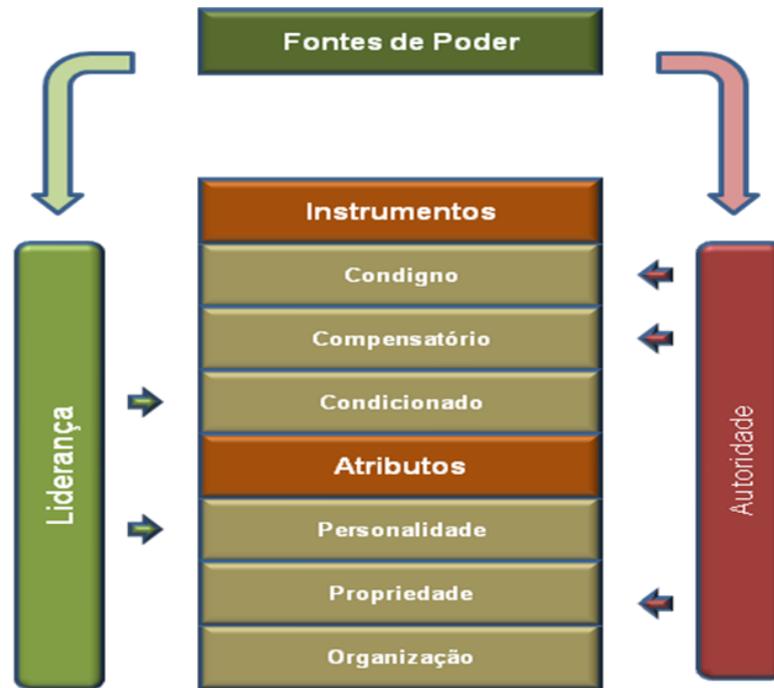


Figura 8 – Modelo de Galbraith (1986)

Fonte: elaborado pelo autor

Por trás desses instrumentos, continua Galbraith (1986), estão as fontes de poder. A personalidade está associada à liderança, ou seja, uma característica pessoal que dá acesso a um ou mais instrumentos do poder e, atualmente, está intimamente associada ao poder condicionado pela persuasão ou geração de crenças. A propriedade confere um aspecto de autoridade, firmeza de propósito e está associada ao poder compensatório, em que a propriedade proporciona os meios de comprar a submissão.

#### 2.3.4.3 Modelo de May (1986)

Rollo May (1986) define o poder como a capacidade de causar ou impedir mudança. Para o autor, há duas dimensões: uma é o poder como potencialidade, ou poder latente (um poder que ainda não foi totalmente desenvolvido): é a capacidade para causar alguma mudança em algum momento futuro e a outra dimensão é o poder como realidade, que podem se apresentar sob cinco tipos de poder conforme figura 9.

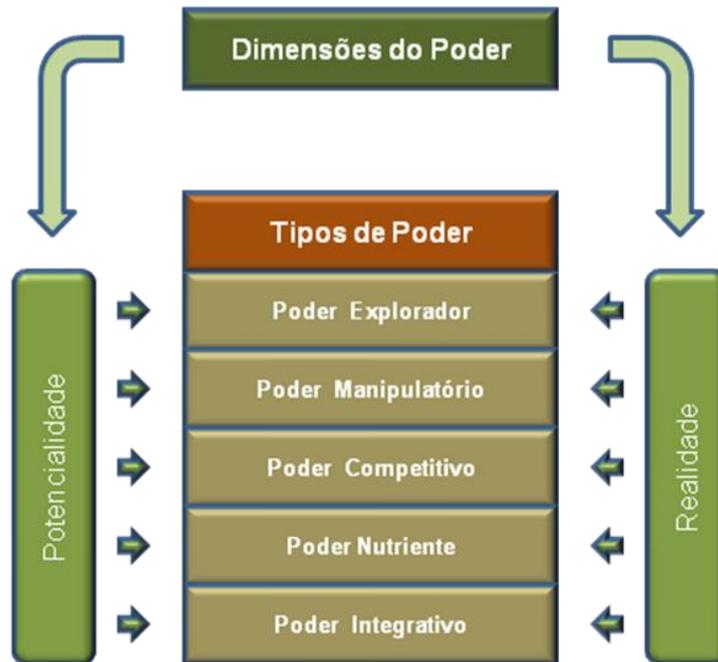


Figura 9 – Modelo de May (1986)

Fonte: elaborado pelo autor

O autor define cinco tipos de poder:

- *Explorador*: consiste em sujeitar as pessoas a qualquer uso que elas possam ter para quem detém o poder.
- *Manipulatório*: é o poder sobre outra pessoa; pode ter sido originalmente provocado pela própria ansiedade ou
- *Competitivo*: poder contra outrem. Em sua forma negativa, consiste em uma pessoa subir, não por causa de qualquer coisa que faz ou de qualquer mérito que tenha, mas porque o seu antagonista desce. Mas, positivamente, funciona como nos esportes, neutralizando o poder competitivo que poderia levar as nações a se engalfinharem em guerra.
- *Nutriente*: é o poder para o outro. Por exemplo: o que os pais normais dispensam a seus filhos.
- *Integrativo*: poder com a outra pessoa, ou seja, o meu poder apóia o poder do vizinho.

#### 2.3.4.4 Modelo de Krausz (1991)

A compreensão do processo de tomada de decisão nas organizações passa necessariamente pelo conhecimento da dinâmica de relações de poder existentes. A Dra. Rosa

Krausz propôs cinco diferentes modelos de relações de poder no processo de tomada de decisão de acordo com o seu posicionamento relativo a *ação-omissão* e *cooperação-não cooperação*. A sua proposta foi desdobrada em um esquema de nove relações possíveis, conforme figura 10 e quadro 3.

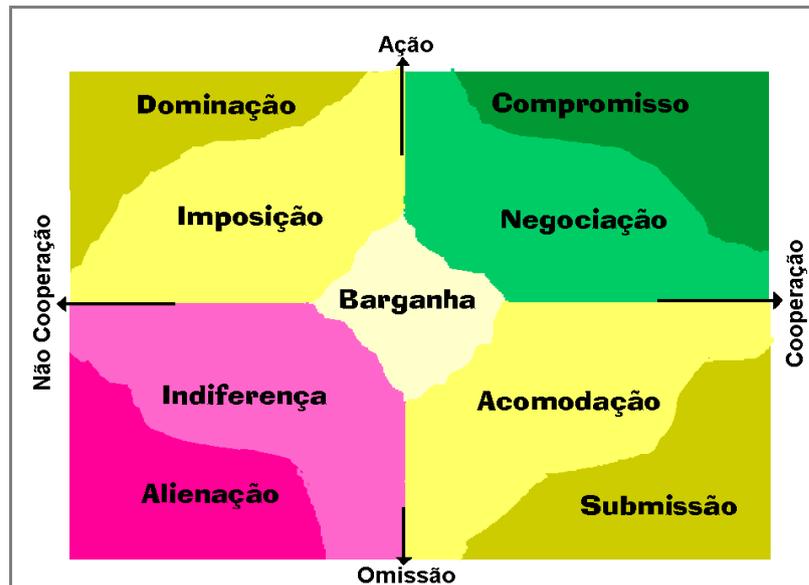


Figura 10 - Modelos de relações de poder de Krausz

Fonte: Krausz (1991)

A seguir é apresentado um resumo dos resultados possíveis a partir da utilização dos modelos de relações de poder desenvolvidos por Krausz (1991) de acordo com o grau de ação e cooperação.

MODELO	AÇÃO	COOPERAÇÃO	PARTICIPANTE A	PARTICIPANTE B
<b>Compromisso</b>	++	++	ganha	ganha
<b>Negociação</b>	+	+	?	ganha
<b>Indiferença</b>	-	-	perde	?
<b>Alienação</b>	--	--	perde	perde
<b>Dominação</b>	++	--	ganha	perde
<b>Imposição</b>	+	-	?	perde
<b>Acomodação</b>	-	+	perde	?
<b>Submissão</b>	--	++	perde	ganha
<b>Barganha</b>	?	?	?	?

Quadro 4 - Modelos de relações de poder de acordo com o grau de ação e cooperação

Fonte: Krausz (1991)

O Modelo da Barganha merece um comentário, o mesmo pode ser considerado como sendo um modelo caótico, pois se caracteriza por ser um espaço de indeterminação quanto a

ação e cooperação, pois os indivíduos envolvidos ora podem agir ou se omitir, ora cooperar ou não. Esta indeterminação tem como consequência a imprevisibilidade de resultados.

#### 2.3.4.5 – Considerações sobre os Modelos de Relações de Poder

O poder é a atualização força - em todas as suas direções possíveis – que cria formas sociais com todos os seus conteúdos históricos, identidades e diferenças. Assim, o novo campo de relações sociais que estabeleceu problemas específicos e recíprocos interações, e não se esqueceu de seu entrelaçamento com os outros campos sociais onde energia e produção, relações políticas e culturais também habitam, (LABORDETTE, 2010).

Os quatro modelos de relações de poder estudados demonstram fontes e tipos de poder compostas de um leque variado de atitudes relacionais existentes nas organizações, desde punições até a valorização das pessoas por seu conhecimento e comprometimento.

Os modelos de French e Raven (1959) e Galbraith (1986) apresentam semelhanças em termos de tipos de poder, o que para French e Raven é coercitivo, para Galbraith é condigno e para May (1986) é denominado explorador, de forma a ficar melhor esclarecido apresenta-se um comparativo entre os modelos, quadro 5.

<b>French e Raven (1959)</b>	<b>Galbraith (1986)</b>	<b>May (1986)</b>	<b>Krausz (1991)</b>
<b>Coercitivo</b>	<b>Condigno</b>	<b>Explorador</b>	<b>Barganha</b>
<b>Recompensa</b>	<b>Compensatório</b>	<b>Manipulatório</b>	<b>Submissão</b>
<b>Legítimo</b>	<b>Condicionado</b>	<b>Competitivo</b>	<b>Acomodação</b>
<b>Expert</b>	<b>Personalidade</b>	<b>Nutriente</b>	<b>Imposição</b>
<b>Referente</b>	<b>Propriedade</b>	<b>Integrativo</b>	<b>Dominação</b>
<b>Informação</b>	<b>Organização</b>		<b>Alienação</b>
			<b>Indiferença</b>
			<b>Negociação</b>
			<b>Compromisso</b>

Quadro 5 – Modelos de Relações de Poder

Fonte: elaborado pelo autor

Para French e Raven (1959) estes são os cinco tipos de poder, já para Galbraith (1986) existem três instrumentos de poder associados a três atributos sendo que o atributo personalidade está associada à liderança, ou seja, uma característica pessoal que dá acesso a um ou mais instrumentos do poder, enquanto que para May (1986) existem cinco fontes de poder associada a duas dimensões a de potencialidade - um poder do futuro - e a da realidade

que ocorre no presente, já Krausz (1991) apresenta um modelo composto de nove tipos de relações possíveis num universo de cinco submodelos de acordo com o seu posicionamento relativo a ação-omissão e cooperação-não cooperação.

Os quatro modelos apresentam fontes, tipos, instrumentos, atributos ou relações, que se complementam, [são os comportamentos relativos a relações de poder que encontramos em nossas vidas pessoais e nas organizações. Porém, não se identifica algo nos modelos que demonstre a dinâmica destas relações nas organizações, apenas Galbraith faz menção à liderança. Nesta lacuna observada na literatura, que se insere a proposta de Modelo de Diagnóstico de Relações de Poder nas Organizações, procurando trazer esta dinâmica através da inclusão de duas dimensões as já existentes (poder contextual e poder pessoal), o gerenciamento e a liderança organizacionais.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se o caminho metodológico a ser percorrido para o desenvolvimento desta pesquisa, as etapas da pesquisa, a classificação metodológica utilizada, as técnicas de coleta e análise de dados, as variáveis de estudo e, por fim, a seleção da unidade de análise e dos sujeitos da pesquisa, porém primeiramente deve-se reafirmar alguns conceitos sobre metodologia de pesquisa.

Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo.

Hoje vivemos a era da informação e do conhecimento, resultado da evolução e acumulação de competência científica e tecnológica. Para chegar-se até aqui, o homem, movido pela curiosidade, buscou conhecer o mundo em que vivia. A ciência surgiu da necessidade do homem de entender e explicar a complexidade do universo e a diversidade de fenômenos que nele ocorrem.

Para Cervo e Bervian (2006, p. 5), a ciência é uma das poucas realidades que podem ser legadas as gerações seguintes. A ciência nos moldes em que se apresenta hoje é relativamente recente. Somente na idade moderna da história adquiriu o caráter científico que tem atualmente.

Ciência é uma forma mais elaborada de conhecimento, usa a razão para compreender o mundo, rejeitando às explicações religiosas e através de mitos. É real (factual) porque lida com ocorrências ou fatos, isto é, com toda “forma de existência que se manifesta de algum modo” (TRUJILLO, 1974 p.14).

A ciência baseia-se no conhecimento científico, portanto objetivo, racional, sistemático, exato e verificável da realidade (GALLIANO, 1979, P. 16), pode-se afirmar que o método caracteriza a ciência.

Segundo Koche (1997), o que leva o homem a produzir ciência é a busca por respostas para os problemas que o levam a compreensão de si mesmo e do mundo que o cerca.

A pesquisa social teve imensas dificuldades de ser reconhecida como atividade intelectual, passou por limitações e contradições, uma vez que seus resultados não encontravam aceitação no campo científico por sua natureza subjetiva, bastante diferenciada em relação à ciência basicamente experimental desenvolvida naquela época.

Segundo Gil (2008), a pesquisa social é o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social, este

conceito abarca investigações no âmbito das mais diversas ciências sociais, incluindo administração, direito, economia, sociologia etc.

Independentemente, de ser experimental ou social, a pesquisa é a maneira de se produzir conhecimento científico é através do método, que se para Cervo e Bervian (2006), é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado. Segundo Lakatos e Marconi (2010), método “é o caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão, reflexiva e deliberadamente”.

Na consulta a vários autores como Lakatos e Marconi; Cervo e Bervian; Trujillo; Bunge, apura-se um conceito mais completo, onde, método é o caminho a seguir superando diversas etapas ou passos para se chegar a um fim, de forma sistemática e ordenada, passível de ser repetido”.

Para Gil (2008); Lakatos (2010), os métodos esclarecem acerca dos procedimentos lógicos que deverão ser seguidos no processo de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade.

Ainda segundo Gil (2008), a pesquisa científica depende da formulação adequada do problema, isto porque objetiva buscar sua solução. A escolha do problema de pesquisa deve levar em conta: implicações, relevância, oportunidade, comprometimento e modismo.

O método científico é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar os objetivos – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

### **3.1 Etapas da Pesquisa**

Para responder a questão de pesquisa e atender aos objetivos deste estudo, foram realizadas três etapas:

Etapa 1: Escolha do tema, definição do problema de pesquisa e objetivos do estudo, sua fundamentação teórica e escolha dos constructos que serviram de base para o desenvolvimento da pesquisa.

Etapa 2: Desenvolvimento e operacionalização da pesquisa, através da definição da estratégia metodológica, escolha das técnicas de coleta de dados, definição do método de análise, definição das variáveis de estudo, desenvolvimento de modelo de diagnóstico de

relações de poder, escolha da unidade de aplicação do modelo proposto e dos sujeitos entrevistados.

Etapa 3: Apresentação do modelo proposto, aplicação do modelo na unidade escolhida, análise dos dados e apresentação dos resultados da pesquisa, e considerações finais.

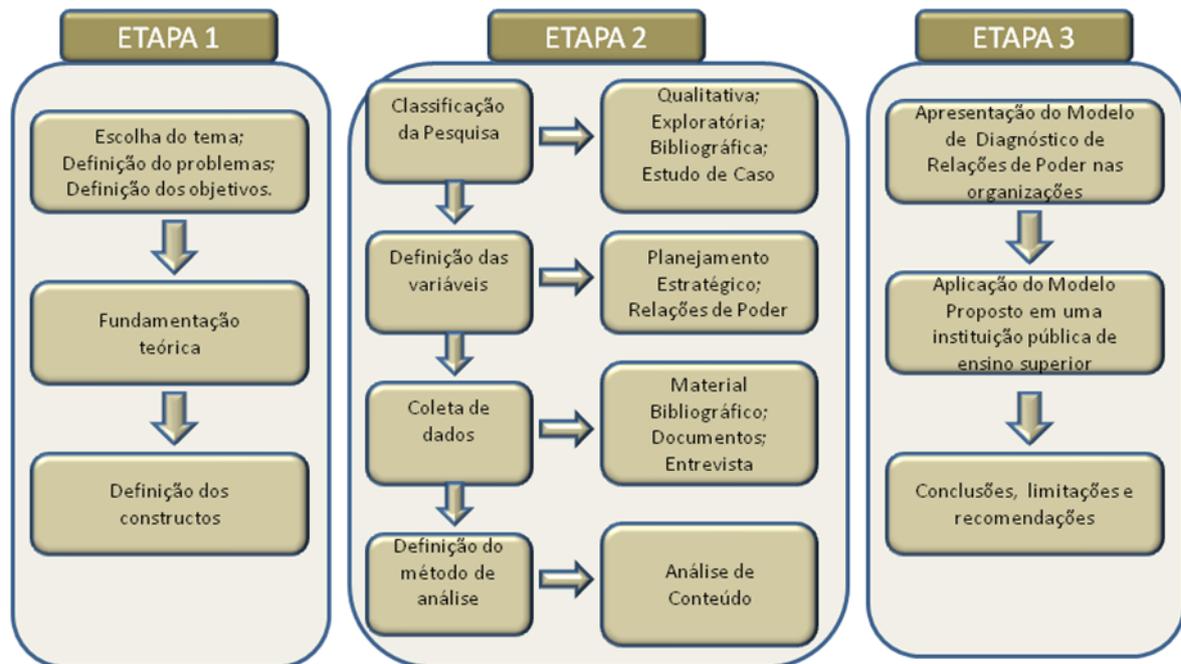


Figura 11 – Etapas da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

### 3.2 Classificação da pesquisa

Godoy (1995) afirma que uma pesquisa social pode ser classificada em quantitativa ou qualitativa, em relação a abordagem do presente estudo a pesquisa é qualitativa conforme figura 13, pois considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. Para Minayo (2007) o método qualitativo trata de uma atividade da ciência que visa à construção da realidade, mas que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros constructos das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Para Jung (2004) a pesquisa quanto a seus objetivos independentemente de se tratar de uma pesquisa básica ou aplicada, classificam-se em exploratória, descritiva e explicativa.

Neste trabalho, a classificação resultante foi pelo método exploratório, por analisar os modelos de planejamento estratégico organizacional e as relações de poder que fazem a dinâmica da organização, e, a partir deles, construir um modelo de diagnóstico de relações de poder de forma a favorecer o processo de implementação do planejamento estratégico.

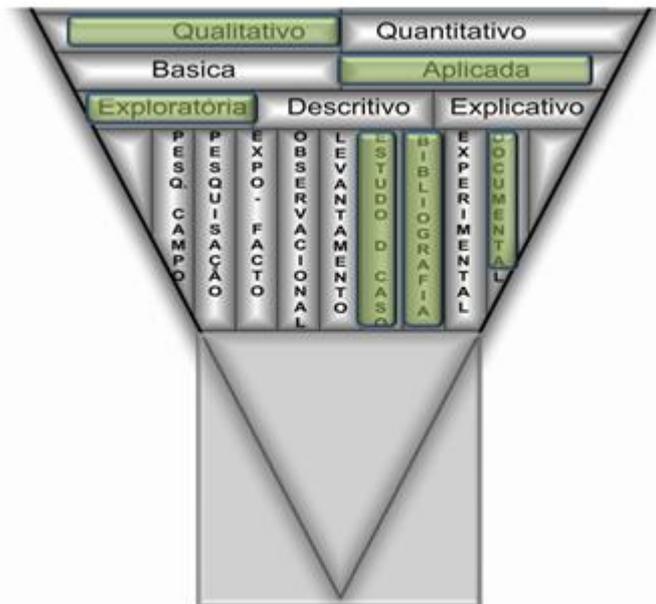


Figura 12 – Classificação da pesquisa

Fonte: elaborada pelo autor

Para Gil (2008), a pesquisa é exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema. Ainda Gil (2002, p. 41) diz que as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal “o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

De forma a complementar a classificação da pesquisa, além de classificar a pesquisa, em relação a sua abordagem, natureza e objetivos, faz-se necessário classificá-la quanto a técnica de coleta, análise e interpretação dos dados. Segundo Andrade (2002), “as técnicas de pesquisa acham-se relacionadas com as coletas de dados, ou seja, com a parte prática da pesquisa”.

Em relação ao método, é uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa documental, complementada por um estudo de caso.

A análise bibliográfica aconteceu através de livros e artigos publicados em eventos e periódicos, os quais deram sustentação à fundamentação teórica. A análise documental teve como objeto de estudo folders, jornais e documentos que permitiram descrever a história da organização escolhida ao para o estudo de caso.

Gil (2002, p. 45) afirma que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Já a análise documental é utilizada para levantar informações relevantes sobre o fenômeno estudado.

Tanto a pesquisa bibliográfica, quanto a análise documental têm como objetivo obter elementos prévios sobre o campo de interesse, identificar problemas e orientar para a utilização de outras fontes de coleta de informações (LAKATOS; MARCONI, 2001). Segundo Yin (2005, p. 112) “para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes”.

O método adotado para esta pesquisa é o estudo de caso que, segundo Jung (2004, p. 158), consiste em um procedimento de pesquisa que investiga um fenômeno dentro do contexto local, real e especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

### **3.3 Variáveis de estudo**

Toda e qualquer metodologia para aquisição de conhecimentos com base no método científico emprega e leva em consideração as variáveis existentes e que podem interagir com os fenômenos em estudo (JUNG, 2004).

As variáveis de estudo adotadas no presente estudo foram o planejamento estratégico e as relações de poder através análise de seus modelos.

- Planejamento estratégico: formulação e implementação;
- Relações de poder: dimensões de poder contextual, poder pessoal, liderança e gerenciamento.

### **3.4 Seleção da unidade de análise e sujeitos da pesquisa**

A pesquisa foi realizada numa instituição pública de ensino superior, localizada na cidade de Santa Maria, Estado do Rio Grande do Sul. A escolha por essa instituição foi feita

de modo intencional e por conveniência, uma vez que esse critério permite a seleção de elementos que estejam disponíveis e sejam capazes de oferecer as informações necessárias à realização da pesquisa (HAIR et al, 2005).

Os sujeitos objeto de análise correspondem a nove gestores, sendo quatro pró-reitores e cinco diretores de unidades de ensino. Optou-se por entrevistar os gestores pelo fato serem os responsáveis diretos pela implementação do Planejamento Estratégico.

Os gestores entrevistados atuam em diferentes áreas da organização. O quadro 6 apresenta os entrevistados, tempo de trabalho na instituição e de ocupação do cargo.

<b>Entrevistados</b>	<b>Tempo na instituição</b>	<b>Tempo no cargo</b>
Pró-Reitor A	29 anos	6 anos
Pró-Reitor B	25 anos	3 anos
Pró-Reitor C	20 anos	3 anos
Pró-Reitor D	29 anos	3 anos
Diretor 1	30 anos	3 anos
Diretor 2	15 anos	2 anos
Diretor 3	21 anos	6 anos
Diretor 4	27 anos	3 anos
Diretor 5	23 anos	7 anos

Quadro 6: Perfil dos entrevistados

Fonte: elaborado pelo autor

### 3.5 Técnicas de coleta e análise dos dados

Deve-se distinguir método de técnica, o método se utiliza de etapas ou passos para realização da pesquisa, essas etapas ou passos são as técnicas.

Para a coleta dos dados foi utilizada a análise documental e aplicação de entrevistas semi-estruturadas. A análise documental teve como objeto de estudo, estatuto, regimento interno, organogramas, PDIs, planos de gestão e documentos que permitiram descrever a história da empresa, a análise bibliográfica aconteceu através de pesquisas livros e artigos publicados em eventos e periódicos (portal de periódicos CAPES e Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações, os quais deram sustentação ao aporte teórico.

A técnica para a coleta de dados através de entrevista semi-estruturada foi decisiva para um primeiro teste no modelo proposto. A escolha, por essa técnica, justifica-se, sobretudo, pelo fato de o estudo considerar a perspectiva dos entrevistados como um dos elementos-chave da pesquisa e possibilitar um amplo campo de interrogativas (TRIVIÑOS, 1987).

As entrevistas foram aplicadas individualmente, com duração média de quarenta minutos. O roteiro é composto cinco blocos de questões, formuladas com base nas quatro dimensões de relações de poder, o poder pessoal, o poder contextual, a liderança e o gerenciamento, apresentadas no modelo de diagnóstico das relações de poder proposto na presente pesquisa. A técnica da entrevista é parte do modelo proposto de diagnóstico de relações de poder, com forma de verificar o valor prático do referido modelo. Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas.

As entrevistas foram gravadas, com permissão dos entrevistados, após foram transcritas, como forma de favorecer a análise do conteúdo nelas presente. Moraes (2003) denomina a transcrição das entrevistas em documentos escritos de *corpus*. Foram usadas na análise dos dados coletados, respostas aos questionamentos, no formato original como respondidas pelos entrevistados. Para Moraes (2003), a validação das entrevistas ocorre a partir do uso de citações retiradas dos textos analisados, as quais permitem uma imagem mais fiel dos fenômenos pesquisados.

## 4. MODELO PROPOSTO

Neste capítulo será apresentado o Modelo de diagnóstico das relações de poder nas organizações, desenvolvido a partir de modelos encontrados na literatura sobre o tema. Porém, procura demonstrar a dinâmica organizacional que envolve estas relações e acrescentando ao poder contextual e poder pessoal, as dimensões gerenciamento e liderança organizacionais.

### 4.1 Modelo de diagnóstico das relações de poder nas organizações

As relações de poder são inerentes ao processo relacional natural das pessoas desde seu nascimento, seu crescimento, adquirindo valores, crenças e experiências que irão formar o caráter individual de cada ser humano. Nas organizações as relações de poder tornam-se mais evidentes, pois, se acessa uma outra etapa de vida, o mercado de trabalho, a vivência na dualidade capital-trabalho, algo inerente a própria sobrevivência e ao viver em sociedade.



Figura 13 – Dimensões das relações de poder organizacionais

Fonte: elaborado pelo autor

Identificadas as quatro dimensões que compõem o modelo de diagnóstico de relações de poder organizacionais, a seguir se dá peso as dimensões em um escala gráfica.

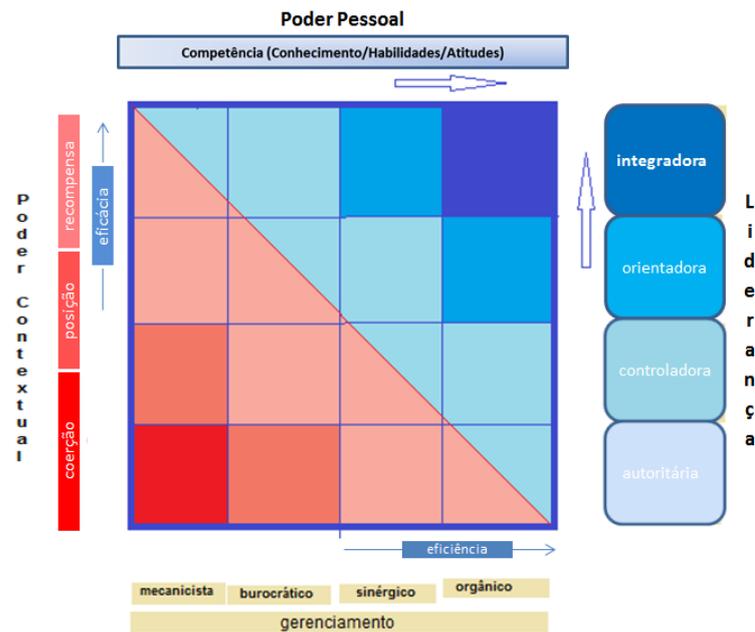


Figura 14 – Modelo de diagnóstico das relações de poder nas organizações

Fonte: elaborado pelo autor

O modelo desenvolvido visa identificar as relações de poder que compõem a dinâmica das organizações (figura 14), e procura favorecer a tomada de decisão em processos de mudanças necessários a própria sobrevivência das organizações, tanto na forma reativa adaptando-se as mudanças no ambiente, quanto proativa através de iniciativas inovadoras. No entanto, neste estudo, maior ênfase será dada ao processo de implementação do planejamento estratégico que, de acordo com Estrada (2007), é um processo de mudança organizacional conforme figura 14. Silva (2010), apresentou uma proposta de diagnóstico organizacional, que analisa várias perspectivas, dentre as quais a estrutura organizacional, quando avalia o desenho organizacional, estratégias e planos, relações de poder, cultura organizacional e governança.

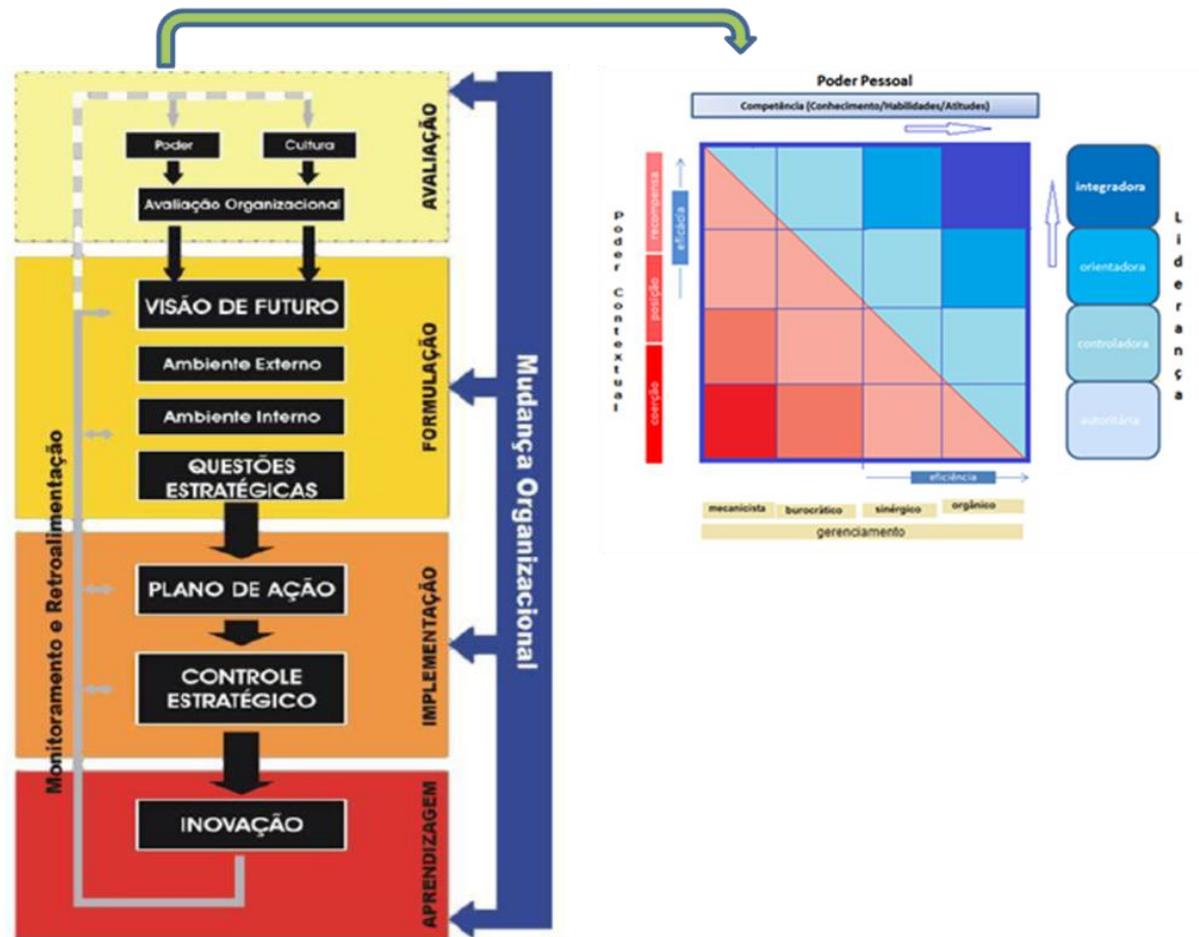


Figura 15 – Modelo de diagnóstico de relações de poder associado ao Modelo Estrada (2007) de Planejamento Estratégico

Partindo do questionamento proposto nesse estudo, isto é, analisar que tipo de relações de poder compõem a dinâmica da organização e sua influência no processo de implementação do planejamento estratégico?, pode-se observar, a partir da figura 15, as bases e formas de poder adotadas pelas organizações, em seus aspectos formais e informais, nos ambientes interno e externo e as relações de poder contextual e pessoal estabelecidas. Amparados nas dimensões apresentadas no modelo, acredita-se que a organização terá a seu dispor um grande aliado na análise das relações de poder existentes na organização, favorecendo sobremaneira o processo de implementação do planejamento estratégico, com grandes possibilidades de obter eficácia em seus resultados.

Dimensões adotadas pelo Modelo de diagnóstico das relações de poder nas organizações:

#### 4.1.1 Poder contextual nas organizações

O poder contextual data da pré-história, a lei do mais forte, já no século XX teve seu ápice nas organizações com a escola de administração científica de Taylor (1995), porém pós era industrial muitos foram os adeptos desta forma de poder como forma de alcançar os objetivos e resultados em suas organizações.

A forma encontrada para utilização deste estilo de poder foi estruturar as organizações em formato piramidal, verticalizada, infladas de gerentes, subgerentes, chefias intermediárias, com uma única linha de comando de cima para baixo através de normas, regras e procedimentos, totalmente manualizados, burocratizadas.

Para Mintzberg (1995, p.10) toda a atividade humana organizada – desde fazer vasos até de colocar um homem na Lua – dá origem a duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas e a coordenação dessas tarefas para obter resultados.

O poder contextual foi introduzido na sociedade sob diferentes formas.

##### 4.1.1.1 Coerção

O poder, exercido através da coerção, traz enormes prejuízos para as organizações, se não fosse pelo passado condenável do trato com os empregados da era industrial, seria pelo não alcance dos objetivos empresariais a que se propõem as organizações.

Mecanismos coercitivos à disposição do mandatário, o excesso de formas de controle, como utilização de relógio ponto para cumprimento de horário, o uso da autoridade de posição para impor sua vontade, promovem o cumprimento do que estabelece as normas regulamentadoras do trabalho, bem como não ocasionam comprometimento por parte dos colaboradores. Coerção provoca insatisfação dos colaboradores com seus empregos, levando a falta de compromisso e a alienação.

O poder coercitivo baseia-se na ameaça de punição do mandatário sobre um colaborador para exigir cumprimento de ordens, o que em um primeiro momento poderá ser cumprido, porém com o passar do tempo, produzirá um comportamento inadequado no colaborador. conforme Krausz (1991), gera a reação por parte de quem recebe a ordem, de passividade e alienação.

Ainda Krausz (1991), quanto maior o número de níveis hierárquicos e mais pulverizado o poder de posição, maior probabilidade de o poder de coerção ser utilizado. Segue a autora, a utilização do poder de coerção ou pressão é, paradoxalmente, um indicador de falta de poder legítimo.

A coerção surgiu nas organizações da antiga dualidade entre capital e trabalho, forma de poder totalmente improdutiva e que pode até provocar sensação de poder em que dá as ordens, porém não reflete em ganhos no alcance dos resultados pela organização. Para French e Raven (1959) em épocas de crises econômicas é um período quando mais ocorre o uso do poder coercitivo.

A utilização do poder de coerção demonstra de forma inequívoca que as relações de poder estão desequilibradas na organização, certamente provocadas por uma distribuição inadequada de posições em estruturas infladas com número elevado de níveis hierárquicos.

Embora muito se tenha avançado em estudos sobre relacionamento interpessoal e comportamento organizacional, ainda hoje, a coerção é largamente utilizada pelas organizações.

#### 4.1.1.2 Posição

Esta forma de poder está vinculada à posição hierárquica ocupada pelo mandatário na estrutura organizacional, respaldado na autoridade formal a ele delegada

O poder de posição poderá ocasionar abusos, excessos, dependendo de quem o exerça. Quem ocupa uma posição hierárquica alocará responsabilidades entre seus subordinados. Além disso, têm direitos de iniciativa, dispõem de informações dos superiores e acesso aos subordinados. Em organizações altamente hierarquizadas, o poder de posição poderá ser o único poder disponível, (Krausz, 1991).

O poder de posição embora tenha origem na possibilidade de facilitar e regulamentar as relações entre pessoas e setores, garantindo a distribuição equitativa das possibilidades de exercer atos influencias a uma determinada área de atuação, na prática vê-se que as influências e dinâmicas dos ambientes externo e interno as organizações, cobram a desobediência aos limites impostos pelo poder de posição. A estrutura piramidal que embasa o poder de posição estimula a disputa por poder entre setores, o que não é salutar para o desempenho das organizações.

O poder de posição pode ser exercido a partir do processo democrático de escolha dos governantes, o que para French e Raven (1959) é denominado poder legítimo, que é resultado do que os outros acreditam que o eleito tenha o direito de exercer.

#### 4.1.1.3 Recompensa

O poder de recompensa é a medida pela qual o mandatário ou gerente pode usar recompensas extrínsecas e intrínsecas para controlar outras pessoas. A utilização da recompensa como forma de favorecer ou incentivar os comandados a empenharem-se em suas atividades é considerada uma *faca de dois gumes*. Racionalmente a função deste tipo de poder é recompensar as pessoas segundo seu mérito, se utilizada de forma ética, com critérios transparentes e que atendam aos objetivos de quem dá e de quem recebe, poderá se constituir num fator de motivação, de reconhecimento da contribuição grupal ou individual. Porém, quando tem caráter manipulativo, de favorecimento, causará desconfiança, ressentimento e oportunismo, de ambas as partes, ou seja, quem dá e quem recebe.

Para French e Raven (1959) as organizações oferecem estes incentivos de várias formas, por produtividade, metas atingidas, promoções, menções honrosas dentre outras.

As formas de recompensa ou reconhecimento podem ser formais, quando ocorrem com benefícios, aumento de salários, prêmios ou promoções, ou ainda, informais, quando se refere ao reconhecimento psicológico, necessário ao bem estar interior e a autoestima elevada do colaborador, que quando dado com sinceridade revigora o colaborador. Porém, para Krausz (1991), na recompensa informal, deve-se separar o joio do trigo, não se pode confundir com outro fator psicológico, o da bajulação, dos elogios falsos e do puxa-saquismo, pois enquanto o reconhecimento sincero dignifica, o segundo corrompe.

A recompensa invariavelmente leva a ideia de bens materiais, como salário, benefícios, prêmios e promoções. No entanto, existe outra forma de reconhecimento, o psicológico, necessário para o bem-estar interior das pessoas, elevando a autoestima dos colaboradores. Para Krausz (1991), quanto maior a organização, quanto mais burocratizadas as relações de trabalho, menor a probabilidade de os indivíduos serem tratados como pessoas diferenciadas, maior a sua insatisfação e mais intensa será a busca de poder de posição que trará no ambiente de trabalho, uma sensação transitória de relevância.

Esta forma de reconhecimento refere-se ao controle informal, devendo ocorrer face a face através do tratamento dispensado aos colaboradores, acessibilidade, elogios sinceros,

porém existe um temor em utilizar este tipo de recompensa que poderá ser confundido com bajulação.

As formas de poder contextual não garantem o funcionamento eficaz das organizações pós-industriais, e principalmente no ambiente atual em que as organizações estão inseridas.

#### 4.1.2 Poder pessoal nas organizações

Embora com o passar dos anos, principalmente as grandes corporações, já tenham atentado para o mais importante recurso existente dentro de suas organizações, as pessoas, na maioria das empresas não é dada a importância devida ao poder pessoal.

As organizações são feitas por pessoas e para as pessoas, e o poder pessoal é que forma grupos ao redor de um ideal comum, faz com que as pessoas se identifiquem umas com as outras de forma a compatibilizar seus interesses com os da organização. Existem duas grandes barreiras para o interesse pelo poder pessoal nas organizações, o primeiro é o próprio poder contextual com sua concepção mecanicista que apresenta raízes profundas nas organizações, e o segundo é a resistência por parte daqueles que para se manter no poder e evitar confrontos com suas próprias limitações, utilizam-se do poder da posição que ocupam na inflada estrutura organizacional, mantendo *status* de mandatários.

O poder pessoal está respaldado na competência pessoal e interpessoal, que se configura a partir do conhecimento, habilidades e atitudes, conhecido como CHA, que é formado a partir da história de vida de cada pessoa.

##### 4.1.2.1 Conhecimento

Esta deveria ser a base para a seleção de colaboradores, para o seu crescimento dentro das organizações, porém na maioria das vezes, é o que menos importa para organizações como: governos e instituições públicas principalmente. Embora esteja sacramentada, na literatura e mesmo na prática principalmente na iniciativa privada, que a competência técnica é de suma importância, e fator fundamental para a sobrevivência de qualquer organização num ambiente agitado e de rápidas mudanças.

Fazendo oposição ao poder contextual, sem poder de recompensa ou de posição, oportuniza as camadas hierárquicas inferiores o poder de participação, sendo um meio mais

adequado de distribuição de poder, tornando uma ameaça ao domínio do poder contextual, temido por chefes de ocasião a uma provável competência técnica de seus subordinados.

As organizações que favorecem o uso do poder pessoal, apresentam um crescimento na qualidade e quantidade de ações influenciáveis e relações interpessoais, em todas as direções, favorecendo a sinergia, a troca de experiências entre pessoas e setores.

Atualmente, virar as costas para o poder pessoal, que traz em seu bojo o acúmulo de conhecimento e experiências vivenciadas por cada um dos colaboradores, é subutilizar a capacidade do capital intelectual, principal recurso ao dispor das organizações.

#### 4.1.2.2 Habilidades

A habilidade é um tipo de poder pessoal que se refere ao saber fazer, desempenhar atividades com eficácia, tanto física, quanto mental, esta habilidade quando aliada ao conhecimento produzirá ganhos a organização, tornando-a mais competitiva.

Habilidade é a arte de saber fazer, envolve proficiências, práticas físicas e mentais e é adquirida através de treinamentos e prática, incluindo o conhecimento de regras e procedimentos e a habilidade de se comunicar (DUTRA, 2004).

#### 4.1.2.3 Atitude

Este tipo de poder pessoal, é caracterizado pela pré-disposição a agir, é a pessoa a partir de suas crenças, valores, conhecimentos enfrentar situações, as mais diversas possíveis, acreditando estar fazendo o seu melhor, é o querer fazer.

Este tipo de poder é imprescindível a todas as pessoas nas organizações, principalmente, aos ocupantes das posições hierárquicas mais elevadas da estrutura organizacional, sua importância é essencial nas ações coletivas organizadas, pois irradia credibilidade, confiança e coerência, não através de palavras somente, mas através do exemplo da liderança.

### 4.1.3 Gerenciamento

Segundo Adizes (2002), existe um denominador comum nos vocábulos operar, controlar, governar, realizar, todos possuem mão única, ou seja, o gerente diz ao gerenciado o que fazer. Os gerentes muitas vezes são chamados de superiores, conclui-se assim que os subordinados são inferiores.

Os gerentes desempenham vários papéis interpessoais, de informação e de decisão, e ao mesmo tempo trabalham com redes de pessoas tanto dentro quanto fora da organização (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Segundo Hammer (1997), apesar das muitas diferenças, a maioria das culturas organizacionais contemporâneas apresenta grandes semelhanças. Estas semelhanças culturais encontradas entre as organizações conduzem-nos a investigar os valores gerenciais das organizações. Para Macgregor criador da teoria X e Y, é possível estabelecer estilos gerenciais focados em uma cultura tradicional (teoria X) ou em uma cultura gerencial motivadora (teoria Y). Morgan (1996) enfatiza que as organizações estruturadas de forma mecanicista têm maior dificuldade de se adaptar a situações de mudanças porque são planejadas para atingir objetivos predeterminados; não são planejadas para a inovação.

Para a dimensão gerenciamento do modelo proposto, será adotada as quatro formas de gerenciamento baseados na teoria X e Y de Macgregor.

#### 4.1.3.1 Mecanicista

Esta forma de gerenciamento apresenta a ordem como símbolo maior, a administração é a grande força da organização, supervaloriza a burocracia através de controles, regras, normas formais, disciplina estrita, divisão de tarefas, limita a atuação e comportamentos padronizados, as operações e tarefas da organização são divididas em especialidades, onde os métodos técnicos, deveres e poderes são ligados a cada papel funcional precisamente definidos. Para Drucker (1998), o gerenciamento mecanicista deseja tornar a mediocridade capaz de produzir resultados previsíveis repetidamente.

Esta forma de gerenciamento que apresenta estruturas rígidas, procedimentos altamente burocratizados não pode obter êxito em sistemas complexos, turbulentos como o que é vivenciado atualmente, pois certamente apresentariam procedimentos ainda mais

detalhados e instruções de funcionamento cada vez mais minuciosas, rígidas e padronizadas tornando-se ineficazes para o contexto atual.

#### 4.1.3.2 Burocrático

A gerência através desta forma valoriza em excesso a estrutura formal da organização, os procedimentos, os passos a serem seguidos de forma padronizada, desconhecendo as relações informais e o aspecto humano existente nas organizações.

#### 4.1.3.3 Sinérgico

Tem origem da visão das organizações como sistema aberto e inter-relacional, como se uma composição de vasos comunicantes, onde seus componentes trabalham em equipe, de forma fluída, em um clima de trabalho que favoreça e motive o desenvolvimento pessoal de cada colaborador, favorecendo que as organizações alcancem seus resultados.

#### 4.1.3.4 Orgânico

A lógica desta forma de gerenciamento apresenta as conexões flexíveis, os graus de liberdade devem ser tão grandes quanto possível; a liberdade de experimentação total. Por último, os agentes individuais, os nós da rede, precisam ter a capacidade de obter e processar a informação a respeito do ambiente e de reagir de acordo.

A visão orgânica do gerenciamento percebe a administração apenas como suporte, enfatiza a vitalidade e deseja liberar a energia criativa do indivíduo (Drucker, 1969).

#### 4.1.4 Liderança

Conforme sugere COVEY (2000), o papel do líder não é apenas "gerenciar a mudança", mas sim criar o próprio futuro dentro do panorama que se está modificando em um conceito que ele determina como "liderar a mudança". Um gerente faz com que os outros façam, mas um líder faz com que os outros queiram fazer.

A obtenção do comportamento e dos resultados prescritos para o papel do indivíduo não caracteriza o exercício de liderança, uma vez que a influência acontece em decorrência de estímulos conseqüentes a normas, sobre as quais o profissional pouco tem como atuar durante o exercício da atividade. O líder consegue esses resultados sem precisar de tais mecanismos. Em síntese, para Fiorelli (2004), liderança é capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente. Nas organizações, é a liderança que dá condições de existência ao trabalho em equipe.

Katz e Kahn clarificam essa diferenciação, estabelecendo “a essência da liderança organizacional como incremento influencial além e acima do cumprimento mecânico das diretivas rotineiras da Organização” (Katz e Kahn, 1975 apud Fiorelli 2004).

A liderança é composta por quatro estilos básicos:

#### 4.1.4.1 Autoritária

A liderança autoritária utiliza o poder de posição, afastando líder e liderados, fazendo com que os liderados apenas acatem suas ordens, sem discussão, este tipo de líder exerce seu poder de autoridade, não trabalha em equipe, ou grupo de pessoas, ele toma todas as decisões.

As organizações que fazem uso desta liderança têm somente empregados obedientes, nunca terão colaboradores comprometidos, causando impacto negativo ao alcance dos seus resultados.

A liderança autoritária impede a construção de um espírito de equipe na organização, pois por ser impessoal, cria uma barreira entre líder e liderados.

#### 4.1.4.2 Controladora

A liderança controladora tem como base a desconfiança, que os funcionários não irão desempenhar suas atividades de acordo com o esperado, precisam ser controlados para produzirem, tanto na sua rotina de trabalho, quanto seus horários, não acredita no envolvimento e comprometimento das pessoas

Este estilo de liderança gera tantos entraves, burocratizando os procedimentos através da criação um grande número de normas e regras para controlar as pessoas e causando

prejuízos à organização. Líderes controladores controlam tudo a sua volta, porém tem dificuldade de ver o todo.

A utilização de liderança controladora leva muitas vezes ao aparecimento de um conjunto paralelo de normas informais de maneira a fazer frente ao controle formal.

#### 4.1.4.3 Orientadora

Este estilo de liderança procura auxiliar os liderados na condução de suas atividades, apresenta uma conotação paternalista, diferentemente dos estilos autoritário e controlador, que limitam o acesso dos liderados ao líder, a liderança orientadora aproxima líder e liderados, ultrapassando as barreiras estruturais, induzindo a sinergia organizacional.

As redes de relacionamento informais que se formam favorecem ao processo de comunicação, entendimento dos processos internos, a divulgação dos objetivos, missão e visão da organização, reduzindo a competição entre setores e criando um senso de equipe, integrando pessoas na busca de resultados.

#### 4.1.4.4 Integradora

O alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais é o grande impulsionador de uma liderança integradora, quando cada pessoa, independentemente de sua posição na hierarquia organizacional, tem reconhecido sua importância para a organização, por parte de seus líderes, e sente-se valorizada, o alcance dos resultados é uma consequência.

Este estilo de liderança respeita o indivíduo como ser único, integra pessoas, favorece a troca de *feedback*, o autoconhecimento, procura alinhar os objetivos organizacionais com os individuais, onde irá favorecer o ganha/ganha.

O líder integrador influencia mais por seus atos e exemplos do que por palavras ou uso da autoridade formal, estimulando desta forma os liderados a aceitarem desafios, estimulando as relações informais, o trabalho em equipe, a autoconfiança e o comprometimento das pessoas com a organização.

#### 4.1.5 Leitura do Modelo proposto

O modelo de diagnóstico das relações de poder nas organizações aponta para dois extremos onde o poder pessoal associado à liderança integradora aparece como o ideal para favorecer processos de mudanças. De outro lado, o poder contextual combinado com o gerenciamento mecanicista torna-se o pior cenário para tomadas de decisão sobre processos de mudança.

Neste sentido, ao analisarmos as relações de poder em uma organização, poder-se-á verificar se seu estilo de gestão está mais voltado para o gerenciamento ou para a liderança, se utiliza para conduzir sua organização o poder contextual (coerção, posição, recompensa) ou prioriza mais o poder pessoal da competência pessoal e interpessoal (conhecimento, habilidades, atitudes).

Respalando as afirmativas, para Covey (2000), liderança não é o mesmo que gerenciamento. Gerenciamento é uma visão dos métodos, o melhor modo de se conseguir determinadas coisas. Liderança lida com objetivos e metas concentrando-se em conseguir coisas desejadas, e deve vir primeiro que o gerenciamento. Enquanto os gerentes têm foco em sistemas, processos e tecnologia, procurando dirigir os trabalhadores, os líderes estão orientados para as pessoas, contexto e cultura, procurando servir os colaboradores da organização (CHIAVENATO, 2004).

Ser eficiente e eficaz requer um exercício de superação, onde se deve ser eficiente sem burocratizar, e atingir a eficácia (os resultados) através de uma liderança integradora acompanhada da valorização da competência (conhecimento, habilidades e atitudes).

## **5 APLICAÇÃO DA PROPOSTA DE MODELO DE DIAGNÓSTICO DAS RELAÇÕES DE PODER PARA AS ORGANIZAÇÕES**

O Modelo de Diagnóstico das Relações de Poder para as Organizações foi apresentado no capítulo 4. O modelo proposto foi validado através de entrevista realizada junto ocupantes de cargos de direção de quatro pró-reitorias e cinco unidades de ensino superior da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, unidade escolhida para o estudo de caso e aplicação do modelo proposto.

### **5.1 Descrição e histórico da UFSM**

A Universidade Federal de Santa Maria, foi idealizada e fundada pelo Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho, criada pela Lei n. 3.834- C, de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria, instalada solenemente em 18 de março de 1961. A UFSM é uma Instituição Federal de Ensino Superior constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação.

A atual estrutura, determinada pelo Estatuto da Universidade, aprovado pela Portaria Ministerial n. 801, de 27 de abril de 2001, e publicado no Diário Oficial da União em 30 de abril do mesmo ano, estabelece a constituição de nove unidades universitárias: Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Educação, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Tecnologia, Centro de Artes e Letras, Centro de Educação Física e Desportos e Centro de Educação Superior Norte-RS/UFSM–CESNORS e uma Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM, em Silveira Martins - UDESSM.

Da estrutura da Universidade, fazem parte também três escolas de ensino médio e tecnológico: Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Agrícola de Frederico Westphalen e o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria.

A UFSM está localizada no centro geográfico do estado do Rio Grande do Sul, distante 290 km de Porto Alegre. O município de Santa Maria é o pólo de uma importante região agropecuária que ocupa a parte centro-oeste do Estado.

O campus da UFSM, que abrange a Cidade Universitária "Prof. José Mariano da Rocha Filho", está localizado na Avenida Roraima n. 1000, no Bairro Camobi onde é realizada a maior parte das atividades acadêmicas e administrativas.

A UFSM possui, hoje, em pleno desenvolvimento, cursos, programas e projetos nas mais diversas áreas do conhecimento humano. A Instituição mantém 132 cursos de Graduação, 42 cursos de especialização, 45 cursos de mestrado, 19 de doutorado e 01 de pós-doutorado.

A comunidade universitária da UFSM é composta de 26.803 alunos, 1.806 docentes e 2.792 técnico administrativos.

A área territorial total da UFSM é de 1.837,36 hectares, nos quais as edificações perfazem 273.150,92 m<sup>2</sup> de área construída no Campus, além de 22.259,41 m<sup>2</sup> em edificações no centro do município. Possui, ainda, edificações nos municípios de Frederico Westphalen (CAFW e CESNORS - Frederico Westphalen e Palmeira das Missões), com 24.148,01 m<sup>2</sup> de área, sendo que a área total construída da UFSM, até dezembro de 2008, é de 319.558,34 m<sup>2</sup>.

A UFSM completou em dezembro de 2010 cinquenta anos. Assim, a primeira universidade federal instalada no interior tornou-se cinquentenária.

## **5.2 Evolução do Planejamento Estratégico na UFSM**

Segundo SIPPO (1993) apud Estrada (1998), o planejamento na UFSM, em 1961, era orientado por um Plano Diretor de Obras, sendo que, à medida que se construía a cidade universitária, era colocada em funcionamento a estrutura organizacional programada, ou seja, até meados da década de 70, a UFSM era orientada por um planejamento físico estrutural.

Em 1979, foi elaborado e publicado um dos primeiros documentos sobre planejamento na Instituição, um modelo de roteiro e métodos para o estabelecimento da Política Global, dos objetivos e do Plano Operativo da UFSM.

Em 1983, foi divulgado o primeiro e segundo ensaio global da UFSM, elaborados a partir de sugestões dos centros de ensino. Como resultado deste plano o Conselho Universitário apreciou e aprovou as políticas que iriam nortear as ações e programas da UFSM para o biênio de 1984 e 1985. Já em 1986, foi idealizado o Plano Estratégico 1987/1989 buscando uma consciência de administração por objetivos, o qual consistia basicamente, de um documento, contendo a formulação de objetivos globais. Também foram compiladas as Diretrizes gerais e linhas de ação para a UFSM no período o qual consistia em definições para que os demais níveis organizacionais formulassem suas programações e as executassem.

Por decisão do conselho Universitário em 1990 a PROPLAN elaborou uma proposta de implantação do Sistema Integrado de Planejamento, Programação e Orçamentação – SIPPO (90/93) que utilizaria como instrumento de levantamento de necessidades para a elaboração do Plano Anual de Metas, a técnica do orçamento programa. Esse sistema que perdurou até o exercício de 2000.

Em 1999 a PROPLAN/UFSM elaborou um documento intitulado: “Planejamento Estratégico – UFSM, referencial teórico”. A partir deste documento, foram realizados seminários nas oito Unidades Universitárias e nos três colégios de Ensino Médio e Tecnológico, foi iniciado o processo de sensibilização e motivação, necessários à elaboração do planejamento estratégico de cada unidade. A equipe técnica realizou vários workshops com as diferentes unidades que solicitaram esse tipo de atendimento como forma de facilitar o entendimento do processo.

O processo de implantação do Planejamento Estratégico culminou com a realização de um seminário que reuniu representantes das unidades da Administração Central, tendo por objetivo a provocação de debates e a geração de subsídios para a definição de diretrizes estratégicas, objetivos e metas. Juntamente com os resultados obtidos nos diferentes seminários, foi elaborado o documento Plano de Desenvolvimento Institucional para o período 2001-2005.

A partir da Lei N. 10.861, de 14 de abril de 2004, que estabelece o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, o Ministério da Educação introduziu como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior – IES, o seu planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

Para o período de 2006-2010, a Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN, em articulação com as demais unidades da UFSM, elaborou o PDI da Instituição, um processo dinâmico que tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de ações que visem a propiciar aos segmentos da Instituição plenas condições de promover o crescimento.

1986-1989	1990-1993	1994-1997	1998-2009	2010 - Atual
1. Missões da organização	1. Ambiente Externo	1. Análise Externa	1. Análise ambiental externa e interna	1. Missão, visão, valores
2. Análise ambiental interna	2. Ambiente Interno	2. Análise Interna	2. Missão, Visão. Valores e Fatores críticos de sucesso	2. Análise Ambiental
3. Análise ambiental externa	3. Plano de ação	3. Objetivos	3. Diretrizes Gerais, objetivos, estratégias	3. Linhas Estratégicas
4. Objetivos Gerais	4. Formulação de Metas	4. Estratégias	4. Metas	4. Objetivos e Ações Estratégicas, Metas e indicadores Institucionais
5. Diretrizes Gerais (alternativas estratégicas)	5. Execução da Programação Operacional	5. Ações	5. Planos de ação	5. Objetivos e Ações Estratégicas, Metas e indicadores Unidades de Ensino
6. Linhas Gerais de ação	6. Avaliação dos resultados e realimentação do sistema	6. Planos de Trabalho	6. Implantação e Controle	6. Objetivos e Ações Estratégicas, Metas e indicadores Pró-reitorias Institucionais
7. Planejamento Tático e Planejamento Operacional			7. Feedback (verificação e acompanhamento)	Objetivos e Ações Estratégicas, Metas e indicadores Subunidades

Quadro 7 - Evolução de modelos de planejamento estratégico na UFSM

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de ESTRADA (2000)

O documento foi elaborado para um período de cinco anos, que identifica a Instituição de Ensino Superior – IES, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

Para o desenvolvimento e a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2011-2015/UFSM - foi buscada a participação de diversos segmentos da comunidade universitária e também da sociedade. Foram realizadas várias ações que ampliaram o diálogo e a integração com a comunidade, tornando o processo participativo. O processo de elaboração incorporou o resultado do trabalho desenvolvido por meio de reuniões durante o primeiro semestre de 2010 que culminou com o Plano de Gestão 2010-2013. No quadro 7, é apresentada as etapas dos modelos de planejamento estratégico adotados pela UFSM no decorrer de sua existência.

Em 2010 foi realizada a última revisão da missão, visão e valores da Instituição, bem como estabelecidos eixos norteadores que contemplam os objetivos estratégicos, metas e iniciativas, que têm compromisso de alcançar os resultados tanto do Plano de Gestão 2010-2013, quanto do PDI 2011-2015.

A partir da revisão, os novos componentes da filosofia institucional da Universidade Federal de Santa Maria são os seguintes:

**Missão**

Construir e difundir conhecimento, estar comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável.

**Visão**

Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável.

**Valores**

Comprometer-se com a educação e o conhecimento, pautados nos seguintes valores:

- Liberdade;
- Democracia;
- Ética;
- Justiça;
- Respeito à identidade e à diversidade;
- Compromisso social;
- Inovação; e
- Responsabilidade.

**Eixos Norteadores**

Os eixos norteadores têm a finalidade de promover o desenvolvimento institucional e representam o elo entre as ações das diversas áreas de atuação da UFSM e a sua filosofia. A seguir apresentam-se os eixos norteadores da UFSM:

- Foco na inovação e na sustentabilidade
- Inclusão, acesso e acessibilidade, cooperação e inserção social
- Qualificação das atividades acadêmicas
- Valorização das pessoas
- Expansão acadêmica qualificada da UFSM
- Otimização da gestão institucional

## **Objetivos Estratégicos**

A diretriz estratégica da UFSM tem ainda a finalidade de promover a sinergia entre os atores institucionais, estimulando a integração, o trabalho coletivo e também a ampliação da participação da comunidade universitária na tomada de decisão.

A dimensão institucional expressa a filosofia da Universidade, marcando a sua posição como uma instituição pautada pelo seu compromisso social de construir o conhecimento e promover a formação de pessoas que respeitam valores essenciais para a construção de uma sociedade mais justa e comprometida com as grandes questões planetárias.

A dimensão relação com a sociedade reforça o seu compromisso social e seus objetivos fundamentais e especiais, assegurados no estatuto, especialmente na promoção de transformação social que tenha como alicerces o conhecimento, a inovação e a sustentabilidade, acesso e acessibilidade e inserção social decorrentes das mais diversas áreas de atuação da UFSM.

A dimensão excelência acadêmica explicita o compromisso assumido na missão e na visão de ser uma Instituição de excelência, voltada para o constante desenvolvimento e qualificação de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A dimensão aprendizado organizacional demonstra a preocupação permanente da Instituição em promover o desenvolvimento das pessoas em todas as suas potencialidades. Além disso, fica explicitada nessa dimensão a necessidade de criar mecanismos para a retenção do conhecimento e também a reestruturação acadêmica, física e administrativa, o processo de comunicação interna e externa da Instituição.

Para o acompanhamento do andamento dos objetivos estratégicos, metas e ações, são utilizados indicadores como métrica.

Os indicadores servem para medir e informar o nível de desempenho de uma organização, facilitando a gestão em todos os níveis, envolvendo os servidores para a realização das ações estratégicas e possibilitando aos gestores, um maior conhecimento e interação nas diversas áreas da Instituição.

O objetivo é disponibilizar um conjunto de informações indispensáveis ao desenvolvimento organizacional, que possibilitem o monitoramento e a avaliação do desempenho dos processos organizacionais da Instituição, favorecendo sobremaneira o processo de tomada de decisão.

### 5.3 Análise dos resultados da aplicação do modelo proposto

Nota-se claramente a preocupação com a técnica de formulação do planejamento estratégico, os seminários, o cronograma estabelecido, as etapas bem definidas, a utilização das dimensões institucional, da relação com a sociedade, da excelência acadêmica e aprendizado organizacional, amparado no que preconiza Kaplan e Norton (1997) através do *Balanced Scorecard (BSC)*.

Conforme constatado por Kaplan e Norton (2001), 9 entre 10 estratégias falham na fase de implementação, evidencia-se na unidade em estudo, que a fase de formulação do planejamento estratégico apresenta excelente qualidade técnica, porém falhas em sua fase de implementação, conforme pode-se constatar pelas respostas dos entrevistados, sendo o fator comportamental apontado como grande vilão.

A abordagem sobre planejamento estratégico na UFSM recai sobre a última versão, a de 2010, por ser a mais atual, a vigente. No entanto, as observações sobre a técnica de formulação das estratégias serem adequadas e a sua fase de implementação não ser exitosa são válidas para todos os modelos desenvolvidos até o momento.

A técnica não necessita reparos, com uma formulação de estratégias amplamente discutida e consolidada, porém, a fase de implementação, não obteve êxito, e, a partir daí questiona-se, sobre onde está a dificuldade. Constata-se, através das entrevistas aplicadas, que, sem a menor sombra de dúvidas, a dificuldade é comportamental, ou seja, está no comportamento organizacional, tanto de líderes, quanto liderados.

Na expectativa de avançar na descoberta, sobre, onde provavelmente estariam às dificuldades comportamentais na implementação do planejamento estratégico, a proposta do estudo é procurar validar o modelo de diagnóstico de relações de poder desenvolvido a partir de pesquisas bibliográficas na literatura especializada, relativo aos assuntos planejamento estratégico e relações de poder nas organizações.

#### **Dimensões de Relações de Poder**

Tendo como base a metodologia de análise qualitativa de conteúdo, os dados foram levantados para analisar como as relações de poder influenciam na implementação do Planejamento Estratégico, foram levadas em consideração as dimensões referentes à liderança, ao gerenciamento, ao poder contextual e ao poder pessoal.

A pesquisa de campo contou com a técnica da entrevista semi-estrutura com os responsáveis pelas pró-reitorias e unidades de ensino superior da Universidade Federal de Santa Maria. Foram entrevistados quatro pró-reitores e cinco diretores de unidades de ensino superior.

A entrevista contou com questões organizadas em cinco blocos que abordaram os seguintes temas o processo de planejamento estratégico, as características da liderança, as relações de poder na organização, a estrutura organizacional e o processo de comunicação.

### **Dimensões liderança e gerenciamento**

O questionamento em relação a como assumiu o cargo de direção, traz como resposta que os pró-reitores assumiram seus cargos através de convite da gestão eleita e que os diretores de unidades de ensino através de consulta à comunidade universitária dos centros de ensino.

A grande maioria dos entrevistados afirma que já possuía alguma experiência na área de gestão, quando assumiram seus cargos atuais, porém ao mesmo tempo acham necessária uma política de capacitações na área de gestão.

Entrevistado C:

*“Não recebi capacitação para assumir o cargo. Eu já possuía experiência administrativa (sete anos de coordenação de curso e quatro anos de atuação no CEPE, inclusive de dois anos como presidente da comissão CEPE do Conselho CEPE).”*

Entrevistado A:

*“Tenho experiência anterior como Diretor do DCF e como Pró-Reitor de Planejamento”.*

Entrevistado 1:

*“Há necessidade de capacitação de gestores, porém não há políticas da Instituição nessa direção”.*

Em relação à dimensão liderança das relações de poder nas organizações nota-se uma unanimidade em relação à falta de um programa de capacitação para gestores, tanto no aspecto técnico como em relação a liderar equipes.

Entrevistado 4:

*“Há uma necessidade urgente de haver capacitações para coordenadores de cursos e chefes de departamentos, pois o período que permanecem no cargo é de apenas dois anos ocorrendo uma constante troca e um despreparo para o desempenho de atividades administrativas, devido áreas de formação diversas dos ocupantes de cargos”*

Quando perguntados sobre a ocupação do tempo em seus cargos, é uníssono o número excessivo de reuniões, e as atividades de gestão rotineiras.

Entrevistado A:

*“Grande parte do meu tempo é despendido para dar explicações sobre rotinas administrativas, principalmente para docentes”*

Entrevistado 4:

*“se não houvesse tantas reuniões, certamente teria mais tempo para dedicar ao alcance da visão de futuro”*

Entrevistado 1:

*“sem dúvida o que mais ocupa meu tempo são as reuniões, são oito horas e quarenta e cinco minutos e já saí da primeira do dia”.*

Entrevistado 2:

*“atendimento a chefes de departamento e problemas de infraestrutura”.*

Em relação às competências que um líder deve ter as respostas giram em torno do conhecimento técnico e comportamento interpessoal, e todos os entrevistados consideram as características citadas essenciais para o crescimento da UFSM.

Entrevistado 2:

*“Teoria dos sistemas complexos, noções de RH e custeio público, conhecimento legal de licitações, psicologia organizacional, habilidades de comunicação, proatividade e paciência para harmonizar situações tornando-as forma de aprendizado”*

Entrevistado 1:

*“Líder, diferente de chefe, deve estar integrado e comprometido como os objetivos da instituição conhecer sua missão, visão e valores e atuar com base neles. Deve dar exemplos para ser seguido”*

Em relação à necessidade de controle para a realização das atividades por parte dos servidores e como se pode ter um colaborador motivado, nota-se ainda reflexos de um período um tanto ultrapassado relativo à controle, embora tenhamos respostas que reconhecem a dificuldade de motivar no setor público quando não é possível nem ao menos o pagamento de horas extras como recompensa.

Entrevistado A:

*“Acredito que tenham que ser monitorados, pois na área administrativa o atendimento aos prazos estabelecidos precisam ser atendidos”.*

Entrevistado 2:

*“Todo trabalho necessita de parâmetro para ser considerado efetivado e dar ao trabalhador o sentido de realização, concretude do uso do seu tempo. Trata-se antes de mais nada de um fator psicológico. Há vários casos síndromes ergonômicas causadas por falta de sentido no uso do tempo em trabalho. Ou por estar trabalhando no que não gosta ou por não trabalhar e receber por algo que não fez. Neste sentido a primeira questão do gestor e harmonizar função e perfil do trabalhador”.*

Entrevistado c:

*“Não acredito que o controle e monitoramento seja a melhor opção. Penso que o colaborador/servidor deve entender seu papel na instituição e ser motivado a realizar a sua tarefa da melhor forma possível. A integração, reconhecimento e valorização dos colaboradores/servidores é o principal mecanismo motivador”.*

Em relação a agirem mais voltados ao gerenciamento ou liderança, percebe-se que o setor público com seus formulários a preencher, trâmites a realizar, muitas vezes não reavaliados, torna-os muito voltados ao gerenciamento desta burocracia, embora procurem liderar suas equipes conforme suas experiências com relações humanas.

Entrevistado D:

*“Me considero bastante técnico, mas procuro respeitar as pessoas. Mais gerenciamento. A burocracia sempre interfere, mas há como manter agilidade se os processos forem bem compreendidos. Procuro me manter atualizado nos processos”.*

Entrevistado B:

*“Mais voltado às tarefas e ao gerenciamento. E quanto à burocracia, na verdade é a legalidade que deve ser seguida”.*

Em relação à questão que aborda o empregador e o servidor realizar um processo de ganha/ganha em seu relacionamento, houve algumas manifestações:

Entrevistado A:

*“deveria ser implementado o resultado da avaliação de desempenho individual com reflexos econômicos”*

Entrevistado C:

*“reconhecimento e valorização das competências de cada servidor”*

Em relação ao líder formar sua aptidão apenas pela natureza e experiência, ou a formação através de capacitações para relacionamento interpessoal, cito manifestações:

Entrevistado 3:

*“Compreender formas e métodos de liderança é um caminho para a flexibilidade”*

Entrevistado C:

*“valores, crenças e experiências forjam o executivo e o poder que exerce, embora capacitações possam fomentar reflexões que permitam flexibilizar atitudes”*

Em relação ao envolvimento ou comprometimento, obteve-se respostas que apontam para um alto nível de comprometimento, um nível intermediário de comprometimento, ou apenas envolvimento, demonstrando um descompasso entre os dirigentes, o que é prejudicial em um processo de mudança como é o caso do planejamento estratégico.

Ao questionamento de como se vêem como líder, os entrevistados, se manifestaram receptivos a críticas, delegam competências, estimulam iniciativas e reconhecem o esforço dos membros da equipe.

Todos conhecem líderes que não estão na cadeia hierárquica da instituição.

Todos afirmam ter distribuído responsabilidades a seus subordinados em relação ao processo de planejamento estratégico.

Em relação a como motivam seus colaboradores a buscarem a visão de futuro da UFSM, cita-se algumas manifestações:

Entrevistado 4:

*“ tento demonstrar a necessidade de melhorar a qualidade da nossa instituição ”*

Entrevistado C:

*“procuro demonstrar que a UFSM não é mais uma universidade pequena e que precisa ter profissionalismo nos seus processos e que eles são chave para que no nosso setor tenhamos qualidade no serviço prestado.”*

### **Análise das entrevistas em relação às dimensões liderança e gerenciamento**

Nota-se uma predominância das repostas voltadas a uma liderança controladora, com vontades pontuais de tornar-se orientadora. O aspecto bastante apontado foi o elevado número de relatórios a serem prestados, formulários a serem preenchidos, prazos longos de trâmite de processos, ou seja, a burocracia é algo a ser repensado.

- Pode-se afirmar que em relação ao aspecto liderança existe uma necessidade clara de cursos de capacitação voltados à preparação dos gestores para melhor desempenhar tanto suas atividades técnicas, como esclarecer sobre o novo momento que vivenciamos onde a perspectiva

humana é o grande capital que as organizações têm a seu dispor para alcançar seus objetivos com eficácia. Para ZHU et al. (2005), o uso da liderança transformacional (amplia e eleva o interesse dos colaboradores) é associado empiricamente à satisfação dos subordinados, comprometimento profissional e afetivo com a organização, confiança nos gestores e melhor performance na execução de tarefas.

O gerenciamento, como pode ser notado pelas respostas obtidas, é bastante burocrático, sabe-se que a eficiência faz um caminho contrário ao gerenciamento burocrático, existe uma necessidade clara de buscar um gerenciamento mais sinérgico, até o ideal que seria o orgânico.

- A busca pela melhoria e aprimoramento dos processos, que fazem a dinâmica das organizações, deve ser almejada incessantemente, o que poderá ser feito através capacitação de seus servidores, o seu desenvolvimento através da participação cursos de aperfeiçoamento, porém o ponto crucial para redução da burocracia é a valorização do capital intelectual, do conhecimento dos servidores através do trabalho em equipe, onde todos são peças-chave para o alcance dos resultados.
- A busca por um estilo de liderança mais integrador passa pela humanização do gerenciamento. Para que isto ocorra, deve-se ter em mente que liderar grupo de pessoas, equipes, deve ser atividade diária de um líder, através do seu exemplo, buscando contagiar os colaboradores com o seu comprometimento com a instituição, motivando-os, incentivando-os, através do reconhecimento do seu esforço, de um elogio, não necessariamente de recompensa financeira. Outro fator de grande relevância para o líder são suas relações interpessoais, deve ter claro, que todos nós somos diferentes, e há necessidade de se tratar cada colaborador como um ser único, com suas necessidades, suas angústias, seus problemas, deve saber ouvir.

Para que ter-se líderes com este estilo, certamente será necessário um investimento em cursos de capacitação de líderes, de gestores, pois ao contrário do que muitos afirmam não existe apenas o líder nato, líderes podem ser formados e isto no atual estágio que nos encontramos é uma necessidade.

## **Dimensão de Poder Contextual e Dimensão de Poder Pessoal**

As relações de poder estão inseridas na cultura organizacional, a cultura sofre o impacto das relações de poder na organização e a cultura organizacional molda as relações de poder. Neste sentido, quando se está identificando as relações de poder estabelecidas na dinâmica organizacional está se diagnosticando um aspecto representativo da sua cultura. Para Sarturi (2011), cultura organizacional, refere-se ao conjunto de elementos comportamentais (crenças, regras, tabus, linguagem, etc.) e materiais (prédios, *layout*, processos, símbolos, etc.) formados a partir da trajetória vivenciada pela organização.

Na busca pela compreensão de aspectos culturais que possam influenciar a dinâmica de relações de poder, os entrevistados foram questionados sobre a personalidade do fundador da UFSM, todos atribuíram características que demonstram sua coragem e determinação, como empreendedor, decidido, desbravador, inovador, entusiasta, visionário. Todos estes adjetivos identificam a força de um líder decidido a instalar em 1960 a primeira universidade pública do interior do Brasil, a Universidade de Santa Maria.

Ao questionar-se sobre que forças poderiam ter auxiliado o fundador da UFSM a conseguir o feito de instalar uma instituição pública de ensino superior no interior.

Entrevistado 2:

*“Acredito que a política e grupos organizados de apoio”*

Entrevistado B:

*“ a sua vontade, influência política e determinação”.*

Em relação as influência externas (políticas, religião, e sociedades secretas), houve quem afirma desconhecer, embora a grande maioria acredita que exista influência política.

Em relação à gestão ocupante do poder formal (qualquer tempo) chamar a participação de grupos influentes a participar de uma coalizão na implementação do processo de mudança, há uma divisão nos grupos consultados. O grupo de pró-reitores afirma que todos são chamados, porém há pouca participação, já o grupo de diretores de unidades de ensino consultado afirma não haver esta chamada.

Os entrevistados acreditam não fazer parte da cultura da UFSM o hábito de planejar e a cultura organizacional existente é fator que influencia negativamente na implementação do planejamento estratégico.

Entrevistado 1:

*“Não faz parte da cultura da UFSM o hábito de planejar. A cultura organizacional dificulta a implementação do planejamento estratégico”*

Entrevistado B:

*“Não faz parte do dia-a-dia o hábito de planejar. É prejudicial à implementação do planejamento estratégico”*

Sobre a presença de subculturas fortes na instituição, sete dos nove entrevistados acreditam existir subculturas.

Entrevistado C:

*“Sim acredito que existam várias como professores, pesquisadores, servidores .....”.*

Entrevistado A:

*“Existe corporativismo, principalmente em grandes decisões”*

Sobre se as relações informais favorecerem ou não o processo, todos são unânimes em afirmar que não se pode implementar um processo de mudança contando apenas com as relações formais da cadeia hierárquica, que se deve fazer uso das relações informais construídas ao longo de suas carreiras.

Entrevistado B:

*“as relações informais são essenciais em qualquer situação, inclusive, e principalmente para um processo de mudança”*

Entrevistado 5:

*“as relações informais agilizam os processos”.*

A questão sobre as relações de poder serem mais voltadas ao contexto (normas, procedimentos, manuais), ou a valorização do conhecimento e competência de seus servidores, os entrevistados acreditam que o setor público volta-se mais ao contexto e o fator político interno é preponderante sobre o conhecimento e a competência.

Entrevistado 5:

*“a universidade é uma instituição complexa por natureza, sendo pública torna-se ainda mais complexa, o que regula o merecimento é a política interna”*

Entrevistado B:

*“Esta voltada para o fator político e regulamentos”.*

Todos os entrevistados afirmam que as relações de poder moldam as estratégias.

## **Análise das dimensões relações de poder contextual e de poder pessoal**

As respostas aos questionamentos sobre a dinâmica de relações de poder na UFSM evidenciam um poder contextual enraizado no poder de posição, com poucas iniciativas de poder de recompensa, que pelos respondentes é justificado pelo fato de não recompensar com recursos financeiros pela proibição imposta no setor público.

Quanto à dimensão poder contextual fica evidenciado o poder de posição, pois o poder hierárquico é preponderante na instituição, salienta-se que no setor público não há como retribuir financeiramente por produtividade, nem ao menos com horas extras, desta forma o fator financeiro adotado frequentemente nas organizações privadas não pode ser adotado na instituição em estudo.

- O fator financeiro é um excelente meio de motivação dos colaboradores, porém vive-se atualmente um momento diferenciado, onde a preocupação com o bem estar pessoal, com qualidade de vida, com a valorização de seu conhecimento e de se sentir peça importante da organização, tornou-se algo bastante recompensador.

Quanto à dimensão poder pessoal, nota-se a pouca valorização da competência (conhecimentos, habilidades, atitudes), da competência interpessoal, tornando o fator político decisivo na busca composição do poder formal. A não valorização das competências e conhecimentos dos servidores (técnicos e docentes) dificulta sobremaneira a eficácia no alcance dos resultados.

- O fator político é parte do processo, que na grande maioria das vezes suplanta o poder do conhecimento. O desejável é a gestão dominante (qualquer época) buscar a valorização do conhecimento de seus servidores, desapegar um pouco do *status quo* do poder de posição e buscar formar uma coalizão administrativa junto aos grupos informais através da valorização do poder pessoal.

## **Planejamento estratégico, estrutura organizacional e comunicação**

Como forma de melhor compreender como se desenvolve o planejamento estratégico na UFSM, os entrevistados foram questionados sobre planejamento estratégico, estrutura

organizacional e comunicação, uma vez que o trabalho de pesquisa procura diagnosticar as influências das relações de poder na implementação do planejamento estratégico.

### **Planejamento estratégico**

Em relação às questões sobre o primeiro contato com a ferramenta planejamento estratégico, e sobre a participação dos entrevistados na sua formulação em processos anteriores ao iniciado em 2010, sete dos nove entrevistados afirmaram já ter participado, como coordenadores de curso, chefes de departamento e diretores de outras unidades dentro da instituição.

Em relação à constatação de pesquisa encontrada na literatura sobre o baixo índice de eficácia na implementação do planejamento estratégico apresenta-se algumas colocações por parte dos entrevistados.

Entrevistado 5:

*“Sim apresenta um baixo índice também na prática, e atribuo aos mecanismos de execução do planejamento não serem adequados, ficando desacreditado”.*

Entrevistado 1:

*“Confirmo pela minha experiência que é baixo o índice, e a dificuldade é comportamental”.*

Em relação às questões que abordam se os indicadores de desempenho utilizados são adequados para verificação do alcance da visão de futuro, e se houve avaliação de desempenho dos indicadores previstos e executados, quando seis dos nove entrevistados, acreditam haver um número excessivo de indicadores, necessitando ser reavaliados.

Entrevistado C:

*“Há avaliação anual, apenas via preenchimento do relatório de gestão”*

Entrevistado B:

*“Esse processo ainda está se consolidando...”*

Em relação à participação no processo de elaboração do planejamento estratégico e participação das revisões, todos afirmam ter participado de alguma forma.

Entrevistado 4:

*“sim, participei do processo de elaboração, mas não de suas revisões. A participação foi na forma de participante de seminário, bem como em reuniões específicas na administração central”.*

Quanto à participação dos servidores em capacitações com vistas ao processo de planejamento estratégico, ocorreu uma divisão nas respostas quando cinco dos nove entrevistados afirmam ter ocorrido capacitações, e o restante dizem desconhecer ou não ter ocorrido.

Em relação às vantagens da utilização do planejamento estratégico, a totalidade dos entrevistados, afirmam encontrar vantagens, porém apontam limitações para sua realização.

Entrevistado 2:

*“visão do posicionamento desejado a médio e longo prazo; critérios para aplicação de recursos e objetividade e orientação da política ensino, pesquisa e extensão”*

Entrevistado A:

*“falta comprometimento”*

Entrevistado C:

*“Não sou especialista na área, mas o planejamento que busca o desejo institucional, capturado através de uma espécie de brainstorm, pode ser democraticamente correto, mas cria dificuldades para realizações do plano. A meu ver as principais dificuldades estão relacionadas a ações de baixo comprometimento institucional por parte da gestão em exercício”*

Em relação à integração entre planejamento, execução e controle, e se há disciplina na execução, as respostas foram unânimes no sentido de não haver integração e não haver disciplina na execução.

Entrevistado 2:

*“Estamos iniciando, porém enquanto nossa estrutura estiver calçada em chefias de departamentos provavelmente seremos reféns das políticas antigas”*

Entrevistado A:

*“há um descompasso entre planejamento, execução e controle, no momento em que 57% dos recursos orçamentários são executados no último trimestre, não há disciplina”*

Em relação ao alcance da visão de futuro dentro no horizonte estratégico proposto para o exercício de 2012, ocorre uma divisão onde cada um terço aponta que alcançou, parcialmente e não alcançou.

Entrevistado A:

*“existem situações emergenciais que atrasam o planejamento feito, contudo ainda se consegue realizar a grande maioria do que foi proposto”*

Entrevistado 5:

*“vários indicadores apontam que sim”*

## **Estrutura organizacional**

Em relação à estrutura organizacional os entrevistados acreditam ser adequada (dois), adequada e engessada (2) e os demais acreditam ser desatualizada e engessada.

Entrevistado B:

*“ a estrutura organizacional é essencialmente burocrática ”.*

Entrevistado 1:

*“A estrutura da UFSM necessita ser rediscutida por toda comunidade. O mundo mudou e não podemos deixar de acompanhar algumas mudanças”.*

Em relação a tomada de decisão apenas um entrevistado acredita ser descentralizada, os demais são unânimes em afirmar que consideram a tomada de decisão centralizada.

O relacionamento entre as unidades (deptos, coordenações, centros, reitoria) não é considerado adequado pela hierarquia piramidal, vertical da estrutura organizacional, tornando muito distante os extremos da pirâmide, tornando os processos complexos e morosos. Vale citar alguns termos colocados pelos entrevistados como: relacionamento difícil, deficiente e dissociado, são os mais citados.

Em relação à integração entre planejamento estratégico e a estrutura organizacional, sete dos nove entrevistados acreditam não haver integração entre planejamento estratégico e a estrutura organizacional.

Os entrevistados consideram que a estrutura organizacional exerce influência negativa na implementação do planejamento estratégico.

Segundo os entrevistados os setores não são autônomos, estão vinculados a Centros de Ensino e Reitoria, e dependentes de decisões tomadas nos conselhos de centro e conselhos superiores, tornando difícil a mudança em função da estratégia.

## **Comunicação**

Com vistas a entender o processo de comunicação da UFSM, ao questionamento referente à comunicação sobre planejamento estratégico aos diretores de centros e pró-reitores, encontra-se divergências não foram unânimes em afirmar adequada a comunicação.

Em relação à comunicação aos demais servidores para participar do processo de planejamento estratégico temos a considerar:

Entrevistado B:

*“ foram feitas várias tentativas de comunicar, porém sabe-se que não chegaram a sensibilizar a maioria ”*

Entrevistado 2:

*“Esse processo de fato não houve, ou foi muito tímido ”*

Em relação à integração dos meios de comunicação a grande maioria dos entrevistados acredita não existir integração, porém dois entrevistados assim se manifestaram:

Entrevistado B:

*“ainda não existe integração, porém estão passando por mudanças ”*

Entrevistado 2:

*“estão iniciando uma convergência ”*

Em relação à posição pessoal do entrevistado sobre a comunicação ser o não estratégica, tem-se algumas manifestações:

Entrevistado 1:

*“um dos pilares de sustentação da instituição, e talvez o principal é a comunicação ”*

Entrevistado 2:

*“O SIE, Sistema de Informações de Ensino, é um sistema problemático ”*

Quatro dos nove entrevistados acreditam haver controle de determinadas informações pela coalizão dominante, e todos consideram o compartilhamento de informações importante para a implementação do planejamento estratégico.

Em relação aos responsáveis por fazer com que os servidores tenham conhecimento do planejamento estratégico foram apontados os gestores em suas unidades e as CPA (Comissão Própria de Avaliação)

### **Análise dos questionamentos relativos ao planejamento estratégico, estrutura organizacional e comunicação.**

Uma estrutura organizacional antiga, ultrapassada onde a departamentalização aparece como grande vilã.

A falta de integração entre planejamento e execução, somados a uma falta de disciplina na execução das ações torna-se fator determinante para a ineficácia na implementação do planejamento estratégico. Embora Spee e Jarzabkowski (2009), alertem

para o fato que a estratégia proveniente do planejamento estratégico, é uma ferramenta capaz de interligar a estrutura de uma organização, sendo útil na facilitação das interações sociais internas.

Verifica-se que a falta da cultura do planejamento na instituição, a comunicação não integrada em uma estrutura vertical burocrática torna-se ineficaz.

- Embora se saiba do processo complexo de reestruturação de uma universidade do porte da UFSM, já não se concebe uma estrutura organizacional tão ultrapassada que data do final dos anos 60, início da década de 70, engessada, inflexível, contrária ao que o momento atual exige, flexibilidade para acompanhar as rápidas mudanças do ambiente. Neste sentido necessário se faz repensar a estrutura organizacional tornando-a adequada aos novos tempos, mais flexível e menos piramidal, uma estrutura mais achatada, para isto o capital humano deve usar de sua criatividade e propor uma nova estrutura organizacional.
- A comunicação é um dos pilares da instituição, fazendo minhas as palavras de um dos entrevistados, não se concebe que não exista um sistema de comunicação integrado, que inicie no topo hierárquico e alcance o servidor no seu departamento, na coordenação de curso e as iniciativas com origem na base fluam com a mesma agilidade em direção ao topo. Isto é essencial para que os processos fluam com agilidade necessária ao atual contexto. Para que a comunicação possa auxiliar no processo organizacional ela precisa ser planejada, organizada, dirigida, controlada e integrada, ou seja, é necessário que a área de comunicação organizacional seja gerenciada para que suas ações convirjam para o cumprimento dos objetivos propostos pelo planejamento global da organização (SANTOS, 2010).
- Em relação ao planejamento estratégico que é essencialmente um processo de mudanças, deve-se reforçar o que preconiza Estrada (2007), buscar formar a coalizão administrativa com grupos influentes e líderes informais, os líderes devem estar comprometidos com o processo de planejamento estratégico e exercendo seu papel, tomar frente através comunicação do processo e de sua visão de futuro, formar a equipe de implementação para trabalhar em equipe proveniente dos diversos setores da UFSM motivadas

para a tarefa, a promoção da mobilização e participação de todos os servidores e os interessados, o planejamento das ações através da escolha das metas e objetivos, da adequação de funções e responsabilidades antes de tentar mudar o comportamento das pessoas, além de capacitar e desenvolver pessoas através da atualização e da qualificação dos mesmos para o processo de mudança e por fim estabelecer os indicadores de desempenho o mais rápido possível, pois os mesmos ainda estão em fase de estruturação segundo foi apurado nas entrevistas.

O que chama atenção é o fato dos entrevistados colocarem como grande impedimento da implementação do planejamento estratégico a falta de comprometimento dos envolvidos (líderes e colaboradores).

De acordo com as constatações feitas a partir da análise e transcrição das entrevistas semi-estruturadas, que compõem o modelo de diagnóstico de relações de poder nas organizações, aplicado na unidade de estudo, evidencia-se uma grande dificuldade na implementação do planejamento estratégico na UFSM (unidade de estudo). Por todas as dificuldades apontadas no estudo, como a estrutura organizacional inadequada, comunicação não integrada, dimensões de relações de poder contextual de posição, de poder pessoal de baixa valorização do conhecimento, de gerenciamento burocrático e liderança do tipo controladora, acrescido de um elemento extremamente negativo identificado, a falta de comprometimento. Corroborando, Estrada e Almeida (2007) afirmam, o que distingue o sucesso de cada metodologia de planejamento estratégico é a capacidade de passar do conceito para a implementação do plano, o que requer pessoas identificadas e comprometidas com o processo de mudança organizacional.

## **6 CONCLUSÕES**

Este capítulo apresenta as conclusões do trabalho, as recomendações a unidade estudada, as limitações da pesquisa e as sugestões para futuras pesquisas acerca do tema, concluindo, por fim, o presente estudo.

### **6.1 Conclusões**

O processo de Planejamento Estratégico é em essência um processo de mudança organizacional (ESTRADA, 2007), e como é natural do ser humano, todo e qualquer tipo de mudança gera desconfiança, receio, provocando conflitos no ambiente interno organizacional.

Pesquisas demonstram que apenas 10% das estratégias formuladas são implementadas com êxito, o que torna evidente que o grande gargalo do Planejamento Estratégico encontra-se em sua fase de implementação (KAPLAN E NORTON, 2001). Desta forma, confrontando os resultados das pesquisas sobre estratégia e a reações das pessoas ao processo de mudança, entende-se que o maior problema da implementação do planejamento estratégico encontra-se no processo de condução do processo de mudança organizacional.

Como forma de não ir ao encontro da constatação de Kaplan e Norton (2001) sobre a fase de implementação do planejamento estratégico, e para alcançar a eficácia do planejamento estratégico em suas principais etapas, formulação e implementação, é necessário verificar a prontidão da organização, sendo essencial possuir dados confiáveis a respeito dos processos, estrutura, cultura e das relações de poder, e resultados na organização, a fim de transformá-los em informação, minimizando impactos ou predizendo como a resistência a mudança deverá ser tratada (KAUFMAN, BROWNE, WATKINS, 2003).

No desenvolvimento desta dissertação, o referencial teórico utilizado foi a bússola e a janela por meio da qual, se vislumbrou a possibilidade de alcançar solução a situação problema investigada.

O estudo foi fundamentado teoricamente através de uma pesquisa literária subdividida em dois grupos: a primeira parte abordou o planejamento, estratégia, o planejamento estratégico e modelos de planejamento estratégico; no segundo momento, foi construído um referencial teórico percorrendo desde a conceituação de relações de poder, sua história e modelos de relações de poder que embasaram o modelo proposto.

Várias foram às fases transpostas relacionadas aos objetivos específicos estabelecidos, culminando com o atingimento do objetivo geral da pesquisa de analisar as relações de poder e sua influência na implementação do planejamento estratégico organizacional.

A base teórica contribuiu para estruturar a pesquisa e levantar questionamentos sobre como alcançar com eficácia o objetivo geral da dissertação.

Os objetivos específicos de estudar os modelos de planejamento estratégico e modelos de relações de poder foram atingidos com a realização de um levantamento bibliográfico sistemático.

Os modelos de planejamento estratégico estudados foram quatro, embora exista um grande número de modelos disponíveis na literatura. Já em relação aos modelos de relações de poder, pode-se afirmar que todos os modelos encontrados foram estudados, sendo descritas suas evoluções, seus requisitos e suas características consideradas fundamentais para a gestão estratégica. Esses itens estão apresentados no capítulo 2, títulos 2 e 3.

Deve-se observar que esta é uma situação encontrada até o momento, pois, certamente, novos modelos tanto de planejamento estratégico, quanto de relações de poder irão surgir com a evolução dos estudos nesta área. Em relação ao objetivo específico de desenvolver um modelo de diagnóstico de relações de poder, este foi abordado e alcançado no capítulo 4, estando fundamentado a partir dos estudos apresentados no capítulo 2, título 4.

A unidade universitária onde se aplicou o modelo proposto, como já foi descrito em seu histórico no capítulo 5, título 1, é uma instituição de grande porte extremamente fragmentada politicamente em seus dez centros de ensino e três colégios. Não restando qualquer dúvida que o fator político causa impacto negativo a qualquer tentativa de implementação de processo de mudança. Corroborando com esta constatação, Clegg (2004) afirma que analisar a estratégia em organizações complexas implica em permanente reflexão sobre os entrelaçamentos e a recriação mutuamente constitutiva de meios e fins, a questão não é separá-los ou simplificá-los, mas compreender suas complexas inter-relações.

A universidade é de natureza complexa tornando a sua gestão única e diferenciada e em se tratando de relações de poder torna-se mais evidente, pois o fator político aparece muito à frente do fator conhecimento.

Contata-se que, na universidade, tudo é regido pela participação e negociação, invariavelmente as decisões são reflexos de um jogo político, no qual comissões e grupos influentes trabalham e decidem a partir do conflito, confronto, negociações e acordos.

Como forma de teste, foi aplicado o modelo de diagnóstico de relações de poder nas organizações em uma instituição pública de ensino superior, o que permitiu avaliar a

aplicabilidade do modelo proposto, embora se tenha claro que o contexto acadêmico tenha características próprias. Como resultado infere-se as seguintes conclusões:

- Com a aplicação do modelo de diagnóstico de relações de poder, identificou-se na organização **um poder contextual de posição, um poder pessoal de baixa valorização do conhecimento e competência, com um estilo de gerenciamento do tipo burocrático e um estilo de liderança do tipo controladora.**
- Pode-se afirmar que em relação ao aspecto liderança existe uma necessidade clara de  **cursos de capacitação voltados à preparação dos gestores** para melhor desempenhar tanto suas atividades técnicas, como esclarecer sobre o novo momento que vivenciamos onde a perspectiva humana é o grande capital que as organizações têm a seu dispor para alcançar seus objetivos com eficácia.
- A procura pela melhoria e aprimoramento dos processos que fazem a dinâmica das organizações, deve ser buscada incessantemente, o que poderá ser feito através da **capacitação de seus servidores**, o seu desenvolvimento através da participação em  **cursos de aperfeiçoamento**. Porém, o ponto crucial para redução da burocracia é a valorização do capital intelectual, do conhecimento dos servidores através do trabalho em equipe, onde todos são peças chave para o alcance dos resultados.
- A busca por um estilo de liderança mais integrador passa pela humanização do gerenciamento, para que isto ocorra, se deve ter em mente que **liderar grupo de pessoas, equipes, deve ser atividade diária de um líder, através do seu exemplo**, buscando contagiar os colaboradores com o seu comprometimento com a instituição, motivando-os, incentivando-os, através do reconhecimento do seu esforço, de um elogio, não necessariamente recompensa financeira. Outro fator de grande relevância para o **líder, são suas relações interpessoais**. Deve-se ter claro que todos nós somos diferentes, e há necessidade de se tratar cada colaborador como um ser único, com suas necessidades, suas angústias, seus problemas, sendo extremamente relevante saber ouvir.
- O fator financeiro é um excelente meio de motivação dos colaboradores, porém vive-se atualmente um momento diferenciado, onde **a preocupação com o bem estar pessoal, com qualidade de vida, com o local de trabalho, com a valorização de seu conhecimento e de se sentir peça importante da organização, o reconhecimento, tornou-se algo bastante recompensador,**

**deve-se buscar utilizar o poder de recompensa**, que dos tipos de poder contextual é o grande motivador dos colaboradores.

- Quanto à dimensão poder pessoal, nota-se a pouca valorização da competência (conhecimentos, habilidades, atitudes) tanto organizacional, quanto interpessoal, tornando o fator político decisivo na busca composição do poder formal, o que dificulta sobremaneira a eficácia no alcance dos resultados. O fator político é parte do processo, que, na grande maioria das vezes, suplanta o poder do conhecimento. O desejável é a gestão dominante (qualquer época) **buscar a valorização do conhecimento de seus servidores**, desapegar um pouco do *status quo* do poder de posição e **buscar formar uma coalizão administrativa junto aos grupos informais através da valorização do poder pessoal**.
- Embora se saiba do processo complexo de reestruturação de uma universidade do porte da UFSM, já não se concebe uma estrutura organizacional tão ultrapassada que data do final dos anos 60, início da década de 70, engessada, inflexível, contrária ao que o momento atual exige, flexibilidade para acompanhar as rápidas mudanças do ambiente. Neste sentido, necessário se faz **repensar a estrutura organizacional tornando-a adequada aos novos tempos e revertendo o fraco acoplamento existente entre as unidades de ensino**, mais flexível e menos piramidal, uma estrutura mais achatada. Para isto, o capital humano deve usar de sua criatividade e propor uma nova estrutura organizacional, sabe-se que não é algo simples, porém a estrutura deve ser revista.
- A comunicação é um dos pilares da instituição, fazendo minhas as palavras de um dos entrevistados, não se concebe que não exista um **sistema de comunicação integrado**, que inicie no topo hierárquico e alcance o servidor no seu departamento, na coordenação de curso e as iniciativas com origem na base fluam com a mesma agilidade em direção ao topo. Isto é essencial para que os processos fluam com agilidade necessária ao atual contexto.
- Em relação ao **planejamento estratégico** que é essencialmente um processo de mudanças, deve-se reforçar o que preconiza Estrada (2007), **buscar formar a coalizão administrativa** com grupos influentes e líderes informais, os **líderes devem estar comprometidos** com o processo de planejamento estratégico e exercendo seu papel, tomar frente através **comunicação do processo** e de sua **visão de futuro, formar a equipe de implementação** para trabalhar em equipe

proveniente dos diversos setores da UFSM motivadas para a tarefa, a **promoção da mobilização e participação de todos os servidores** e os interessados, o planejamento das ações através da escolha das metas e objetivos, da adequação de funções e responsabilidades antes de tentar mudar o comportamento das pessoas, além de **capacitar e desenvolver pessoas** através da atualização e da qualificação dos mesmos para o processo de mudança e por fim **estabelecer os indicadores de desempenho** o mais rápido possível, pois os mesmos ainda estão em fase de estruturação segundo foi apurado nas entrevistas. Além disso, observar o desdobramento e alinhamento do planejamento estratégico por toda a estrutura organizacional.

## 6.2 Recomendações a unidade de estudo

Como forma de contribuição e agradecimento a instituição da qual faço parte, quero externar algumas sugestões apuradas nesta dissertação que favoreçam ao processo de implementação do planejamento estratégico, independentemente da gestão que ocupe o poder formal da instituição. Feitas as conclusões a partir da aplicação do Modelo de Diagnóstico de Relações de Poder nas organizações, estas são as sugestões:

- Primeiramente, por todas as dificuldades apontadas no estudo, como a estrutura organizacional inadequada, comunicação não integrada, dimensões de relações de poder contextual de posição, de poder pessoal de baixa valorização do conhecimento, de gerenciamento burocrático e liderança do tipo controladora, acrescido de um elemento extremamente negativo identificado, a falta de comprometimento, torna-se praticamente impossível, com este quadro identificado, a implementação do planejamento estratégico, é preciso rever este quadro.
- Julga-se que, em relação à dimensão liderança, exista uma necessidade urgente de cursos de capacitação, voltados a preparação dos gestores líderes, para melhor desempenhar tanto suas atividades técnicas, como esclarecer sobre o novo momento que vivenciamos, onde a perspectiva humana é o grande capital que as organizações tem seu dispor, para alcançar seus objetivos com eficácia. Pois, ao contrário do que muitos afirmam não existe apenas o líder nato, líderes podem ser formados e isto no atual estágio que nos encontramos é uma necessidade. Desta

forma, encaminhando a liderança de uma fase controladora para uma fase ideal, a liderança integradora.

- O gerenciamento é algo necessário e favorece a eficiência, porém isto deve ocorrer não valorizando apenas os processos burocráticos, deve-se buscar a sinergia, o trabalho em equipe, a valorização das pessoas na busca por processo menos morosos, menos burocratizados, e novamente recaímos na necessidade de capacitações e desenvolvimento pessoal. Não teremos o fruto se não regarmos as raízes.
- Como motivar servidores senão financeiramente? Certamente temos outras formas, a atenção, o tratamento interpessoal, a cordialidade, o elogio, tornar a sua unidade uma equipe, valorizando tanto as conquistas pessoais, quanto as organizacionais. Se considerarmos que as pessoas dormem oito horas diárias, e do período em que estão acordadas destinam 50% do seu tempo para a instituição. Certamente, estas pessoas necessitam de qualidade de vida para serem produtivas, executarem suas tarefas com prazer, não apenas por obrigação.
- A valorização do poder pessoal, o poder do conhecimento, é algo imprescindível para uma instituição tornar-se competitiva, colocar-se num patamar de excelência, estar entre as melhores e isto não se consegue valorizando apenas o fator político e a burocracia.
- Seguramente, se forem implementadas as medidas sugeridas, teremos líderes mais abertos à busca por lideranças informais, por grupos influentes, associações de classes, tudo para favorecendo ao alcance da visão de futuro. Líderes realmente comprometidos com o processo de mudança.

Restou evidenciado, com os resultados encontrados, que os aspectos relativos a relações de poder constituem uma importante variável de estudo quando se pretende implementar uma ferramenta de gestão. No caso, da implementação do Planejamento Estratégico as dimensões liderança do tipo orientadora e integradora, e o poder pessoal do conhecimento e competência tornando-se valorizado, demonstraram provocar influência positiva a eficácia da implementação da ferramenta.

Por outro lado, cabe ressaltar que da mesma forma que as relações de poder influenciam diretamente na implementação de uma ferramenta de gestão, esta também provoca mudanças na estrutura, forma de pensar e se comportar dos indivíduos, ou seja,

dependendo dos tipos e fontes de poder que formam a dinâmica da organização, o processo de mudança atingirá ou não a eficácia.

Dessa forma, diagnosticar as relações de poder na organização permite que a implementação de uma ferramenta, como o Planejamento Estratégico, possa ocorrer de maneira eficaz evitando resistências e aproveitando o potencial da organização.

Para a análise da relevância dessas coletas para um processo de mudanças como o Planejamento Estratégico, verificou-se através da revisão teórica a carência de estudos sistemáticos atualizados sobre relações de poder nas organizações. Em todos os modelos existentes e revisados, não se encontrou um que fosse abrangente o suficiente para avaliar a organização de maneira harmônica, que fizesse um diagnóstico sobre relações de poder nas organizações, e que, a partir de então, favorecesse a implementação de processos de mudanças, justificando e confirmando a relevância da proposta desta dissertação.

A pesquisa atingiu, portanto seu objetivo principal, visando identificar e descrever as relações de poder e sua influência na implementação do planejamento estratégico, bem como seus objetivos específicos de descrever os principais modelos de Planejamento Estratégico; descrever os principais modelos de análise das Relações de Poder; desenvolver um Modelo de Diagnóstico de Relações de Poder nas organizações e aplicar o modelo desenvolvido em uma instituição pública de ensino superior.

### **6.3 Limitações da pesquisa**

A presente pesquisa apresenta as seguintes limitações:

O método de estudo de caso não permite que os resultados sejam generalizados, restringindo-se a realidade estudada.

A pré-concepção de grande parte das pessoas que as relações de poder são algo negativo e não devem ser exploradas. No entanto, não se pode entendê-las como negativas, nem ao menos um mal necessário, as relações de poder são apenas necessárias.

A análise e interpretação das respostas obtidas, nas entrevistas, estão sujeitas à subjetividade do pesquisador, e a seu envolvimento pessoal com a unidade escolhida da qual é servidor há 29 anos.

#### 6.4 Sugestões para trabalhos futuros

Tendo em vista que o assunto não se esgota, podendo ser analisado sob diversas perspectivas, seguem algumas sugestões para futuras pesquisas. Salienta-se que as recomendações não estão ordenadas por ordem de importância ou prioridade.

- Aplicar a pesquisa aos demais níveis hierárquicos da organização, com vistas a comparar as diferentes percepções entre gestores e subordinados;
- Aplicar este estudo a organizações com características semelhantes, a fim de confirmar ou encontrar outros aspectos das relações de poder que possam influenciar na implementação do planejamento estratégico;
- Aplicar este estudo, em empresas do setor privado, a fim de diagnosticar as relações de poder em organizações com fins lucrativos;
- Aplicar este estudo, em um número maior de organizações, tendo em vista possibilitar uma análise estatística dos resultados coletados, a fim de apresentar novas conclusões sobre este assunto.

Portanto, pode-se afirmar que as relações de poder provocam influências tanto positivas, quanto negativas na implementação do planejamento estratégico, tornando a eficácia deste processo vulnerável a dinâmica destas relações. As influências detectadas a partir do Modelo de Diagnóstico de Relações de Poder nas Organizações, proposto, demonstram a posição em que se encontra a organização, a partir da qual, as lideranças organizacionais deverão proceder os ajustes necessários para utilizar o máximo do poder pessoal e suas competências, com um mínimo de burocracia, e exercerem a liderança integradora, com um poder contextual o mais humanizado possível.

O modelo proposto oportuniza um conhecimento integral das relações de poder nas organizações, minimizando equívocos na metodologia de aplicação e condução do processo de planejamento estratégico. Considera-se assim, que foram respondidas às questões que deram origem à problemática e aos objetivos deste estudo.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981.

ADIZES, Ichak. **Gerenciando Mudanças: O poder da Confiança e do Respeito Mútuos**. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

ALMEIDA, Antonio Francisco de. **Planejamento Estratégico e Proatividade: um Estudo de Caso em Duas Unidades Regionais do Banco Central do Brasil**. Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n. 3, Set./Dez. 2000

ALMEIDA, M. De. **Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com Utilização de Planilhas de Excel**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. São Paulo: Atlas, 2002.

ANSOFF, H. I. et al. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational Learning II: a theory, of action perspective**. USA: Addison-Wesley, 1978.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria Geral dos Sistemas**. São Paulo, Ed. Vozes, 1975.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Pratices Hall, 2006.

CHALITA, Gabriel. **O poder**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

COLLIS, J.; RUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COVEY, S. R. **Mentalidade e habilidades de um líder**. In: HESSEL B. F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento Estratégico: uma abordagem prática**. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

DAY, Georg S. **Estratégia voltada para o Mercado: processos para a criação de valores dirigidas ao cliente**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUTRA, Joel S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. – **Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública: Um Estudo De Caso na Universidade Federal de Santa Maria**. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. **A eficiência e a eficácia da Gestão Estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional**. In: Revista de Ciências da Administração. Florianópolis, v. 9, n. 19, p. 147-178, set/dez, 2007.

FARIA, José H. de. **Poder e relações de poder**. Curitiba: UFPR, 2003.

FRENCH, J. P. R. Jr.; RAVEN B. **As bases do poder social**. In: Estudos em energia social. Dorwin Cartwright, ed. ANN ARBOR: University of Michigan Press, 1959.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

\_\_\_\_\_. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1978.

GALBRAITH, J. K. **Anatomia do Poder**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

GARDNER, Howard. **Mentes que lideram: uma anatomia da liderança**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2009.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas – FGV., São Paulo, v. 35, nº 2, p.57-63, mar/abr., 1995.

HAIR, JR. J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 29. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HILMAN, J. **Tipos de poder: uma guia para o uso inteligente do poder nos negócios**. São Paulo: Axis Mundi, 2001.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para Pesquisa & Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia.** Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

\_\_\_\_\_. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAUFMAN, Roger; OAKLEY-BROWNE, Hugh; WATKINS, Ryan; LEIGH, Doug. **Strategic Planning for Success: aligning people, performance, and payoffs.** San Francisco, CA: Published by Jossey-Bass/Pfeiffer, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do Trabalho científico.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implantação e controle.** São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** São Paulo: Pearson prentice Hall, 2003.

KRAUSZ, Rosa R. **Compartilhando o poder nas organizações.** São Paulo: Nobel, 1991.

LABORDETTE, Sergio. **Social relations and power.** Political Sciences. Researcher in the National Council for Research in Science and Technology (CONICET). Abr. 2007. <[http://www.scielo.org.ar/pdf/orisoc/v7/en\\_v7a02.pdf](http://www.scielo.org.ar/pdf/orisoc/v7/en_v7a02.pdf)>. Acesso em: 25 nov. 2012.

MAY, Rollo. **Poder e inocência: uma análise das fontes de violência.** Rio de Janeiro: Guanabara S. A., 1986.

MEIRELLES, Anthero de Moraes; GOLÇALVES, Carlos Alberto. **O que é estratégia: histórico, conceito e analogias.** In: GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid; REIS, Márcio Teixeira. **Estratégia empresarial: o desafio das organizações – como harmonizar a obtenção de resultados entre as pessoas e o meio ambiente.** São Paulo: Saraiva, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: Abrasco, 2007.

\_\_\_\_\_. **O desafio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND B.; LAMPEL J. **Safári de estratégias**. Rio de Janeiro: Bookman, 2000.

MORAES, R. **Uma tempestade de luz a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva**. *Ciência e Educação*, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

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

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001a.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos metodologia práticas**. São Paulo: Atlas, 2002.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PARSONS, Talcott. **O conceito de sistema social**. In: CARDOSO, F. H. & JANINI. *O homem e a sociedade*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1976.

\_\_\_\_\_. **O sistema das sociedades modernas**. São Paulo: Pioneira, 1974.

PERISSINOTTO, Renato M. (org); FUKS, M. (org). **Democracia teoria e prática**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

ROSA, J. A. **Planejamento estratégico: roteiro, instruções e formulários**. São Paulo: STS, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

RUSSEL, Bertrand. **Power: A new social analysis**. New York, Norton, 1938.

SAMPAIO, Claudio Hoffmann. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SANTOS, Larissa Conceição dos. **Planejamento estratégico e alinhamento da comunicação. Rio Grande do Sul, 2010**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria.

SARTURI, Greici. **Contribuições dos aspectos culturais na implementação do planejamento estratégico. Rio Grande do Sul, 2011**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria.

SCHEIN, Edgar H. **Coming to a new awareness of organizational culture. Massachussets: Sloan management review**, v. 25, 1984.

SCHERMERHORN, J. R. J.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

\_\_\_\_\_. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio. 1999.

SERRA, F. A. R, TORRES, M. C. S., TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SILVA, Rodrigo Belmonte. **Diagnóstico organizacional como base para o planejamento estratégico. Rio Grande do Sul, 2010**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria.

SILVEIRA, N. L.; BASTIAS A. **Desafios e Oportunidades: o verdadeiro papel do líder**. São Paulo: Sebrae, 2003.

SIPPO – **Sistema Integrado de Planejamento, Programação e Orçamentação da UFSM**. Santa Maria, Pró-Reitoria de Planejamento, 1993.

SPEE, A. P.; JARZABKOWSKI, P. **Strategy tools as boundary objects**. *Strategic Organization*, v. 7(2), p. 223-232, May 2009.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações: O desafio das Formas de Gestão**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

SWRINGA, J.; WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Wilmington: Addison-Wesley, 1995

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TRUJILLO, F. A. **Metodologia da ciência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

THOMPSON JUNIOR, A. A.; STRICKLAND, A. J. III. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNOCELLI, Denizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZHU, W.; CHEW, I.; SPANGLER, W. CEO. **Tranformacional leadership and organizacional outcomes: the mediating role of human-capital-enhancing human resource management**. *The Leadership Quarterly*, v. 16, n. 1, p. 29-52, 2005.

WEBER, Max. **Ensaio sobre a teoria das ciências sociais**. São Paulo: Moraes, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **ANEXO A – Roteiro da entrevista**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA IDENTIFICAR QUE INFLUÊNCIAS AS RELAÇÕES DE PODER EXERCEM SOB O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, E QUE TIPOS DE RELAÇÕES DE PODER COMPÕE A DINÂMICA ORGANIZACIONAL.**

#### **Identificação do entrevistado:**

Nome:

Cargo/Função:

Formação:

Tempo na Instituição:

#### **Questões que buscam conhecer o processo de Planejamento Estratégico da UFSM, da sua concepção à implantação:**

- 1) Quando manteve o 1º contato com a ferramenta P.E.?
- 2) Já havia participado da formulação do P.E. antes desta de 2010? Em outra instituição ou outro período?
- 3) Sabe-se que a literatura sobre P.E. apresenta um baixo índice eficácia em sua fase de implementação? Na sua experiência isto se confirma? Uma boa formulação, porém dificuldades na implementação? A que você atribui esta dificuldade, mais a técnica ou ao comportamento pessoal?
- 4) Os indicadores de desempenho utilizados são adequados para verificação do alcance da visão de futuro? Houve avaliação de indicadores de desempenho previstos e executados na sua unidade ou de forma global?
- 5) Você participou do processo de elaboração do planejamento estratégico e participa das atuais revisões? De que forma?
- 6) Os servidores receberam algum tipo de capacitação para o processo de P.E.?
- 7) Quais vantagens você percebe que o planejamento estratégico traz à organização?
- 8) Quais as principais limitações que você encontra para a realização do planejamento estratégico?
- 9) As estratégias da UFSM podem ser consideradas emergentes ou somente deliberadas?
- 10) Você vê integração entre planejamento, execução e controle?
- 11) Você acredita que há na UFSM disciplina da execução?
- 12) Você acredita que UFSM alcançou sua visão dentro do horizonte estratégico proposto (2012) ?

#### **Questões a fim de identificar as características da liderança da UFSM e sua influência no processo de implantação do planejamento estratégico:**

- 1) Como você assumiu o seu cargo de direção?
- 2) Houve alguma capacitação para o exercício de função administrativa em relação a liderança de pessoas, relações interpessoais ou relativas aos processos (atividades) de sua unidade? Já possuía alguma experiência em conhecimento de gestão administrativa?
- 3) O que toma mais o seu tempo na UFSM?
- 4) Na sua opinião, quais são as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que um líder deve ter?
- 5) As características dos líderes, estas que você citou, são essenciais para o crescimento da UFSM?
- 6) Você acredita que os servidores para exercerem suas atividades necessitam ser controlados, monitorados? Como se pode ter um colaborador motivado?
- 7) Você se considera mais voltado as tarefas ou as pessoas? Mais gerenciamento ou liderança? A burocracia normalmente encontrada no setor público interfere em seu estilo?
- 8) A seu ver o que deveria ocorrer para que o empregador e o colaborador saíssem ganhando (ganha/ganha)? Resultados para organização e colaborador feliz.
- 9) Os valores, crenças e experiências anteriores forjam o executivo e o poder que exerce? Ou capacitações sobre liderança podem flexibilizar atitudes em relação aos colaboradores?

- 10) Como considera seu envolvimento com o processo de P.E.? Se envolveu ou se comprometeu? Que funções desempenha, no processo de implantação do planejamento estratégico?
- 11) Como você se vê como líder? Lidera através do exemplo ou atribui atividades? Aceita sugestões de melhora? Aceita críticas? Delega competências e responsabilidades? Estimula iniciativas? Incentiva ações de formação? Reconhece o esforço individual e das equipes? Consegue adequar tratamento às pessoas de acordo com as necessidades e situações que se apresentam?
- 12) Você identifica algum líder que não está na cadeia hierárquica da UFSM?
- 13) Você distribui as responsabilidades da implantação do planejamento estratégico entre seus subordinados? Que critérios você utiliza para isso?
- 14) Como você motiva seus colaboradores a buscarem a visão de futuro da UFSM?

**Questões a fim de identificar as características das relações de poder na UFSM e sua influência no processo de implantação do planejamento estratégico:**

- 1) Como você descreve a personalidade do fundador da UFSM?
- 2) A seu ver que forças favoreceram para que o fundador da UFSM conseguisse instalar um instituição federal de ensino superior no interior do estado do RS, há 52 anos atrás (1ª no interior)?
- 4) Você acredita que forças externas (política partidária, religião, sociedades secretas, etc) interferiram no processo de tomada de decisão e definição de estratégias?
- 5) A seu ver a gestão ocupante do poder formal da instituição (qualquer época) procura a participação de grupos ou pessoas influentes da instituição independentemente de comporem sua gestão (associações de classes, líderes informais (servidores, professores e alunos) para formar uma coalizão em prol da instituição, em processos de mudança como é o caso do P.E.?
- 6) Faz parte da cultura da UFSM o hábito de planejar? Na UFSM, a cultura organizacional (crenças, símbolos, etnia regional) beneficia ou prejudica a implementação do P.E.?
- 7) Você percebe a presença de subculturas fortes na organização?
- 8) Você acredita que relações informais favoreçam o P.E. ou este processo deve basear-se apenas nas relações formais?
- 9) Como você definiria as relações de poder na UFSM? Mais voltadas ao contexto (normas, procedimentos, manuais), ou mais voltada a valorização do conhecimento e competência organizacional de seus servidores? Quais variáveis o levam a esta definição? A política interna interfere muito nestas escolhas?
- 10) Você acredita que as relações de poder acabam por moldar a estratégia da UFSM, ou vice-versa?

**Questões com vista a compreender a estrutura organizacional da UFSM e sua influência no processo de implantação do planejamento estratégico:**

- 1) Como você definiria a estrutura organizacional da UFSM (adequada ou inflada), (flexível ou engessada) e por quê?
- 2) Você considera que a tomada de decisão na UFSM é centralizada ou descentralizada?
- 3) Como você percebe o relacionamento, a integração, entre as diferentes partes da estrutura?
- 4) Você acredita que o planejamento estratégico está integrado à estrutura da organização?
- 5) A estratégia produz impacto na estrutura da UFSM, ou é impacto por ela? A estrutura promove ou impede o sucesso da implantação do P.E.?
- 7) É possível que determinado setor mude sua estrutura em função da estratégia? Por quê?

**Questões com vista a compreender o processo de comunicação da UFSM e sua influência no processo de implantação do planejamento estratégico:**

- 1) Você acredita que ocorreu comunicação adequada aos diretores de unidades de ensino e pró-reitores?
- 2) Em relação aos demais servidores, eles foram chamados a participar do processo, houve comunicação adequada, esclarecendo sobre a visão de futuro, e o papel de cada servidor no processo? Como ocorreu o processo de comunicação em sua unidade, ficou a cargo do órgão central ou a unidade ficou encarregada de fazer internamente?
- 3) Você acredita que os diferentes meios de comunicação interna da UFSM estão integrados?
- 4) Você vê a comunicação como uma questão estratégica?
- 5) Você acredita que a UFSM trata a comunicação como uma questão estratégica?
- 6) Há controle de determinadas informações por parte da coalizão dominante? Por quê?
- 7) Você considera o compartilhamento de informações importante para a implantação do planejamento estratégico?
- 8) A hierarquia não atrapalha a divulgação do planejamento estratégico e de seus alcances?
- 10) Quem são os responsáveis por fazer com que as pessoas da UFSM tenham conhecimento do planejamento estratégico?