



ORGANIZAÇÕES

RELAÇÕES DE PODER NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

POWER RELATIONS IN STRATEGIC PLANNING PROCESS

Juliane Ines Di Francesco Kich
Universidade Federal de Santa Catarina

Vanêssa Pereira Simon
Universidade Federal de Santa Catarina

Mauricio Fernandes Pereira
Universidade Federal de Santa Catarina

Alexandre Marino Costa
Universidade Federal de Santa Catarina

Data de submissão: 24 mar. 2011 . **Data de aprovação:** 02 fev. 2012 . **Sistema de avaliação:** Double blind review.
Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho.

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo promover uma discussão de cunho teórico e empírico acerca das relações de poder que envolvem o processo de Planejamento Estratégico organizacional, tomando como objeto de estudo o Laboratório Médico Santa Luzia. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa descritiva e estudo de caso. Foi feito um levantamento teórico sobre os dois principais temas do artigo – Poder e Planejamento Estratégico – para, então, averiguar na prática como se apresenta a presença das relações de poder nesse processo. Constatou-se que as relações de poder, que se apresentam no processo de Planejamento Estratégico, podem dificultar sua realização (definição de estratégias pelo estilo *top-down*, resistência por parte dos representantes do poder informal

da organização e mudança de gestão), assim como facilitar o processo (apoio da coalizão dominante formal). Dessa forma, as reflexões reunidas neste trabalho pretendem contribuir para a compreensão da dimensão do poder no processo de Planejamento Estratégico.

PALAVRAS-CHAVE

Poder. Planejamento. Estratégia. Relação. Prática.

ABSTRACT

This article aims to promote a theoretical and empirical discussion about the power relations involving on the organizational Strategic Planning process, taking as an object of study, the Santa Luzia Medical Laboratory. It was conducted a qualitative descriptive approach and a case study. A theoretical survey on the two main themes of the Article - Power and Strategic Planning have being done to find out in practice how the presence of power relations in this process takes place. It was found that power relations are given in the Strategic Planning process may hinder their implementation (definition of strategies for style top-down, resistance by the representatives of the informal organization and change management), as well as facilitate the process (formal support of the ruling coalition). Thus, reflections collected in this study intended to contribute to the understanding of the dimension of power in the process of Strategic Planning.

KEYWORDS

Power. Planning. Strategy. Relations. Practice.

INTRODUÇÃO

As necessidades de transformação e as instabilidades que, nos dias de hoje, envolvem o mundo dos negócios, provocam efeitos cada vez mais intensos em todos os ramos empresariais, fazendo com que as organizações atuem em um mundo no qual elas não exercem mais controle (DE GEUS, 2000).

E, justamente pelas organizações se apresentarem em um mundo adverso do que até então se afigurava, é que Bossidy e Charan (2005) afirmam que elas precisam desenvolver maior sensibilidade em relação ao meio ambiente e aprimorar a agilidade da tomada de decisões, pois, quanto mais demorada a tomada de decisão, menor será o número de opções

disponíveis em função da grande dinâmica mundial atual.

O processo de Planejamento Estratégico se constitui em uma ferramenta organizacional que serve de apoio à tomada de decisão e interpretação do ambiente em que a organização está inserida. Kaplan e Beinhocker (2003) e Robbins (1978) consideram o Planejamento Estratégico uma das tarefas mais importantes dos executivos, por preparar os tomadores de decisão das organizações para agirem adequadamente, diante dos inevitáveis momentos de desafio que o mercado lhes impõe.

A realização de um Planejamento Estratégico é um processo que envolve toda a organização. Dessa forma, passa a fazer parte do dia a dia da empresa, influenciando e sendo influenciado por uma série de fatores como sua cultura, liderança, estrutura e formas de comunicação (KICH; PEREIRA, 2011), assim como também se insere na arena política das organizações, sendo envolvido pelas relações de poder que permeiam a mesma. Com isso, o objetivo central deste estudo é promover uma discussão de cunho teórico e empírico acerca das relações de Poder que envolvem o processo de Planejamento Estratégico organizacional.

Para tanto, será realizada uma pesquisa bibliográfica exploratória. Primeiramente, será realizado um levantamento teórico sobre poder, seus principais conceitos, os diferentes enfoques que abordam o tema nas ciências sociais e algumas implicações nas organizações. Em sequência, serão apresentados os conceitos de Planejamento Estratégico e todas as fases que envolvem esse processo para, então, realizar uma análise que aborde

a presença das relações de poder no processo de Planejamento Estratégico, por meio de um estudo de caso do Laboratório Médico Santa Luzia.

REVISÃO DE LITERATURA

Poder: conceitos e enfoques

O objetivo desta seção não consiste em exaurir o tema em face da complexidade do assunto e da grande variedade de estudos a respeito, e das diferentes formas de expressão do mesmo. Pretende-se, apenas, levantar alguns conceitos pertinentes, como aporte teórico para a pesquisa e, posteriormente, verificar como ocorre a presença deles na organização estudada.

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 de Platão e Aristóteles.

Os antigos filósofos gregos defendiam o poder como ser, desta forma afirmando que não existe ser sem poder. E como poder é a capacidade de mudar, Heráclito afirma que o ser se encontra em contínuo fluxo. Nietzsche, por sua vez, enfatiza o elemento do poder em todas as coisas vivas, como uma expressão do processo vital (MAY, 1986; HILLMAN, 2001).

A origem da palavra poder é apresentada por Hillman (2001, p.103):

Poder vem do latim *potere* (ser capaz), ela se define inocentemente como disposição para agir, fazer, ser. A capacidade de desempenhar um trabalho como energia elétrica e poder muscular. Na verdade, poder e energia são abstrações induzidas pelo desempenho do

trabalho. Quando alguma coisa se move ou sofre uma mudança, nós postulamos e depois mensuramos a razão invisível dessa alteração como sendo energia ou poder. De maneira mais ampla, o poder seria definido como pura potência ou potencialidade – não o fazer, mas a capacidade de fazer.

Quando recuamos a etimologia europeia, a raiz da palavra é o grego *potis*, que significa marido, senhor, mestre, daí vem *dês-potes*, “senhor da casa”, composto de *domos*, casa, e *posis*, mestre. *Dominus* (o nosso “dominar”, “dominante”) é o senhor, o mestre, o possuidor. Os escravos romanos chamavam seu dono de *dominus*, assim como os escravos gregos chamavam seus donos de *despotes* (de onde vem o nosso “déspota”).

Desse modo, a história do termo implica tudo o que é feito e como quer que o seja, em um dualismo ativo/passivo, senhor/escravo, e, eventualmente, sádico/masquista (HILLMAN, 2001).

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. 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 desespero da pessoa.

- 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 engalinharem 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 apoia o poder do vizinho.

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. Para o autor, talvez esses matizes expliquem porque a ideia de poder tem tanto impacto e oferece tamanha liberdade de sentido, ao mesmo tempo em que inflige tamanha maldição.

Nessa ideia de poder, segundo Hillman (2001), constroem-se a hierarquia e a subordinação, e mesmo o despotismo. Na tradição ocidental, acredita-se que atuar, fazer e agir envolve chefia, domínio, dar ordens, controlar as coisas, as pessoas e os ambientes. O próprio Deus da Igreja Romana é chamado *Dominus*, e humildes humanos, feitos a sua imagem, tornam-se dominadores pelo simples fato de fazer alguma coisa.

Hillman (2001) aprofunda a questão, afirmando que qualquer tipo de subordinação desperta o complexo de

poder, pois é afirmar o eu sobre o outro, rebaixando-o. Os meios para colocar-se acima seguem muitos caminhos, uma vez que, para impor a subordinação, pode-se usar da coerção, força de vontade, persuasão por meio de estados de espírito, argumentação lógica, conversão pela fé, convencimento pela razão, terror, manipulação, enredamento ou logro. May (1986, p. 85) corrobora esse pensamento acrescentando que seria “utópico divorciar completamente o poder da força, compulsão e coerção; é cínico identificar com elas todas as formas de poder”.

Neste mesmo sentido, Hardy e Clegg (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.

Outra visão de poder é a descrita por Galbraith (1986), que afirma que 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.

Por detrás 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. Por último, a organização, indispensável quando se busca o poder ou se necessita dele, e que está intrinsecamente associada ao poder condicionado. A organização também tem acesso ao poder condigno, por meio das diversas formas de punição, além de ter maior ou menor acesso ao poder compensatório, conforme a propriedade que possua.

Existe, portanto, uma multiplicidade de vozes diferentes que falam sobre o poder. Os seus conceitos estão inscritos nas diversas áreas do conhecimento, sob distintos enfoques, independentemente da área a que pertençam.

Com foco na questão do poder, dentro das empresas, Hardy e Clegg (2001) afirmam que o poder, nas organizações, necessariamente refere-se à estrutura hierárquica dos cargos e a suas relações recíprocas, visto que ele está incrustado na hierarquia, sendo então normal e inevitável, derivando do *design* formal da organização.

Dessa forma, o poder está estruturado dentro de um *design* organizacional, onde as tarefas são fragmentadas, as

habilidades são diversas e o conhecimento é diferentemente codificado, mantido e avaliado. Assim sendo, o poder está implícito no conceito de autoridade e é constituído de regras, as quais envolvem discricção e proveem oportunidades de resistência. Por isso, a interpretação de poder deve ser disciplinada se não se deseja a criação de novos poderes ou a transformação de poderes existentes (HARDY; CLEGG, 2001).

Nas organizações formais, reside a "autoridade", um poder de influência baseado na posição; já nas organizações informais existe o poder entendido como a capacidade real de influência, fundamentado em uma série de fatores, incluindo, certamente, a posição dentro da organização (HARDY; CLEGG, 2001).

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

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.

Ainda dentro dessa perspectiva do poder dentro das organizações, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) 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. O primeiro focaliza os agentes internos, em conflito com seus colegas, e o segundo vê a organização agindo em seu próprio interesse, em conflito ou até em cooperação com outras organizações.

Por fim, a permeabilidade desse tema torna praticamente impossível captá-lo inteiramente: há poder em todos os lugares, portanto, 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. Deste modo, abordados alguns conceitos e os principais enfoques teóricos, assim como algumas características da sua presença nas organizações, passa-se ao segundo tema de estudo deste trabalho: o Planejamento Estratégico.

Processo de Planejamento Estratégico

Devido ao ambiente altamente dinâmico que as organizações vêm enfrentando, de acordo com Ackoff (1982), as mais aptas a sobreviverem nesse meio são as empresas que possuem planejamento.

Para o autor, “planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo”, o que significa pensamento futuro e controle desse futuro (ACKOFF, 1982, p. 1).

De acordo com Bethlem (1998), realizam o planejamento as organizações que não aceitam imobilismo e trabalham com aproximações da realidade, com planos que expressam sua expectativa do que venha a acontecer. Para tanto, segundo Robbins (1978), elas selecionam um rumo preferencial de ação, a partir de duas ou mais alternativas, o que transforma o planejamento em um processo de tomada de decisões, por meio de uma tentativa racional, do administrador, de alcançar seus objetivos.

O Planejamento Estratégico é definido, por Robbins (1978, p. 35), como “a determinação antecipada dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser atingidos”; “é a decisão de que fazer, como fazê-lo e quem deverá fazê-lo”. Uma organização que realiza o Planejamento Estratégico conta com uma série de vantagens. Entre elas: possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais; ajuda a ser proativa; minimiza os recursos e o tempo que são dedicados a corrigir erros e decisões; ordena as prioridades; contribui para a motivação dos membros; agiliza o processo decisório; desenvolve um processo descentralizado de planejamento; permite a obtenção de melhores resultados operacionais; aponta os problemas que podem surgir antes que eles ocorram; chama a atenção da organização para as mudanças e permite ações em resposta a elas; permite que os gestores tenham uma clara visão do negócio; encoraja o pensamento positivo;

define seus objetivos; examina a estratégia e as táticas mais apropriadas para o alcance desses objetivos, aumentando com isso a probabilidade de sua própria sobrevivência (GREENLEY, 1986, *apud* PEREIRA, 2010).

Além disso, Kaplan e Beinhocker (2003) afirmam que, ao realizar o Planejamento Estratégico, os tomadores de decisão das organizações ficam preparados para agir adequadamente diante dos inevitáveis momentos de desafio que o mercado lhes impõe. Os responsáveis pelas decisões da empresa passam a ter uma visão sólida do empreendimento, compartilham a mesma base de conhecimentos e concordam sobre questões essenciais, preparando-se para eventuais incertezas.

Entretanto, o Planejamento Estratégico, além de suas vantagens, também apresenta algumas limitações, entre elas, a resistência interna e a falta de capacitação gerencial, pois nem sempre há profissionais habilitados a implantar o plano. É um grande desafio até as organizações aprenderem a lidar com ele: é dispendioso, há limitações na maneira de conduzi-lo e o ambiente pode não corresponder às expectativas (GREENLEY, 1986, *apud* PEREIRA, 2010).

No que tange à elaboração do planejamento, ela normalmente é realizada por uma equipe da empresa que conta, ou não, com um consultor externo. Existem três formas de montar essa equipe: *top-down* (a cúpula que define o que fazer e como será o processo), *bottom-up* (todos participam do processo) e misto (participam do processo pessoas das mais diferentes áreas e níveis da organização). Existe, ainda, uma série de metodologias disponíveis para a elaboração do Planejamento Estratégico,

entre as quais se destacam a de Ackoff (1982) e a de Pereira (2010). Comparando as metodologias de construção desses dois autores, percebe-se que todas elas seguem aproximadamente a mesma lógica de construção, partindo do estabelecimento dos objetivos da organização, análise do ambiente e, então, a formulação de como alcançar seus objetivos.

Para Mintzberg (1998), as estratégias representam o que deve ser feito para que a empresa sobreviva. Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000) definiram dez grandes linhas ou escolas de pensamento estratégico: escola da concepção, do planejamento, do posicionamento, da prescrição, do espírito empreendedor, cognitiva, do poder, da cultura empresarial, do ambiente e da configuração.

Devido ao objetivo deste estudo, vale destacar a escola do poder, a qual caracteriza a formação da estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. Dessa forma, a estratégia pode ser moldada tanto como um processo dentro da organização, quanto como o comportamento da organização em seu próprio ambiente externo, de acordo com os conceitos de poder micro e macro, referenciados anteriormente (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000).

Whittington (2002) corrobora a perspectiva de Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000), de que a palavra estratégia possui diferentes conceitos, e a aborda de quatro formas genéricas - clássica, evolucionista, processual e sistêmica.

Para Porter (1999), a estratégia consiste em uma forma de fixar limites,

fator que acelera o crescimento das organizações. Pois uma empresa, com uma proposta de valor única, terá mais oportunidades que aquela que vagar sem rumo, querendo oferecer de tudo um pouco, lançando produtos que também poderão ser oferecidos por seus concorrentes. Muitas vezes, os gerentes se sentem confusos sobre a necessidade de estabelecer estratégias e, assim, exercer opções, devido ao medo de tomar uma decisão errada e, dessa forma, ficar para trás no mundo hipercompetitivo.

Contudo, os diferentes conceitos e diferentes linhas de pensamento, dos autores da área de estratégia, não parecem ser excludentes, mas se complementarem, uma vez que cada um acrescenta elementos importantes à compreensão da estratégia e encoraja a encarar questões fundamentais sobre as organizações, em geral. Segundo Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2002), os maiores fracassos da área de administração foram produzidos por executivos obcecados por uma única abordagem.

Por fim, com o plano estratégico elaborado, parte-se para sua implantação, uma vez que o Planejamento Estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações da empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade, ou seja, faz parte dele o seu processo de implantação.

Hrebiniack (2006) considera o processo de implantação fundamental para o sucesso do Planejamento Estratégico. Whittington (2002) acredita que as estratégias, por mais que sejam bem escolhidas, fracassarão se não houver uma boa implantação. Bossidy e Charan

(2002, p. 29) concluem que, no seu sentido fundamental, executar é:

[...] uma forma sistemática de expor a realidade e sobre ela. É um processo sistemático de discussão exaustiva dos *comos* e *quês*, questionando, levando adiante o que foi decidido e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução. Isso inclui elaborar hipóteses sobre o ambiente de negócios, avaliar as habilidades da empresa, ligar estratégia à operação e às pessoas que vão implementá-la, sincronizando essas pessoas e suas várias disciplinas e atrelando incentivos a resultados. Também inclui mecanismos para mudar as hipóteses à medida que a conjuntura muda e melhorar as habilidades da empresa para enfrentar os desafios de uma estratégia ambiciosa.

No entanto, Bossidy e Charan (2002) destacam que pensar na execução, apenas como o lado tático do Planejamento Estratégico, como alguma coisa que os líderes delegam enquanto se concentram em questões percebidas como “mais importantes”, está muito errado. Os autores afirmam que executar não é simplesmente uma tática, é uma disciplina, um sistema, e deve estar embutido na estratégia da empresa, em seus objetivos e em sua cultura, contando com um líder profundamente envolvido com ela.

Por isso, é preciso que os administradores compreendam que a elaboração e a implantação da estratégia são interdependentes. Segundo Hrebiniak (2006), entender como a criação da

estratégia afeta sua execução é um dos principais obstáculos da implantação do plano, pois, ao passo que a estratégia define a arena na qual o jogo da execução será realizado, uma estratégia fraca resultará em uma execução fraca. Neste contexto, Bossidy e Charan (2002, p. 178) argumentam que “um bom processo estratégico é umas das melhores formas de ensinar as pessoas sobre execução”.

Uma das formas de fazer a implantação do plano funcionar é a criação, dentro da empresa, de um departamento ou fazer nomeações de pessoas responsáveis pela implantação. Esses responsáveis pela execução são encarregados de formalizar o processo de Planejamento Estratégico da empresa, de promover novas relações de trabalho e sinergias organizacionais, afora cobrar maior transparência e prestação de contas de quem põe em prática a estratégia da empresa e avaliar se as iniciativas estratégicas, em todos os níveis da organização, estão em sintonia com normas e metas do grupo. Ainda, são responsáveis pelas ideias que circulam pela organização, incluindo pensamentos emergentes na pauta das avaliações trimestrais e anuais de estratégia, onde também comunicam e analisam a estratégia, administram iniciativas e compartilham as melhores práticas (BREENE; NUNES; SHILL, 2007; KAPLAN; NORTON, 2005).

Por fim, Kich e Pereira (2011) destacam a questão da interdependência entre formulação e implantação do Planejamento Estratégico, relação esta que se apresenta desde a primeira fase da elaboração (declaração de valores) até a última função da implantação (avaliação e controle). Os autores ainda destacam que o Planejamento Estratégico não pode ser

visto como um processo de gestão, mas como um processo que, uma vez iniciado, acontece na organização, independente de quem está no comando e de suas ideologias.

Percebe-se que o Planejamento Estratégico se mostra um processo cíclico, sem fim, que, por englobar toda a organização, se relaciona com todas as partes da empresa e com todos os níveis hierárquicos.

METODOLOGIA DE PESQUISA

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo teórico-empírico, utilizando o método indutivo, abordagem de pesquisa qualitativa descritiva e estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação não participante.

O sujeito de pesquisa, escolhido intencionalmente para a realização do presente artigo, trata-se da Empresa Santa Luzia Laboratório Médico, devido ao fato de essa empresa obter a principal condição necessária para realização da pesquisa, ou seja, possuir um Plano Estratégico, além de ser uma empresa de referência na área em que atua e, também, devido à oportunidade de a pesquisadora ter acesso às diversas fontes de informação e eventos que contribuíram para a realização do estudo.

O universo da organização em estudo conta com 600 funcionários. Dessa forma, foram intencionalmente escolhidos os sujeitos da pesquisa, de acordo com os objetivos da mesma.

Foi entrevistado o Diretor-Presidente da Empresa Santa Luzia Laboratório Médico e os demais diretores que, junto com ele, formam o comitê de gestão da

organização, totalizando seis diretores, cada qual responsável por uma área da empresa. Também foram entrevistados gerentes setoriais da organização. Dentre os 29 gerentes da empresa, oito deles foram selecionados para participar da pesquisa, de acordo com a disponibilidade de tempo de cada um deles. Fizeram parte da pesquisa, também, 14 coordenadoras de postos próprios de coleta. Cada posto próprio de coleta Santa Luzia possui uma pessoa responsável por ele: esse profissional é o "Coordenador do posto de coleta".

Desse modo, foi possível avaliar como funcionam as relações de poder dentro da organização, contando com a percepção dos diferentes níveis hierárquicos da mesma, assim como foi possível analisar como ocorreu o processo de planejamento estratégico sob a percepção deles e qual o envolvimento, de maneira a atingir o objetivo desta pesquisa. A análise de conteúdo dos dados foi realizada de forma qualitativa, devido à natureza dos dados que foram coletados e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O Santa Luzia Laboratório Médico: as relações de poder e o Planejamento Estratégico da organização

Antes de focar nas relações de poder e no funcionamento do processo de planejamento estratégico, esse item apresenta primeiramente, em linhas gerais, o contexto em que essas questões foco se desenvolvem. Nesse sentido, apresenta-se a estrutura da empresa, a fim de compreender o contexto em que as relações de poder são exercidas na organização. O Santa Luzia Laboratório Médico, hoje, possui uma estrutura

que conta com aproximadamente 600 funcionários, e 40 unidades, entre clínicas e hospitais, geridos sob sua marca.

O Santa Luzia iniciou suas atividades em 1974 e está entre as maiores e mais consolidadas empresas de Santa Catarina, com indicadores de excelência em sua área de atuação. A empresa nasceu com o objetivo de superar as expectativas de seus clientes, quando o médico João Nilson Zunino, há cinco décadas, começou a trabalhar em um laboratório, com apenas de 13 anos de idade e deu os primeiros passos no sentido de criar uma empresa com excelência reconhecida no mercado.

O organograma da empresa começou a criar forma no ano 2000, com o auxílio da consultora externa Trevisan, de São Paulo, que foi contratada para auxiliar no processo de certificações ISO, e que

acabou por também organizar todo o organograma, criando as diretorias da empresa. A partir de 2000, o organograma foi sofrendo pequenas alterações, com o passar dos anos. Percebe-se que, hoje, além da estrutura administrativa e técnica, existem outras estruturas de atendimento e coleta sob a coordenação da mesma gerente de atendimento, exceto o posto Santa Luzia, de Itajaí, que, por ser mais distante, possui uma gerente própria. A empresa também possui postos de coleta dentro de hospitais e clínicas, cada um com um gerente responsável. Cada posto de coleta ainda conta com uma coordenadora, ligada à gerente do setor.

Dessa forma, o organograma do Laboratório Médico Santa Luzia, atualmente, assim se apresenta:

Percebe-se que o organograma do Santa

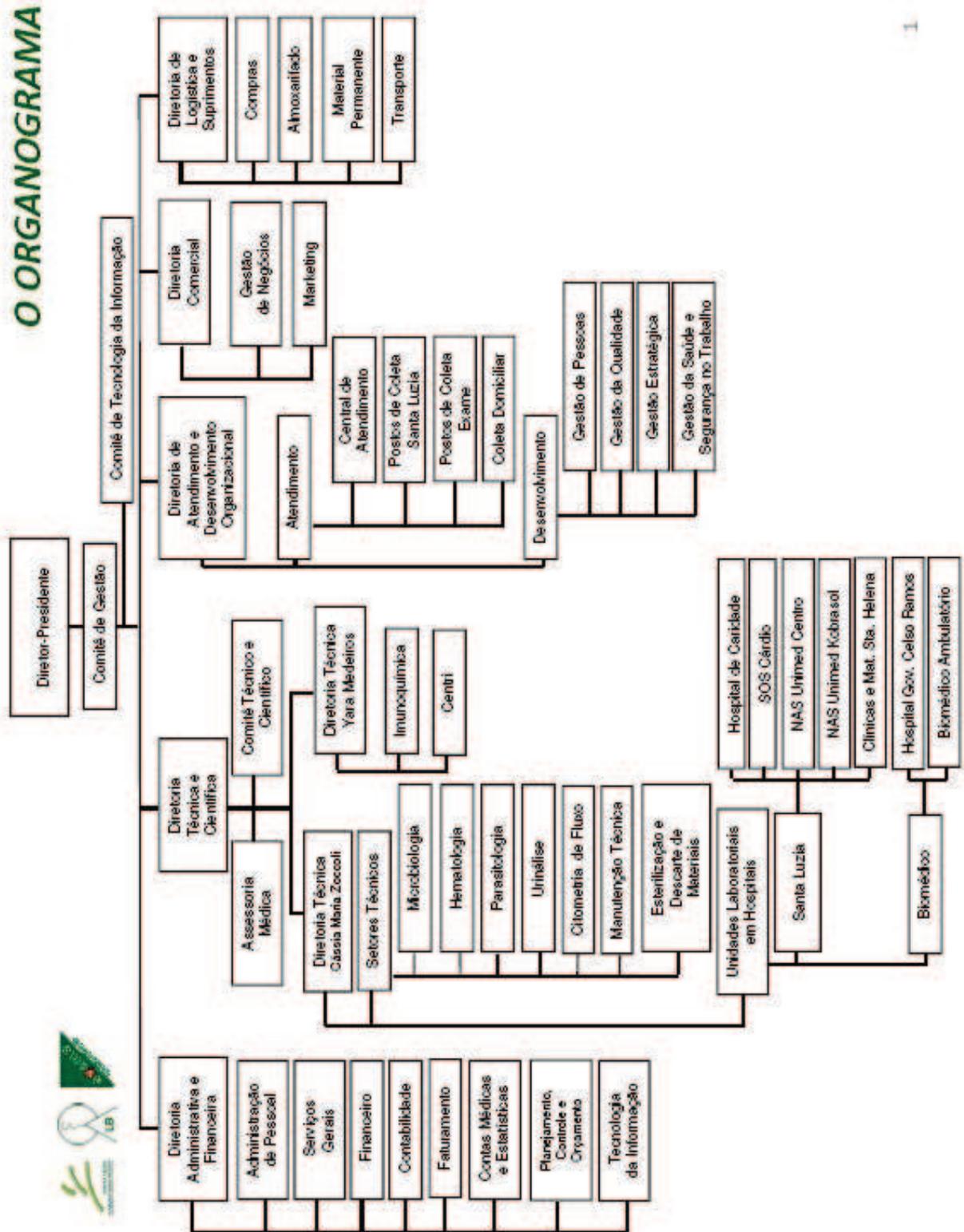


FIGURA 1 - Organograma Santa Luzia Laboratório Médico

Fonte: Santa Luzia Laboratório Médico.

Luzia é capaz de demonstrar a distribuição de poder dentro da organização, de forma que a cúpula estratégica (comitê de gestão) está conectada, por uma linha intermediária (gerentes setoriais), a um núcleo operacional (colaboradores), o que indica que estão conectados por uma linha de autoridade formal.

No entanto, os entrevistados destacam a flexibilidade do organograma, pois frequentemente ocorrem adições ou exclusões, e o organograma acaba sendo redesenhado, conforme relatou o Diretor C: “a empresa tem o organograma, que realmente é um documento de uma lógica, tem aquela estrutura tradicional [...] mas transitamos dentro da estrutura, temos as diretorias, as gerências e os vínculos entre as atividades e áreas.”

No que tange à relação e integração entre as diferentes partes da empresa, percebe-se que o maior elo entre elas ocorre por conta da grande variedade de projetos organizacionais que envolvem mais de um setor, os diferentes meios de comunicação disponíveis, como intranet e jornal interno, e realização de reuniões e treinamentos. No entanto, por meio das entrevistas, ficou claro que a maior integração entre os setores ocorre no nível de diretoria, cujos membros (cada um de uma área) formam o comitê de gestão.

Já no que diz respeito à distribuição do poder, quanto à tomada de decisões, este se mostra tanto centralizado quanto descentralizado, na organização em estudo. No que tange às decisões estratégicas macro, que envolvem a empresa toda, estas são centralizadas no Diretor-Presidente e no comitê de gestão. As decisões estratégicas, que dizem respeito a apenas um setor, assim como

as decisões mais operacionais, cabem aos gerentes de cada setor. Quanto aos colaboradores, dependendo do gestor que possuem, têm autonomia maior ou menor e participam mais ou menos no processo de tomada de decisão.

Tratando-se de tomada de decisão, reporta-se ao outro foco deste estudo, a ferramenta planejamento estratégico. No Santa Luzia Laboratório Médico, o primeiro planejamento estratégico começou a nascer em 1998, contando com o apoio do Diretor-Presidente. Com o passar dos anos, o processo foi se aperfeiçoando, até ser denominado Gestão Estratégica, com o intuito de englobar, já na nomenclatura do processo, também sua implantação. No Santa Luzia, a cúpula da organização participa mais efetivamente desse processo, porém, a base hierárquica também é ouvida, por meio da representação de seus diretores e dos dados colhidos durante visitas setoriais, realizadas pelo Diretor-Presidente, pela Gerente da Gestão Estratégica e sua Diretora (Diretora de Atendimento e Desenvolvimento).

A elaboração e a implantação do planejamento estratégico se mostram integradas na empresa em estudo. Para Hrebiniack (2006), a consciência dos executivos, de que formulação e implantação da estratégia são interdependentes e se influenciam mutuamente, contribui para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas organizações, impedindo que o foco fique apenas na formulação. Ainda, no Santa Luzia há também flexibilidade para uso de estratégias emergentes. Assim sendo, o processo de Gestão Estratégica mostra evoluir a cada ano que passa, e a principal

responsável por ele, a gerente do setor, busca, em todo momento, formas de aperfeiçoar esse processo, contando com a colaboração de todos. Desse modo, naturalmente, o processo apresenta pontos a melhorar, como maior respeito aos prazos de execução e a instalação de um *software* de acompanhamento que desonere o trabalho dos gestores, de preencher manualmente as atuais planilhas de acompanhamento.

Vale destacar que, na empresa em estudo, o planejamento estratégico é visto como um processo de aprendizado, o que estimula o seu desenvolvimento e permite que melhoras no processo sejam implantadas. De acordo com Kaplan e Beinhooker (2003), Ackoff (1982) e De Geus (1997), transformar o processo do planejamento estratégico em aprendizado é uma das principais vantagens competitivas, pois prepara os envolvidos para agir, adequadamente, diante dos inevitáveis momentos de desafio que o mercado impõe.

As relações de poder no processo de Planejamento Estratégico: um estudo de caso

O Planejamento Estratégico é visto, por Robbins (1978), como a principal função da administração. O autor advoga que as organizações que o usam, de maneira formal, se desempenham melhor que aquelas que não o usam, uma vez que a ferramenta fornece direção, melhora a continuidade das ações e reduz a superposição e desperdício de atividades.

Desse modo, já se pode perceber, aqui, que um processo de Planejamento Estratégico - da elaboração à implantação - ao mesmo tempo em que contribui para o melhor desempenho da organização,

oferece-lhe mais poder no mercado em que tal organização está inserida, aumentando também seu poder de influência. Como afirma Deutsch (1966), *apud* Faria (2003), o poder é a capacidade que possui um indivíduo ou uma organização de impor extrapolações ou projeções, de sua estrutura interna, em seu meio ambiente. Desse modo, a relevância da empresa em estudo, no mercado em que atua, também se justifica.

Iniciando a análise pelo processo de elaboração do Planejamento Estratégico, na empresa em estudo, Santa Luzia Laboratório Médico, de acordo com a gerente da Gestão Estratégica, o planejamento estratégico da empresa é, ao mesmo tempo *top-down* e *bottom-up*: “nosso planejamento é *top-down* porque as diretrizes partem de cima, mas acaba sendo *bottom-up* com a realização das visitas setoriais, as pessoas dizendo o que tem que ser feito e levando para o Diretor- Presidente. Então, ele acontece nas duas linhas, embora se caracterize como *top-down*.”

Na visão do Diretor-Presidente da empresa, o último planejamento estratégico foi feito com a participação de todos, uma vez que a base da organização também foi ouvida, assim como as gerências. Ele argumenta que, na elaboração do planejamento, foram levadas em consideração todas as ideias e opiniões dos colaboradores, principalmente no que se refere à formulação da visão e missão da empresa. Afirmou ainda que, “provavelmente, os colaboradores e gestores nem estavam tomando conhecimento que ali estávamos tratando de visão e missão, mas no diálogo que fazíamos com eles, estavam questionando para formar isso.”

No entanto, como visto na subseção anterior, o processo de elaboração do planejamento estratégico do Santa Luzia segue, respeitosamente, os níveis hierárquicos da empresa, visto que inicia com as decisões da alta cúpula (comitê de gestão), o qual toma as maiores decisões, para, então, ser passado à gerência, que se responsabiliza pelas estratégias de seu setor, para então chegar ao colaborador. Da mesma forma, ocorre o inverso: os colaboradores trazem suas contribuições aos seus gestores, que as passam aos diretores e, assim, passam a fazer parte das reuniões do comitê de gestão.

Com isso, percebe-se que, mesmo que a organização conte com uma equipe do modo *bottom-up*, ou misto, permitindo maior participação dos membros de cargos inferiores da organização, o aval final sempre passará pelas mãos da coalizão dominante, formal, da empresa. Nesse sentido é que Hardy e Clegg (2001) defendem que o poder de definir a realidade é usado pelas classes dominantes para apoiar e justificar sua dominação material, evitando, portanto, desafios à sua posição.

Nota-se, aqui, que a posição hierárquica afeta as relações de poder dentro da empresa em estudo, no que tange ao Planejamento Estratégico, uma vez que quem possui os cargos mais altos é quem, em última instância, define as estratégias, ou seja, o rumo da organização.

No entanto, Hrebiniak (2006) advoga que existe muito poder além da hierarquia, como os gerentes de nível médio, por exemplo, que frequentemente têm influência muito maior que a posição deles na empresa poderia sugerir. De acordo com o autor, em geral, as pessoas que se encontram exatamente no mesmo

nível hierárquico, no organograma, possuem diferentes níveis de influência. Hillman (2001, p. 141) afirma que, “por um lado, a influência flui para a vida dos outros fecundando e inseminando uma organização, sem a direta subordinação de outros. Por outro lado, a influência significa uma sub-reptícia infiltração nos outros por meio de propaganda, punição, prêmios e manipulações”. No Santa Luzia, essa questão se mostra presente também, uma vez que foi possível observar que, em determinados setores, os colaboradores possuem mais influência, sobre seus pares, que o gerente do setor que, muitas vezes, é até mesmo mais envolvido com o Planejamento Estratégico, no sentido de colaborar na formulação e medição das estratégias setoriais.

Dessa forma é que Hamel (2000) expõe que tanto a responsabilidade pela elaboração quanto pela execução do planejamento estratégico deve ser amplamente distribuída; a alta administração deve renunciar ao seu monopólio, pois só assim será possível haver inovação e resultados eficazes. Para o autor, a pirâmide organizacional é a hierarquia da experiência, onde executivos seniores são promovidos por serem muito bons em algo, mas não são, necessariamente, capazes de fazerem coisas novas. Por isso, a importância do compartilhamento do poder, como afirma Hamel (2000, p. 149): “não se usam velhos mapas, para descobrir novas terras”.

Nesse ponto, a empresa em estudo demonstra se esforçar para que aconteça essa divisão das responsabilidades do planejamento estratégico, uma vez que, no atual processo de Gestão Estratégica, o comitê de gestão, que envolve o Diretor-

Presidente e os diretores de todas áreas da empresa, é o responsável pela elaboração e acompanhamento das metas macro da organização. Entretanto, as metas setoriais passaram a ser responsabilidade dos gestores de cada setor e o restante dos colaboradores participa do processo por meio do trabalho, que desenvolvem com seus gestores, e das visitas de acompanhamento realizadas pelo Diretor-Presidente, a Gerente da Gestão Estratégica e sua diretora. Em sua entrevista, o Diretor C, exemplifica bem essa questão:

As metas são distribuídas em nível setorial, para cada um fazer sua parte. Eu sou diretor daqui, mas tem o diretor comercial e outros, e obviamente que, se o diretor comercial vê que o presidente, junto com o comitê, colocou como meta o aumento do número de receitas e exames, possivelmente o diretor comercial vai colocar, lá na área dele, uma missão para a pessoa dele sair atrás de fazer convênio. Então, o cara vai ter metas e objetivos para fazer algum alcance. Da parte do meu setor, eu sei que vou ter que estar fazendo alguma expansão em algum posto de coleta e tal; eu já começo a fazer uma avaliação da geração da expansão de custos próprios, que eu poderia estar tendo como fomento para aqueles investimentos, ou já começo a ver no mercado alguma linha de crédito disponível, e alavancando, portanto, já, contatos, vendo uma perspectiva, elaborando documentos, produzindo tudo quanto um banco, seja de fomento, seja comercial, possa querer para

fazer a liberação de uma linha de crédito que, em tempo X, pelos cronogramas que já teriam se fixado, nós gostaríamos de ter aquela unidade aberta. Recentemente, terminamos uma no Kobrasol, e outra em Jurerê, muito bonitas. De 2001 para cá, acrescentamos nossa rede em aproximadamente 30 pontos de coleta.

Assim, no Santa Luzia Laboratório Médico, os gerentes possuem poder para tomar as decisões estratégicas de seu setor, como sugerem os autores Beer e Eisenstat (2000). Segundo os autores, para que a implantação funcione, é necessária a presença de gerentes médios nas empresas, capazes de usar sua autoridade de delegar responsabilidades e também capazes de dar autoridade a seus subordinados, por meio de uma comunicação aberta.

No nível de diretoria e gerência, todos os diretores e gerentes entrevistados afirmaram delegar responsabilidades aos seus colaboradores. A Gerente 4 afirmou "se eu não distribuir não consigo fazer nada". No entanto, cada líder distribui as responsabilidades a sua maneira. A Diretora A declarou: "eu trabalho com gerentes, estabelecemos metas e cada um vai fazer sua gestão e cada um tem sua forma de executar."

De acordo com a Diretora E, a discrepância que existe entre os diretores e gestores, "principalmente os gestores", no que tange ao modo de conduzir o processo de planejamento estratégico, atrapalha sua implantação, pois em cada setor da empresa a implantação acontece de acordo com o modo com que o gestor a conduz: há os que se empenham mais, os mais centralizadores, os que dividem mais

as informações e outros que são mais incrédulos, que não levam o planejamento com a mesma seriedade e, talvez, mesma empolgação.

Conforme dados da pesquisa, alguns líderes delegam as responsabilidades, no que tange ao alcance de suas metas do planejamento estratégico, de acordo com a atividade que o colaborador executa; outros se baseiam nas habilidades de seus colaboradores, independente da sua função no setor; outros optam pelo que o colaborador gosta de fazer ou tem mais afinidade. Como, por exemplo, o Diretor C, que afirmou: "eu formo uma boa equipe e delego as obrigações de fazer". A Diretora E colocou: "eu divido as responsabilidades de acordo com o que cada um pode ou não contribuir, eu os deixo bem à vontade". A Gerente 2 disse: "o processo de implementação da gestão estratégica, preencher planilhas e tal, eu compartilho com toda a minha equipe, não faço isso tudo sozinha não".

Mas, apesar das ações que envolvem os colaboradores e da autonomia que é dada aos gerentes, para se responsabilizarem pelas metas de seu setor, alguns colaboradores da empresa em estudo sentem que recebem muita coisa pronta e gostariam de participar mais deste processo. No nível das coordenadoras de postos de coleta, 30% consideraram que o seu trabalho pouco contribui no processo de implementação do planejamento estratégico, porém, 70% consideraram sua contribuição muito importante, ou seja, a maioria sente que faz parte deste processo.

Outra relação presente entre o poder e o processo de planejamento estratégico também é apresentada por Hrebiniak (2006), quando este expõe que é muito

mais fácil executar uma estratégia quando ela tem o apoio de pessoas poderosas do que quando ela cultiva e provoca a ira dos atores influentes, pois o poder facilita tanto a formulação quanto a execução da estratégia. Hrebiniak (2006, p. 42) afirma que "os programas de execução que entram em contradição com a estrutura de poder, ou com a influência de uma organização, estão condenados ao fracasso".

Por isso, é importante destacar rapidamente algumas ideias a respeito de liderança e suas diferenças com relação a gestão. De acordo com Northouse (2004), apesar de o processo ser similar, de muitas formas, há algumas diferenças. Liderança produz movimento e mudança, busca adaptação e construção de mudança, enquanto a gestão está mais associada à ordenação e consistência das organizações e busca a estabilidade. E continua: gestão significa acompanhar atividades e rotinas e liderança é influenciar outros e criar visões de mudança.

Entretanto, continua o autor, há muita semelhança também entre os dois conceitos. Quando gestores estão envolvidos em influenciar um grupo de indivíduos, em direção a um objetivo da organização, estão exercendo liderança e quando líderes estão envolvidos em planejar, organizar e controlar, estão atuando em gestão. Ambos os processos estão associados para influenciar um grupo de pessoas em direção a alcançar um objetivo.

No processo de planejamento estratégico do Santa Luzia Laboratório Médico, é possível perceber um forte envolvimento da liderança formal, tanto no que tange a sua elaboração quanto a sua implantação. Desde o primeiro projeto

de planejamento estratégico, em 1998, a liderança da empresa esteve envolvida. O primeiro planejamento estratégico da organização, em 1997, foi estritamente *top-down*, mas, com o passar dos anos, houve a mudança da nomenclatura para Gestão Estratégica e, entre outros avanços, houve o maior envolvimento dos colaboradores da organização. No entanto, a liderança não deixou de se envolver e continuou a encabeçar o desenvolvimento desse processo.

Contudo, é possível perceber que a coalizão dominante, formal, do Santa Luzia, se envolve e acredita no processo de planejamento estratégico, a começar pela liderança maior da empresa, uma vez que o Diretor-Presidente afirmou:

O planejamento estratégico é fundamental para que você possa, sem dúvida nenhuma, não tomar susto no caminho, porque eu entendo como planejamento um negócio que você ensaia mentalmente, em conversações, e consegue ver onde que vai estar o gargalo pra poder fazer isso. É fundamental para a evolução da empresa, e não existe forma mais eficaz para implantação disso do que quando o líder local acredita naquilo que foi discutido, quando ele de fato participa das discussões.

Ainda, todos os diretores e gerentes entrevistados também demonstraram acreditar na ferramenta planejamento estratégico, visto que cem por cento dos entrevistados reconhecem sua importância. Da mesma forma, a grande maioria (90%) das coordenadoras de postos de coleta, que participaram desta pesquisa, afirmaram que o planejamento estratégico contribui no desenvolvimento

do trabalho delas, mas 10% afirmaram que ele não influencia muito nas suas funções, porém nenhuma considerou que ele seja uma ferramenta que atrapalhe as suas atividades.

Este envolvimento da coalizão dominante, no processo de planejamento estratégico do Santa Luzia, se mostra fundamental para a sua execução, pois nem todos os membros da organização, embora a maioria deles acredite na ferramenta, se envolvem com as questões do Planejamento Estratégico por gosto, proatividade, empenho em contribuir. Acontece de o fazerem por cumprimento de ordem e, muitas vezes, até o deixam em segundo plano, considerando que possuem “coisas mais importantes e urgentes a serem feitas”, e assim o plano estratégico tem dificuldades em sua implantação. Aqui se percebe uma representação do denominado poder condicionado, apresentado por Galbraith (1986), como aquele que 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.

Sob esse aspecto, Hardy e Clegg (2001) afirmam que o poder é mobilizado para influenciar indiretamente o comportamento, ou seja, fazer com que as pessoas participem da implantação, dando a resultados e decisões certos significados, legitimando-os e justificando-os. Os autores acreditam que todos os atores são, de alguma forma, capturados pela rede dominante de relações de poder. Dessa forma, há um envolvimento de todos os membros da organização, apesar de diferentes níveis de interesse e comprometimento. Por isso é que, ao

se implantar o Planejamento Estratégico, há normalmente, por parte da coalizão dominante, uma maior satisfação na obtenção dos resultados, o que justifica muitas vezes a continuação do processo. Por parte dos demais membros, ao não atribuírem nenhum significado relevante ao processo, não se justificam nem se legitimam a necessidade ou mesmo os resultados alcançados.

Por isso, o Santa Luzia criou o cargo de Gerente Estratégico, ligado diretamente à Diretoria, para que o profissional pudesse exercer o controle sobre o empenho das pessoas em relação ao planejamento estratégico, e conseguir a dedicação das mesmas, mediante a elaboração e mensuração das estratégias, por meio do preenchimento das planilhas de acompanhamento.

Uma das formas que a coalizão dominante possui para acompanhar e fazer acontecer a execução do plano estratégico é, justamente, por meio da avaliação e controle (ACKOFF, 1982; CERTO; PETER, 1993), como feito no Santa Luzia. Hardy e Clegg (2001) definem o controle como práticas de vigilância, as quais podem ser mais ou menos medidas pela instrumentação.

Mas, além do controle e da organização de funções, Ackoff (1982) destaca que os líderes precisam realizar um *feedback* quanto ao desempenho real de seus colaboradores. No Santa Luzia, o *feedback* aos gestores é realizado pelos seus diretores e, também, pela gerente da gestão estratégica, por meio das visitas e do preenchimento das planilhas de acompanhamento.

Entre as coordenadoras de postos de coleta, que são responsáveis por preencher as planilhas de acompanhamento de seus

postos, 70% afirmaram que recebem um bom *feedback*, no que diz respeito a suas ações, no que tange ao planejamento estratégico; 30% afirmaram que recebem pouco retorno; e nenhuma delas afirmou que não recebe nenhum. Quando se trata de estas profissionais agirem como líderes, coordenando seus postos de coleta, 80% afirmaram que transmitem *feedback* aos seus colaboradores.

Nessa relação entre o poder e a elaboração do Planejamento Estratégico, outro ponto que merece atenção, quando a equipe for mista ou *bottom-up*, é o fato de ser aparentemente muito democrático e interessante contar com a colaboração e participação de todos. Como colocam Ackoff (1982) e Pereira (2010), o processo de elaboração do planejamento será mais eficaz quando contar com todo o pessoal da organização, buscando a manutenção do consenso entre todos os níveis e as diferentes áreas. Entretanto, cabe ressaltar que as incertezas e conflitos permeiam todo esse processo, não permitindo, muitas vezes, que ele ocorra de forma harmoniosa e tranquila.

Uma vez que quem define a estratégia a ser tomada é quem possui o poder dentro da organização, no caso, os postos hierárquicos mais altos, como fica o membro da organização que, durante a elaboração, tinha uma opinião contrária e era a favor de a organização tomar um rumo oposto? Esse membro pode vir a resistir e atrapalhar no momento da implantação ou até mesmo boicotar o plano. Portanto, é necessário que quem decide, dentro da organização, esteja consciente dessa possibilidade de resistência, sabendo que essa incerteza é inerente ao processo, não sendo possível ignorá-la. Os sistemas e estruturas não

são neutros e apolíticos, possuindo uma história de conflitos arraigada à organização.

Tratando-se da resistência, Hardy e Clegg (2001, p. 261) veem o poder como “um meio necessário para promover a ação coletiva”. No entanto, segundo Chanlat (2010), já faz mais de trinta anos que a análise estratégica das organizações tem demonstrado, de fato, que qualquer membro de uma organização é um ator, ou seja, um indivíduo dotado de capacidade de agir, independente de seu nível hierárquico e, portanto, não pode ser ignorado. Sendo um sujeito ativo, pode complicar um processo de implantação do Planejamento Estratégico que vá contra seus interesses, mesmo que o plano pretenda mover uma ação coletiva. Novamente, a incerteza e o conflito estão presentes no processo de planejamento estratégico, não podendo ser ignorados. A capacidade de controlar essa incerteza seria uma fonte potencial de poder. E Hillman (2001) afirma que o poder quer problemas, enquanto um jogo de forças que se interessa pelos complexos relutantes, que não se submetem, como um membro de equipe que não se ajusta. Porém, Hardy e Clegg (2001) acreditam que, à medida que a resistência continua sem coordenação, por ser um movimento disperso, pode ser facilmente contornada, impondo uma derrota aos elementos destoantes.

Desse modo, resistência e poder compreendem um sistema de relações de poder, no qual, inevitavelmente, existem tanto possibilidades de dominação quanto de liberação, assim como tensões entre tais aspectos, o que se apresenta no processo de Planejamento Estratégico. Ainda que o termo organização indique

estabilização do controle, esse controle nunca é total (HARDY; CLEGG, 2001). Percebe-se isso ao longo das análises das entrevistas realizadas no Santa Luzia, quando gerentes e diretores explicam que delegam tarefas, funções e responsabilidades, mas que nem sempre isso é coordenado da mesma maneira, por toda a estrutura, e nem sempre todos obtêm um mesmo resultado. Nota-se que, se não há uma resistência explícita, há uma indiferença que pode ser tão nociva quanto no processo de planejamento estratégico. Segundo a atual Gerente do setor Gestão Estratégica do Santa Luzia, o processo de planejamento estratégico da empresa não sofreu nenhuma forte resistência durante sua evolução, ao longo dos anos de implantação.

Contudo, como expõe a teoria e se verifica na prática, segundo o caso estudado, o processo de Planejamento Estratégico é permeado pelas relações de poder, que fazem parte do dia-a-dia da organização, sendo que estas tanto proporcionam a efetividade de sua execução, quanto são capazes de dificultar a mesma.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve, como principal objetivo, promover uma discussão de cunho empírico e teórico acerca das relações de poder que envolvem o processo de Planejamento Estratégico organizacional, tomando, como objeto de estudo, a empresa Laboratório Médico Santa Luzia.

A observação mais imediata sobre o tema “poder”, que se pode averiguar, é o da permeabilidade do tema, o que dificulta captá-lo inteiramente, uma vez que diversas vozes observam esse fenômeno sob diferentes enfoques.

No que tange ao processo de Planejamento Estratégico, embora boa parte da literatura o separe em elaboração e em execução, é possível perceber que essas duas fases são interdependentes, influenciando-se mutuamente. Além disso, percebe-se que o Planejamento Estratégico é um processo cíclico, que envolve toda a organização e não pode ser encarado como um plano de gestão.

Direcionando ao objetivo central deste artigo, e com base também no caso estudado, vê-se que as relações de poder fazem parte das práticas organizacionais, inclusive no que tange à elaboração e implantação do Planejamento Estratégico, sendo capaz de facilitar ou dificultar esse processo. No momento de elaboração das principais estratégias, quem detém o poder é quem toma as rédeas do processo. Neste caso, são as pessoas que possuem maior cargo hierárquico que definem assim o rumo da organização, correndo o risco de encontrar resistência entre os membros organizacionais que não participaram da elaboração do plano ou foram contra determinadas decisões tomadas.

Assim, o poder informal pode até mesmo vir a boicotar o plano. Por isso, é importante para os detentores do poder não ignorar os conflitos inerentes à organização. Eles existem e permeiam toda a estrutura, condicionando, muitas vezes, a ação dos membros que não são detentores do poder, mas podem interferir

efetivamente na implantação do Plano Estratégico.

Por outro lado, também foi possível identificar relações de poder que viabilizam o Planejamento Estratégico, pois, uma vez que ele não conta com o apoio da coalizão dominante da organização, ele não conseguirá ser realizado, já que nem sempre os membros se envolvem por livre e espontânea vontade, mas pelo cumprimento de ordens vindas de seus superiores.

Enfim, evidencia-se forte ligação entre o processo de planejamento estratégico e as relações de poder presentes nas organizações: quando ambos caminham lado a lado, o que envolve tanto as relações formais quanto as informais de poder, nota-se que o processo se desenvolve com maior facilidade.

Em virtude da complexidade do tema "poder", mostra-se importante a realização de outras pesquisas que evidenciem, também de forma teórica e empírica, a presença destas relações nas empresas e como se apresentam no dia-a-dia no uso das ferramentas organizacionais.

Por fim, as reflexões reunidas neste trabalho contribuem para a compreensão da dimensão do poder no processo de Planejamento Estratégico, podendo colaborar tanto para o avanço do conhecimento a respeito das relações de poder, como para a compreensão das práticas de Planejamento Estratégico. ➔

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos Editora, 1982.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**, [S. l.], v. 41, n. 4, p. 29-40, Summer 2000.
- BETHLEM, A. S. **Estratégia Empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1998.
- BREENE, R. T.; NUNES, P. F.; SHILL, W. E. The chief strategy officer. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 85, n. 10, Oct. 2007. Disponível em: <<http://find.galegroup.com/itx/paginate.do?qrySerId=Locale%28en%2CUS%2C%29%3AFQE%3D%28JN%2CNone%2C25%29%22Harvard+Business+Review%22%3AAnd%3ALQE%3D%28DA%2CNone%2C8%2920071001%24&inPS=true&searchType=PublicationSearchForm&prodId=AONE&userGroupName=capes49>>. Acesso em: 28 jun. 2009.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Desafio**: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.
- BRENES, E. R.; MENA, M.; MOLINA, G. E. Key success factors for strategy implementation in Latin America. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 61, p. 590–598, 2008.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica**: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHANLAT, J. **Gestão Empresarial**: uma perspectiva antropológica. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- De GEUS, A. A empresa viva. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Estratégias para o crescimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 95-110.
- FARIA, J. H. Poder e relações de poder nas organizações. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p.67-121.
- GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- HARDY, C.; CLEGG, S. R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S. R. *et al.* (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HILLMAN, J. **Tipos de poder**: um guia para o uso inteligente do poder nos negócios. São Paulo: Cultura Editores Associados, Axis Mundi, 2001.
- HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KAPLAN, S.; BEINHOCKERE, E. D. Os heróis do Planejamento Estratégico. **HSM Management**, [S. l.], v. 40, p. 40-45, Sept./Oct. 2003.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. O departamento de gestão estratégica. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 83, n. 10, p. 48-56, Oct. 2005l.
- KICH, J. D. F.; PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAY, R. **Poder e inocência**: uma análise das fontes da violência. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.
- MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1988. p. 419-437.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. Todas as partes do elefante. In: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Org.). **Estratégia e Planejamento**. São Paulo: Publifolha, Coletânea HSM Management, 2002. p. 09-20.
- NORTHOUSE, P.G. **Leadership**: theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004.
- PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.
- PORTER, M. E. O que é estratégia? In: PORTER, M. E. **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 46-82.
- ROBBINS, S. P. **O Processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1978.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.