

**UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP
TANIA DE FREITAS MELCHOR**

**POLÍTICA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E PODER EM UMA
ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA**

**SÃO PAULO
2009**

TANIA DE FREITAS MELCHOR

POLÍTICA ORGANIZACIONAL:

ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA

**Trabalho de conclusão de curso
para obtenção do título de Mestre
em Administração apresentado à
Universidade Paulista- UNIP.**

**Orientador: (Profº Drº Arnaldo Luiz
Ryngelblum)**

**SÃO PAULO
2009**

Melchor, Tania de Freitas

Política Organizacional: um estudo da relação entre estratégia e poder em uma organização bancária. / Tania de Freitas
Melchor – São Paulo, 2009.
102 f.: il.

Dissertação (mestrado) – Apresentada ao Instituto de Ciências Sociais e Comunicação da Universidade Paulista, São Paulo, 2009.

Área de Concentração: Estratégia e seus formatos organizacionais
"Orientação: Profº Dr. Arnaldo Luiz Ryngelblum"

1. Planejamento Orçamentário. 2. Coalizão. 3.

TANIA DE FREITAS MELCHOR

**POLÍTICA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE
ESTRATÉGIA E PODER EM UMA ORGANIZAÇÃO BANCÁRIA**

**Trabalho de
conclusão de curso
para obtenção do
título de Mestre
em Administração
apresentado à
Universidade
Paulista - UNIP.**

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Dr. Eduardo Loebel
Universidade Metodista de São Paulo -UMESP**

**Prof. Dr. João Paulo Siqueira Campos
Universidade Paulista – UNIP**

**Prof. Dr. Arnaldo Luiz Ryngelblum
Universidade Paulista – UNIP**

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho ao meu marido Paulo Melchor, pelo incentivo, companheirismo e paciência em todos os momentos do curso, e em especial à minha filha Isabela de Freitas Melchor, que com tão tenra idade me proporciona momentos tão especiais.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível graças à colaboração direta ou indireta de muitas pessoas. Manifestamos nossa gratidão a todas elas e de forma particular:

Ao Paulo, meu marido, pelo incentivo, compreensão e paciência, durante o tempo em que me dediquei ao mestrado.

À minha filha Isabela, inspiração em todos os meus momentos na direção de um futuro melhor.

Ao coordenador do curso Prof. Dr. Ralph Santos Silva, pela oportunidade e apoio fundamentais para o início e término do curso.

Ao orientador Prof. Dr. Arnaldo Luiz Ryngelblum, pela receptividade, interesse, paciência, dedicação, e experiência, fundamentais para o desenvolvimento das minhas ideias contidas neste trabalho.

finalização deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Ernesto Michelangelo Giglio, pela valiosa orientação que direcionou-me ao caminho mais apropriado.

Ao Prof. Dr. Eduardo Loebel, pelas suas valiosas críticas e sugestões que muito engrandeceram este trabalho.

A todos os professores do Mestrado em Administração da UNIP, pelos conhecimentos transmitidos no decorrer do curso, mostrando o pouco que sabemos e o muito que ainda temos que aprender.

A todos os colegas do mestrado, em especial à Maria Helena Simões Vargas, pela troca de conhecimentos durante o curso, companheirismo e pela amizade que me é muito valiosa.

Ao Banco Itaú S/A, em especial ao Ricardo Pelosini Vigar, Carlos Alberto Piva de

Alberto Ferro Patrício, Alexandre Makoto Koga, Jairo Temporini, pelo incentivo e contribuição, que permitiram o desenvolvimento deste estudo de caso.

EPÍGRAFE

**“Estratégia é a arte ou ciência de saber
identificar e empregar meios
disponíveis para atingir determinados
fins, apesar de a eles se oporem
obstáculos e/ou antagonismos
conhecidos.”
(SUN TZU)**

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar as relações de poder e sua capacidade de influência no processo de planejamento orçamentário em uma área denominada “Superintendência do Patrimônio” do Banco Itaú S/A.. Trata-se de um estudo de caso único fundamentado em proposições teóricas que abordam o poder como fenômeno relacional que pressupõe a existência de conflitos de interesses, o desenvolvimento de estratégias de ação individual e coletiva por meio de coalizões e as negociações entre os diferentes agentes que atuam em dado espaço organizacional. O modelo proposto tem como base teorias das áreas de sociologia e administração estratégica, compostas da abordagem estruturalista de Etzioni, pela escolha estratégica de Child, pelo incrementalismo lógico de Quinn e pela teoria dos *stakeholders* de Freeman. A pesquisa tem uma abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso tendo como técnica de coleta de dados entrevistas alicerçadas em tópicos pré-definidos, que foram elaborados a partir do modelo teórico proposto. O propósito da pesquisa foi analisar a capacidade de influência dos diferentes grupos de interesses e seus efeitos na estratégia da organização, especificamente no processo de planejamento orçamentário da área denominada Superintendência do Patrimônio. Tais influências podem traçar as estratégias de ação, incluindo a formação de uma coalizão e o controle do processo de planejamento orçamentário, que podem ser determinantes na construção das assimetrias de poder, que marcam o processo de negociação e de tomada decisão no planejamento orçamentário. Acredita-se que as idéias contidas no presente trabalho possam contribuir para pesquisas futuras, ampliando as questões teóricas para o conhecimento a respeito das relações de poder, bem como para a compreensão das estratégias adotadas nas organizações.

Palavras-chave: Planejamento orçamentário. Relações de poder. Coalizão. Estratégia. *Stakeholders*. Processo decisório.

ABSTRACT

This work has the purpose to identify the power relations and their capacity to influence the budgetary planning process in an area called *Superintendência do Patrimônio* (Real Estate Assets Management Division) of Banco Itaú S/A. It consists of a unique case study grounded in theoretical propositions about the power as a relational phenomenon that suggests the existence of conflicts of interests, the development of individual and community-driven strategies through coalitions and the negotiations among the different players that act in a certain organizational space. The model proposed is based on sociology and strategic administration theories composed by Etzioni's structuralist approach, Child's strategic choice, Quinn's logical incrementalism and Freeman's stakeholders theory. The research has a case-study-type qualitative approach, whose data collection technique is based on interviews grounded in preset topics, which have been created from the theoretical model proposed. The purpose of this research was to analyze the power of influence of the different stakeholders and their effects on the company's strategy, specifically in the budgetary planning process of the area named *Superintendência do Patrimônio*. Such influences may outline the action strategies, including the constitution of a coalition and the control of the budgetary planning process, which may determine the building of power asymmetries that mark the negotiation and decision-making processes in the budgetary planning. The ideas expressed in this paper are believed to contribute to the future researches, broadening the theoretical matters for the knowledge about the power relations, as well as for the comprehension of the strategies adopted by the organizations.

Key words: Budget planning. Power relations. Coalition. Strategy. Stakeholders. Decision-making process.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	6
RESUMO.....	9
ABSTRACT.....	10
SUMÁRIO.....	11
<u>1 INTRODUÇÃO.....</u>	<u>6</u>
<u>1.1 Objetivos.....</u>	<u>7</u>
1.1.1 Objetivo geral.....	7
1.1.2 Objetivos específicos.....	7
1.2 Justificativa.....	9
<u>2. CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS.....</u>	<u>11</u>
2.1 Contexto da situação-problema.....	12
2.1.1 Breve apresentação do Banco Itaú S/A	12
2.2 Superintendência do Patrimônio.....	15
2.2.1 Áreas de estudo.....	15
2.2.2 Área de vendas de imóveis disponíveis.....	16
2.2.3 Área de compras e locação de imóveis.....	18
<u>3 REFERENCIAL TEÓRICO.....</u>	<u>21</u>
3.1 Organizações: conceitos.....	22
3.2 Estruturalismo weberiano.....	23
3.3 A abordagem estruturalista de Etzioni: tipologia das organizações.....	27
3.4 Estratégia: Conceitos.....	31
3.4.1 Planejamento estratégico.....	33
3.4.2 As escolas do pensamento estratégico segundo Mintzberg.....	40
3.4.2.1 A escola do design.....	41
3.4.2.2 A escola do poder	44
3.4.2.2.1 Poder macro.....	46
3.5 Escolha estratégica e a teoria das organizações.....	46
3.6 O incrementalismo lógico.....	49
3.7 Estudos relacionais entre poder e estratégia.....	51
3.7.1 As relações de poder nas organizações.....	51
3.7.2 A abordagem de Pfeffer e Salancik	53
3.7.3 A abordagem de Freeman e Reed.....	55

.....	59
4 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO.....	60
5. MODELO TEÓRICO.....	64
6. METODOLOGIA.....	66
6.1 Método.....	66
6.2 Levantamento de dados.....	68
6.3 Triangulação.....	72
6.4 Análise das informações.....	73
6.5 Limitações.....	73
7. RESULTADOS.....	75
8. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	87
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
10. REFERÊNCIAS	91

1 INTRODUÇÃO

A proposta deste trabalho é identificar as relações de poder e sua capacidade de influência no processo de elaboração e implementação do orçamento estratégico da área de Patrimônio de uma organização bancária, tendo como objeto de estudo o processo de planejamento orçamentário de uma de suas áreas específicas denominada “Superintendência do Patrimônio” que controla as operações de compra, venda e locação de seus imóveis para fins administrativos e/ou comerciais.

Trata-se de um estudo de caso baseado em proposições teóricas que pressupõe a existência de conflito de interesses, o desenvolvimento de táticas de ação individual e coletiva, bem como negociações entre os diversos atores que participam de um processo de planejamento orçamentário.

Para tal propósito elegeu-se o Banco Itaú S/A, por ser uma empresa de reconhecido porte como instituição financeira (terceira em ativos em 2008), pela relevância do setor no cenário econômico nacional e ainda pelo fato da autora deste trabalho pertencer a seu quadro de funcionários. Isto veio a facilitar sobremaneira a obtenção de informações e entrevistas junto a seus pares e superiores, acrescida da possibilidade de uma visão crítica oriunda da convivência diária com o desenrolar das ações internas do Banco. É de se ressaltar que tais informações foram sempre precedidas das devidas autorizações superiores para sua divulgação, tendo-se o cuidado de omitir aquelas que porventura pudessem ser consideradas como sigilosas.

Para isso procurou-se identificar na literatura, as teorias que mais se aproximassem do tema escolhido para o alinhamento de um modelo teórico que permitisse identificar os elementos necessários para o desenvolvimento do trabalho.

O modelo proposto tem como elementos centrais o poder nas organizações, suas estratégias e seus atores. A escolha das teorias deve-se ao fato de que pretende-se compreender o processo de elaboração e implementação do planejamento orçamentário, considerando-se os atores organizacionais que se apresentam na figura de *stakeholders*.

Inicialmente foram entrevistados funcionários do Banco Itaú S/A, especificamente da área denominada Superintendência do Patrimônio, cujas atividades estão ligadas diretamente aos imóveis do conglomerado.

Nas entrevistas objetivamos avaliar, sem nenhuma orientação *a priori*, qual a percepção das pessoas envolvidas no processo estratégico e como identificam a influência das relações de poder na definição do planejamento orçamentário. E mostrar como isso não somente afeta as condutas relevantes nas decisões da organização, mas também seus contrastes inerentes. Assim é que a visão de que as organizações sejam empreendimentos interligados e racionais que perseguem um objetivo comum contrasta com o fato de serem elas redes de pessoas e setores com interesses divergentes que se juntam em razão de uma oportunidade, como por exemplo, a de ganhar a vida, de desenvolver uma carreira, de perseguir uma meta desejada (MORGAN, 2006)

Valendo-nos das abordagens de pesquisadores que consideram o poder e a estratégia como elementos próprios do ambiente, veremos que as organizações, são compostas de coalizões, importantes elementos de quase toda vida organizacional (MORGAN, 2006).

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Analisar quais são as influências das relações de poder que fazem parte do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento orçamentário, considerado parte integrante da estratégia da empresa, evidenciando a existência de conflitos de interesses que podem influenciar o andamento das negociações entre os diferentes agentes que atuam no contexto organizacional.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) identificar a burocratização no processo de planejamento orçamentário e suas implicações nos resultados;
- b) relatar se existem dificuldades na fluidez dos processos para identificação da burocratização no processo de planejamento orçamentário, reforçando assim a hierarquia e a burocracia como problemas a serem analisados no planejamento orçamentário;
- c) verificar que nível de autonomia está inserido nas estruturas de poder da organização e como o poder está socialmente distribuído entre os grupos, com uma análise do fluxo de poder.

1.2 Justificativa

Na estrutura hierárquica de uma organização existem normalmente cargos definidos conforme seu poder de decisão e autonomia. Os gestores posicionados nessa estrutura direcionam suas decisões para o cumprimento dos objetivos empresariais, conforme sua capacidade de influência nos processos estratégicos, dos quais destacamos o processo de planejamento orçamentário.

Diante disso, a escolha do tema se dá pela importância de se constatar a influência do poder dos atores na definição das estratégias organizacionais voltadas a um processo de planejamento orçamentário. É possível afirmar que estudos organizacionais nesse ambiente são relevantes pela possibilidade de buscar confirmação teórica com base em um setor tão em evidência atualmente.

A compreensão da dinâmica organizacional exige contextualizar a organização nas questões de poder e privilégio e assumir que os interesses dos acionistas tendem a prevalecer, em detrimento dos empregados e do resto da sociedade. Mas, também, identificar em que medida a intervenção dos demais atores organizacionais, e mesmo externos, são capazes de modificar essas determinações.

Diante disso, a pesquisa pretende analisar no processo de planejamento orçamentário a capacidade de influência dos envolvidos, bem como analisar o desenvolvimento de estratégias de ação individual e coletiva por meio de coalizões e as negociações entre os diferentes agentes que atuam em dado espaço organizacional e a capacidade de influencia dos diferentes grupos de interesses e seus efeitos no processo estratégico de planejamento orçamentário.

A justificativa do tema vem da necessidade de se tratar mais amplamente o planejamento estratégico e o orçamento, principalmente no que concerne ao processo de planejamento orçamentário e às relações a ele inerentes, buscando um modelo teórico que melhor se adeque em termos de análise empírica da realidade organizacional.

Sendo o pesquisador deste trabalho, funcionário do Banco Itaú, lotado na SUPAT, este, visa contribuir para a compreensão dos inter-relacionamentos entre os envolvidos no processo de planejamento orçamentário da área e sua capacidade de influência no mesmo.

Com relação ao alcance do estudo sobre o tema: a pesquisa em uma organização bancária no Brasil, levou-se em consideração sua importante função na economia. Para a escolha do ambiente de realização do estudo, levou-se em consideração a experiência de trabalho da autora, no Banco Itaú.

A abordagem do assunto mostra ainda que o alinhamento entre a estratégia e o planejamento orçamentário, propicia um vasto campo de estudo para os interessados no assunto, bem como aos acadêmicos, estudantes e demais interessados na literatura, contribuindo assim para estudos futuros.

2. CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS

As organizações bancárias são instituições financeiras públicas ou privadas que fornecem serviços financeiros à sociedade. São essenciais à manutenção das atividades mercantis, porque facilitam transações de pagamento e oferecem crédito pessoal, ajudando no desenvolvimento do comércio nacional e internacional.

Atualmente, os bancos são regulados pelo Banco Central de cada país. Este possui a função de emitir dinheiro, capturar recursos financeiros e regular os bancos comerciais e industriais. Assim, eles estabelecem regras e controlam o sistema financeiro geral de cada país.

O papel do Banco Central no Brasil (também conhecido como BC ou Bacen) é executar as orientações do Conselho Monetário Nacional e garantir o poder de compra da moeda nacional tendo por objetivos: zelar pela adequada liquidez da economia; manter as reservas internacionais em nível adequado; estimular a formação de poupança; zelar pela estabilidade e promover o permanente aperfeiçoamento do sistema financeiro.¹

Além dessas atribuições, controla por meio de normas, o patrimônio imobiliário (imóveis de propriedade) dos bancos. Conforme a resolução nº 2.669 do Banco Central, de dezembro de 2002, os bancos não podem ter mais que 50% de seu patrimônio em ativos imobilizados. A outra metade deve estar investida em caixas eletrônicos, ações, entre outros bens.

A partir de 2002, com a resolução nº 2.669/99 e a diminuição do percentual que os bancos deveriam cumprir para acatar a norma do Bacen, os leilões de imóveis, principalmente os destinados a agências bancárias, foram muito difundidos. Os bancos adotaram a estratégia de buscar investidores, apresentando condições de venda com um contrato de aluguel já fechado por alguns anos; no exemplo do Banco Itaú, os contratos são de 20 anos. A agência, portanto, passa a funcionar num prédio que não pertence ao banco.

Os leilões de imóveis são feitos regularmente durante o ano, pois os bancos ainda têm estoque de imóveis que são disponibilizados para venda. Apesar de não fazer parte do negócio dessas instituições, a venda de imóveis se faz necessária para atender à norma do Bacen, visto que fazem parte do estoque dos imóveis

¹ Texto extraído do site: <http://www.bcb.gov.br>.

disponíveis aqueles cuja origem, na maioria das vezes, é o produto das fusões e aquisições decorrentes desse mercado competitivo.

2.1 Contexto da situação-problema

O setor bancário compreende um ramo bastante sensível, passível de sofrer interferências de fatores internos e externos em seu campo de atuação. Entende-se como fatores internos, o planejamento estratégico e a tomada de decisão focados em resultados, e como fatores externos a competitividade das empresas do setor, a política governamental e os efeitos dos mercados local e internacional com a globalização.

Após contextualizar o ambiente das organizações bancárias, nesta subseção será apresentada a organização bancária Banco Itaú S/A, em seguida serão apresentadas a “Superintendência do Patrimônio” e as áreas que participam do planejamento orçamentário.

2.1.1 Breve apresentação do Banco Itaú S/A

O Banco Itaú pauta sua atuação em princípios que sustentam todo o seu modelo organizacional. Ao longo do tempo seus valores, associados à sua cultura, definiram o núcleo da identidade corporativa da empresa e se tornaram os alicerces sobre os quais construiu seu modo de agir e de se relacionar.

O Banco Itaú visa sintetizar os resultados que a instituição quer obter no longo prazo, a fim de que todos os que fazem parte da sua estrutura possam concentrar esforços para atingir os objetivos propostos. Na última década, estes objetivos foram alcançados, e o que antes era desafio passou a ser estímulo e força novos para o Itaú.

A “Visão Itaú” é: ser o banco líder em *performance* e perenidade, ser reconhecidamente sólido e ético, destacando-se por equipes motivadas e

comprometidas com a satisfação dos clientes, a comunidade e a criação de diferenciais competitivos².

O Itaú dispõe de estruturas, produtos e serviços desenvolvidos para atender aos mais diversos perfis de clientes, incluindo pessoas físicas de alta renda, microempresas, *Personnalité*, Poder Público, Pequenas e Médias Empresas; *Private Bank*; Crédito ao Consumidor e [Grandes Corporações](#). Além disso, também administra negócios de *underwriting*³, custódia, corretagem de valores mobiliários, cartões de crédito, consórcios, seguros, capitalização e previdência privada, financiamento de veículos e operações de financiamentos para não-correntistas das classes econômicas "C" e "D".

O Itaú foi o banco que mais abriu agências no Brasil em 2007 e, em 2008, foram realizados significativos investimentos direcionados à ampliação da rede de atendimento, com destaque para a inauguração de mais 142 agências. Esses investimentos consolidam o planejamento de crescimento do banco e reforçam o Brasil como foco de sua estratégia.

Além do mercado nacional, o Itaú considera o posicionamento em mercados internacionais como parte importante de sua estratégia de negócios. Atualmente, tem operações na Alemanha, na Argentina, em Bahamas, no Chile, na China, na Espanha, nos Estados Unidos, em Hong Kong, nas Ilhas Cayman, no Japão, em Luxemburgo, em Portugal, no Reino Unido e no Uruguai.

Ratificando a estratégia de expansão da organização, cabe mencionar a fusão com o Unibanco S/A, aprovada em janeiro de 2009 pelo Bacen, a qual, unindo o segundo e o terceiro maiores bancos privados brasileiros, criou um dos 20 maiores conglomerados financeiros do mundo. O crescimento da grande firma se consolida com sua expansão internacional mediante a aquisição de concorrentes. O orçamento do Itaú Holding é elaborado para refletir as atividades que se consubstanciam nos principais veículos de atuação do conglomerado, Banco Itaú e Banco Itaú BBA, e adotado como um dos principais instrumentos de gestão do conglomerado. É consolidado pela Diretoria Executiva de Controladoria do Banco,

² Texto extraído do site do Banco Itaú S/A: <http://www.itaubr.com.br>.

³ Instituição financeira especializada em operações de lançamento de ações no mercado. No Brasil, tais instituições são, em geral, bancos múltiplos ou de investimento, sociedades distribuidoras e sociedades corretoras que mantêm equipes formadas por analistas e técnicos capazes de orientar os empresários, indicando-lhes as condições e a melhor oportunidade para que uma empresa abra seu capital ao público investidor, por meio de operações de lançamento.

que tem a responsabilidade de avaliar a consistência e analisar o orçamento, interagindo com todas as áreas envolvidas, e apresentar os resultados em reuniões específicas, para discussão e aprovação.

O orçamento assenta-se em estimativas sobre volume das operações, níveis de taxas praticados, alocação de capital, perdas de crédito, evolução dos custos administrativos e receitas de tarifas, execução do plano de investimentos e em previsões sobre o comportamento das variáveis macroeconômicas que mais repercutem no resultado.

A apresentação do orçamento é acompanhada de análises de sensibilidade, formuladas com o objetivo de avaliar os efeitos no resultado de cenários macroeconômicos diversos, de alterações de política governamental ou de quadros de concorrência alternativos, além de mensurar o impacto de decisões internas visando a obtenção de níveis de maior contribuição para o resultado.

O desempenho do Banco Itaú é mensalmente confrontado com o orçamento, identificando-se, quando é o caso, as principais causas responsáveis pelas variações ocorridas, atuando em estreita colaboração com as áreas envolvidas. O orçamento é submetido à apreciação da Comissão Itaú Holding.

Diante disso, o Banco Itaú enfatiza sua estratégia de expansão no setor, por meio de abertura e ampliação de sua rede de agências, seja pela compra ou locação de um imóvel novo, ou pelo processo de aquisição ou fusão com outro banco. As aquisições servem para sua consolidação em regiões do país que não são seu ponto forte de atuação, servindo também para evitar a expansão dos concorrentes.

Em novembro de 2008 foi divulgada a fusão entre o Banco Itaú S/A e o Unibanco S/A, confirmando assim a estratégia de expansão do banco, ampliando suas instalações, sua rede de agências e fortalecendo-o. Cabe ressaltar aqui, que a pesquisa para o desenvolvimento deste trabalho não sofreu influência da fusão entre os dois bancos, pois as áreas ainda não passaram pelo processo de integração.

Tendo em vista a amplitude e complexidade do mercado do qual faz parte a estratégia do banco, a pesquisa para o desenvolvimento deste trabalho será limitada ao mercado nacional, pois o processo de planejamento orçamentário, objeto do estudo, não tem nenhum vínculo com os processos internacionais.

Diante do exposto, pode-se concluir que o Banco Itaú S/A, enquadra-se no perfil burocrático de Weber, pois, é uma empresa de grande porte, físico e humano, estruturada hierarquicamente, com cargos e funções definidos e regidos por regras,

– por exemplo, circulares que tratam do assunto de comportamento ético e alçadas para tomada de decisão –, ou seja, no modelo burocrático de organização ou estruturalismo weberiano.

Em seguida será apresentada a “Superintendência do Patrimônio”, área escolhida para o desenvolvimento do tema proposto, focado no processo de planejamento orçamentário, que é a área do banco que cuida do patrimônio imobiliário, e as áreas e atividades relacionadas ao processo de planejamento orçamentário, que é o objeto de estudo deste trabalho.

2.2 Superintendência do Patrimônio

A área responsável pelo patrimônio imobiliário, denominada Superintendência do Patrimônio, atua conforme a necessidade de cada parte interessada, interna à organização.

A Superintendência do Patrimônio tem influência direta em todos os assuntos ligados aos imóveis do conglomerado, bem como faz parte da sua meta a otimização desses imóveis, seja na venda, compra ou locação para a continuidade do negócio.

É importante salientar que a área analisada é administrativa, ligada aos imóveis da empresa. Entretanto, o orçamento dessa área faz parte do orçamento global do Itaú.

A empresa em questão, a exemplo de outras também privadas, tem suas atividades comerciais ligadas diretamente ao negócio da empresa, e as atividades administrativas, indiretamente ligadas a ele, porém, fazendo parte de sua estrutura.

2.2.1 Áreas de estudo

O presente trabalho tem como objetivo estudar a influência do poder na elaboração do planejamento orçamentário das áreas subordinadas à

Superintendência do Patrimônio, que cuida de todos os imóveis ligados à Administração Central do conglomerado (atividade administrativa), bem como dos imóveis destinados às agências (atividade comercial, negócio da empresa), e também daquelas áreas que atuam de forma indireta no planejamento orçamentário.

As atividades da SUPAT estão distribuídas em cinco gerências: Gerência de Compras e Locações, Gerência de Pagamentos do Patrimônio, Gerência Jurídica do Patrimônio, Gerência de Viabilidade e Documentação Legal e Gerência de Renovações de Locações de Imóveis, além de uma área ligada diretamente à superintendência, a Área de Vendas de Imóveis Disponíveis. Algumas gerências são percebidas como detentoras de maior poder de definição que outras, pois, são áreas de negócios ligadas à área comercial do Banco Itaú.

Todas as áreas citadas anteriormente estão subordinadas à Superintendência do Patrimônio, formando um quadro de 83 funcionários, composto de cinco gerentes e 78 colaboradores. A Superintendência do Patrimônio está subordinada à Diretoria de Patrimônio e Logística.

2.2.2 Área de vendas de imóveis disponíveis

O processo de venda de imóveis visa reduzir o estoque destes, que encontram-se disponíveis e que originam-se da Diretoria de Cobrança e da Diretoria de Crédito Imobiliário. O planejamento desse procedimento é baseado no estoque de imóveis contabilizados que não são de uso, e suas formas de venda mais comuns são o leilão de imóveis e as vendas diretas.

O processo de venda tem como participantes as áreas fornecedoras de imóveis para venda, as quais são: Diretoria de Cobrança, responsável pela retomada de imóveis com base em operações de crédito gerais; Diretoria de Crédito Imobiliário, responsável pela retomada dos imóveis financiados, cujos compradores tornaram-se inadimplentes, dando como garantia do negócio é próprio imóvel; e a Diretoria do Patrimônio e Suprimentos, responsável pela gestão da alocação dos recursos operacionais das filiais do banco e coligadas pelo país, bem como da utilização racional desses recursos.

Os imóveis com origem na Diretoria de Cobrança são aqueles provenientes das operações de créditos, empréstimos, financiamentos ou qualquer outra operação financeira, cujo tomador do recurso torna-se inadimplente e consequentemente dá seu bem imóvel para saldar sua dívida junto ao banco, processo denominado dação em pagamento. Esse ato é formalizado por meio de um instrumento público denominado Escritura Pública de Dação em Pagamento, que é o documento formal pelo qual a Superintendência de Patrimônio registra no seu sistema. Após a regularização do imóvel como posse, a entrega das chaves e a emissão dos documentos comprobatórios, por exemplo, a matrícula do bem, o imóvel é disponibilizado para venda.

Os imóveis de origem da Diretoria de Crédito Imobiliário são aqueles procedentes de operações de financiamento do Sistema Financeiro de Habitação (SFH). Essas operações são geralmente de longo prazo (180 meses), através das quais o banco financia um imóvel ao mutuário tendo como garantia o próprio bem em questão. Quando o mutuário torna-se inadimplente, o imóvel retorna ao banco por um documento denominado Carta de Arrematação, onde consta a retomada do bem pelo inadimplemento, documento esse que formaliza a entrada do imóvel na Superintendência do Patrimônio, seguindo o mesmo processo descrito no parágrafo anterior.

O planejamento anual de vendas é balizado pelo cronograma de leilões, definido de acordo com a meta orçamentária de redução de despesas e pela necessidade de cumprimento de prazos para tais vendas estipuladas pelo Banco Central; a sua definição é feita pela Área de Vendas. A venda dos imóveis da carteira especial é geralmente enquadrada na modalidade “venda direta” pelo seguinte motivo: existência de diversos interessados no ativo, os quais possuem diversos outros tipos de relacionamentos financeiros com o banco, existindo portanto, a necessidade de se equilibrar de forma conjunta os interesses dos clientes e da instituição.

As principais informações mercadológicas levantadas para o planejamento são as condições de aquecimento do mercado imobiliário concomitantemente com o crescimento da economia, que nos últimos anos têm sido favoráveis à comercialização de imóveis.

A finalização do processo de tomada de decisão para planejamento é realizada pela Superintendência de Patrimônio e pela Diretoria de Crédito

Imobiliário, uma vez que são respectivamente o vendedor dos imóveis e o principal fornecedor de matéria-prima para o processo.

As negociações são sempre feitas em comitê para o qual a Superintendência do Patrimônio pré-define uma agenda de leilões e submete a expectativa de fluxo de imóveis a serem vendidos para a Diretoria de Crédito Imobiliário, responsável pelo processo de retomada desses imóveis. Por sua vez, a Superintendência do Patrimônio conduz o processo de informações fiscais, registrais e negociais dessa carteira imobiliária e faz a gestão de recursos a serem destinados para publicidade, contratação de terceiros, pagamento de tributos e taxas condominiais para a finalização da venda desses imóveis.

Um exemplo de negociação para a realização de leilões: em 2008, com o aquecimento do mercado imobiliário, foi exposto pela Superintendência de Patrimônio, um cronograma de realização de leilões mensais nas duas praças em que o banco possuía maior número de imóveis: Curitiba e São Paulo. Aprovado tal cronograma, o Patrimônio realizou tempestivas cobranças junto às áreas fornecedoras de imóveis, fazendo-se cumprir até o momento todo o efetivo de leilões então programados. As negociações para o fornecimento de imóveis têm sido cada vez mais intensas, com o intuito de reduzir ao máximo os estoques desses ativos.

O principal instrumento para a implementação dessas ações é o acompanhamento e a cobrança tempestiva junto à área fornecedora de matéria-prima, sendo todas as ações acompanhadas diretamente pelas diretorias das áreas envolvidas.

2.2.3 Área de compras e locação de imóveis

O processo de compra e locação de imóveis visa aumentar o número de agências e caixas eletrônicos do Banco Itaú para abertura de novos pontos de atendimento.

Pode-se citar como exemplo, no processo de compra e locação de imóveis, a penetração em novas praças localizadas em regiões com boas perspectivas comerciais, tanto em agências comuns como nas agências *Personnalité*. Para cada

tipo de agência, é definido um “valor-base”, cuja aprovação é feita pela Diretoria Executiva.

O planejamento dos recursos necessários, de pessoal, material e tempo, é realizado pela Gerência de Viabilidade e Documentação Legal, que está subordinada à Superintendência de Patrimônio.

O processo de compra e locação tem como participantes as áreas ligadas ao processo: Superintendência de Planejamento e Superintendência de Patrimônio.

As informações do mercado são feitas por meio de visitas ao local de interesse, pesquisa e levantamento das opções disponíveis na região, pesquisa paralela do mercado imobiliário para o levantamento do valor de mercado local, coleta de informação no cartório de imóveis e na prefeitura locais.

Outros aspectos relevantes citados no processo são os tipos de zoneamento dos pontos de interesse. Verifica-se se há alguma restrição de construção nos locais, e faz-se o levantamento e a análise de toda a documentação do imóvel relativa à regularização fiscal e condominial, exame este que é feito pela Gerência Administrativa, que está subordinada à Superintendência do Patrimônio.

Após a análise da documentação pela Gerência de Patrimônio, o processo é enviado à Diretoria Comercial (Dicom) da região de interesse, que se localiza no Centro Empresarial Itaú Conceição, para aprovação. Depois de aprovado, o processo é enviado à Gerência de Compras e Locação, para a concretização do negócio, onde serão definidas as premissas e cláusulas contratuais para elaboração do instrumento de compra e venda ou locação do imóvel aprovado e será finalizado o processo na área.

Durante o ano subsequente, o acompanhamento dos gastos previstos no orçamento é feito com base no orçamento previsto versus orçamento realizado, cuja responsabilidade fica a cargo da Diretoria/Superintendência, que executa as ações de ajustes e atualizações ao longo do ano.

O cumprimento das metas do programa, neste caso a abertura de novos pontos comerciais, é acompanhado pela Gerência/Superintendência, através de reuniões semanais, e demonstrado por meio de dados estatísticos projetados em quadros, gráficos e relatórios gerenciais que indicam previamente e com precisão uma eventual necessidade de mudança de estratégia, para que se possa garantir o cumprimento das metas correspondentes ao orçamento planejado.

O levantamento dos dados iniciais desta pesquisa, considerou a descrição das áreas a partir da visão dos entrevistados.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Abordar-se-á primeiramente os conceitos e as definições das organizações, seguidos de suas tipologias conforme a teoria estruturalista de Etzioni e o estruturalismo weberiano, que tratam das organizações com base no conceito de poder e autoridade.

Em seguida serão examinados conceitos tradicionais de estratégia. A escolha estratégica de Child e o incrementalismo lógico de Quinn, os quais embutem a vontade dos administradores e, portanto, um conceito particular de poder.

Depois de apresentados os conceitos de organizações e estratégia, serão utilizados os estudos de Pfeffer e Salancik, Freeman e Reed, e Mintzberg, que tratam das relações entre poder e estratégia no campo das organizações.

O objetivo é realizar um modelo de análise que seja adequado à proposta do trabalho.

A escolha das teorias que serão apresentadas nas seções seguintes leva em consideração a ação do poder considerando-se os três tipos de estrutura apresentadas por Etzioni, com base na teoria dos *stakeholders*, em que a questão do poder também está presente, privilegiando a situação a ser estudada.

Na pesquisa serão identificados os *stakeholders* internos e os externos e suas influências. Entretanto, no modelo teórico proposto, serão considerados apenas os *stakeholders* internos para efeito de sua capacidade de intervenção.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) asseguram que não é tarefa fácil tentar analisar quem tem poder sobre a organização, bem como articular uma resposta para equilibrar as possíveis pressões.

Uma das teorias do modelo proposto na dissertação é o conceito de stakeholders e sua capacidade de influência no processo decisório do planejamento orçamentário. O estudo trata das consequências dessas influências dentro da organização. Muitos trabalhos indicam explicitamente as profundas ilações econômicas e políticas das ações organizacionais dentro das instituições, mas, a influência destas sobre a distribuição de poder e privilégios no seio da sociedade ainda é pouco tratada (HININGS, 2002).

Vários trabalhos revelam um interesse na dinâmica de poder intra-organizacional, mas a maioria das contribuições só trata das suas consequências.

Tais influências podem traçar as estratégias de ação, incluindo a formação de uma coalizão e o controle do processo de planejamento orçamentário e de informações privilegiadas, que podem ser determinantes na construção das assimetrias de poder que marcam o processo de negociação e de tomada decisão. Acredita-se que as ideias contidas no presente trabalho possam contribuir para o conhecimento a respeito das relações de poder, bem como a compreensão das estratégias adotadas na organização bancária estudada.

3.1 Organizações: conceitos

Conforme Hampton (1980), uma organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo. Uma empresa é uma organização. Também é uma divisão, um departamento ou seção dentro de uma organização maior. Pessoas, dinheiro e materiais compõem os recursos que ingressam na organização. Bens e serviços saem das organizações. Entre essas entradas e saídas, recursos são transformados para a criação de excedentes. Os excedentes ajudam a assegurar a continuidade das organizações.

Weber, citado por Hinings e Greenwood (2002), refere-se aos impactos das organizações na sociedade e as influências que estas experimentam daí. Para o autor existem duas questões centrais na abordagem das organizações (1) Qual é o papel e o efeito das organizações na sociedade? Esta questão centra-se nas consequências da existência das organizações, e (2) Quem controla as organizações? Esta questão centra-se em privilégios e o exercício do poder dentro das organizações.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, buscou-se analisar as organizações partindo-se da abordagem estruturalista de Etzioni (1980).

Os estruturalistas reconheceram, inteiramente e pela primeira vez, o dilema da organização: as tensões inevitáveis – que podem ser reduzidas, mas não eliminadas – entre as necessidades da organização e as necessidades de seu

peçoal, entre as relações formais e informais, entre administração e trabalhadores ou, mais genericamente, entre posições e divisões.

Para Perrow (1976) uma organização é formada por uma estrutura social complexa, cujas relações internas (entre empregados, gestores, etc.) e externas (com empresas, governo, acionistas, entre outros.) estabelecidas pelas organizações geram repercussões políticas, econômicas e sociais e conflitos inerentes às relações sociais. Nesse sentido Perrow (1976) diz que um dos truismos prevalecentes na análise organizacional é que as organizações são, afinal de contas, constituídas por pessoas.

Para Etzioni (1980), organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Segundo ele, os objetivos das organizações têm muitas funções. Pela apresentação de uma situação futura, indicam uma orientação que a organização procura seguir. Dessa forma, estabelecem linhas mestras para a atividade da organização. Os objetivos constituem, também, uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização. O objetivo desta é a situação futura que, como uma coletividade, procura atingir.

Ainda segundo Etzioni (1973), encontrar equilíbrio entre os elementos racionais e não-rationais do comportamento humano constitui um ponto principal da vida, da sociedade e do pensamento modernos.

Nesse sentido o autor afirma que a sociedade moderna – longe de ser uma reunião comunitária – aproxima-se, frequentemente, de um campo de batalha onde se chocam organizações gigantescas.

Diante do exposto, pode-se descrever as organizações como um sistema social que procura atingir objetivos, com regras e estruturas internas, de modo que seus elementos tenham tarefas e especializações diferentes em termos de trabalho. Seu funcionamento é visto de forma racional, porque não é ocasional, apresenta um conjunto mínimo de estruturas de coordenação definidas intencionalmente e implica a continuidade e perpetuação da empresa no tempo.

Essa descrição de organização será introduzida no modelo a ser aplicado teoricamente no problema de pesquisa apresentado.

3.2 Estruturalismo weberiano

Para Motta (1986) a organização burocrática, ou simplesmente organização, é o sistema social mais formalizado da sociedade. Isto quer dizer que em nenhum outro sistema social as relações entre os participantes são tão bem definidas. E a sociedade moderna é uma sociedade de organizações.

Inicialmente sistematizada por Weber como forma de dominação, a burocracia se apoia sobre o conhecimento técnico, que, além de lhe atribuir um modo racional, a transforma em instrumento capaz de garantir alta eficiência administrativa.

Foi na fábrica que pela primeira vez grandes quantidades de indivíduos se reuniram num único local. Tornou-se imprescindível "[...] organizar, subdividir, disciplinar e supervisionar o trabalho de dezenas de pessoas sem qualificações específicas" (CLEGG, 1996, p. 51). Foi com a fábrica que nasceu a hierarquia burocrática capitalista. Ali, hierarquia e divisão parcelar do trabalho se conjugavam como molas propulsoras de uma forma de reprodução do capital.

Com o tempo, as fábricas evoluíram, as inovações tecnológicas favoreceram saltos quantitativos e qualitativos na produção e as relações de trabalho foram se deteriorando – e é possível que a grande diferença entre "fábrica" e "organização" esteja na sofisticação das relações de poder.

À medida em que o aparelho de produção se torna mais importante e complexo e que aumentam o número de operários e a divisão do trabalho, as tarefas de controle se fazem mais necessárias e difíceis.

Etzioni (1973) cita Weber como um marco no estudo do tema. Sua ênfase era na burocracia, referindo-se a uma forma de organização social que adapta seus meios com a finalidade de atingir certos fins com a máxima eficiência possível. Weber entendia a burocracia como uma forma de dominação. As organizações – que Weber denomina burocracias – estabelecem normas e precisam impô-las, têm regras e regulamentos e dão ordens que devem ser obedecidas, a fim de que a organização funcione com eficiência (ETZIONI, 1973).

Nesse processo evolutivo das relações de poder e dominação, emerge a burocracia. Motta (1986, p. 61) situa as origens da burocracia "[...] na organização da produção tanto no que se refere a suas condições, meios e relações, quanto à divisão técnica e social do trabalho".

Nesse contexto "burocracia é uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente

organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais” (MOTTA, 1986).

Na prática, a burocracia é uma forma de dominação, e essa última é entendida como a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de dado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis. O fundamento dessa dominação é a crença na legitimidade (WEBER, 1999).

Conforme Weber (1963) a razão decisiva para o progresso da organização burocrática foi sempre a superioridade puramente técnico-legal sobre qualquer outra forma de organização.

A burocracia das civilizações antigas difere da contemporânea, que tem sua base na razão instrumental, isto é, na capacidade de atingir fins propostos de forma eficiente, sob a garantia de um sistema adequado de leis. Ambas, porém, fundamentam-se na separação das funções produtivas ou operacionais das funções de coordenação ou de concepção. A burocracia caracteriza-se pela segregação entre os que executam e os que planejam, organizam, dirigem e controlam.

Quanto mais dividido for o trabalho, maior tenderá a ser o número de supervisores encarregados de sua coordenação. Maior, portanto, será o número de pessoas e funções diretivas.

Pode-se dizer que o modelo burocrático foi um importante ponto de partida, proporcionando um direcionamento administrativo para as organizações. De acordo com Merton (1978) não se pode relegar a grandeza desse modelo apesar das suas limitações e conseqüentes disfunções, da internalização das regras, do excesso de formalismo e papéis, da resistência a mudanças, da despersonalização, da categorização como base no processo decisório, da superconformidade às rotinas e procedimentos, da exibição de poderes de autoridade e da dificuldade no atendimento a clientes.

Segundo Weber (1963), quando se estabelece plenamente, a burocracia está entre as estruturas sociais mais difíceis de se destruir. A burocracia é o meio de transformar uma “ação comunitária” em “ação societária” racionalmente ordenada.

As burocracias constituem um tipo específico de organização: as organizações formais. Elas podem ser consideradas uma forma de agrupamento social desenvolvida de maneira deliberada ou proposital para alcançar um objetivo próprio. Caracterizam-se por regras, regulamentos e estrutura hierárquica para ordenar as relações entre seus componentes. Reduzem as incertezas decorrentes

da diversidade humana (diferenças individuais entre as pessoas), tiram vantagens dos benefícios da especialização, facilitam o processo de tomada de decisão e garantem a implementação das decisões tomadas.

Alguns autores como Merton (1978) e Selznick (1972) buscaram apontar as limitações da organização burocrática, e isto desencadeou novos estudos a respeito da estrutura organizacional e de seus impactos no resultado empresarial.

Várias críticas foram tecidas à burocracia, chamadas por muitos autores de “disfunções da burocracia”. As principais se referem à condição dos funcionários dentro das organizações. Segundo esse aspecto, a burocracia foi interpretada por certos autores, como Perrow (1976), que diz que “burocracia” é uma palavra que soa mal, tanto para o homem comum como para muitos especialistas em organização. Sugere regulamentos e leis rígidos, uma hierarquia de escritórios, especialização limitada por parte do pessoal, um número excessivo de escritórios e unidades, que podem impedir a ação dos interessados em fazer funcionar melhor as coisas, impessoalidade, resistência a inovações. Porém, o autor diz que qualquer organização de porte razoável é burocratizada até certo ponto, ou, em outras palavras, apresenta padrões de comportamento mais ou menos estáveis, baseados em uma estrutura de papéis e tarefas especializadas, não sendo “[...] possível ter organizações totalmente flexíveis e democráticas, nas quais cada um faz o que quer” (PERROW, 1976, p. 74).

Perrow (1976) diz ainda que:

[...] hoje sabemos bastante para sugerir que uma ampla extensão de controle é eficiente quando os subordinados desempenham tarefas rotineiras idênticas, que envolvem um mínimo de independência, autonomia e incerteza. Nessas circunstâncias, um só homem pode supervisionar a todos de maneira eficiente.

Mas se os serviços não são rotineiros, se requerem autonomia e se há considerável interdependência e incerteza, é melhor manter restrito o âmbito do controle, porque isto permite aos subordinados e ao seu superior consultas frequentes, trocas de ideias e de informações e inversão constante das responsabilidades, à procura de soluções ótimas para problemas difíceis.

A burocracia, nesse sentido, constitui apenas outra definição de estrutura. Etzioni (1980) e Motta (1986) consideram a burocracia como geradora de conflitos, alienação, antipatia e hostilidade entre os funcionários.

Esta seção teórica mostra a burocracia como uma organização que se caracteriza por uma sistemática divisão do trabalho, a qual atende a uma racionalidade adequada ao objetivo a ser atingido, ou seja, a eficiência da organização por meio da divisão sistemática do trabalho, do direito e do poder; do estabelecimento das atribuições de cada participante com seu cargo e função específicos e das incumbências administrativas diferenciadas e especializadas.

Considerando a burocracia como uma forma de organização eficiente por natureza, evidenciada ao se detalhar antecipadamente como as coisas devem ser feitas, conclui-se que, dentro dos processos das áreas apresentadas nas seções anteriormente citadas, destacaram-se as semelhanças com as características de uma organização burocrática, que serão pesquisadas empiricamente no Banco Itaú.

3.3 A abordagem estruturalista de Etzioni: tipologia das organizações

A teoria estruturalista (Etzioni, 1980) viu a necessidade de visualizar "a organização como uma unidade social complexa na qual interagem grupos sociais" que compartilham alguns dos objetivos da organização (como a viabilidade econômica), podendo se opor a outros (por exemplo, a maneira de distribuir os lucros). Segundo Chauí (1999), a concepção estruturalista veio mostrar que os fatos humanos assumem a forma de estruturas, isto é, de sistemas que criam seus próprios elementos, dando a estes, sentido pela posição e pela função que ocupam no todo.

A mesma estrutura pode ser apontada em diferentes áreas, e a compreensão das estruturas fundamentais em alguns campos de atividade permite o reconhecimento destas mesmas em outros campos. O estruturalismo está voltado para o todo e com o relacionamento das partes na constituição deste. A totalidade, a interdependência das partes e o fato de o todo ser maior do que a soma das partes são as suas características .

Não existem duas organizações iguais. As organizações são diferentes entre si e apresentam enorme variabilidade. Contudo, elas possuem certas características que lhes permitem ser classificadas em certos grupos ou tipos, podendo ser denominadas de tipologias das organizações.

Enquanto a teoria clássica da administração caracteriza o "*homo economicus*" e a teoria das relações humanas "o homem social", a teoria estruturalista focaliza o

organizações. Na sociedade de organizações, moderna e industrializada, avulta a figura do homem organizacional (moderno) que participa de diversas organizações.

Para Donaldson (1997), o conjunto recorrente de relacionamentos entre os membros da organização pode ser considerado como a sua, o que inclui (sem se restringir a isso) os relacionamentos de autoridade e de subordinação.

Dentro dessas relações de domínio e submissão, surgem os conflitos. Na visão dos estruturalistas o conflito tem importantes funções sociais, dentre elas as contribuições positivas para o sistema da organização. A expressão do conflito permite o aparecimento de diferenças autênticas de interesses, cuja luta pode conduzir a uma verificação do poder e do ajustamento do sistema da organização à situação real.

Para a teoria estruturalista, nas organizações sociais, as pessoas ocupam certos papéis. Papel significa um conjunto de comportamentos solicitados a uma pessoa; é a expectativa de desempenho por parte do grupo social, e consequente internalização dos valores e normas, que o grupo, explícita ou implicitamente, prescreve para o indivíduo. O papel prescrito para o indivíduo é reforçado pela sua própria motivação em desempenhá-lo eficazmente. Cada pessoa pertence a vários grupos e organizações, desempenha diversos papéis, ocupa muitas posições e suporta grande número de normas e regras diferentes.

As organizações são caracterizadas por um conjunto de relações sociais estáveis, deliberadamente criadas com a intenção de alcançar determinados objetivos. Uma organização é uma unidade social dentro da qual as pessoas alcançam relações estáveis visando atingir um conjunto de metas.

Um tipo específico é a organização formal, que se caracteriza pelas regras, pelos regulamentos e pela estrutura hierárquica que ordenam as relações entre os seus membros. Ela permite reduzir as incertezas decorrentes da variabilidade humana, tirar vantagens da especialização, facilitar o processo decisório e assegurar a implementação das decisões tomadas. A organização formal por excelência é a burocracia.

Etzioni (1980) elabora sua tipologia de organizações classificando-as com base no uso e significado da obediência. Para ele, a estrutura de obediência em uma organização é determinada pelos tipos de controles aplicados aos participantes.

Para Motta (1986) o estruturalismo pode construir uma tipologia de organização, na qual se combina um aspecto estrutural, uma vez que se baseia nos tipos e na distribuição do poder.

A tipologia das organizações, segundo Etzioni (1980), é a seguinte:

- a) Organizações coercitivas: o poder é imposto pela força física ou por controles baseados em prêmios ou punições. Utilizam a força – latente ou manifesta – como o significado principal de controle sobre os participantes de nível inferior. O envolvimento dos participantes tende a ser alienatório em relação aos objetivos da organização, pois, o indivíduo não está psicologicamente interessado em participar, mas é coagido e forçado a permanecer na organização e obedece por meio de ameaças de sanções físicas, coação, imposição, força e medo das consequências. A motivação dos indivíduos é negativa. As organizações coercitivas incluem exemplos como campos de concentração, prisões, instituições penais, etc .
- b) Organizações utilitárias: o poder baseia-se na aplicação de meios e recompensas materiais e o controle é feito por incentivos econômicos. Utilizam a remuneração como base principal de controle. Os participantes de nível inferior contribuem para a organização com um envolvimento tipicamente "calculista", interessados na vantagem desejada e baseados quase que exclusivamente nos benefícios que esperam obter. O indivíduo sente-se interessado na medida em que seus esforços tenham uma vantagem ou compensação econômica imediata. O comércio e as corporações trabalhistas estão incluídos nesta classificação.
- c) Organizações normativas: o poder fundamenta-se em um consenso sobre objetivos e métodos de organização. Utilizam o controle moral como a força principal de influência sobre os participantes. O indivíduo tem um alto envolvimento "moral" e motivacional. As organizações normativas são também chamadas "voluntárias" e incluem igrejas, universidades, hospitais e muitas organizações políticas e sociais. Aqui, os membros tendem a buscar seus próprios objetivos e a expressar seus próprios valores pessoais.

A tipologia de Etzioni (1980) é reconhecida devido à consideração que faz entre estrutura e motivações psicossociais dentro das organizações. Contudo, sua desvantagem é dar pouca relevância à tecnologia e ao ambiente externo. Trata-se de uma tipologia simples e unidimensional, baseada exclusivamente nos tipos de controle.

Os estruturalistas reconheceram o dilema da organização: as tensões inevitáveis – que podem ser reduzidas, mas não eliminadas – entre as necessidades da organização e as necessidades de seu pessoal, entre a racionalidade e a irracionalidade, entre a disciplina e a autonomia, entre as relações formais e as informais, entre administração e trabalhadores ou, mais genericamente, entre posições e divisões (ETZIONI, 1980).

Além de Etzioni, outros autores discutiram a respeito das tipologias das organizações. Blau e Scott (1979) apresentam uma tipologia das organizações segundo quem se beneficia com a organização. Para estes dois autores, há quatro categorias de participantes que podem se beneficiar com uma organização formal: os próprios membros da organização; os proprietários ou dirigentes da organização; os clientes da organização; e o público em geral.

Diante dessas quatro categorias de beneficiários principais que a organização visa atender, existem quatro tipos básicos de organizações:

- a) Associação de benefícios mútuos: o beneficiário principal são os próprios membros da organização, como as associações profissionais, as cooperativas, os sindicatos, os fundos mútuos e os consórcios.
- b) Organizações de interesses comerciais: os proprietários ou acionistas são os principais beneficiários da organização, como a maior parte das empresas privadas, sejam sociedades anônimas ou de responsabilidade limitada.
- c) Organizações de serviços: um grupo de clientes é o beneficiário principal. Exemplos: hospitais, universidades, escolas, organizações religiosas e agências sociais;
- d) Organizações de Estado: o beneficiário é o público em geral, como organização militar, correios, instituições jurídicas e penais, segurança pública e saneamento básico.

A tipologia de Blau e Scott (1979) apresenta a vantagem de enfatizar a força de poder e de influência dos interessados sobre as organizações a ponto de condicionar a sua estrutura.

A tipologia que será utilizada no modelo teórico no desenvolvimento deste trabalho será aquela adotada por Etzioni (1980), já que permite apontar os tipos de controle exercidos pelas estruturas organizacionais, mas que não menciona ainda interesses informais dos participantes, nem fala das influências externas à organização.

3.4 Estratégia: Conceitos

A estratégia, conforme Mintzberg (2004) pode assumir cinco formas: (1) como um plano, (2) como um padrão de decisões, (3) como uma posição, (4) como uma perspectiva e (5) como um estratagema.

A estratégia como um plano é o resultado de um processo de planejamento da empresa, cuja finalidade é atingir objetivos específicos predefinidos. Esse processo resulta em um curso de ação ou em um guia que dá origem às metas, políticas e programas que norteiam as decisões da empresa.

Segundo Mintzberg (2004), "[...] nessa definição [como um plano], as estratégias têm duas características essenciais: são feitas com antecedência às ações que ela guiará, e são desenvolvidas conscientemente e com um propósito". Tais características para o autor significam as estratégias deliberadas.

Portanto, para a formulação de uma estratégia como um plano através dos planejamentos estratégicos formais, a direção da empresa traça cenários a longo prazo, objetivos e utiliza-se de modelos racionais para otimizar os recursos e analisar mercados.

Nesse sentido pode-se entender a estratégia como uma ação voltada para o futuro, ou seja, a estratégia pretendida é elaborada antecipadamente por meio de um planejamento ou de forma deliberada.

Outra definição de estratégia proposta por Mintzberg (2004) é a estratégia como um padrão consistente de comportamento estabelecido por várias decisões tomadas por uma organização. O padrão de comportamento inferido das decisões:

[...] determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar essas metas e define o conjunto do negócio que a companhia persegue o tipo de contribuição econômica que ela intenciona fazer para seus acionistas, empregados, consumidores e comunidade. (MINTZBERG et al, 2000, p. 29)

Para Andrews (apud MINTZBERG et al., 2000), a essência da estratégia da empresa é um padrão de comportamento que se forma mediante as inúmeras decisões que a organização toma ao longo do tempo, na tentativa de adaptar-se ao ambiente. Durante essa trajetória, a empresa aprende com os seus erros e responde ao ambiente de uma maneira desestruturada e flexível, na maioria das vezes reativa, sem um curso de ação ou plano previamente formulado a ser seguido. Apenas "[...] uma idéia puxa a outra até que um novo padrão é formado, a ação precedeu a racionalidade: uma estratégia emergiu" (MINTZBERG, 2004).

Diante do exposto, a estratégia como um padrão é baseada fundamentalmente na observação de comportamentos passados.

Mas para alguns autores, como por exemplo Pettigrew (1977) "[...]a formulação da estratégia é um processo contínuo podendo ser entendida como um fluxo de eventos, valores e ações inseridos em um contexto.", ou seja, não se pode olhar somente para o passado para a definição das estratégias.

Outra forma de estratégia colocada por Mintzberg (2004) é a estratégia como posição, onde os recursos dos quais necessita estão no ambiente do qual faz parte. É um conceito que inclui a posição ocupada no mercado para fazer frente aos seus competidores ou então superá-los. É um modo de contextualizar a empresa, inserindo-a em seu ambiente competitivo.

A estratégia como perspectiva consiste na posição tomada e na forma dos gestores distinguirem o mundo e considerar as possibilidades da empresa diante do mercado. É uma forma de ver, interpretar e agir sobre o mundo, adequando sua posição através de um conjunto de normas e valores compartilhados pela organização.

A última forma abordada por Mintzberg (2004) constitui a estratégia como uma manobra para adquirir vantagem sobre o concorrente ou competidor. A estratégia como estratagema foca sua atenção no aspecto dinâmico e competitivo entre as organizações que disputam o mesmo mercado.

As cinco formas de estratégia colocadas pelo autor, se inter-relacionam e se complementam e são uma base à empresa para lidar com os concorrentes. Constituem também, um potencial processo de aprendizado estratégico, ou seja, a reflexão, a antecipação do futuro pretendido e a ação dentro da empresa (MINTZBERG et al., 2000).

3.4.1 Planejamento estratégico

Uma vez que as definições de estratégia são múltiplas e frequentemente envolvem temas como recursos, vantagens competitivas, orientações de ações geográficas e tantas outras variáveis, cabe perguntar como é possível uma empresa ter uma estratégia, aplicá-la e fazer com que permeie suas diferentes unidades. A Escola de Planejamento Estratégico se apresenta como uma das maneiras para formalizar a organização desses temas e auxiliar na formulação da estratégia, sua implementação e seu controle (MINTZBERG, et al., 2000). O uso formal de procedimentos, treinamentos e análises, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), era adequado à prática empresarial à época do desenvolvimento dessa escola, na passada década de 70.

Assim como no caso do termo “estratégia”, o planejamento estratégico também encontra inúmeras definições. Para Drucker (1972, p. 23), trata-se de:

[...] um processo contínuo de decisões empresariais sistemáticas com o melhor conhecimento possível do futuro; organizando sistematicamente o esforço necessário para se tomar essas decisões e medindo os resultados contra as expectativas por meio de feedback.

Apesar de ter crescido na década de 70, a Escola do Planejamento originou-se em meados da década de 60 e teve como um de seus livros mais influentes o “Corporate Strategy”, publicado em 1965 por Ansoff (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O surgimento dessa escola veio atender a problemas das corporações que se viam em condições de redução de competitividade e diminuição de resultados e buscavam novas técnicas de gerenciamento (ANSOFF, 1977). Para o autor, as técnicas até então empregadas, como controle financeiro e orçamento de longo prazo, não apresentavam mais os resultados esperados, e isso era atribuído ao

aumento da complexidade do ambiente corporativo, às turbulências do mercado (ANSOFF, 1988).

Em resposta às críticas de Mintzberg à Escola do Planejamento Estratégico, Ansoff, Declerck e Hayes (1990) mostram uma visão reformulada e mais flexível do tema. Por meio da adoção do nome “gerenciamento estratégico”, os autores apresentaram novos formatos para a aplicação do processo de planejamento, permitindo a flexibilidade da formalização e do controle, além de considerar o tema das estratégias emergentes, o que seria difícil dentro das premissas da Escola do Planejamento Estratégico perante a limitação do pensamento criativo.

A teoria da escola de poder, apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), discute o planejamento estratégico e a formação da estratégia como um processo de negociação. Para os autores, a questão do poder caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.

De acordo com Mankins e Steele (2008), qualquer que seja o tipo de estratégia corporativa percebida como a estratégia global da empresa, ou das unidades de negócio percebida como a estratégia setorial que é derivada da corporativa, o planejamento estratégico não pode causar impacto se não conduzir à tomada de decisões. E ele não pode conduzir à tomada de decisões se permanecer focado nas unidades individuais de negócio e delimitado pelo calendário, pois deve ser levado em consideração o contexto dinâmico da organização, que, segundo Pettigrew (1977), também afeta a estratégia, uma vez que as consequências e os resultados de suas implementações passam a fazer parte do contexto, influenciando na composição de novas variáveis que se inserem no ambiente organizacional formando assim um novo contexto. Esse novo contexto poderá gerar condições que justifiquem a formulação de novas estratégias em função de novos dilemas organizacionais ou ambientais. Dessa maneira, a estratégia seria formada por escolhas que na prática envolvem indivíduos e seus grupos, em diferentes níveis organizacionais.

Para Mintzberg (2004) o resultado de tudo isso é que o administrador entende a necessidade de se adaptar ao que de fato acontece, enquanto o planejador sente a necessidade de analisar o que deve acontecer. Pode-se dizer que, embora as empresas encontrem soluções específicas diferentes, essencialmente fazem-se

necessárias mudanças fundamentais em seus processos de planejar e desenvolver estratégias para produzir melhores e mais rápidas decisões, e em maior volume .

O autor afirma que surge um dilema fundamental: como conciliar as habilidades, o tempo e as inclinações do planejador com a autoridade, e as informações e a flexibilidade do gerente, para garantir um processo de formação de estratégia que seja informado, responsivo e integrativo.

Entretanto, as principais falácias sobre planejamento estratégico, segundo Mintzberg (2004), são apontadas com a utilização conjunta das palavras “planejamento” e “estratégia”, que o autor considera um paradoxo, uma ligação de conceitos contraditórios, pois, para o autor o planejamento é uma programação, uma tomada de decisão ditada pela estratégia, o que ele considera uma programação estratégica, portanto, não pode ser considerado como a formação da estratégia propriamente dita.

Pode-se considerar o planejamento estratégico como a ideia de estratégia adotada na área militar, incorporada ao conceito de planejamento, como o esforço planejado de fazer com que a organização, mediante sua análise interna e externa, supere as mudanças do meio ambiente e atinja seus objetivos. Assim, o objetivo básico do planejamento estratégico é diminuir os riscos e tomar a melhor decisão com base na previsão do meio ambiente e da integração das decisões.

Um planejamento estratégico envolve a análise dos dados passados e presentes, auxiliando a tomada de decisões e otimizando as oportunidades, o que evita as ameaças decorrentes das variações ambientais, na busca pela redução dos pontos fracos e potencialização dos pontos fortes de uma empresa.

Mintzberg (2004) formula a seguinte questão: Por que as organizações se envolvem em planejamento formal? Em outras palavras, dadas todas as dificuldades, especialmente no que se refere à formação de estratégias, por que elas persistem em fazer planejamento em base formal? Em resposta a essa indagação, o autor afirma que as organizações se engajam em planejamento formal não para criar estratégias, mas para programar as estratégias que já têm, isto é, elaborar e operacionalizar suas consequências formalmente. A estratégia não é decorrência do planejamento, e sim o contrário: seu ponto de partida. O planejamento ajuda a transformar as estratégias pretendidas em realizadas, tomando a primeira medida que pode levar à implementação efetiva.

Ainda segundo Mintzberg (2004), o planejamento como programação é claramente um procedimento sistemático para produzir resultado articulado. Ele é nitidamente a tomada de decisão ou, mais exatamente, um conjunto de processos de decisão coordenados evocados pelos ditames da estratégia.

Para Mankins e Steele (2008), feito corretamente, o planejamento estratégico pode causar um enorme impacto sobre o desempenho da empresa e aumentar seu valor a longo prazo. Por criarem um processo de planejamento que habilita os gestores a descobrirem um grande número de questões estratégicas ocultas e a tomarem mais decisões, as empresas abrirão a porta a um número muito maior de oportunidades para o crescimento e a rentabilidade a longo prazo.

A natureza do trabalho gerencial prefere a ação à reflexão, o curto prazo ao longo, os dados intangíveis aos factuais, o oral ao escrito, obter informações rapidamente a obtê-las burocraticamente. Conforme estes dois autores, essas tendências são inevitáveis e mesmo necessárias no trabalho do gerente, mas o levam a negligenciar insumos analíticos, que também têm um importante papel a desempenhar no processo da estratégia.

A figura 1 mostra que o processo de geração de estratégias para Mintzberg (2004), é estabelecido deliberadamente, ou seja, planejado e pretendido racionalmente, ou apenas formado emergentemente, desenvolvido involuntariamente, de forma imprevista e deve ser visto como uma “caixa-preta”, impenetrável para o planejamento, assim como para os planejadores, em torno da qual trabalham, e não, dentro desta.

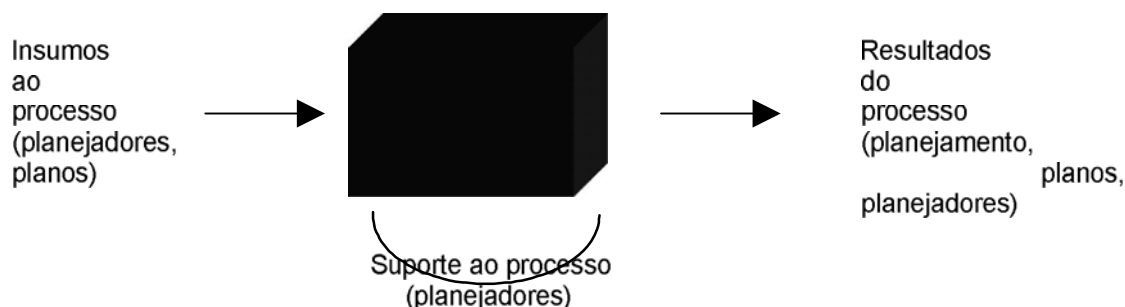


Figura 1 – Planejamento, planos e planejadores em torno da caixa-preta da formação de estratégia

Fonte: MINTZBERG, 2004.

A tomada de decisão organizacional voltada ao planejamento estratégico é política por natureza gerando conflitos ou luta pelo poder em torno das prioridades

que vão prevalecer na determinação de uma política organizacional estratégica ou no resultado de uma decisão.

Para Mintzberg (2004) são necessárias três etapas para a programação estratégica: (1) codificação da estratégia fixada, incluindo sua elucidação e articulação; (2) elaboração dessa estratégia em subestratégias, programas *ad hoc* e planos de ação de vários tipos; e (3) conversão dessas subestratégias, programas e planos em orçamentos rotineiros e objetivos.

Ainda conforme o autor pode-se acrescentar mais duas etapas: a identificação da estratégia antes de ser codificada e o exame minucioso da estratégia depois de sê-lo. No entanto, essas etapas não são necessariamente consecutivas na sequência do planejamento como programação, e a primeira sequer é considerada no modelo de planejamento tradicional, pois, é discutida separadamente nos papéis do planejador.

Na visão de Mintzberg (2004) a programação estratégica faz sentido quando estão disponíveis estratégias viáveis, quando se espera que o mundo fique parado ou mude previsivelmente enquanto as estratégias pretendidas se desenrolam, para que a formulação possa preceder a implementação logicamente.

Nesse sentido a estratégia é vista como algo imóvel, estático, ou seja, é um plano linear, caminha num sentido único concebido simplesmente com um início, meio e fim, sem considerar o dinamismo do ambiente e as mudanças ocorridas durante sua concepção.

Assim, ela também faz sentido somente após qualquer aprendizado estratégico necessário ter sido concluído e o pensamento estratégico ter se encaminhado para arquétipos apropriados. Em outras circunstâncias, a programação estratégica pode prejudicar as organizações pela ausência de flexibilidade, que pode ser necessária para reagir a um ambiente de mudanças. O que hoje é estratégia amanhã pode já não o ser e, portanto, é possível rejeitar o planejamento estratégico ortodoxo e de longo prazo.

Mintzberg (2004) diz que a razão mais óbvia para programar a estratégia é a coordenação e a garantia de que todos na organização caminhem na mesma direção, o que pode, algumas vezes, ser facilitado especificando-se essa direção o mais precisamente possível.

Os meios de se planejar a estratégia, como: fluxogramas, tabelas e orçamentos, são ferramentas fundamentais para expor o seu escopo, bem como o que cada indivíduo deve fazer para cumpri-lo.

O propósito geral da programação estratégica é exercer controle deliberado, isto é, predeterminar o comportamento, ditando o que as pessoas devem fazer para realizar uma determinada estratégia pretendida. No entanto, como instrumentos de controle, eles vão além, especificando quais comportamentos são esperados de unidades e indivíduos específicos para realizá-la, e então ficam disponíveis para retroinformar as comparações dessas expectativas com o desempenho real no processo de formação de estratégia (MINTZBERG, 2004).

Dentro desse conceito de programação estratégica, destaca-se a organização formal citada no estruturalismo, que caracteriza-se pelas regras, pelos regulamentos e pela estrutura hierárquica que ordenam as relações entre os seus membros. Ela permite reduzir as incertezas decorrentes da variabilidade humana, tirar vantagens da especialização, facilitar o processo decisório e assegurar a implementação das decisões tomadas.

Conforme Mintzberg (2004) o controle estratégico é visto como um processo de duas etapas. A primeira requer o rastreamento das estratégias realizadas, como padrões em cursos de ações, para considerar a realização deliberada de estratégias pretendidas, assim como a emergência de não-pretendidas. A segunda etapa trata-se da maneira mais tradicional de controle, a efetividade das estratégias que foram de fato realizadas.

A estratégia de uma empresa ou negócio, conforme já exposto, envolve dois momentos: o primeiro é o da sua formulação e o segundo é o da sua implementação.

No entanto, os fracassos vividos pelas organizações não decorrem de falhas no pensamento estratégico, mas sim de má execução, e o que distingue as empresas bem-sucedidas é a forma como se organizam e operam para concretizar seus objetivos.

Para Pettigrew (1977) a formulação da estratégia é um processo contínuo podendo ser entendida como um fluxo de eventos, valores e ações inseridos em um contexto.

Dentro desse fluxo o autor destaca a localização da estratégia no tempo, do qual fazem parte a estratégia passada, a presente e a futura, em que as velhas

estratégias fornecem subsídios para as novas que por sua vez serão direcionadas para o futuro formando um processo contínuo de “formulação de estratégia”. De uma forma geral as estratégias anteriores terão consequências sobre as atuais, que, por sua vez definirão parte do contexto que estará presente nas estratégias futuras.

Além do tempo, para o autor existem outros elementos que fazem parte do contexto: a cultura da organização; seu ambiente e seus níveis de mudança e estabilidade; as atividades da organização, estrutura, e tecnologia; o sistema de liderança e a política interna da organização. Todos esses elementos influenciam o processo de escolhas decisórias dentro da organização diante daquilo que o autor denomina “dilemas intraorganizacionais e ambientais”. Por meio desses fatores as ações cotidianas, a cultura da organização, o sistema de liderança e o ambiente de atuação se inter-relacionam compondo continuamente os contextos organizacionais.

Nesse sentido, o contexto influenciaria nas soluções dos dilemas ambientais e intraorganizacionais que constituem o foco das escolhas estratégicas. Além disso, também atuaria no processo político de tomada de decisão que definiria quais dilemas deveriam ser tratados. Para o autor, a formação da estratégia nas organizações é um processo contínuo e eminentemente político, e ela emana do processo de tomada de decisão e dos diversos eventos acerca dos dilemas organizacionais. Na verdade, o processo de decisão política nas organizações está intimamente relacionado com a escolha de quais dilemas devem receber atenção e quais cursos de ação devem ser adotados para resolvê-los. No entanto, tal resolução só será politicamente possível se ???????? suficiente puder ser mobilizado e comprometido para seu apoio.

Nessa ótica, Pettigrew (1977) entende que o contexto também afeta a formulação de estratégias, uma vez que as consequências dos resultados de suas implementações passam a fazer parte dele, influenciando na composição de novas variáveis que se inserem no ambiente organizacional formando assim um novo contexto. Este, por sua vez poderá gerar condições que justifiquem a formulação de novas estratégias em função de novos dilemas organizacionais ou ambientais. Dessa maneira, a estratégia seria formada por escolhas que na prática envolveriam indivíduos e seus grupos, em diferentes níveis organizacionais.

Por envolver indivíduos e grupos, a formulação da estratégia torna-se um processo político de tomada de decisão e exige a compreensão de que as estratégias organizacionais são formuladas e implementadas em meio a um

contexto de interesses e que a negociação com os interessados resultará nas estratégias efetivamente concretizadas. O processo político de decisão pode ser entendido como uma solução dos conflitos de interesses dos indivíduos e seus grupos.

Nesse contexto de formulação de estratégia o autor questiona o que é o poder. A relação de poder é uma relação entre as preferências de um ator quanto a um resultado. O poder envolve a habilidade de um ator para produzir resultados conforme seus interesses.

Deste ponto de vista, a análise de poder organizacional, no contexto do processo de formulação de estratégia, requer uma tentativa de mapear a distribuição e a utilização de alguns recursos e a capacidade dos indivíduos ou grupos de produzir resultados compatíveis com os seus interesses.

A análise do poder, portanto, não apenas implica sua posição estrutural, mas o controle pelos indivíduos ou grupos dos recursos da organização, onde os indivíduos podem, de fato, possuir poder sobre certos recursos, mas não têm consciência disso.

O acompanhamento da implementação estratégica deve estar alinhado às definições das metas e prioridades pré-estabelecidas, as quais são consideradas como estratégia deliberada, e às estratégias emergentes, tendo em vista um ambiente dinâmico, de forma permanente e integrada.

Em síntese, Pettigrew (1977) considera a formulação estratégica como um processo de tomada de decisões com influências políticas, inserido em um contexto, com inter-relações e que se transforma cotidianamente em virtude de uma variedade de fatores, que compreendem também, as próprias transformações provenientes das contínuas formulações estratégicas.

3.4.2 As escolas do pensamento estratégico segundo Mintzberg

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) organizaram as dez escolas do pensamento estratégico que englobam grande parte da produção científica sobre o tema. Eles separaram as escolas por seu caráter racional prescritivo ou descritivo. O objetivo principal é demonstrar que existem vários modelos parciais e fragmentados

de ver a estratégia. Daí a ideia de apresentar cada uma e empreender um esforço para integrá-las.

Em um primeiro grupo, estão as três escolas racionais prescritivas: do *design*, do planejamento e do posicionamento. A literatura e as escolas de administração se encarregaram de consagrar essas três escolas, fortemente influenciadas por Chandler Jr. (1962), Ansoff (1977) e Porter (1989), que se baseiam em fases distintas de formulação, implementação e controle, executados em etapas quase em cascata. Daí o caráter racional prescritivo. Em um segundo grupo, estão as seis escolas de caráter descritivo e analítico que se concentram no processo de concepção da estratégia: escolas empreendedora, cognitiva, de aprendizado, de poder, cultural e ambiental. O último grupo apresenta uma única escola, a de configuração, que procura integrar várias partes da organização em razão de diferentes estágios do seu ciclo de vida.

Neste trabalho, concentrar-se-á a atenção em duas escolas segundo Mintzberg et al. (2000): a escola do *design*, que dá ferramentas objetivas para formular direções estratégicas, conforme foi abordado no item sobre planejamento estratégico; e a escola do poder, a qual faz a análise da influência de diferentes tipos de poder na definição estratégica.

3.4.2.1. A escola do *design*

Para Mintzberg et al., (2000) a escola do *design* tem a estratégia como um processo de concepção, em que há um ajuste entre as forças e as fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades externas de seu ambiente.

O modelo básico da escola do *design* dá ênfase às avaliações das situações externa e interna; a primeira revelando ameaças e oportunidades no ambiente e a última forças e fraquezas da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O modelo básico da escola de *design* é decorrente do entendimento da organização como um sistema aberto influenciado pela pressão dos elementos do ambiente externo. Essas pressões atuam juntamente com suas próprias características positivas e negativas, permitindo à organização o tratamento conjunto

do resultado de duas análises: a das pressões ambientais e a das características da organização.

No caso da análise interna, esta permite identificar aspectos em que a organização apresenta pontos fortes e pontos fracos relativamente aos seus concorrentes. Quanto à análise externa, consiste numa avaliação da organização de forma a identificar oportunidades e ameaças com que esta se depara ou possa vir a se deparar. Esta análise precisa ser feita numa perspectiva dinâmica e permanente.

Na caracterização do ambiente externo, a habilidade definida como visão periférica, segundo Day e Schoemaker (2007), para detecção de sinais fortes e fracos de possíveis mudanças recebe atenção especial. Não é suficiente para uma organização, que atua em ambiente turbulento, conseguir apenas mapeá-lo. É necessário também desenvolver a habilidade de detectar os sinais, fortes e fracos, que podem determinar o sucesso ou o fracasso dessa organização. Conforme os autores, oportunidades ou ameaças podem surgir de onde menos se espera, fora dos limites de uma empresa. Estar atento a esses sinais é ter uma boa visão periférica, pois as organizações precisam ser vigilantes e estar constantemente atualizadas a respeito do que ocorre ao redor do seu negócio para fazer frente aos seus concorrentes ou até mesmo sobreviver no mercado.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Dessa forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e, quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização, e, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planejamento estratégico para enfrentá-las, minimizando seus efeitos. A matriz *SWOT* (...) deve ser utilizada entre o diagnóstico e a formulação estratégica propriamente dita.

Para Ansoff (1993) um planejamento estratégico é oneroso e complexo para empresas de pequeno porte ou inviável para aquelas cujo ambiente é muito turbulento. Um sistema de administração de questões estratégicas parece ser o mais adequado, pois, é um procedimento sistemático para a rápida identificação e

resposta a mudanças surpreendentes tanto dentro quanto fora de uma empresa, considera ainda o autor.

3.4.2.2 A escola do poder

De acordo com Mintzberg et al. (2000), essa escola trata a estratégia como um processo de negociação. É subdividida em: micropoder, que enxerga o desenvolvimento da estratégia dentro das organizações, como um fenômeno essencialmente político, de modo que o processo formulatório envolve barganha, persuasão e confrontação entre os atores que dividem o poder na empresa; e macropoder, que visualiza a organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros, e os seus parceiros de alianças, realizando *joint-ventures* e outras redes de relacionamento para negociar estratégias "coletivas" de seu interesse.

Para Mintzberg (1984) o comportamento organizacional é um jogo cujos elementos básicos do poder são os jogadores ou influenciadores que tentam controlar as ações organizacionais.

Os influenciadores podem ser da organização ou não e tentam direcionar seus resultados usando meios e sistemas de influência (autoridade, ideologia, perícia e política).

Na visão do autor, é necessário identificar os influenciadores e suas necessidades, para que se entenda a dinâmica organizacional. O influenciador precisa saber controlar recursos, apresentar habilidade técnica, possuir conhecimento de interesse da organização e ter acesso aos poderosos.

O influenciador é poderoso na medida em que usa de forma eficaz as bases do poder. Mintzberg (1984) define o poder como a capacidade de afetar resultados organizacionais.

Outro teórico importante que abordou a questão do poder foi Selznick, citado por Hinings e Greenwood (2002), que demonstrou como a autoridade formal e racional de uma organização pode ser subvertida por padrões de autoridade informais e ilegítimos. Para o autor grupos externos também têm interesses no controle de uma organização. Sua utilização dos conceitos formal e informal traz a ideia de legitimidade e de ilegitimidade voltadas ao processo decisório.

A dimensão política desempenha um papel positivo nas empresas, buscando a promoção de mudanças necessárias bloqueadas pelas formas mais estabelecidas e legítimas de influência, porém pode ser a fonte de muito desperdício e distorção

nas organizações através das disputas entre os interesses individuais e/ou de um grupo em conflito com as estratégias deliberadas das empresas.

Outra grande contribuição foi a inclusão de novos termos no vocabulário da administração estratégica – por exemplo, “coalizão”, “jogos políticos” e “estratégia coletiva”. Também salientou-se a importância da política na promoção de mudanças estratégicas quando agentes estabelecidos, que buscam manter o *status quo*, precisam ser confrontados.

As relações de política e poder estão presentes no comportamento dos indivíduos na sociedade e nas organizações. A escola do poder caracteriza a criação de estratégia como um processo suscetível de influência, admitindo o emprego do poder e da política para negociação das estratégias nas organizações. Dessa forma a política torna-se sinônimo de exploração do poder, de maneira que não seja puramente de ordem econômica, em que inclui movimentos ocultos para subverter a concorrência ou desenvolver arranjos cooperativos concebidos para o mesmo fim.

A formulação de estratégias como um processo político é resultante do papel de indivíduos organizados e refletirá os interesses dos grupos mais poderosos da organização, pois novas estratégias pretendidas podem também sinalizar mudança em relação ao poder. Porém, se elas surgem fora do poder central, tendem a ser mais emergentes que deliberadas.

Por muito tempo as organizações viam seus colaboradores apenas como insumos de “mão-de-obra” submissos e leais, ignorando que seu ambiente era composto de pessoas com pretensões, vontades, interesses, temores e desejos, e não eram considerados no processo de formulação de estratégias. Entretanto, se as pessoas fazem parte do ambiente organizacional e dos seus recursos, deve-se considerar a formulação de estratégia como um processo político.

Mintzberg (2004) diz que o poder micro lida com o jogo de política – de poder ilegítimo – dentro de uma organização, principalmente nos processos estratégicos. “[...] se a formulação de estratégia pode ser um processo de planejamento e análise, cognição e aprendizado, também pode ser um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000. p. 175).

3.4.2.2.1 Poder macro

O estudo do poder macro “[...] reflete a interdependência de uma organização com seu ambiente” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000. p. 183).

O poder macro reflete a interdependência de uma organização com seu ambiente. As organizações precisam lidar com fornecedores, compradores, sindicatos, concorrentes, bancos de investimentos e reguladores governamentais. A estratégia relacionada a esse poder objetiva a captura seletiva de oportunidades em benefício da organização e o gerenciamento das demandas dos agentes.

3.5 Escolha estratégica e a teoria das organizações

Child (1972) formulou sua perspectiva da escolha estratégica sustentando que o ambiente organizacional não é um fator objetivo, mas algo constantemente reinterpretado e discutido pela equipe de alta direção da organização. Os executivos não são dominados por ambientes determinísticos, mas fazem muitas escolhas estratégicas com relação aos elementos de desenho organizacional e aos sistemas técnicos, seja para crescer ou retrain, para permanecer dentro de um ambiente de tarefa menos dinâmico ou gravitar em torno dele, e assim por diante.

O autor argumenta que a escolha para os administradores e outros dirigentes organizacionais surge de fontes diversas e aponta o processo de tomada de decisão, que intervém entre a contingência e a estrutura, começando assim um esboço de análise ao nível da ação administrativa.

A importância do estudo de Child (1972) deve-se ao fato de existirem controvérsias entre os defensores de conceitos estratégicos e organizacionais, variando, em um extremo, do pensamento de que “gestores fazem a diferença” no sucesso ou no fracasso de uma organização, ao modelo de ecologia populacional, no outro extremo, que sugere o sucesso e a sobrevivência das organizações serem mais um resultado do acaso, da oportunidade e do imprevisto do que propriamente de escolhas gerenciais.

Levine e White (apud CHILD, 1972) denominaram de domínio da organização as metas específicas que os tomadores de decisão desejam perseguir e as funções necessárias para implementá-las. Assim, pode-se distinguir diferentes segmentos no ambiente, em termos de proximidade das metas e funções escolhidas pela organização. Os próprios tomadores de decisão, afetados por sua percepção do ambiente, optam por operar em certos mercados e utilizam fontes de entrada selecionadas. Existem outros segmentos periféricos do ambiente com os quais a organização também mantém contato, assim como há segmentos com os quais tem pouco ou nenhum contato. Essas escolhas feitas pelos tomadores de decisão sugerem passos positivos, no sentido de manipular seus próprios limites do ambiente.

Quanto à estrutura organizacional, as metas podem refletir a preferência por uma existência ordenada e uma vida quieta ou por uma distribuição de poder e *status* que a coalizão dominante esteja determinada a manter, entre outras. A estrutura de poder e os valores de uma organização desempenham um papel crítico na previsão das reações a novas ideias e informações.

Segundo Child (1972) a existência da coalizão dominante não implica dizer que os demais membros não possuem poder de modificar planos ou decisões que serão formulados. Ao contrário, a modificação pode ser substancial quando é resultado da ação coletiva.

A adoção da perspectiva de que os tomadores de decisão exercem influência sobre o ambiente reside na rejeição à noção de que as circunstâncias ambientais determinam direta ou inevitavelmente as características intraorganizacionais. Neste caso, a análise organizacional precisa reconhecer o exercício da escolha pelos tomadores de decisão.

O processo de escolha estratégica ou tomada de decisões estratégicas pode ser considerado como processo de aprendizado com a situação-problema apresentada.

Para Child (1972), as considerações realizadas até agora direcionam a atenção para aqueles que possuem o poder de decisão. O termo "tomadores de decisão" tem sido empregado para se referir ao grupo que detém o poder, pois, é sabido que as organizações operam com desigualdades de poder, verificadas pelo acesso diferencial à tomada de decisão. Mesmo no momento em que se fala na crescente descentralização do processo decisório, as evidências indicam a

existência de um grupo que detém maior poder, o qual Cyert e March (apud CHILD, 1972) denominaram de coalizão dominante. A coalizão dominante não é formada somente por quem conserva autoridade formal, mas por aqueles que detêm coletivamente a maior parcela de poder durante um período em particular.

O conceito de coalizão dominante não significa poder somente para os seus membros, mas concentração da maior parcela de poder, pois sabe-se que as informações tanto do ambiente interno quanto do externo são manipuladas e sujeitas à interpretação das pessoas que as captam e as transmitem aos tomadores de decisão. Além disso, o sucesso da implantação das decisões tomadas depende da cooperação das várias partes e níveis que constituem a organização. Esse processo político despende um considerável tempo dos executivos para atingir muitas das principais decisões organizacionais.

A ideia de coalizão dominante abre uma nova perspectiva para o estudo das estruturas organizacionais em relação à distribuição de poder e ao processo de tomada de decisão estratégica.

Child (1972) diz que Chandler Jr., considerando o resultado de seus estudos em indústrias americanas, desenvolveu o conceito no qual a estratégia escolhida por uma coalizão dominante se torna a principal origem da variação organizacional. Para este mesmo autor, estratégia pode ser definida como a determinação básica das metas e dos objetivos de longo prazo de um empreendimento e a adoção de cursos de ação e de alocação dos recursos necessários para atingi-los. Sustenta ainda, que uma nova estratégia exige uma nova estrutura, ou, no mínimo, uma estrutura remodelada. Tal análise leva à conclusão de que a escolha estratégica é a variável crítica na teoria das organizações. As outras variáveis que têm sido frequentemente consideradas como determinantes independentes da estrutura organizacional e são vistas, nesta perspectiva, como unidas na forma de múltiplos pontos de referência para o processo de tomada de decisão estratégica.

A incorporação da escolha estratégica à teoria das organizações implica o entendimento de um processo essencialmente político no qual o reconhecimento das restrições e oportunidades é função do poder exercido por tomadores de decisão, influenciado por valores ideológicos. A escolha estratégica chamou a atenção para o papel ativo de grupos de liderança que possuem poder para influenciar as estruturas de suas organizações por meio de um processo essencialmente político (CHILD, 1972).

Na visão de Child (1972) estudar as escolhas estratégicas é conhecer as decisões que foram implementadas em determinados períodos da vida da organização. Em outras palavras, a escolha estratégica é a opção feita pelo executivo entre as alternativas apresentadas em dado momento, para levar a organização a um desempenho adequado. Este processo precisa considerar os fatores internos e externos.

A escolha estratégica tem semelhanças com a teoria dos *stakeholders*, pois, considera influências internas e externas, e os dirigentes internos possuem uma grande capacidade de influência nas decisões, o que pode ser aplicado no caso a ser estudado.

Levando-se em conta a escolha estratégica como sinônimo de tomada de decisão, torna-se necessária uma breve apresentação do conceito de incrementalismo lógico de Quinn, visto que é considerado um complemento à escolha estratégica.

3.6 O incrementalismo lógico

O processo de elaboração de estratégia pode ser dividido em quatro modos: o empreendedor, o incremental ou adaptativo, o planejamento racional ou planejado e a estratégia emergente (IDENBURG, 1993). Para o modelo proposto, será utilizado o modelo incremental de Quinn.

O incrementalismo lógico de Quinn (1989) caracteriza-se por um conjunto de passos de cunho altamente político que devem ser seguidos pelo líder das mudanças estratégicas. Contudo, não deve ser entendido como “ausência de estratégia” ou “confusão”, mas, como um composto de análise, planejamento formal e habilidade política, aprendizagem, intuição e criatividade, uma vez que o mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o percurso.

Quinn (1989) não questiona a validade do planejamento estratégico normativo, mas, alerta que só esse instrumento é insuficiente para fazer frente a todos os eventos que emergem de uma organização ou fora dela. Daí a grande necessidade dos executivos, sabendo das limitações existentes, tentarem trabalhar de forma incremental, criando atmosferas de consenso, capacitando a organização,

movimentando-se de forma adequada em direção às metas organizacionais, enfim, negociando sempre com os *stakeholders*, com as forças incontrolláveis do ambiente, e agindo politicamente para atuar dentro das políticas da organização. Assim, o salto dado por Quinn (1989) em sua crítica ao planejamento estratégico normativo, é alocar um conceito político às questões estratégicas das organizações.

O incrementalismo lógico oferece uma descrição realista dos processos de decisão estratégica, articulando os modelos racionais de análise estratégica, de sistemas formais de planejamento e os modelos do tipo político. É uma maneira eficaz de determinar boas estratégias, com a condição de ser aplicado por um gerenciador hábil, podendo ser caracterizado por quatro pontos:

- a) a formulação da estratégia se realiza por meio de vários subsistemas que agrupam as pessoas em torno de um problema de importância estratégica, mas, que não representa toda a estratégia. Cada subsistema se apoia em planos lógicos, aproximações analíticas, modelos normativos potentes, porém, cada um tem sua própria lógica e segue um processo de desenvolvimento particular. Cada subsistema encontra as fronteiras da racionalidade;
- b) a estratégia global da empresa, confrontada com as interações dos subsistemas, desenha-se, portanto, de maneira por vezes lógica e incremental;
- c) por meio do gerenciador hábil, a aproximação pelo incremento não consiste em simplesmente se adaptar;
- d) constituindo-se em uma técnica de gerenciamento orientada, eficaz e pró-ativa para melhorar e integrar os aspectos analíticos e comportamentais envolvidos na formulação da estratégia. Nesta perspectiva, o dirigente dispõe de certo poder, que lhe permite controlar o processo de decisão e, assim, influenciar expressivamente a estratégia global da empresa.

Sua utilização é, portanto, delicada, e a qualidade do resultado depende da habilidade do dirigente. O incrementalismo lógico combina uma aproximação analítica e uma aproximação político-comportamental, em uma concepção complexa do processo de decisão.

3.7 Estudos relacionais entre poder e estratégia

Nas subseções anteriores foram apresentadas algumas teorias relativas aos temas organização e estratégia, inclusive considerando a dimensão do poder participante em suas definições. O objetivo da presente subseção é apresentar estudos específicos que procuraram relacionar poder e estratégia nas organizações.

3.7.1 As relações de poder nas organizações

A palavra “poder”, por si só, sugere uma relação negativa entre atores sociais baseada em disputa, intrigas, obediência e imposição. Entretanto, o poder não pode ser definido necessariamente como algo disfuncional, mas sim, inerente a qualquer atividade organizacional, mesmo que não se manifeste de forma declarada.

Apesar das restrições que envolvem o tema, não se pode deixar de compreender as relações de poder que existem em uma organização, pois, estas podem desempenhar um importante papel como agentes mediadores.

O indivíduo ou o grupo dotado de poder pode influenciar o comportamento e os resultados de outras pessoas. Pode conseguir o que quer de acordo com seus interesses. “O poder influencia quem consegue o quê, quando e como” (MORGAN, 2006, p. 163).

As tensões que envolvem o processo de planejamento organizacional oferecem, dessa forma, muitas descobertas a respeito da estrutura de poder da organização (MORGAN, 2006).

Num processo de planejamento orçamentário que envolve várias áreas, podem surgir conflitos de interesse em que cada participante poderá criar as condições que deseja e tentar influenciar outros envolvidos no processo.

Para Morgan (2006), uma possibilidade de influenciar os resultados dos processos decisórios é uma fonte de poder muito reconhecida, constituindo-se uma daquelas que atraiu considerável atenção na literatura sobre a teoria organizacional. Desde que as organizações sejam, em larga escala, sistemas de tomada de decisões, o indivíduo ou grupo que possa agir de modo claro no processo de tomada

de decisão tem o poder de exercer uma grande influência nos negócios da organização à qual pertence.

Para Morgan (2006) são várias as formas de manifestação do poder:

- a) autoridade formal;
- b) controle de recursos escassos;
- c) uso da estrutura organizacional, suas regras e regulamentos;
- d) controle dos processos de decisão;
- e) controle do conhecimento e da informação;
- f) controle das interfaces entre unidades e organizações;
- g) habilidade para lidar com a incerteza;
- h) alianças interpessoais, redes de influência e controle da organização informal;
- i) controle dos focos de resistência à organização;
- j) gerenciamento das interpretações e dos simbolismos;
- k) gerenciamento das relações de gênero;
- l) poder anteriormente adquirido;
- m) entendimento da relação entre o detentor do poder na organização, o contexto e a disposição de usar o poder.

Dos itens acima, destacamos (a) autoridade formal; (c) uso da estrutura organizacional, suas regras e regulamentos; (d) controle dos processos de decisão; (h) alianças interpessoais, redes de influência e controle da organização informal; (m) entendimento da relação entre o detentor do poder na organização, o contexto e a disposição de usar o poder, pois, tais conceitos estão presentes no estruturalismo e na teoria dos *stakeholders*, que fazem parte do modelo teórico proposto.

Em Misoczky (2001), recupera-se o conceito de Weber segundo o qual o poder é a capacidade de se realizar os objetivos propostos. Quando esses objetivos dependem do comportamento de outros, a pessoa deve ter meios que induzam esse outro ao comportamento desejado, surgindo daí a noção de autoridade.

O poder funciona como um mecanismo social que não está situado em um lugar delimitado ou embutido em circunstâncias particulares, mas, perpassa disseminadamente por toda organização social e, desta forma, apresenta-se com uma natureza relacional, uma prática social.

Há razões para acreditar que se entrou numa era na qual as formas de controle usadas são mais insidiosas e mal compreendidas e que as mudanças tecnológicas e as inovações gerenciais recebem muita atenção, porque mascaram o controle na retórica da emancipação, parecendo, assim, mais humanas. (JERMIER, 1998, p. 236).

De acordo com Jermier (1998) o controle nas organizações acentua a utilização de mecanismos normativos, evidenciando os controles centralizadores representados pelo modo burocrático em grande parte inseridos nas novas tecnologias de informação e gestão, permitindo uma vigilância à distância. O autor cita a expressão “punho de ferro em luvas de veludo” mencionando como as organizações usam o controle.

A relação entre poder e estratégia é abordada sob várias perspectivas. Para este trabalho serão utilizados os estudos de Etzioni (1980), bem como a abordagem dos *stakeholders* proposta por Freeman e Reed (1983).

3.7.2 A abordagem de Pfeffer e Salancik

Pfeffer e Salancik (1978) relacionam o tema poder e estratégia em um importante estudo para a teoria organizacional.

Os autores escrevem sobre como o ambiente organizacional afeta as organizações e como estas respondem às restrições externas. A ideia central é que, para conhecer o comportamento de uma organização, tem-se que perceber o seu contexto. As organizações podem se adaptar às restrições ambientais ou tentar alterar o ambiente para adequá-lo às suas capacidades.

Baseado na noção de jogos de poder, Crozier (1981) defende que o poder está associado à capacidade e à possibilidade de dominação de incertezas que influenciam a vida organizacional.

A perspectiva da teoria dos sistemas abertos demonstra que o contexto e o ambiente organizacional são aspectos importantes para se conhecer as ações e a estrutura de uma organização.

Como as organizações não são internamente autossuficientes e, por isso, necessitam de recursos do meio ambiente, elas criam relações de interdependência com as organizações que transacionam.

A teoria da dependência de recursos baseia-se em dois elementos (quadro 1):

PRIMEIRO ELEMENTO: EXTERNO	SEGUNDO ELEMENTO: INTERNO
Diz respeito às restrições externas. Uma organização se preocupa em responder às demandas de organizações e grupos que controlam recursos críticos para a sua sobrevivência. Tal teoria foca o poder interorganizacional e sustenta que este afeta as atividades das organizações.	Afirma que os gerentes e administradores procuram manobrar as dependências externas para garantir a sobrevivência da organização, assim como para obter maior autonomia e liberdade em relação às restrições ambientais.

Quadro 1 – Os dois elementos da teoria da dependência de recursos
Fonte: PFEFFER; SALANCIK (1978).

A maioria das organizações enfrenta numerosas demandas provenientes de diversos atores sociais, muitas incompatíveis entre si. Três fatores são críticos para determinar a dependência de uma organização em relação à outra:

- a) **Fator 1:** A importância do recurso para a manutenção e sobrevivência da organização.
- b) **Fator 2:** O grau em que o grupo de interesse tem poder discricional (incondicional) sobre a alocação e o uso do recurso.
- c) **Fator 3:** O grau de escassez de alternativas ou o grau em que o controle do grupo de interesse sobre o recurso representar um fator determinante da dependência.

O problema dominante da organização, segundo Pfeffer e Salancik (1978), é conseguir administrar o intercâmbio e os relacionamentos que envolvem diversos interesses externos afetados pelas ações organizacionais. As crescentes interligações entre as organizações são mediadas mais por regulações e negociações políticas do que por forças impessoais do mercado. O aumento da

densidade dos relacionamentos entre interesses diversos tem levado a uma menor disposição para confiar na liberdade das forças de mercado. Negociação, estratégias políticas e gerenciamento dos relacionamentos institucionais têm se tornado muito importantes para a organização.

Nesse sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ao se reportarem à obra de Pfeffer e Salancik (1978), destacam a existência de três estratégias para lidar com as demandas ambientais: (1) lidar com cada demanda à medida em que ela surja, em vez de tentar resolver demandas conflitantes de uma única vez; (2) ocultar ou revelar estrategicamente informações visando manipular expectativas e moldar resultados; (3) jogar um grupo contra o outro, tornando evidente a incompatibilidade entre as demandas.

Pfeffer e Salancik (1978) mencionam que a teoria da dependência dos recursos dedica especial atenção à questão: Como as condições ambientais afetam as decisões e estratégias de uma organização? Os autores afirmam que o ambiente afeta a organização por meio dos efeitos das contingências ambientais sobre a distribuição de poder dentro da organização. Essa distribuição, por sua vez, afeta os sucessores de postos administrativos e o ponto de vista que caracteriza a tomada de decisão. Além disso, tais fatores atingem as ações e a estrutura da organização. Se o processo funciona relativamente bem e sem muita demora, as ações e a estrutura são apropriadas às contingências e restrições ambientais.

Este modelo não será utilizado, pois a “Superintendência de Patrimônio” não tem restrições de obtenção de recursos.

3.7.3 A abordagem de Freeman e Reed

O processo de elaboração de estratégia deve considerar o impacto das relações políticas dos grupos de indivíduos que atuam na organização, levando-se em conta seus interesses e poder de decisão nos processos estratégicos. Um plano de ação estratégico pode estar sujeito às influências que os grupos exercem sobre os estrategistas.

Esses grupos de interesse são chamados de *stakeholders*. Segundo Freeman e McVea (2000), a primeira aparição do termo “*stakeholder*” no campo da administração deu-se em um memorando interno do Instituto de Pesquisa de Stanford (Stanford Research Institute – SRI) em 1963. A ideia inicial era designar com essa palavra “[...] todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir” (FREEMAN; MCVEA, 2000, p. 2). Nessa lista estariam inclusos acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade. De acordo com o estudo, os gestores deveriam entender as preocupações dos *stakeholders* para desenvolver objetivos a serem apoiados por eles. Freeman (1984) definiu o termo “*stakeholder*”

alcançe dos objetivos da empresa”, definição mais utilizada atualmente.

Donaldson e Preston (1995) afirmam que há uma multiplicidade de definições de *stakeholder*, variando de acordo com sua abrangência. Em um polo, há exemplos de definição muito abrangentes, como: *stakeholder* é qualquer ator (pessoa, grupo, entidade) que tenha uma relação ou interesses (diretos ou indiretos) com ou na organização. No polo oposto, existem exemplos de definição restrita, como: *stakeholders* primários são atores (ou categorias de atores tais como empregados, gerentes, fornecedores, proprietários/acionistas e clientes) portadores de interesses e expectativas em relação à organização, sem os quais a organização não seria viável.

Freeman e McVea (2000) também observam que a teoria dos *stakeholders* vem se desenvolvendo dentro de quatro linhas distintas de pesquisa da administração de empresas nos últimos vinte anos. Os autores identificam tais linhas como: planejamento corporativo, teoria de sistemas, responsabilidade social corporativa e teoria organizacional.

Um importante enfoque no estudo do relacionamento entre organização e ambiente foi a introdução do conceito de *stakeholders*, adaptado por Freeman e Reed (1983) para a análise dos influenciadores externos que se articulam em torno de coalizões externas. Uma coalizão externa pode ser definida como um grupo de detentores de interesse que se reúne para explorar uma base de poder com o intuito de influenciar as decisões e ações da organização em seu benefício.

Para Freeman e Reed (1983 apud BORENSTEIN, 1996), *stakeholders* são como: governo, fornecedores, clientes e concorrentes.

No processo de identificação de *stakeholders*, Mitchel, Agle e Wood (1997) apresentam a teoria da saliência dos *stakeholders*. São propostas classes de *stakeholders* que podem ser identificadas pela existência de um, dois ou três dos seguintes atributos: (1) o poder do *stakeholder* de influenciar a organização; (2) a legitimidade do relacionamento do *stakeholder* com a organização; e (3) a urgência no atendimento do *stakeholder* para a organização. A tipologia utilizada permite que os gerentes definam o grau de saliência dos *stakeholders* de acordo com três atributos: poder, legitimidade e urgência. O poder significa o relacionamento entre indivíduos em que A exerce poder sobre B. A legitimidade é uma percepção generalizada, pela qual os indivíduos de uma entidade são apropriados num sistema de normas, valores, crenças e definições. A urgência é o grau com o qual o *stakeholder* reivindica atenção. O entendimento desta tipologia e a classificação dos *stakeholders* conforme os atributos mencionados permitem aos gerentes definir um grau de prioridade a cada um. O intuito é identificar quais grupos de *stakeholders* a organização deveria levar em consideração para o direcionamento de seus objetivos organizacionais.

Os *stakeholders* não existem isoladamente e, por isso, devem ser analisados no contexto global do relacionamento da organização com o ambiente. O estudo dos *stakeholders* pode ser feito por meio de arquétipos estruturados tendo em vista o funcionamento dinâmico de uma sociedade, com sua cultura, seus vínculos sociais, etc.

Alguns dos principais *stakeholders* são os concorrentes diretos, pois no relacionamento de qualquer organização com o ambiente existe sempre alguma forma de competição.

Wright, Kroll e Parnell (2000) enfatizam que a análise do ambiente é dificultada pela diversidade de interesses dos *stakeholders*. Não é fácil conciliar e satisfazer a todos sem perder de vista o próprio conjunto de objetivos da organização. Como as organizações dependem dos recursos ambientais, elas não podem pensar em maximizar os interesses de um único *stakeholder*, mas se orientar para a tentativa de equilibrar os anseios da maioria deles. Estratégias para maximizar os dividendos dos acionistas, por exemplo, podem implicar o aumento dos preços, desagradando os clientes. Como é possível os *stakeholders* terem múltiplos interesses, a organização pode optar por atender aqueles que minimizem conflitos que possam causar danos maiores.

Freeman (1984 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) sugere um modelo de análise intitulado de “processo de formulação de estratégia dos *stakeholders*”, que compreende as seguintes fases:

- a) **Fase 1 – Análise do comportamento dos *stakeholders*:** Há pelo menos três categorias de comportamentos para cada grupo em cada questão analisada. A primeira é o comportamento real ou observado. A segunda envolve o potencial cooperativo, para analisar comportamentos do grupo que possam no futuro auxiliar a organização a atingir seus objetivos. Por último, a ameaça competitiva, a fim de analisar comportamentos que possam atrapalhar a organização na busca de seus objetivos.
- b) **Fase 2 – Explicação do comportamento dos *stakeholders*:** Busca-se formular uma explicação lógica para o comportamento dos grupos. O executivo deve tentar colocar-se na posição do *stakeholder* para entender o que este sente.
- c) **Fase 3 – Análise das coalizões:** Empreender esforços para analisar as possíveis coalizões entre os vários *stakeholders*.

Desse processo resultam quatro estratégias genéricas possíveis para lidar com os *stakeholders*: ofensiva, defensiva, manutenção da posição corrente e mudança das regras. Freeman (1999) aborda o conceito de estratégias de influência dos *stakeholders* sobre o processo de tomada de decisão da organização. Para entender a influência que é exercida sobre as estratégias organizacionais, é importante primeiramente existir uma identificação dos *stakeholders*, o entendimento de suas expectativas e como estas são atendidas. Da mesma forma, os diferentes tipos de estratégias de influência que esses *stakeholders* utilizam, assim como os fatores determinantes para a escolha destas, são questões que afetam diretamente as estratégias organizacionais.

Perrot (1996) apresenta quatro pontos básicos na análise dos *stakeholders*: (1) identificar quem são os grupos de *stakeholders*; (2) verificar qual o interesse particular de cada um na organização; (3) avaliar quanto cada um tem de interesse; (4) analisar de quanta força cada grupo dispõe para fazer valer seus interesses.

O conhecimento desses pontos (embora difícil de articular), ou de alguns deles, é utilizado na formação das estratégias para lidar com o ambiente externo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) asseguram que não é tarefa fácil tentar analisar quem tem poder sobre a organização, bem como articular uma resposta

para equilibrar as possíveis pressões. No entanto, a tentativa de análise é válida, pois, permite reunir informações sobre o ambiente que, se não chegam a permitir a formulação de um conjunto de ações, servem para monitorar possíveis pressões que a organização vai sofrer dos grupos que detêm algum interesse nas suas operações.

Phillips, Freeman e Wicks (2003) tentam estreitar o significado técnico de *stakeholders*, para maior facilidade de uso na administração e estudos organizacionais a partir de várias interpretações errôneas comuns da teoria. Com isso, a proposta dos autores é fazer uma teoria stakeholder mais forte e mais convincente como ponto inicial para pesquisas futuras.

O autores dizem que a teoria dos stakeholders é de natureza moral, pois trata da gestão organizacional e da ética, abordando implicitamente valores morais como elemento central da gestão organizacional.

Dentro dessa abordagem cabe destacar a questão do poder, pois, significa o relacionamento entre indivíduos onde A exerce poder sobre B. A legitimidade é uma percepção generalizada, em que os indivíduos de uma entidade são apropriados num sistema de normas, valores, crenças e definições.

A gestão direcionada para os stakeholders é mais que simplesmente maximizar a riqueza dos acionistas. Alguns stakeholders exercem poder nas organizações de maneira informal e outros de forma legítima por meio de normas. O ponto central da teoria é a questão da realização dos objetivos da organização.

Assim, a busca por um lucro maior não é incompatível com práticas normalmente associadas às propostas da teoria dos stakeholders. Os que defendem uma aceitação incondicional dessa teoria, usualmente têm uma percepção mais profunda de seu viés ético

Serão considerados *stakeholders* nesta pesquisa aqueles envolvidos nas tomadas de decisão da organização, especificamente no processo de planejamento orçamentário, considerando-se as influências das relações de poder nas tomadas de decisão no processo.

4 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Existem diversas ferramentas que podem contribuir para o processo de gerenciamento estratégico de uma empresa e de suas unidades, e, dentre eles, destacar-se-á o planejamento orçamentário.

O processo anual de planejamento orçamentário faz parte da estratégia da maioria das empresas, cujo desempenho e comprometimento das unidades envolvidas são fatores primordiais para que a organização alcance os resultados financeiros previstos para o ano seguinte.

O planejamento é um acontecimento periódico, conduzido frequentemente como um procedimento precursor da elaboração do orçamento anual e dos processos de aprovação dos investimentos de capital.

Dentro dessa visão, o processo de planejamento orçamentário do Banco Itaú S/A, especificamente da Superintendência do Patrimônio, inicia-se três meses antes da implementação do orçamento do ano subsequente.

O desenvolvimento orçamentário para o ano fiscal seguinte normalmente começa vários meses antes de o ano corrente terminar (WARREN; REEVE; FESS, 2001). O planejamento orçamentário da organização bancária a ser analisado segue essa linha teórica, mas, isso não é unanimidade entre os autores e, conforme Mankins e Steele (2008), uma programação anual de planejamento simplesmente não oferece aos executivos tempo suficiente para avaliarem as questões que mais afetam o desempenho.

O planejamento orçamentário envolve (1) o estabelecimento de metas financeiras específicas, (2) a execução de planos para atingir suas metas e (3) a comparação periódica dos resultados efetivos com as metas. Estas abrangem todas as metas da empresa, incluindo as específicas para cada unidade operacional (WARREN; REEVE; FESS, 2001). Para Mintzberg (2004) a finalidade de um plano é especificar um resultado desejado – um padrão – em algum tempo futuro. Orçamentos são planos que especificam os custos dos resultados para dados períodos de tempo.

O planejamento orçamentário deve estar alinhado à estratégia da empresa, devendo ser iniciado de forma única e baseado na flexibilidade e capacidade para

que a organização possa lidar com as mudanças e consiga com isso cumprir as metas e os objetivos traçados.

De acordo com Mankins e Steele (2008) ainda existe o problema do *timing*. Mesmo quando os executivos alocam tempo suficiente para o desenvolvimento de estratégias sobre questões difíceis e complexas, o *timing* do processo pode criar problemas. Na maioria das empresas, o planejamento estratégico é um processo sequencial no qual os gestores analisam as informações do mercado e dos concorrentes, identificando ameaças e oportunidades, e então definem um plano plurianual.

No processo orçamentário, são estabelecidas metas financeiras empresariais, individuais e de equipe. Problemas de comportamento humano podem surgir se a meta orçada (1) for inatingível (muito elevada), (2) for muito fácil de atingir (muito vaga) ou (3) gerar conflitos entre a empresa e os objetivos dos funcionários (meta conflitante) (WARREN; REEVE; FESS, 2001). No caso da meta conflitante, em que cada participante do processo defende seus interesses, é possível dizer que poderá surgir uma manifestação política dentro do processo de planejamento orçamentário. Conforme Morgan (2006) não é de admirar, todavia, que a dimensão da política da organização se manifeste tanto no processo de elaboração de orçamentos e alocação de recursos financeiros quanto no seu controle.

No que se refere a “interesses”, fala-se sobre um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras

(MORGAN, 2006). As pessoas começam a identificar-se com as responsabilidades e os objetivos associados ao seu papel específico, grupo de trabalho, departamento ou equipe de projeto, de forma que sempre são levadas a valorizar a realização dessas responsabilidades e objetivos sobre e acima da realização dos objetivos organizacionais mais amplos (MORGAN, 2006).

O orçamento pode ser considerado uma forma de realização de decisões organizacionais estratégicas, uma vez que, por seu intermédio, planos passam a uma dimensão concreta na medida em que se deliberam ações organizacionais específicas e identificadas com os responsáveis pela sua implementação.

Depois de formalizado o processo orçamentário, é necessário estabelecer um conjunto de medidas e estruturas que, na visão de Padoveze (2005), deve ser concretizado da seguinte forma:

- a) Comitê orçamentário: tem como função decidir sob a ótica geral do orçamento anual e geralmente é composto das diretorias administrativas e do *controller*, o qual é o responsável por todo o processo orçamentário na organização.
- b) Premissas orçamentárias: são as regras definidas pelo comitê orçamentário e que entrarão em vigor no próximo orçamento. São os princípios que servirão de base para aquele comitê determinar as especificidades do orçamento em questão.
- c) Modelo do processo decisório: também de responsabilidade do comitê orçamentário, tem como função conduzir o processo orçamentário em consonância com o subsistema institucional, que compreende a missão da organização assim como suas crenças e valores.
- d) Estrutura contábil: compreende estruturar e monitorar o sistema de informações contábeis de forma que exista uma perfeita harmonia com os

interação reside principalmente na definição dos critérios de contabilização das receitas e despesas, na estruturação das contas contábeis utilizadas pelo sistema de informações contábeis, como o plano de contas, assim como definir a manualização dos procedimentos citados.

- e) Sistema de apoio: trata-se da definição das tecnologias de informação e demais sistemas de apoio para a execução de cálculos e lançamentos orçamentários no sistema de informação contábil. Sendo a controladoria responsável pelas informações da organização, a contribuição do *controller* é essencial para a definição do sistema de apoio que será empregado no processo orçamentário.
- f) Relatórios: envolvem os relatórios orçamentários de preparação dos orçamentos e são usados para acompanhamento e controle destes. O *controller* é o profissional responsável pela elaboração e revisão dos relatórios orçamentários.
- g) Cronograma: em um processo orçamentário, torna-se essencial estabelecer o cronograma orçamentário das etapas de previsão, reprojeção e controle do orçamento na organização.

Salienta-se que o planejamento orçamentário, foco principal do trabalho, tem seus objetivos fixados pela alta cúpula administrativa da organização. Nesse aspecto cabe destacar a definição de Wright, Kroll e Parnell (2000), a qual diz que a estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Assim, cabe à alta gestão da organização o estabelecimento das estratégias, de forma a garantir competitividade para a empresa.

5. MODELO TEÓRICO

Será utilizado como referência para a pesquisa o modelo derivado daqueles vistos nas seções anteriores. Esse modelo tem como principais componentes:

1. O estruturalismo de Etzioni/Weber, baseado nas organizações normativas e utilitárias, e o poder como limitador dos indivíduos na tomada de decisão pela “interiorização” das regras dentro da hierarquia a que estão submetidos.

2. A escolha estratégica e o incrementalismo lógico, em razão da capacidade dos gestores de preponderarem na tomada de decisão, além do processo de aperfeiçoamento contínuo do planejamento.

3. A teoria dos *stakeholders* e suas influências políticas na concepção do poder micro de Mintzberg, decorrente de interesses de forças internas nos processos de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões, com sua consequente tomada de decisão no processo de planejamento orçamentário, limitado pela conjuntura externa vivenciada pela organização mais as restrições institucionais instituídas.

O modelo proposto e a contribuição de cada teoria podem ser representados pelo quadro 2:

ESTRUTURA: TIPOLOGIAS	PODER: NEGOCIAÇÃO E COALIZÃO	INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS
- Coercitiva - Normativa - Utilitária	Constatação de poder e conflito que podem resultar em negociações que poderiam gerar coalizões	A influência do comportamento e das coalizões dos <i>stakeholders</i>

Quadro 2 – Modelo teórico
Fonte: elaborado pelo autor

De acordo com o modelo de Etzioni, as organizações normativas seguem estritamente as regras, são mais burocráticas e menos propensas à negociação, com tendência à centralização. A utilitária tem maior possibilidade de negociação entre as coalizões e os indivíduos.

Pode-se considerar a negociação uma estratégia que busca um acordo quanto a uma decisão sobre o comportamento futuro que seja satisfatório para os envolvidos. A negociação é uma característica presente nas teorias que tratam da ou mais indivíduos na organização para alcançar um objetivo comum. Trata-se de uma forma extrema de condicionamento dos objetivos dos indivíduos na organização. Dois ou mais grupos agem como um só com relação a certos objetivos quando há necessidade de mais apoio ou recursos que não são possíveis para cada um isoladamente.

A teoria dos *stakeholders* será empregada para identificar a capacidade de negociar (negociação ou imposição) dos envolvidos no processo, e se as estratégias da Superintendência do Patrimônio são alcançadas sob pressão dos *stakeholders* ou se segue a estratégia geral da empresa.

Os *stakeholders* possuem grande potencial de influência no ambiente e na estrutura das organizações, esperando a satisfação de seus interesses e expectativas através de incentivos da organização. A teoria dos *stakeholders* requer o entendimento do tipo de influência por eles exercido e a reação das organizações perante as suas intervenções (PINTO; OLIVEIRA, 2004).

Portanto, resumindo o modelo teórico, as relações de poder serão identificadas e qualificadas pelo modelo de *stakeholders*, enumerando os principais interessados em relação ao objeto em estudo, suas necessidades e capacidade de influência (formal, econômica ou política). Aqueles com maior capacidade influirão mais e obterão prioritariamente suas demandas.

O modelo de Child reforça o conceito de que são os superiores da cada área que detém o poder. Já, o modelo de Quinn e o de Mintzberg falam em processos emergentes, o que abre a possibilidade de participações vindas de baixo, e também de processos incrementais, onde revisões estratégicas menos formalizadas são definidas com a evolução cotidiana dos fatos e condições. Mintzberg introduz também a noção de coalizões que negociam o interesse mútuo em cada situação. O modelo de Etzioni distingue entre poder coercitivo, utilitário e normativo, o que reforça a distinção de Freeman sobre capacidade de influência.

6. METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a opção metodológica que direcionou o presente trabalho.

6.1 Método

O estudo empírico proposto tem como objeto de estudo o processo de planejamento orçamentário de uma área destinada à administração do patrimônio imobiliário do conglomerado do Banco Itaú, denominada Superintendência do Patrimônio.

A pesquisa foi desenvolvida em uma área administrativa do Banco Itaú, localizada no Centro Empresarial Itaú Conceição, em São Paulo, que controla a parte imobiliária do conglomerado, conforme já exposto no capítulo 1 do trabalho.

O estudo é de natureza qualitativa e faz uso de amostra não-probabilística intencional, que consiste em identificar e selecionar uma amostra que permita obter informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa.

Na pesquisa qualitativa “um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada” (GODOY, 1995b, p. 21).

Para Marconi e Lakatos (2006) na amostra denominada intencional, o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção, etc) de determinados elementos da população, mas não representativos dela. Pressupõe que estas pessoas, por palavras, atos ou atuações, têm a propriedade de influenciar a opinião dos demais.

Diante disso, as áreas participantes da pesquisa foram selecionadas de acordo com os conhecimentos, as informações e a participação em torno do tema

áreas e os atores e suas influências nas tomadas de decisão, delimitando-se assim o campo de estudo, tendo como justificativa a escolha pela amostra não-probabilística intencional. .

O método de pesquisa utilizado é estudo de caso, visto tratar-se de trabalho descritivo que examinou acontecimentos contemporâneos, sem manipulação de

comportamentos relevantes (Yin, 2005). Para o autor, o estudo de caso permite identificar quem são os interessados, entender como se processam suas influências, saber como são negociadas as coalizões e por que foram feitas em cada caso.

Em função da necessidade de demonstrar como fatores teoricamente distintos utilizou-se a modalidade de caso único, que pode ser empregada para propor explicações concorrentes para o mesmo conjunto de eventos (YIN, 2005, p. 26).

Uma crítica frequente ao método de estudo de caso único é a de que ele é incapaz de prover uma conclusão generalizante. Para Yin (2005):

[...] os levantamentos podem até tentar dar conta de fenômeno e contexto, mas sua capacidade de investigar o contexto é extremamente limitada. O elaborador do levantamento, por exemplo, esforça-se ao máximo para limitar o número de variáveis a serem analisadas (e, por conseguinte, o número de questões que pode ser feito), a fim de se manter seguramente dentro do número de respondentes participantes do levantamento.

Entretanto, Yin (2005) argumenta àqueles que consideram a metodologia “microscópica” pela falta de um número suficiente de casos, que o tamanho relativo da amostra, se 2, 10 ou 100 casos, não transforma um caso múltiplo em um estudo “macroscópico”. O objetivo do estudo deve ser estabelecer parâmetros para que sejam aplicados em toda a pesquisa. Desta forma, mesmo um caso único pode ser considerado aceitável, desde que atinja o objetivo proposto.

Para Godoy (1995b, p. 25) “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade a qual se analisa profundamente.”

O poder diferenciador do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências: documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 2005, p; 27).

Merriam (1998) menciona que o estudo de caso é utilizado para obter conhecimento em profundidade de uma situação, mostrando o significado dos envolvidos, cujo interesse reside no processo.

Godoy (1995b) afirma que, ao adotar o estudo de caso, o pesquisador deve estar aberto a novas descobertas, mesmo quando orientado por um esquema teórico. O pesquisador deve manter-se alerta aos novos elementos ou dimensões que podem surgir ao longo do trabalho, bem como preocupar-se em captar a

multiplicidade de dimensões presentes em uma determinada situação, pois, a realidade é sempre complexa.

6.2 Levantamento de dados

De acordo com Godoy (1995a) num trabalho de orientação qualitativa muitos pesquisadores atuam em campo através de observações e entrevistas, empregando muito do seu tempo no local da pesquisa, em contato direto com os sujeitos. Ainda, segundo a autora, os pesquisadores registram suas notas, analisam seus dados e escrevem os resultados obtidos, incluindo descrições de trechos de conversas e diálogos.

Conforme Creswell (2007), na pesquisa qualitativa existem quatro tipos básicos de procedimentos de coleta de dados:

1. *Observações*, nas quais o pesquisador toma notas de campo sobre comportamentos e atividades das pessoas no local de pesquisa. Nelas, ele registra in loco, as atividades, de uma maneira não-estruturada ou semiestruturada (usando algumas questões anteriores que o pesquisador deseja conhecer). O observador qualitativo também pode se envolver em papéis que variam de não-participante até integralmente participante.
2. Nas *entrevistas*, o pesquisador conduz o trabalho face a face com os participantes, entrevista-os por telefone ou através de grupos focais, com média de 6 a 8 pessoas cada . Estas envolvem poucas perguntas não-estruturadas e geralmente abertas, que pretendem extrair visões e opiniões dos participantes.
3. Durante o processo de pesquisa, o investigador qualitativo pode coletar *documentos* que podem ser públicos (jornais, atas de reunião, relatórios oficiais, etc) ou privados (registros pessoais , diários, cartas, e-mails, etc).
4. Uma categoria final de dados qualitativos consiste de *material de áudio e visual*. Esses dados podem ter a forma de fotografias, objetos de arte, fitas de vídeo ou qualquer forma de som.

A técnica de coleta de dados utilizada na pesquisa foi a entrevista. Assim, na literatura o termo entrevista possui algumas definições. Rosa e Arnoldi (2008), afirmam que:

[...] não se trata de um simples diálogo, mas sim, de uma discussão orientada para um objetivo definido, que, através de um interrogatório, leva o informante a discorrer sobre temas específicos, resultando em dados que serão utilizados na pesquisa.

Segundo a colocação de Godoy (1995b), a escolha da unidade a ser investigada é feita tendo em vista o problema ou questão que preocupa o investigador, e, a escolha das fontes de informação adequadas é fundamental para a obtenção dos dados requeridos.

Diante disso, numa primeira fase da pesquisa, foram realizadas entrevistas que auxiliaram a orientar a introdução da empresa no estudo, segundo a percepção dos participantes do processo de planejamento orçamentário.

A pesquisa empírica, próxima etapa, fundamentada no modelo teórico, irá retomar entrevistas com os interessados identificados a priori, de dentro da organização, que são aqueles que detêm a capacidade de negociar diretamente com o departamento agregador do planejamento, e com a possibilidade de novas inclusões caso surjam depoimentos apontando interessados não identificados até aqui.

Como o trabalho não pretende discutir os objetivos fixados pela alta administração, as entrevistas limitaram-se ao nível de superintendência, que dentro da estrutura hierárquica está abaixo da diretoria.

Para isso contataram-se o superintendente do patrimônio, o gerente da área de compras e locação de imóveis do patrimônio, o gerente de viabilidade e documentação legal, o gerente de renovações de imóveis, o gerente da diretoria de cobrança, o gerente da diretoria de crédito imobiliário, o supervisor administrativo da área de patrimônio, que é o responsável direto pela operacionalização do orçamento, o gerente de pagamentos e o gerente de vendas de imóveis disponíveis.

O processo que envolveu as entrevistas preliminares decorreu da seguinte forma: elas foram previamente agendadas de acordo com a disponibilidade dos participantes.

De acordo com Godoy (1995b), num primeiro momento o mais importante em relação ao tema em estudo:

, é a negociação do acesso do pesquisador ao local escolhido, as pessoas envolvidas devem estar a par dos principais objetivos do trabalho. O papel do pesquisador deve ser claro para aqueles que lhe prestarão informações, não devendo ele ser confundido com elementos que inspecionam, avaliam e supervisionam atividades.

Diante disso, no momento de cada entrevista, o pesquisador apresentou os objetivos do estudo e outras informações que permitissem ao entrevistado inteirar-se sobre o tipo de dados buscados, deixando claro que se tratava de um trabalho de ordem acadêmica, sem que houvesse o risco de divulgação de informações sigilosas pelo pesquisador, levando-se em conta a política de segurança da informação do Banco Itaú.

Também foi solicitada autorização para a gravação da entrevista, visando

Após, os participantes concordaram ainda, a pedido do pesquisador, em redigir seus pontos de vista e complementá-los com observações que julgassem necessárias.

A entrevista começou com perguntas a respeito de estratégia, mais especificamente o processo de tomada de decisão na elaboração do planejamento, implementação e acompanhamento estratégico do planejamento orçamentário.

As entrevistas iniciais duraram cerca de 45 minutos devido à agenda apertada dos participantes e as informações foram registradas minuciosamente, na tentativa de que nenhum dado fosse omitido e/ou perdido.

Elas constavam dos seguintes itens:

- a) **Planejamento** – Que informações de mercado e da própria empresa são levantadas para elaborar o planejamento estratégico? Que departamentos participam desse trabalho? Como é o resultado final do planejamento de anos anteriores? Quem examina e decide pela redação final das partes e do plano? Como se dão as discussões e negociações para definir o plano final?;
- b) **Implementação** – Como são desdobradas as estratégias a cada uma das divisões? Quem faz esse trabalho? Há necessidade de aprovação da

Superintendência? Em que momento o orçamento das ações planejadas é elaborado?

- c) **Acompanhamento** – Quem é responsável por avaliar se as ações estão sendo realizadas a contento? Existem reuniões específicas? Que instrumentos são utilizados? Quem define se o andamento é bom ou não?

O processo de planejamento orçamentário examinado desenvolveu-se durante o último trimestre do ano de 2008 e definiu o orçamento das unidades analisadas para o ano de 2009. Os entrevistados foram selecionados intencionalmente, procurando-se por aqueles que estavam diretamente ligados ao processo e que fossem receptivos à pesquisa. Foram entrevistados, num primeiro momento, um superintendente, quatro gerentes e dois supervisores, dos quais um é o responsável direto pelo orçamento.

Na fase seguinte da pesquisa foi elaborado um roteiro utilizado como base para novas entrevistas no sentido de colher informações complementares àquelas prévias, com a finalidade de embasar o modelo teórico proposto. Este compreende as tipologias das organizações segundo Etzioni, as influências das relações de poder na concepção do poder micro, decorrente de interesses de forças internas nos processos de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões, identificados como *stakeholders* na tomada de decisão no processo de planejamento orçamentário.

A próxima etapa abrangeu novas entrevistas visando coletar percepções dos participantes do processo de planejamento orçamentário, que serão identificados dentro do modelo teórico proposto, chamados de *stakeholders* internos.

Nessa fase seguinte da pesquisa foram considerados os participantes do processo de planejamento orçamentário, entrevistados anteriormente, que são: o superintendente do patrimônio, o gerente da área de compras e locação de imóveis do patrimônio, o gerente da área de vendas de imóveis do patrimônio e o supervisor administrativo, que é o responsável direto pela operacionalização do orçamento, todos integrantes da Superintendência de Patrimônio.

Além desses participantes do processo, foram entrevistados também o Superintendência de Patrimônio, o gerente da Diretoria de Crédito Imobiliário e o

oficial do *compliance*⁴, ao qual o orçamento final é enviado para efeito de monitoramento de riscos, todos eles identificados como os *stakeholders* externos ao setor.

Para o trabalho optou-se pela entrevista semi-estruturada, onde segundo Rosa e Arnoldi (2008):

[...] as questões deverão ser formuladas de forma a permitir que o sujeito discorra e verbalize seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas apresentados. O questionamento é mais profundo e, também, mais subjetivo, levando ambos a um relacionamento recíproco, muitas vezes de confiabilidade.

Diante do exposto, as entrevistas seguiram um roteiro previamente elaborado, com os tópicos relevantes enumerados em função dos objetivos do trabalho e do modelo teórico proposto.

Os tópicos que foram abordados na nova fase levaram em consideração:

- (1) a identificação da estratégia empresarial e o alinhamento com a estratégia pela área patrimonial;
- (2) a identificação da estrutura e o processo que envolve os interessados em relação ao objeto de estudo;
- (3) os interesses dos *stakeholders* nas tomadas de decisões considerando-se o conceito de organizações coercitivas, normativas e utilitárias;
- (4) as necessidades e a capacidade de influência dos *stakeholders*;
- (5) a formação de coalizões entre os atores no processo de tomada de decisão e a capacidade de pressão sobre a Superintendência do Patrimônio.

6.3 Triangulação

Para Yin (2005), a triangulação dos dados, incentiva a coletar informações de várias fontes, visando a corroborar o mesmo fato ou fenômeno.

⁴ As atividades do *compliance* são: monitoramento dos riscos e melhoria de processos; divulgação e aprimoramento dos canais de consultas; conhecer o processo de informação financeira e os sistemas internos de controle; supervisionar o processo de elaboração e a integridade da informação financeira da empresa e revisar periodicamente os sistemas de controle interno e gestão de riscos; informar, revisar e supervisionar a política de controle de riscos.

Desse modo, o roteiro prevê em cada entrevista o questionamento sobre a

Para Patton (apud YIN, 2005), existem quatro tipos de triangulação:

1. De fonte de dados (triangulação de dados).
2. Entre avaliadores diferentes (triangulação de pesquisadores).
3. De perspectivas sobre o mesmo conjunto de dados (triangulação da teoria).
4. De métodos (triangulação metodológica).

Para o autor, com a triangulação é possível uma dedicação maior ao problema, pois, várias fontes de evidências fornecem basicamente várias avaliações do mesmo fenômeno (YIN, 2005, p. 128)

6.4 Análise das informações

O tratamento das informações foi realizado por meio de comparação do levantamento empírico com outro de base prognóstica, ou seja, do modelo teórico proposto. Se os padrões coincidem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna.

6.5 Limitações

Muito embora o método de estudo de caso seja considerado limitado por não oferecer bases para generalizações, pode ser visto como uma oportunidade para se conhecer em profundidade uma situação real e complicada, provendo informações para pesquisas futuras.

No presente trabalho, adotou-se o método de estudo de caso único, portanto, qualquer generalização para organizações similares não poderá ser aplicada.

No entanto, pode-se propor a viabilidade de pesquisas futuras tendo como ponto de partida, os resultados aqui obtidos.

7. RESULTADOS

A pesquisa realizada e a coleta dos dados por meio de entrevistas, apesar de todo cuidado que um estudo de caso único demanda, possui suas limitações. Os dados coletados junto aos entrevistados não permitem que se faça generalizações quanto ao planejamento orçamentário.

A partir do modelo teórico proposto e da estrutura formal da organização Banco Itaú S/A, foi escolhida a Superintendência de Patrimônio - SUPAT, tendo sido identificadas as áreas integrantes do planejamento orçamentário que participam efetivamente do seu processo.

Estas áreas, identificadas como stakeholders internos, são: a superintendência de patrimônio e as áreas a ela subordinadas que são a gerência de compras e locações de imóveis, a gerência de pagamentos, a gerência de vendas de imóveis disponíveis e a gerência de viabilidade e documentação legal. E as áreas identificadas como stakeholders externos são: a diretoria executiva, o comitê executivo e o compliance.

O processo de planejamento orçamentário tomado aqui como objeto de análise refere-se ao orçamento do ano de 2009, cujo estudo permitiu identificar as relações de poder na tomada de decisão no processo desenvolvido na superintendência do patrimônio do Banco Itaú S/A.

O processo do planejamento orçamentário teve início no último trimestre de 2008 e consistiu em orçar os valores relativos às despesas com a compra, venda, locação e manutenção dos imóveis do conglomerado.

As premissas do orçamento foram definidas pela diretoria executiva para a superintendência do patrimônio, do qual fazem parte as despesas de imóveis, que são os contratos de locação, IPTU, condomínio, taxas, aquisição de imóveis, distratos de locação, locações novas e manutenção.

A análise dos resultados iniciou-se com a releitura das respostas dos entrevistados, baseando-se nos tópicos pré-estabelecidos formulados a partir do modelo teórico.

Diante do exposto, as entrevistas seguirão um roteiro previamente elaborado, com os tópicos relevantes enumerados em função dos objetivos do trabalho e do modelo teórico proposto.

Na identificação da estratégia empresarial e o alinhamento com a estratégia pela área patrimonial, a percepção dos entrevistados a respeito da estratégia do Banco Itaú e seu alinhamento com a SUPAT evidenciou um conflito de ideias, demonstrando a falta de consenso entre os respondentes. De um lado, um membro da gerência de pagamentos defende que a estratégia do Banco Itaú: (...) é alcançar condições de internacionalização, a curto prazo condições de internacionalização das suas operações financeiras, consolidando sua liderança no mercado financeiro nacional e abrindo frentes em outros países, como aconteceu na Argentina e Chile.”

No mesmo sentido, o outro entrevistado, da gerência de compras e locações de imóveis, afirmou que a estratégia do Banco Itaú é “(...) expandir-se na América Latina e para isso, a primeira etapa foi fortificar-se no Brasil, o que aconteceu com a fusão com o Unibanco. A próxima etapa é expandir em alguns países da América Latina. A forma mais provável é através de compra de algum banco local.”

Numa posição contrária, outro interessado no orçamento ligado à gerência de compras e locações de imóveis, omitiu-se quanto à estratégia do Banco Itaú, preferindo dar sua opinião pessoal a respeito da estratégia da SUPAT ao afirmar que: “(...) o Patrimônio é classificado como área de suporte e sua importância estratégica está próxima da nulidade, seus indicadores são meramente cartesianos, ou seja, quantificação orçamentária.”

Essa falta de consenso foi evidenciada na declaração do superintendente da área (SUPAT), assim relatada: “(...) o Banco Itaú é uma empresa preocupada em gerar valor para os acionistas, respeitando os preceitos e regulamentações de sua atividade, atrelado à responsabilidade de obter melhor performance no atendimento de seus clientes.”

Observa-se nos depoimentos que os entrevistados participantes do planejamento orçamentário, têm posições distintas quanto à estratégia do banco e da própria área. O argumento do superintendente evidenciou a falta de consenso dentro da SUPAT no que se refere à estratégia da empresa em suas percepções e à posição subjetiva das pessoas envolvidas em um processo estratégico.

Ao analisar o conteúdo das entrevistas, foi possível identificar que o principal interesse das gerências da SUPAT, foi a redução de custos no orçamento, como se evidencia nos trechos da entrevista dada pela gerência de pagamentos, a seguir: “(...) a minha área tem como estratégia passar as atividades operacionais para atividades gerenciais, por exemplo, nos casos de IPTU, não só pagar, mas analisar

o pagamento sob a ótica qualitativa e gerencial, [...] conferir se o lançamento está correto (áreas de terreno e construção, valores unitários de acordo com a planta genérica de valores do município e com os índices de padrão e obsolescência do imóvel), além de identificar oportunidades de redução do tributo. As eventuais reduções conseguidas causam impacto no orçamento da área.”

Ainda para a gerência de pagamentos, há também outra estratégia, conforme seu relato: “(...) que é antecipar os controles da área para atendimento das exigências SOX (lei Sarbannes-Oxley), o que deixa o Banco dentro do cumprimento das exigências internacionais quanto aos procedimentos e conformidades, alinhando então a estratégia da área à estratégia geral do banco [...], que é alcançar a curto prazo condições de internacionalização das suas operações financeiras. Essas exigências são demandadas pela Área Internacional, via Compliance.”

Na visão desta gerência, a sua área segue a estratégia da empresa no controle dos próprios pagamentos, porém, essa ação não tem influência no planejamento orçamentário.

As exigências da Área Internacional são atendidas pelo Compliance, que também é um interessado nos processos das áreas da SUPAT, pois, faz parte das suas atividades, estudar e implementar controles internos, minimizando os riscos inerentes aos processos, evitando, com isso, expor o Banco Itaú a riscos desnecessários.

A capacidade de influência do Compliance é direta e formal, pois atua conforme Circular Normativa Interna nº AG-22 que trata da Política de Continuidade de Negócios.

Apesar de a área internacional influenciar as atividades da SUPAT e ser um stakeholder interno, apenas o Compliance foi entrevistado, por ser seu representante direto nos processos.

O Compliance, como responsável pela consolidação e adequação ao padrão corporativo das informações do orçamento da SUPAT, influencia diretamente a área, pois, conforme seu relato, o papel do Compliance é: “(...) cuidar da adequação e consolidação do orçamento global do Banco. No caso específico da SUPAT é consolidar o grupo de contas ligado às despesas relacionadas a todos os imóveis, tanto os das instalações físicas das agências quanto os da administração central.”

O planejamento estratégico da gerência de pagamentos para o orçamento em questão foi o seguinte, conforme relato: “(...) em 2008 planejou-se um orçamento

para a contratação de mão-de-obra terceirizada, prática comum nas empresas, mas a fusão com o Unibanco fez com que a contratação fosse suspensa e a área ficou desfalcada, em função da licença médica de uma funcionária. Também a verba destinada a esta área foi remanejada para as gerências de viabilidade e documentação legal e a de compras e locações de imóveis, por serem ambas consideradas pela diretoria “mais” estratégicas por estarem vinculadas diretamente à área comercial, mas, não justifica-se a gerência de pagamentos ser prejudicada pela perda da verba.”

Para esta gerência, tais ocorrências foram relevantes, uma vez que essa variação tem que ser justificada ao comitê executivo que atua diretamente no orçamento das áreas, e pode, com essa “diminuição” reduzir a verba para o próximo ano.

Tal relato pode ser confirmado pela gerência de compras e locações de imóveis, citando o impacto causado pelo Unibanco: “(...) para o planejamento em 2008 havia a meta de abertura de 120 agências Itaú, mas, após o anúncio da fusão com o Unibanco (Novembro/2008) todos os processos de aquisição, locação nova e reforma de imóveis foram suspensos, A Diretoria Executiva apresentou uma lista inicial para distrato com 25 agências Itaú, 1 Personnalité e 9 Taií (lojinhas ligadas às financeiras para a concessão de crédito direto ao consumidor). Os encerramentos dos contratos encontram-se ainda em processo.”

A capacidade de influência da Diretoria sobre a área é direta e formal, pela própria estrutura hierárquica na qual está inserida. Por outro lado, as gerências de compras e locações de imóveis e a de viabilidade e documentação legal tiveram, juntas, uma capacidade de influencia grande junto à Diretoria, pois, conseguiram que parte da verba que era destinada à gerência de pagamentos fosse remanejada para as suas, conforme seus interesses. Considerando-se também a frequente intervenção da diretoria nas áreas e que uma área tem maior poder de influência que outra junto à diretoria, pode-se concluir que tal fato é confirmado pelo modelo teórico no que se refere ao poder de negociação e coalizão, bem como a influência do comportamento dos stakeholders.

A gerência de compras justifica sua “briga” por seus interesses, mesmo causando impacto direto no planejamento orçamentário, pois, as ações que se seguiram envolveram todas as outras áreas da SUPAT, com o remanejamento de verbas motivado por ordem da diretoria, conforme o depoimento que segue: “(...)

Estava-se tentando ao máximo a redução de custos para a capitalização da empresa, visualizando-se novas aquisições (de imóveis). Porém, outras áreas têm grande influência nas negociações desta gerência, pois depende-se daquelas para a conclusão dos distratos. Em caso de reforma para a entrega do imóvel, depende-se da velocidade das obras que são feitas pela “Superintendência de Planejamento e Obras”. Caso o proprietário do imóvel (que será distratado) queira os documentos de regularidade ou de certidões negativas de débitos do mesmo, depende-se da apresentação destes, sendo que os instrumentos (distratos) são elaborados pela Assessoria Jurídica do Patrimônio e a gerência de compras depende destes para a assinatura dos distratos.”

Tal fato é corroborado pelo modelo teórico, quanto à influência do comportamento dos stakeholders externos, pois, a gerência de compras depende de outras áreas para atingir seus interesses.

A gerência de viabilidade e documentação legal ao ser questionada a respeito da influência de outras áreas, respondeu: “(...) esta gerência sofre influências diárias das áreas internas no atendimento às suas demandas, bem como de órgãos externos, por exemplo, o corpo de bombeiros no laudo de vistoria para abertura das agências.”

De acordo com essa gerência, a influência é direta, pois a demora na abertura metas da área, com reflexos no planejamento orçamentário, pois a meta mensal de abertura está alinhada ao seu orçamento mensal.

Para o entrevistado:” (...) Em 2008 o orçamento da gerência de viabilidade e documentação legal havia sido planejado para a abertura de 120 agências, o mesmo número da gerência de compras e locações, pois, o trabalho é em conjunto, entretanto, houve um impacto grande no orçamento da área com o anúncio da fusão com o Unibanco, feita em Novembro de 2008. Inicialmente a área tinha a meta de abertura de 120 agências, logo após o anúncio da fusão foi diminuída para 50, causando um impacto grande, pois, mesmo com a redução do número de agências, teve-se que arcar com os custos não orçados do tombamento das agências Itaú Unibanco, com os distratos e com a paralisação dos processos de documentação dos imóveis. Mas com essa mudança de planos, esta área que trabalha diretamente com a área de compras e locações tiveram que lutar por uma verba maior junto à Diretoria, pois, a demanda que também é determinada por esta, aumentou por

causa dos distratos das aquisições e locações que já tinham sido concretizados e pelas multas rescisórias consequentes desses distratos.”.

No argumento da gerência de compras e locações:” (...) existem áreas mais estratégicas que outras e como as áreas de gerência de compras e locações e gerência de viabilidade e documentação legal estão ligadas à área comercial que demanda imóveis para agências, a verba foi mais que justificada, pois não pode-se deixar de atender a diretoria.”

Ainda na entrevista com o gerente da área de pagamentos, o entrevistado citou um exemplo de controle de IPTU que afeta diretamente o planejamento orçamentário, citando uma rotina diária de atividade operacional de pagamento deste imposto. Atividade Operacional: Lançar o pagamento no Sistema SAP - Módulo de Pagamento de IPTU e cuidar para que ocorra a confirmação da liquidação do pagamento; Atividade de Gestão: Além da Atividade Operacional, conferir se o lançamento está correto (áreas de terreno e construção, valores unitários de acordo com a Planta Genérica de Valores do Município e com os índices de padrão e obsolescência do imóvel), além de identificar oportunidades de redução do tributo. As eventuais reduções conseguidas causam impacto no orçamento da área.

A gerência citou ainda o sistema SAP como uma forma de pagamento e de controle dos pagamentos da sua área, especificamente o IPTU, pois, o sistema foi implantado na SUPAT após decisão corporativa como uma solução aos pagamentos que anteriormente eram enviados para uma área específica a essa finalidade e o controle era feito através de planilhas em Excel. Tal decisão foi importante para a área, pois essa ferramenta permitiu um controle maior dos valores dos IPTU's. Em uma situação ocorrida em 2008, a gerência de pagamentos citou um caso que afetou diretamente o planejamento orçamentário e expôs como sua área tratou o assunto: “(...) na análise das inscrições dos imóveis foreiros (propriedade sem domínio) em débito na SPU – Secretária de Patrimônio da União, que administra tais imóveis, verificou-se que a inscrição do débito não procedia, nem em valor, nem em lançamento, pois as pesquisas efetuadas indicavam que ele não estava inscrito como foreiro à União. Recorreu-se administrativamente e o débito foi baixado.” “Esse exemplo foi uma cobrança de débitos de foro lançados em nome do Banco Itaú, retroativo aos anos de 2005 a 2008, lançados indevidamente e que foram extintos, pois foi comprovada que a cobrança era indevida.” Ainda conforme o

entrevistado: “(...) se fosse devida o banco pagaria, o que causaria uma variação considerável no orçamento, pois essa diferença deveria ser justificada à Diretoria Executiva onde o orçamento é discutido. Todos são responsáveis pelo seu cumprimento e também pela identificação das oportunidades de redução do realizado.” Tal exemplo é o resultado da implementação estratégica pela gerência de pagamentos.

O entrevistado mostrou-se receptivo às perguntas, citando outro caso ocorrido em 2009: “(...) Um exemplo de redução de IPTU de um prédio foi lançado, mas observou-se que houve atualização da classificação do imóvel pela idade e padrão de acabamento pela Prefeitura local. Nesse caso, comparou-se a real situação do mesmo e foi verificou-se poderia ser utilizada a legislação para reclassificá-lo em condições de obsolescência pela idade e padrão de acabamento, o que permitiria uma menor tributação.”

Como qualquer variação no orçamento planejado deve ser justificada à Diretoria Executiva, segundo o entrevistado: “(...) foi uma importante oportunidade de redução de custos para o orçamento da área, e essa variação para menos, impactou favoravelmente o orçamento, apresentando resultados positivos para a Diretoria.”

Nesse trecho da entrevista, identificou-se que a SPU - Secretaria de Patrimônio da União teve influência direta na área, lançando débitos indevidos em nome do Banco Itaú, gerando consequências que podem interferir nos negócios da empresa, pois conforme o entrevistado: “(...) um débito desse tipo impediu a renovação das certidões conjuntas da empresa, a participação em licitações junto aos órgãos públicos, bem como os serviços junto aos cartórios de lavratura das escrituras dos imóveis vendidos de propriedade do banco, o que gerou ações judiciais por parte dos compradores dos imóveis.”

Nesse contexto percebe-se a SPU - Secretaria do Patrimônio da União como um dos interessados na empresa, mesmo efetuando lançamentos esporádicos de débitos em nome do banco. A SPU - Secretaria do Patrimônio da União tem influência nas atividades da área, na medida em que lança débitos devidos ou indevidos em nome do Banco Itaú, entretanto não tem influência direta no planejamento orçamentário.

A SPU - Secretaria do Patrimônio da União, órgão público, identificado como *stakeholder* externo ao banco, apesar de ter influenciado um processo da área, não

foi entrevistada, levando-se em consideração que elegemos para este trabalho apenas os *stakeholders* internos na conjuntura.

Na percepção do gerente da área de pagamentos, “as outras áreas internas do banco (*stakeholders* internos) enxergam esta, face aos controles implantados, como “travas nos negócios”. (...)”, por exemplo, a solicitação por uma área cliente (área de compras e locações de imóveis) de um pagamento sem que este esteja aprovado na alçada adequada (normalmente por um Diretor), como a alçada é verificada sempre, e de acordo com as procurações, cuida-se do seu cumprimento, sem tolerância, e em virtude desse comportamento de cumprir as regras ao pé da letra, podem ocorrer conflitos (discussões, “bate-bocas”).” “Entretanto, essa visão está mudando porque há casos em que os controles passaram a garantir os negócios e os clientes (exemplo da área de compras).”

Por sua vez, quando a área de compras de imóveis foi questionada a respeito desses controles, a resposta do entrevistado foi a seguinte: “(...) a demanda desta área na compra de imóveis é feita por um programa definido pela Presidência e implica diretamente na elaboração do orçamento anual que é aprovado pela Diretoria Executiva, [...] o acompanhamento é feito através da análise de quadros e gráficos para garantir o cumprimento das metas e obedecer ao orçamento dentro do mais próximo possível da realidade.” Ainda conforme o gerente da área de pagamentos, as outras áreas influenciam a SUPAT: “(...) no entendimento de que, há necessidade de controle sob o processo, mas há necessidade também de se criar uma mentalidade para que o controle seja “pró negócio.” “No caso do cliente interno a influência da área de compras não se aplica, pois, ela apenas solicita a emissão do pagamento e não participa da negociação para a compra do imóvel.”

O entrevistado disse que muitas áreas, tanto internas quanto externas à organização influenciam a área por ele gerida: “(...) muitas áreas influenciam: negócios, contabilidade, mercado imobiliário (externo), etc. Todos os pagamentos, de IPTU, aluguel e condomínio, são influenciados diretamente pelo mercado imobiliário. O IPTU pela fixação do valor venal do imóvel. O aluguel dispensa comentários e o condomínio pelas despesas extraordinárias para aumento da vida útil de um imóvel.”

Nessa parte da entrevista foram identificados *stakeholders* internos e externos à organização: área de negócios e contabilidade (internos), mercado imobiliário (externo). Entretanto, apesar da influência relatada pela gerência de pagamentos do

mercado imobiliário, sobre as atividades da SUPAT e por se tratar de um termo amplo e abrangente, este não foi considerado na pesquisa.

A gerência de pagamentos esforçou-se ao máximo para expor a sua importância na SUPAT, mas conforme os relatos anteriores, nota-se a pouca influência desta área no planejamento orçamentário, bem como junto à diretoria, apesar dos esforços dirigidos para isso. Apesar dela ser participante do planejamento orçamentário e de ter seus interesses inerentes ao processo, trata-se de uma área demandada por outras áreas, e de suporte que não teve capacidade de influência diante dos seus interesses.

De acordo com o modelo teórico, pode-se dizer que tal fato se encaixa no conceito das organizações normativas, pois são menos propensas à negociação, entretanto não se pode generalizar aos outros fatos.

Durante as entrevistas foram identificados *stakeholders* que de alguma forma influenciam o negócio da empresa, como constatado no relato do superintendente da área quando questionado a respeito da estratégia do Banco Itaú: "(...) O Banco Itaú é uma empresa preocupada em gerar valor para os acionistas, respeitando os preceitos e regulamentações de sua atividade, atrelado à responsabilidade de obter melhor performance no atendimento a seus clientes."

Diante dessa resposta, foi solicitado ao entrevistado que descrevesse como a estratégia da área sob sua responsabilidade estava alinhada à estratégia do banco, e que citasse um exemplo disso: "(...) Esta área de atuação se relaciona com atividade de gestão patrimonial e visa buscar as melhores ocupações, com custos compatíveis e em equilíbrio com a qualidade exigida para a boa performance do negócio."

Essa é a visão do superintendente quando perguntado a respeito da estratégia da área em questão (SUPAT) e seu alinhamento à estratégia geral. Citando uma situação real ocorrida em 2008, o entrevistado prontamente identificou o caso da abertura de uma agência localizada em São Paulo, porém, não revelou a sua localização exata por motivos estratégicos: "(...) Na escolha de imóvel para abertura de uma determinada agência, em análise inicial observou-se como melhor opção um imóvel de esquina, com boa fachada, boa visualização e com custo locatício compatível. Aprofundando estudos, verificamos que apesar dos atributos mencionados, o imóvel possuía configuração interna com espaços não contínuos, ou seja, a edificação tinha muitos pilares e formato irregular. Esta configuração não

permitia a implantação de um bom layout tanto para o aspecto funcional, quanto nas questões de acessibilidade e segurança. Em estudo de viabilidade, pesquisamos outras opções e decidimos por outro imóvel com custo de locação mais elevado, mas que no conjunto dos atributos nos indicaram ser a melhor escolha. Essa agência já foi inaugurada e o resultado é muito favorável.”

A decisão da não concretização da locação do imóvel em questão foi tomada pelo superintendente, com aprovação da diretoria, após estudos apresentados pela Gerência de Viabilidade e Documentação Legal, em face da importância do investimento que deveria ser feito para a abertura da agência. E o caso acabou servindo como estratégia utilizada pelo poder de decisão da área demonstrando uma coalizão favorável à não locação do imóvel, além de indicar a influência do Banco numa escolha estratégica ao mudar o local de abertura de agência, influenciando diretamente o concorrente, que pelo relatado ficou pouco tempo no local escolhido anteriormente pela empresa.

Conforme informações dadas pelo superintendente do patrimônio, esta área trabalha por demandas e mesmo com um planejamento orçamentário anual, a toda hora aparecem casos onde se pode identificar nitidamente uma escolha estratégica em função de outras estratégias emergentes.

Na visão do superintendente a influência das outras áreas é positiva, no sentido de que todos trabalham com objetivos comuns. Em resposta ao questionamento de em que medida as outras áreas influenciam a SUPAT, o superintendente disse: “ (...)as atividades/áreas de suporte do Banco Itaú, da qual a área de patrimônio faz parte, trabalham de forma integrada, portanto, os objetivos são comuns e compartilhados. As áreas de Engenharia, Manutenção e Arquitetura, sempre que necessário, validam em conjunto as decisões estratégicas, de forma a garantir a qualidade do produto final, mesmo que a decisão, às vezes, implique em esforço maior de uma das partes.”

Essas últimas áreas citadas pelo superintendente, identificadas durante a entrevista podem ser consideradas stakeholders ligados à superintendência, porém, não fazem parte do planejamento orçamentário.

Nota-se que todos os stakeholders mencionados nessa parte da entrevista, conforme a colocação do superintendente formam uma coalizão no sentido de compartilharem os mesmos objetivos dentro do banco, o que pelo modelo teórico

está ligado ao comportamento dos stakeholders, porém, pelo relato a coalizão ocorreu de forma tranquila, sem conflitos.

Para um supervisor da gerência de compras e locações de imóveis, outras áreas também influenciam esta área: “(...), por exemplo, para a abertura das agências definidas para 2008, a área que nos demandou foi a SDC (Superintendência de Desenvolvimento Comercial), que por sua vez é demandada pelas Diretorias Comerciais, que são autorizados pelas respectivas Diretorias Executivas através de decisão em CEB (Comitê Executivo Bancário). Após recebermos a demanda, acionamos as seguintes áreas: gerência de viabilidade e documentação legal, gerência de pagamentos de locações (área de suporte) e assessoria jurídica do patrimônio (que por sua vez acionam outras áreas)”

São vários interessados (stakeholders) internos e externos identificados em todas as áreas, mas nas de compras e locações de imóveis, segundo o entrevistado: “(...) As áreas que exercem influência direta sobre nossa atividade são Diretorias Comerciais (escolha dos imóveis e alçada de valores), Gerência de Viabilidade e Documentação Legal (avaliando a viabilidade técnica) e Assessoria Jurídica do Patrimônio (avaliando a documentação).

Outra área participante do planejamento orçamentário é a área de vendas de imóveis disponíveis, mas conforme seu supervisor: “(...) a área praticamente não possuiu orçamento anual, visto que seus únicos gastos foram com colocação de faixas e placas em determinados imóveis considerados “grandes” (tomando como base o seu valor de avaliação), visto que o custo dos leilões públicos foi totalmente assumido pelos leiloeiros contratados (editais em jornais, local físico para o leilão, custos de viagem/estadia para visitar os imóveis e demais custos administrativos para sua realização).”

Os custos das vendas dos imóveis em leilão são assumidos pelo leiloeiro, cabendo à gerência de vendas de imóveis disponíveis, somente as suas despesas diretas, que fazem parte do orçamento, que são o condomínio e o IPTU, portanto, quanto mais imóveis vendidos, menor o estoque deles e consequentemente menores serão as despesas com eles, gerando ações no planejamento orçamentário da SUPAT.

O entrevistado citou um exemplo de como foi feito o leilão de 2008 e quem foram os participantes de processo: “(...) em 2008, com o aquecimento do mercado imobiliário, foi exposto pelo Patrimônio, um cronograma de realização de leilões

mensais nas duas praças em que o Banco dispõe de mais imóveis: Curitiba e São Paulo. Aprovado tal cronograma, o Patrimônio efetivou tempestivas cobranças junto às áreas fornecedoras de imóveis (Diretoria de Crédito Imobiliário e Diretoria de Cobrança) cumprindo-se até o momento (Outubro/2008) todo o efetivo de leilões ora projetado. As negociações para o fornecimento de imóveis têm sido cada vez mais intensas com o intuito de reduzir-se ao máximo os estoques desses ativos.”

Nas áreas mencionadas pelo entrevistado, Diretoria de Crédito Imobiliário e Diretoria de Cobrança, apesar de já terem sido citadas anteriormente no trabalho, não foram coletadas entrevistas, pois, identificou-se que elas não participam e nem têm influência no processo de planejamento orçamentário da SUPAT, apenas influenciam na liberação de imóveis para a área de vendas.

Na questão do planejamento orçamentário, o superintendente afirmou que não tem nenhum poder de decisão, conforme o relato a seguir: (...)” A área de Patrimônio não teve poder de decisão no orçamento da SUPAT, pois ela atua por demanda decidida no Comitê Executivo do banco. Sua participação no orçamento foi ter fidelidade com os gastos previstos nos pontos existentes, bem como nas expansões. A precificação destes gastos foi definida no último trimestre do ano anterior ao exercício orçado.” “As variações entre orçado e realizado, mensalmente necessitam de explicações devidamente justificadas, bem como eventuais adequações no orçamento futuro.”

8. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi conduzida pelo modelo teórico proposto, levando-se em consideração a triangulação dos dados nas entrevistas.

A dimensão política das entrevistas resultou na identificação das tensões entre indivíduos do mesmo grupo, relativamente à definição maior em relação à estratégia do Banco Itaú, isto é, as respostas obtidas evidenciaram que os respondentes divergem acerca de uma definição de estratégia global, e sua postura revelou-se muitas vezes insurgente em relação à empresa.

Diante das respostas dos entrevistados, não se estabeleceu um consenso acerca de uma definição de estratégia, havendo uma falta de entendimento e até mesmo dificuldades de discuti-la, pela visão subjetiva de cada respondente.

Na análise dos dados, verificou-se o potencial de influência dos *stakeholders*, pois em todos os depoimentos foram identificados stakeholders internos e externos à organização, influenciando no ambiente e no processo de planejamento orçamentário. O poder de decisão e o peso de influência dos stakeholders é alto, pela própria verticalização do poder, já que o interessado maior, cuja influência é direta, formal e incisiva é a Diretoria Executiva, que é quem define o orçamento da área, bem como o Comitê Executivo que discute as decisões do orçamento.

Tal fato pode ser explicado pelo estruturalismo de Etzioni e Weber, pois, nas organizações normativas e utilitárias o poder é limitador dos indivíduos na tomada de decisão pela “interiorização” das regras dentro da hierarquia a que estão submetidos.

Nas análises dos resultados, ao evidenciarem o alinhamento da estratégia do Banco Itaú e a estratégia das áreas entrevistadas, mostraram-se as particularidades de cada área, pois assumiram que todas estão alinhadas à estratégia geral do banco, nas suas percepções. A falta de exercício do poder na área de patrimônio da organização bancária estudada mostrou-se unânime nos depoimentos colhidos, pois, nenhuma área teve ou tem poder de decisão sobre o objeto de estudo, porém, influenciam o planejamento orçamentário, mas todo o poder de decisão parte da Diretoria Executiva e do Comitê Executivo, responsável pelo orçamento.

Mesmo com essa falta de poder de influência no planejamento orçamentário, não foi identificada nos depoimentos nenhuma formação de coalizão ou rede de influência. Isso não quer dizer que não existam coalizões, fato que pode ter sido

omitido nos depoimentos. Tal situação pode ser legitimada pela própria organização formal e sua estrutura burocrática.

Entretanto, analisando os dados fornecidos pelo superintendente da área, apesar da sua limitação quanto ao objeto de estudo, destacam-se as colocações das teorias da escolha estratégica e do incrementalismo lógico, em razão da capacidade do gestor na tomada de decisão na área sob sua responsabilidade, não sendo aplicado ao objeto de estudo, além do processo de aperfeiçoamento contínuo do planejamento estratégico da área em questão.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo estudar as relações de poder a partir do planejamento orçamentário, em uma área denominada Superintendência do Patrimônio do Banco Itaú S/A.

Tratou-se de um estudo de caso único tendo como objeto de estudo o planejamento orçamentário, com abordagem estratégica e as relações de poder a partir de um modelo teórico, que teve como teoria principal a dos *stakeholders*. Essa abordagem pressupõe conflitos de interesses e coalizões entre os diferentes agentes, participantes no processo de planejamento orçamentário.

Os resultados desse estudo de caso único, mostraram os interesses da SUPAT e das áreas a ela subordinadas, os stakeholders e sua capacidade de influência, explicados pelo modelo teórico.

Em algumas passagens nota-se algumas nuances do estruturalismo quanto às tipologias de Etzioni. Assim, apesar do modelo teórico não explicar completamente o problema estudado, não há como negar a existência das relações de poder no processo de planejamento orçamentário por parte dos seus integrantes, mesmo não tendo autonomia suficiente na tomada de decisão em relação ao objeto de estudo,

Mas, essa falta de autonomia, pela própria hierarquia a que estão submetidos, é também permeada por divergências de interesses, conflitos e por relações de poder.

Esse fato pode implicar em negociação e competição entre os diferentes atores, ampliando seus espaços e influenciando outros atores com o propósito de atender aos seus interesses.

As ideias cultivadas neste trabalho, apesar de estarem baseadas no alcance metodológico limitado pelo estudo de caso único, mostram também que o exercício do poder em ambientes organizacionais pode assumir caráter unilateral em certas circunstâncias, e, dependendo das estratégias de ação de diversos agentes, pode produzir decisões e ações que estão intimamente vinculadas aos desejos e interesses de determinados grupos ou mesmo interesses individuais.

Acredita-se que as ideias contidas no presente trabalho possam colaborar tanto para o aumento do conhecimento a respeito das relações de poder, como para a compreensão das práticas de tomada de decisão da organização bancária

estudada, especialmente no que diz respeito à adaptação dos conceitos presentes no modelo teórico para a análise do planejamento orçamentário

Espera-se que este trabalho forneça subsídios para intensificar o debate acadêmico em torno da dimensão política que permeia as práticas de planejamento orçamentário nas organizações bancárias.

Em virtude das limitações desta pesquisa, e em se tratando de estudo de caso único não se pode fazer generalizações às outras organizações bancárias. Entretanto, o estudo permite esclarecer como os atores envolvidos em um dado espaço organizacional se relacionam, assim como suas percepções da visão e estratégia da empresa, a partir de um processo específico de planejamento orçamentário e as relações de poder inerentes ao caso.

Espera-se que os resultados aqui obtidos, contribuam para novos questionamentos e principalmente para as reflexões que se fazem necessárias sobre o papel dos gestores na participação efetiva e na tomada de decisão dos processos organizacionais, especificamente no planejamento orçamentário.

10. REFERÊNCIAS

AGLE, B. R. et al. Dialogue: toward superior stakeholder theory. **Business ethics quarterly**, v. 18, Issue 2, p. 153-190, abr. 2008.

ANSOFF, I. H. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANSOFF, I.; DECLERCK, P. R.; HAYES, L. R. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

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

BLAU, P.; SCOTT, R. W. **Organizações formais**: uma abordagem comparativa. São Paulo: Atlas, 1979.

BORENSTEIN, C. R. **A dinâmica do sistema de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro**: o caso da Eletrosul. 1996. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

CHAUÍ, M. **Convite a filosofia**. 12. ed. São Paulo: Ática, 1999.

CRAIG, J.; GRANT, R. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Litera Mundi, 1999.

CHANDLER JR., A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Massachusetts: MIT Press, 1962.

_____. **Scale and Scope**: the dynamics of industrial capitalism. Massachusetts: Harvard University Press, 1990.

CHILD, J. Organizational structure, environment, and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 1-22, 1972.

_____. Mix context and choice, and add a large dose of serendipity. In: BEDEIAN, A. G. **Management laureates**: a collection of autobiographical essays. Greenwich: JAI Press, 2002. v. 6.

CLEGG, S. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981.

. São Paulo: Bookman, 2007.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. in **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1997. v. 1.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, Ohio, v. 20, p. 65-91, 1995.

DRUCKER, P. Administração lucrativa. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

ETZIONI, A. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1973.

_____. **Organizações modernas**. 6. ed. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais, 1980.

. Rio de Janeiro: Qualitmark, 1997.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; McVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. **Handbook of strategic management**.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, 1999.

. Massachusetts: Addison-Wesley, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar/Abr.

Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-39, Mai/Jun.1995b.
Disponível em [http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?](http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=461&Secao=ARTIGOS)
FuseAction=Artigo&ID=461&Secao=ARTIGOS Volume=35&numero=3&Ano=1995,
acessado em 01/05/2009.

HARDY, C.; CLEGG, S. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. London: Sage, 1996.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. Disconnects and consequences in organization theory? **Administrative Science Quarterly**, Sep2002, v. 47, n. 3, p 411.

IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. **Long range planning**, v. 26, n. 6, p. 132-137, 1993.

JERMIER, J. M. Introduction: Critical perspectives on organizational control. **Administrative Science Quarterly**; Ithaca; Jun 1998; v 43, Issue 2, 235-256.

MANKINS, M. C.; STEELE R. **Decisões mais inteligentes**. Rio de Janeiro, 2008. (Harvard Business Review).

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MERTON, R. **Estrutura burocrática e personalidade**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

_____. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2004. , v. 5, p. 377-378, 1984.

_____. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2004.

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

MINTZBERG, H.; LAMPEL J. Reflecting on the strategy process. **Sloan management review**, v. 40, n. 3, primavera 1999.

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

MISOCZKY, M. C. **Dilemas da burocracia no campo das políticas públicas**: neutralidade, competição ou engajamento?. **Organizações e sociedade**, v. 8, n. 20, p. 61-73, 2001.

MITCHEL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining that principle of who and what really counts. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, 1997.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, F. C. P. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

MOTTA, F. C. P.; SILVEIRA, R. A. O pensamento de Michel Foucault na teoria das organizações. **ANPAD**, 27, 2003, Atibaia. Trabalhos apresentados. São Paulo, 2003.

NETO, A. B.; LOPES, A. S. L.; MOREIRA, A. L. As dificuldades para a implementação de estratégias em uma empresa familiar de pequeno porte. **ENANPAD**, 1998.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento orçamentário**. São Paulo: Thomson, 2005.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

PERROT, B. E. Managing strategic issues in the public service. *Long Range Planning*. Great Britain, v. 29, n. 3, p. 337-345, 1996.

PERROW, C. B. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1976.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management & Organization**, v. 7, n. 2, p. 78-87, 1977.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1981.

_____. **Managing with power**: politics and influence in organizations. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**. New York: Harper & Row, 1978.

PHILLIPS, R.; FREEMAN, R.E.; WICKS, A.C. What stakeholder theory is not. **Business Ethics Quarterly**, v 13, issue 4, 2003.

PINTO, M. S. L.; OLIVEIRA, R. R. Estratégias competitivas no setor elétrico brasileiro: uma análise dos interesses e expectativas dos atores da CHESF. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, ANPAD, ed. esp., p. 131-135, 2004.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. São Paulo: Atlas, 1989.

QUINN, J. B. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, v. 30, n. 4, p. 16-45, Summer 1989.

ROGERS, P.; BLENKO, M. **Decisões mais inteligentes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. (Harvard Business Review).

ROSA, M. V. F. P. C; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa**: mecanismos para validação dos resultados. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

SELZNICK, Philipe. A liderança na administração – uma interpretação sociológica . Rio de Janeiro:FGV, 1972

STONER, J. A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Thomson Learning, 2001.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

_____. **Ensaio de Sociologia**. 6 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1963.

_____. **História geral da economia**. São Paulo: Centauro, 2006.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE – Questionário usado na coleta de dados da pesquisa.

Questionário

1. De acordo com sua percepção, descreva a estratégia do Banco Itaú.
2. Como o Banco Itaú se propõe a atingir seus objetivos?
3. De acordo com sua percepção descreva a estratégia da sua área e como ela está alinhada a estratégia geral do banco.
4. Citar uma situação real em 2008 ou 2009 alinhada à estratégia da sua área e como sua área resolveu/tratou esses casos? Houve algum impacto no orçamento?
5. Quais foram a (s) estratégia (s) da sua área para atingir a proposta do Banco Itaú?
6. Na sua percepção, como as outras áreas enxergam a estratégia da sua área?
7. Em que medida as outras áreas têm algum tipo de influência na sua área?
8. As ordens/demandas partem de quem ou de qual área? Citá-las.
9. O processo dessas ordens/demandas são feitos formalmente seguindo algum protocolo? Existem demandas feitas sem processos, informalmente?
9. A sua área tem algum poder de decisão sobre o orçamento? Em caso afirmativo, esse poder é formal, político ou econômico?