

## RECURSOS HUMANOS

### LIDERANÇA PARTICIPATIVA EM PROCESSOS DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO

#### AUTORES

##### **RICARDO JOSÉ DÓRIA**

Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
rjdoria@terra.com.br

##### **MARCOS ABILIO BOSQUETTI**

UnicenP Centro Universitário Positivo  
marcos.bosquetti@copel.com

##### **SONIA REGINA HIERRO PAROLIN**

Unibrasil - curso de administração  
sparolin@bbs2.sul.com.br

##### **HEITOR JOSÉ PEREIRA**

Universidade Católica do Paraná  
heitor.pereira@pucpr.br

#### **RESUMO:**

O objetivo deste trabalho é avaliar a influência da gestão participativa no processo de formulação e implementação de estratégias funcionais, como primeira etapa de pesquisa mais ampla. Para atingir este objetivo da presente etapa, foram comparados os resultados do processo de planejamento funcional de dois grupos de análise, em um estudo de caso: a) o grupo de teste composto por áreas da empresa que participaram de um processo de planejamento participativo, estruturado com metodologia de pesquisa-ação, que incluía uma reflexão sobre o propósito, visão e princípios; e b) o grupo de controle, composto por áreas que não participaram deste processo, considerando ainda as influências das variáveis intervenientes do estilo de liderança, características da estrutura e da filosofia e valores da organização. Os resultados obtidos com estes dois grupos demonstram que o processo de formulação e implementação de estratégias funcionais é melhor quando mediado por um estilo de liderança e processo mais participativo, se avaliados a partir dos princípios do BSC – *Balanced Scorecard*. Este trabalho aponta como oportunidades de pesquisa futura, o aprofundamento, no modelo utilizado, da análise do perfil de valores motivacionais dos liderados e das características das tarefas e, então, a realização de uma pesquisa quantitativa.

#### **ABSTRACT:**

The purpose of this paper is to evaluate the influence of participative management on the functional strategic development and implementation process, as first step in a wider research. For reach this goal, it was compared the results of the functional planning process that take effect in two analyses groups in a case study: the test group was compounded by departments that participated in a participative planning process, framed with action-research methodology, that included a reflection about purpose, vision and principles, and the control group compounded by departments that were not involved in this participative process, considering in this process the influences of the intervenient variables of the leadership styles, structure and philosophy and values organizational features. The results show that functional

strategy development and implementation process is better when mediated by a participative leadership style and process, if assessed using the BSC – Balanced Scorecard principles. The authors indicate future opportunity researches, the deepen analyses of motivational values of employees in this used analyses model, the introduction of tasks features, and, so, the accomplishment of a quantitative research.

**PALAVRAS CHAVES:**

Liderança participativa – Estratégias funcionais – Características organizacionais

# LIDERANÇA PARTICIPATIVA EM PROCESSOS DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO

## 1. INTRODUÇÃO

As pesquisas e estudos organizacionais têm procurado desenvolver novas práticas com o objetivo de ajudar a enfrentar a crescente diversidade e complexidade da sociedade, decorrentes, principalmente, do desenvolvimento da tecnologia da informação, das comunicações e do aumento da sofisticação dos trabalhadores.

As instituições operando neste novo ambiente de forma hierárquica do tipo comando-controle, adequada a Era Industrial, são cada vez mais incapazes de atingir os seus objetivos. Para seu crescimento consomem recursos de tal forma que ameaçam a sobrevivência das gerações futuras e alienam as pessoas que nela trabalham na tentativa de atingir uma ordem societária pacífica e construtiva. (Hock, 1999)

A filosofia dos novos modelos de gestão baseados na participação é fundamentada no conceito de organização como um conjunto de relações interpessoais que permita buscar o propósito, de acordo com as crenças e valores das pessoas. A organização deve ser a personificação da comunidade baseada em propósito compartilhado, atendendo às mais altas aspirações das pessoas. Pequenas mudanças nas crenças e valores podem alavancar os resultados da organização, como proposto na teoria do caos e dos sistemas complexos, que demonstram que pequenas causas podem resultar em grandes efeitos. (Hock, 1999; Nóbrega, 1996).

Segundo Pereira (1995), na evolução dos modelos de gestão, a partir dos anos setenta, todas as escolas ou modelos de gestão incorporaram a gestão participativa como uma filosofia gerencial e um conjunto de práticas de gestão. Assim, a Gestão Japonesa desenvolveu a prática do CCQ – Círculo de Controle de Qualidade, como um mecanismo de participação espontânea das pessoas em equipes, que visavam discutir e buscar soluções criativas para problemas no ambiente de trabalho. Por outro lado, a Gestão Empreendedora, que surgiu a partir dos anos oitenta, inicialmente em empresas norte-americanas, como resposta à crescente competitividade das empresas japonesas, estimulou a prática da interação de idéias entre as equipes de trabalho, visando estimular a inovação e a busca de resultados.

Já nos chamados *modelos emergentes*, como a Gestão do Conhecimento, vários autores (Nonaka e Takeuchi, 1997; Terra, 2001) enfatizam o papel das equipes na criação e disseminação do conhecimento, sobretudo sob o formato de comunidades de aprendizagem. Na abordagem da Administração Holística, cuja filosofia é a visão do todo nos processos de trabalho, as empresas buscaram conceitos e práticas como células de produção ou equipes auto-gerenciáveis, nas quais o nível de comprometimento individual com os resultados era muito alto, o que permitia uma delegação efetiva de autoridade dos gerentes para tais equipes (Pereira, 1995).

Em direção semelhante, para mostrar o possível esgotamento dos modelos tradicionais, Kochan e Ussen (1992, *apud* Albuquerque, 1999), utilizam as expressões Conceção Tradicional e a Visão Transformadora. Na concepção tradicional, o objetivo maior é maximizar a riqueza dos acionistas (*shareholders*) e a participação do trabalhador individual deve estar limitada aos objetivos organizacionais ou à resolução de problemas relacionados à tarefa. Na visão transformadora, o objetivo maior da organização é atender aos variados interesses e necessidades dos múltiplos envolvidos (*stakeholders*) na organização: acionistas, empregados, consumidores e sociedade. A função crítica da organização é coordenar a lealdade e o comprometimento dos participantes com relação à sobrevivência no longo prazo. (Albuquerque, 1999)

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A pergunta que se pretende responder neste artigo é se um processo de planejamento e implementação de estratégias funcionais é melhor quando realizado de forma participativa, envolvendo os trabalhadores em todas as definições, incluindo a reflexão e a construção de um consenso sobre o propósito, visão e princípios, do que quando realizado com base na concepção tradicional, considerando o contexto de uma organização burocrática.

O objetivo deste trabalho é avaliar a influência da gestão participativa no processo de formulação e implementação de estratégias funcionais, como primeira etapa de pesquisa mais ampla. Esta, por sua vez, pretende aprofundar a avaliação, a *posteriori*, dos resultados obtidos com a gestão participativa no processo de formulação e implementação de estratégias funcionais e no processo de gestão do conhecimento. Para atingir este objetivo na presente etapa da pesquisa foram comparados os resultados do processo de planejamento funcional de dois grupos de análise. Um grupo composto por áreas que participaram de um processo de planejamento participativo, estruturado com metodologia de pesquisa-ação, que incluía uma reflexão sobre o propósito, visão e princípios. O outro grupo de controle composto por áreas que não participaram, considerando ainda as influências das variáveis intervenientes do estilo de liderança, características da estrutura e da filosofia e valores da organização.

Especificamente pretende-se neste artigo: descrever a fundamentação teórica, que deverá envolver o processo de formulação de estratégias funcionais, estilos de liderança e as características da estrutura e da filosofia e valores da organização; apresentar os procedimentos metodológicos deste estudo de caso; descrever brevemente o contexto do caso em estudo; apresentar e analisar os resultados da pesquisa; abrir campos para estudos futuros, sugerindo uma abordagem quantitativa com análises estatísticas com o objetivo de comprovar estatisticamente hipóteses que possam ser levantadas a partir desta pesquisa qualitativa; e subsidiar estudos de melhoria do processo de planejamento empresarial da empresa em estudo.

## 3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para o desenvolvimento da pesquisa, buscou-se fundamentação teórica sobre processo de formulação e implementação de estratégias funcionais e sobre os elementos intervenientes de estilo de liderança, características da estrutura e características da filosofia e valores da organização.

### 3.1. Processo de formulação e implementação de estratégias funcionais

A administração da estratégia empresarial é efetuada a partir de modelos que utilizam basicamente os passos de análise ambiental, definição de objetivos, formulação, desdobramento e implementação das estratégias, controle dos resultados e o *feedback* para ajuste (Albuquerque, 2002).

Porter (1986) apresenta um método clássico para a formulação da estratégia, baseado no trabalho realizado por Andrews, Christensen e outros integrantes do grupo de Política da Harvard Business School. Nesse modelo, a estratégia competitiva é formulada a partir da análise do ambiente, considerando variáveis do ambiente interno e externo da empresa e, das estratégias competitivas, definem-se as estratégias das áreas funcionais. Do ponto de vista interno, pontos fortes e fracos da companhia são considerados, além dos valores e crenças da organização. Externamente, são consideradas as ameaças e oportunidades da indústria em que a empresa está inserida, bem como as expectativas amplas dos *stakeholders*.

O modelo de administração estratégica apresentado por Wright, Kroll e Parnell (2000), que tem grande semelhança com o modelo de Andrews, Christensen (1971) e outros, também prevê que o desdobramento das estratégias empresariais resultam na formulação das estratégias das unidades de negócios e, destas, resultam as estratégias de áreas funcionais.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), o desdobramento da estratégia da empresa em estratégias de áreas funcionais é fundamental para o sucesso da implementação estratégica. Para que a estratégia genérica de uma unidade de negócio obtenha sucesso, “cada área funcional deve ir além de apenas operar de forma eficaz” (Wright, Kroll e Parnell, 2000, p.253).

A existência de um processo de formulação e implementação da estratégia não é suficiente para que a empresa venha a atingir os resultados planejados. Kaplan e Norton (2004) citam um estudo da Bain & Company, que analisou o desempenho de empresas com receita superior a US\$ 500 milhões em sete países no período 1988 a 1998, para concluir que “a maioria das empresas não é bem-sucedida na implementação da estratégia”. (Kaplan e Norton, 2004, p.6)

Senge (1990), na mesma linha, coloca

que muitas das melhores idéias nunca chegam a ser colocadas em prática. Estratégias brilhantes não conseguem ser traduzidas em ação. *Insights* sistêmicos nunca se transformam em políticas operacionais. Uma experiência-piloto pode provar, para a satisfação de todos, que uma nova abordagem gera melhores resultados, mas a adoção em larga escala dessa abordagem nunca realmente ocorre. (Senge, 1990, p.201)

Estes exemplos somam-se às justificativas de que os modelos de gestão tradicional do tipo comando-controle não estão mais respondendo à complexidade da sociedade.

Kaplan e Norton (2002) propuseram um modelo com o objetivo de aumentar as chances de sucesso da implementação da estratégia, o *Balanced Scorecard* – BSC, hoje, talvez, o modelo mais utilizado pelas grandes empresas no mundo. O BSC é baseado em cinco princípios: traduzir a estratégia em termos operacionais; mobilizar para mudança por meio da liderança executiva, alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; e fazer da estratégia um processo contínuo (Kaplan e Norton, 2002).

Esse modelo é um sistema de mensuração, que utiliza indicadores de forma balanceada em quatro perspectivas – financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento – que ajuda a descrever e comunicar as estratégias que criam valor e alinham os ativos intangíveis para a realização da estratégia. Segundo eles, o capital intelectual é a fonte de criação de valor sustentável. “O desenvolvimento e alinhamento dos ativos intangíveis induzem a melhorias no desempenho dos processos, que por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas” (Kaplan e Norton, 2004).

A participação dos empregados na inovação tecnológica e nos sistemas de gestão é uma característica presente em experiências estudadas, que tem se mostrado eficiente para o planejamento e alcance de resultados. Os trabalhos em grupo têm sido indicados para compartilhar novas fontes de experiência e especialidades, para conseguir colaboração e estimular melhores desempenhos, construir consenso em temas controversos, desenvolver e educar pessoas através de sua participação, etc.. Por outro lado, os trabalhos em grupo não são indicados quando uma pessoa tem maior especialização no assunto do que as outras e quando não há tempo para discussão (Albuquerque, 1999).

Se nesse processo de planejamento for conseguido o consenso em torno do que Hock (1999) chamou de “propósito compartilhado”, “princípios” e “conceito” da organização como comunidade, atingindo-se a harmonia entre as pessoas, há uma transformação, que faz com que a pergunta mude de “Vamos fazer tal coisa?” para “Quanto tempo leva?”. O próprio Hock coloca que o sucesso não é certo, pois dependerá do sucesso da comunicação com outros grupos, da obtenção de recursos, da compreensão e apoio necessários, mas nada vai impedir o grupo de tentar (Hock, 1999). Este consenso também foi identificado por Albuquerque (1996) como um dos denominadores comuns associados ao sucesso de três empresas brasileiras que adotaram a gestão participativa como fator de inovação.

Uma vantagem freqüentemente apontada da gestão participativa é a aquisição de novas habilidades e conhecimentos pela organização. Uma forma de trabalho participativo em organizações é a pesquisa-ação. Segundo Thiollent (2002, p. 15):

Na medida do possível, considerando que os obstáculos [dificuldade de acomodar as relações de poder e o clima de competição que pode levar a ocorrência de participantes sem efetiva contribuição] sejam superáveis, podemos considerar que a pesquisa-ação consistiria em estabelecer uma forma de cooperação entre pesquisadores, técnicos e usuários para resolverem conjuntamente problemas de ordem organizativa e tecnológica. O processo seria orientado de modo que os grupos considerados pudessem propor soluções ou ações concretas e, ao mesmo tempo, adquirir novas habilidades ou conhecimentos.

### **3.2. Influência do estilo de liderança, das características da estrutura e da filosofia e valores da organização**

Um processo de planejamento que busque o envolvimento e participação de todos, como descrito anteriormente, terá dificuldades de alcançar os resultados potenciais em uma organização baseada num modelo taylorista-fordista. Estas baseiam-se em uma estrutura rígida, excessivamente especializada, com funções rotineiras e pouco desafiantes, estruturas hierarquizadas e fundamentadas nas relações de autoridade e controle explícito de atividades. Esse processo participativo de planejamento requer características diferentes da organização, como liderança participativa, flexibilidade, inovação, criatividade e humanização da empresa (Albuquerque, 1999).

A seguir, será apresentada brevemente a fundamentação teórica sobre o estilo de liderança, características da estrutura organizacional e características da filosofia e valores da organização.

Os estudos clássicos da *liderança* concentravam-se nas personalidades dos grandes líderes, considerando que os líderes já nascem líderes. Outros estudos concentram-se nas necessidades e estruturas do grupo e do contexto e na dinâmica entre líderes e liderados. Nessa linha, vários estudos procuram descobrir e treinar líderes para torná-los mais eficazes, identificando as características ou traços desejáveis dos líderes (Lindholm, 1996).

Nem sempre se distingue claramente liderança de gerenciamento. Este se traduz num modo de poder, decorrendo de uma autoridade formalmente conferida ao superior hierárquico relativamente aos seus subordinados.

Heifetz (1999) coloca que liderança e autoridade, muito freqüentemente, são dois conceitos conflitantes. Muitas pessoas com autoridade não sabem exercer a liderança e outras exercem-na sem autoridade, simplesmente pelo fato de identificarem um problema [...] e terem condições de mobilizar as pessoas para solucioná-lo”. Ele frisa que no passado a liderança tinha um forte componente de autoritarismo e hoje se observa atitudes mais participativas. (Heifetz, 1999, p. 61)

Zaleznik (1998) aponta que os objetivos dos gerentes surgem das necessidades menos do que dos desejos. Os gerentes fazem com que o negócio do dia a dia funcione. Já os líderes têm atitudes ativas e pessoais em relação aos objetivos e estão procurando oportunidades que inspirem os subordinados e seus processos criativos. De forma agregadora, ele coloca que “a empresa precisa de gerentes e líderes para sobreviver e ter sucesso”. (Zaleznik, 1998, p. 61)

Kotter (1998), na mesma linha, coloca que liderança e gerenciamento são dois sistemas de ação distintos e complementares e que o grande desafio é combinar estes sistemas de forma balanceada. Segundo ele, gerentes tratam da complexidade fazendo planos e orçamentos com objetivos e metas para o próximo mês ou ano, enquanto líderes fazem as mudanças iniciando por estabelecer uma direção ou visão de futuro, geralmente de longo prazo, com as estratégias que produzem as mudanças necessárias para atingir a visão. Os

gerentes implantam seus planos organizando as atividades das pessoas e os líderes alinham as pessoas, através da comunicação da direção para que crie a coalizão e o comprometimento em relação a esta visão. Finalmente, gerentes acompanham seus planos controlando e resolvendo problemas e os líderes atingem a visão através da motivação e inspiração das pessoas, fazendo que todos se movam na direção correta e enfrentem os desafios, considerando as necessidades, valores e emoção dos liderados. (Kotter, 1998)

O estímulo à participação dos liderados vai ao encontro do que é defendido por psicólogos, como os da escola de Kurt Lewin, (*apud* Boudon & Bourricaud, 1993, p. 257) os “quais enfatizam a excelência da liderança democrática, definida [...] pela orientação pedagógica e participativa que o líder se empenha em fazer prevalecer”. São complementares as colocações de especialistas em processos de estratégias organizacionais, relacionadas com o estímulo à participação e à mobilização das pessoas em torno de um sonho, uma missão, uma intenção estratégica ou, de outra forma, uma visão e um propósito (Bennis, 1998).

Uma linha de pesquisa sobre liderança é a dos estilos gerenciais.

“O estilo gerencial é uma característica própria e determinada pela personalidade e formação do líder, ou seja são os tipos de comportamento adotados pelo líder em relação aos seus subordinados, isto é, a maneira como o líder orienta sua conduta. É importante ressaltar que a flexibilidade é essencial, e que os líderes devem variar seu estilo de acordo com as características da organização” (Romani & Dazzi, 2002, p. 48).

Além dos estilos dos líderes, os estudos de liderança devem considerar as características dos liderados e do contexto das relações. Petracca (1997), enfatiza ser fecundo e científico considerar a liderança como um papel que se desenvolve num contexto específico de interações, combinando as variáveis do papel com as motivações, atributos e recursos dos líderes e as expectativas, recursos, aspirações e atitudes dos liderados (Petracca, 1997, p. 713-716).

A relação entre líder e liderados é influenciada pelas *características da estrutura organizacional*.

Uma estrutura burocrática enfatiza o controle e a previsibilidade, é altamente especializada, formalizada, centralizada, dependente da padronização dos processos e eficiente para realização de trabalho de rotina em larga escala, sendo adequada para ambientes mais estáveis. No entanto, o controle burocrático tende a reprimir a iniciativa individual, criar resistências a mudanças, proporcionar tensão nos relacionamentos e prejudicar a motivação dos membros da organização. Existem várias propostas de modelos de estrutura organizacional que procuram minimizar os efeitos negativos da burocracia, tornando a organização mais flexível, adaptável, dinâmica e participativa (Boog, 1991).

Pereira (1995) analisa a evolução dos novos modelos de gestão a partir dos anos 70, entre eles a gestão japonesa e a empreendedora, que apresentam como característica comum um estilo participativo de gestão.

Com o aumento do nível de sofisticação dos trabalhadores, tem aumentado a quantidade de estudos e pesquisas que procuram mostrar a influência da *filosofia e valores organizacionais* para alinhar o comportamento dos empregados com os resultados pretendidos pela organização.

Segundo Tamayo (1993), “a psicologia considera os valores como um dos motores que iniciam, orientam e controlam o comportamento humano. Eles constituem um projeto de vida e um esforço para atingir metas do tipo individual ou coletivo” (Tamayo, 1993, p. 331).

Schwartz e Bilsky (1987, *apud* Tamayo, 1993, 1994 e 2003), após a realização de pesquisas empíricas em mais de 60 países, sobre perfil valores motivacionais, identificaram quatro pólos de motivações da pessoa que podem ser utilizados para a gestão da motivação no

trabalho: (i) pólo de procura de mudança que é oposto ao (ii) pólo estabilidade da organização; e (iii) pólo altruísmo que é oposto ao (iv) pólo de prestígio.

Os diferentes tipos motivacionais mostram a diversidade que ocorre nos grupos de trabalho. A diversidade muitas vezes é um elemento de fortalecimento de um grupo, mas outras vezes poderá exigir um esforço insuportável das pessoas e dificultar a busca da visão compartilhada.

Segundo Senge (1990), a visão compartilhada é uma força no coração das pessoas, uma imagem do comprometimento mútuo que as pessoas assumem para manter a visão individual e em conjunto. Quando a visão é realmente compartilhada, ela faz com que as pessoas se sintam entusiasmadas em relação à visão que realmente desejam realizar, gerando o comprometimento de muitas pessoas (Senge, 1990).

#### 4. METODOLOGIA

A pesquisa aqui apresentada é de natureza exploratória-descritiva. Portanto, a estratégia metodológica escolhida foi o estudo de caso, com a utilização de dados qualitativos. Segundo Yin (1989), o estudo de caso possibilita a investigação de um fenômeno e seus conteúdos da vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto ainda não estão claramente evidentes, como é o caso deste estudo. A abordagem qualitativa, segundo Richardson (1999), permite analisar aspectos subjetivos como: percepções, compreensão do contexto da organização, significados compartilhados e a dinâmica das interações, ou seja, justamente o objetivo desta pesquisa exploratória.

A escolha do caso em estudo justifica-se por tratar-se de uma empresa de grande porte onde foram encontradas áreas funcionais que aplicaram o método de planejamento participativo (pesquisa-ação), que incluía uma reflexão sobre o propósito, visão e princípios, e áreas funcionais que não aplicaram o método, de forma a possibilitar uma análise comparativa.

Trata-se de um estudo longitudinal de um ano, correspondente ao período entre a realização do planejamento participativo e a análise dos resultados desta pesquisa.

Para possibilitar uma análise comparativa, foram escolhidas oito áreas funcionais, divididas em dois grupos de análise: o **grupo de teste** composto por áreas que aplicaram a metodologia em análise de planejamento participativo; e o **grupo de controle** composto por áreas que elaboraram o planejamento das estratégias funcionais sem a aplicação da metodologia em análise.

Os dados secundários foram obtidos de documentos disponibilizados pela empresa em estudo, abrangendo relatórios e apresentações da metodologia de planejamento participativo e dos planos existentes.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas em profundidade realizadas com dois empregados não gerentes de cada superintendência, selecionados de forma intencional. Para a realização das entrevistas foi utilizado um roteiro dividido em quatro fases.

Na primeira fase, buscaram-se informações sobre a característica da estrutura, utilizando quatro categorias de análise: estrutura organizacional, compreendendo hierarquização, sistemas de produção, forma de organização do trabalho e sistemas de controle do trabalho, sugerida por Albuquerque (1999).

Na segunda fase, procurou-se identificar as características da filosofia e valores da superintendência, utilizando cinco categorias de análise: orientação para pessoas, orientação para equipes, orientação para resultados, abertura e confiança, rigor de comportamento, desenvolvidas por Xenikou e Furnham (ano) *apud* Medeiros (2003).



Na terceira fase, foi identificado o estilo de liderança do Superintendente, utilizando a definição de White & Lippit e Likert, conforme a liberdade dos subordinados: autoritário, consultivo, democrático e liberal ou autogestão (Romani & Dazzi, 2002).

Na quarta e última fase, foi avaliado o processo de formulação e implementação da estratégia, utilizando como categoria de análise os cinco princípios do BSC: traduzir a estratégia em termos operacionais; mobilizar a mudança por meio da liderança executiva, alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; e fazer da estratégia um processo contínuo (Kaplan & Norton, 2002).

## **5. O CASO EM ESTUDO**

O caso em estudo refere-se a Companhia Paranaense de Energia - COPEL. Trata-se de uma empresa de economia mista, criada pelo governo estadual para gerar, transmitir, distribuir e comercializar energia, bem como promover o desenvolvimento econômico, social e tecnológico do estado. Atualmente a empresa gera 6% de toda eletricidade consumida no Brasil e fornece energia elétrica para 3.2 milhões de clientes na sua área de concessão.

Com a mudança de governo estadual, seu sócio majoritário, em janeiro de 2003, assumiu uma nova diretoria na empresa em estudo e uma das primeiras medidas foi implantar uma nova estrutura organizacional. O planejamento estratégico da COPEL dentro da nova estrutura passou a ser coordenado pela Coordenação de Planejamento Empresarial, subordinada à Presidência composta por nove profissionais, responsável pela coordenação do processo, e operacionalizado nos níveis estratégico e tático por comitês de planejamento. As atividades de planejamento empresarial na nova estrutura iniciaram-se em junho de 2003 e tiveram como base o gerenciamento pelas diretrizes.

A Coordenação de Planejamento Empresarial desenvolveu um modelo para o desdobramento do planejamento empresarial nas superintendências baseada na metodologia de pesquisa-ação (Thiollent, 2002). Em 2004 e início de 2005, este modelo foi aplicado em oito das trinta e oito Superintendências, sendo seis concluídas: Contabilidade, Marketing, Tecnologia da Informação, Mercado de Capitais, Tarifas e Auditoria; e duas em andamento: Planejamento Financeiro e Gestão Financeira.

O seminário foi dividido em cinco fases, compostas de onze etapas. Na primeira fase, foi feita uma reflexão com a equipe da Superintendência para posicioná-la no contexto empresarial, em que são definidos os desafios, propósito e competência essencial daquela área. Na segunda fase, foram analisados os desafios futuros, através de uma discussão das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da Superintendência, no ambiente de negócio da COPEL. Na terceira fase, estabeleceu-se com toda a equipe a parcela de responsabilidade da Superintendência e dos seus empregados para construção do futuro da empresa. Nesta fase, foram construídos uma declaração de possibilidade (visão) e os compromissos assumidos pela equipe (princípios) para gerar um resultado alinhado ao planejamento estratégico da organização. Na quarta fase, estabeleceu-se a agenda de resultados, construindo-se o mapa estratégico da Superintendência e a definição das metas e planos de ação (iniciativas de mudança). Finalmente, os pesquisadores passaram as instruções para implantação e controle dos planos de ação. Para realização do seminário foram necessários dois dias de trabalho de cada superintendência.

## **6. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

As entrevistas em profundidade foram realizadas: a) no grupo de teste: nas Superintendências de Marketing, Mercado de Capitais, Tarifas e Auditoria; e b) no grupo: nas Superintendências Comercial de Distribuição, Engenharia de Distribuição, Controladoria e Recursos Humanos. A seguir são apresentadas as informações obtidas das entrevistas em

profundidade e a análise destas informações. A apresentação das informações é feita em duas partes: uma do grupo teste e outra do grupo de controle. As superintendências são denominadas de GT1, GT2, GT3 e GT4 para os grupos de teste e GC1, GC2, GC3 e GC4 para o grupo de controle. Em seguida é apresentada a análise dos resultados.

### **6.1. Grupo de Teste**

O perfil motivacional de valores dos entrevistados do grupo de teste corresponde a maior parte das características dos pólos de procura de mudança e altruísmo.

A superintendência *GT1* desenvolve atividades de alta especialização. Os processos são padronizados e o trabalho é realizado em equipes situacionais constituídas por projetos. A superintendência não possui níveis hierárquicos e tanto as decisões como as responsabilidades são tomadas e compartilhadas pela equipe. O processo de planejamento participativo (pesquisa-ação) criou um conjunto claro e expressivo de valores compartilhados por todas as pessoas da área que está mobilizando as pessoas para o alcance das “metas arrojadas” definidas pela própria equipe. Quanto ao processo de formulação e implementação das estratégias funcionais, estão nitidamente presentes os cinco princípios do BSC. Os entrevistados atribuíram parte do sucesso na formulação e implementação das estratégias funcionais ao estilo de liderança liberal do superintendente.

A superintendência *GT2* possui equipes funcionais coordenadas por líderes que se reportam diretamente ao superintendente. As atividades são organizadas por projetos predominantemente de curta duração, desenvolvidos para atender diversas áreas da empresa. Esta área passou por um processo de mudança de superintendente durante o período de análise desta pesquisa. O novo líder possui um perfil mais autoritário e centralizador que o anterior. Os cinco princípios do BSC estão em níveis muito baixo. Segundo os entrevistados a mudança do estilo de liderança contribuiu para a interrupção do processo de implantação de planejamento participativo da área.

As atividades desenvolvidas pela superintendência *GT3* são influenciadas fortemente por variáveis externas. A estrutura hierárquica é composta de dois níveis: superintendente e gerentes de área. As pessoas trabalham em equipes especializadas. O perfil da liderança é democrático. Os cinco princípios do BSC estão visíveis: existe uma forte visão de futuro que vai além da melhoria contínua; gerência e empregados se reúnem periodicamente para analisar e corrigir o rumo da estratégia definida no processo de planejamento participativo (pesquisa-ação); existe alinhamento e implementação da estratégia.

A superintendência *GT4* não possui níveis hierárquicos e se reporta diretamente à presidência. Suas atividades são de caráter analítico e demandam alto grau de especialização dos empregados. O perfil de liderança é democrático e as decisões são tomadas em grupo. Apesar do alto grau de envolvimento dos empregados no processo de planejamento participativo, os entrevistados percebem dificuldades na implementação da visão de futuro, que parece ser compartilhada pela equipe. Parece existir pouca mobilização para a mudança por parte da gerência e dificuldades em fazer da estratégia um processo contínuo e implementá-la.

### **6.2. Grupo de Controle**

O perfil motivacional de valores dos entrevistados do grupo de controle, a exemplo do grupo de teste, corresponde a maior parte das características dos pólos de procura de mudança e altruísmo.

A superintendência *GCI* possui níveis hierárquicos. O desdobramento da estratégia empresarial ocorre por meio do gerenciamento da rotina de forma centralizada. Um profissional faz a gestão da estratégia, acompanhando os resultados dos planos de ação e dos indicadores operacionais da superintendência. Existe pouco envolvimento dos empregados no planejamento funcional, tarefa atribuído ao *staff*. O estilo de liderança é autoritário e as

decisões são tomadas na esfera gerencial. Apesar de terem construído o seu mapa estratégico, os cinco princípios do BSC não são tão evidentes quanto nos grupos de teste. Os entrevistados destacam como pontos fracos: a mobilização da liderança, a comunicação da estratégia apesar da existência do mapa estratégico, a falta de definição de visão da área e o alinhamento das pessoas às estratégias funcionais. O tempo do *staff* é utilizado para solução de problemas e sobra pouco tempo para o planejamento e acompanhamento dos resultados.

A superintendência *GC2* possui níveis hierárquicos e desenvolve atividades especializadas, com alto grau de formalização e padronização. O desdobramento da estratégia empresarial também ocorre por meio do gerenciamento da rotina de forma centralizada. O estilo de liderança é autoritário e a gestão da estratégia é realizada pelos gerentes de área, com baixo envolvimento dos empregados no planejamento funcional. Apesar de admitirem certa mobilização para mudança por parte da liderança e a existência de metas e de vários indicadores para traduzir a estratégia em ação, os entrevistados consideram como ponto fraco a falta de definição de uma visão para a área e a comunicação da estratégia.

As atividades da superintendência *GC3* são bastante burocráticas e com alto grau de formalização. Apesar da existência de relatórios mensais de acompanhamento dos planos de ação originados pelo processo de desdobramento da estratégia organizacional, por meio do gerenciamento da rotina, os entrevistados percebem uma *gap* entre o planejado e o efetivamente realizado nos projetos de mudanças ou de melhorias. A superintendência possui níveis hierárquicos e o estilo de liderança é predominantemente autoritário. Os cinco princípios do BSC aparecem de forma tímida. A superintendência não conseguiu elaborar seu mapa estratégico e uma das causas apontadas pelos entrevistados é o foco operacional da área e a dificuldade de perceber e exercer seu papel estratégico para a obtenção dos objetivos da organização. A superintendência *GC4* é uma área nova, criada no período inicial desta pesquisa longitudinal. Possui um grupo multidisciplinar de profissionais advindos de várias áreas da empresa. Esta superintendência não possui estrutura hierárquica. Suas atividades são de caráter analítico e demandam alto grau de especialização dos empregados. O perfil de liderança é democrático e as decisões são tomadas em grupo. Apesar da definição clara do objeto da superintendência, ainda não foi realizado o seu planejamento anual e o desdobramento da estratégia organizacional. Os pontos fracos apontados pelos entrevistados foram falta de definição da visão de futuro da área e a falta de tempo do superintendente, que é muito requisitado pela diretoria e tem dificuldades de “parar para planejar e discutir o futuro da área”.

Com base nas informações sinteticamente apresentadas de cada superintendência, é possível fazer as seguintes análises comparativas dos grupos de teste e de controle:

### **6.3. Análise dos Resultados**

A análise dos resultados mostra que o processo de planejamento e implementação de estratégias funcionais foi melhor no grupo de teste (pesquisa-ação) do que no grupo de controle, realizado com base na concepção tradicional com características de uma organização burocrática.

Sobre o estilo de liderança, a percepção dos entrevistados do grupo de teste foi predominantemente de um estilo de liderança participativo e no grupo de controle predominantemente autoritário.

Em relação às características da estrutura, apesar de ser a mesma empresa, no grupo de controle, a percepção dos entrevistados foi de uma estrutura menos burocrática. Parece que o estilo de liderança também influencia a percepção dos entrevistados em relação às características da estrutura.

Em relação às características da filosofia e valores da organização apenas no grupo de teste foi percebida a existência de um propósito e visão compartilhada.

Cabem duas possíveis explicações para os resultados superiores do grupo de teste em relação ao processo de planejamento, quando avaliado segundo os princípios do BSC: (i) o processo de planejamento foi melhor no grupo de teste devido ao estilo de liderança mais participativo ou (ii) a percepção dos entrevistados em relação ao perfil de liderança do grupo de teste, considerado mais participativa, foi influenciada pelo processo de planejamento participativo.

Finalmente, conclui-se, dos resultados obtidos com estes grupos de teste e de controle, que para implantação de um processo de planejamento, com os princípios do BSC o estilo de liderança e o processo de planejamento mais participativo apresentaram resultados superiores.

## 7. CONCLUSÃO

Este artigo comparou os resultados de uma pesquisa qualitativa no processo de planejamento funcional de dois grupos de análise, sendo: a) um grupo composto por áreas que participaram de um processo de planejamento participativo, estruturado com metodologia de pesquisa-ação, que incluía uma reflexão sobre o propósito, visão e princípios; e b) outro grupo de controle composto por áreas que não participaram deste processo, considerando ainda as influências das variáveis intervenientes do estilo de liderança, características da estrutura e da filosofia e valores da organização. Constitui-se como etapa de pesquisa mais ampla que, por sua vez, pretende aprofundar a avaliação, a *posteriori*, dos resultados obtidos com a gestão participativa no processo de formulação e implementação de estratégias funcionais e no processo de gestão do conhecimento.

Neste caso estudado, a fundamentação teórica apresentada foi confirmada. Um processo de formulação e implementação de estratégias funcionais, mediado por um estilo de liderança mais participativo, características organizacionais de estrutura e de filosofia e valores compartilhados, desenvolve-se de maneira mais efetiva, quando avaliado segundo os princípios do BSC.

A análise dos resultados recomenda que o processo de desenvolvimento e implementação de estratégias funcionais com base na pesquisa-ação desenvolvido na empresa em estudo deve ser levado às demais Superintendências e seus resultados devem ser acompanhados.

Apesar dos resultados da pesquisa confirmarem o referencial teórico e apresentarem resultados promissores, há que se considerar suas limitações na extrapolação dos resultados obtidos para outras situações, visto que os resultados foram obtidos a partir de uma pesquisa qualitativa, conseqüentemente baseado na percepção de um grupo pequeno de entrevistados, dentro do contexto específico de oito superintendências de uma empresa em estudo. Além disso, existem outras variáveis intervenientes além das características da estrutura e da filosofia e valores que também devem ser estudadas. Especificamente, considerando o referencial teórico apresentado, o perfil motivacional de valores dos liderados e as características das tarefas em relação à especialização e urgência, careceram de aprofundamento na análise.

Assim, este trabalho aponta como oportunidades de pesquisa futura o aprofundamento, no modelo de análise utilizado, da análise do perfil de valores motivacionais dos liderados e as características das tarefas, que poderão indicar possíveis limitações de estilos de liderança e processos mais participativos no desenvolvimento e implementação de estratégias. Também, para confirmar o referencial teórico, o modelo de análise e os resultados obtidos, será necessário, após o aprofundamento do modelo nos aspectos mencionados, desenvolver uma pesquisa quantitativa na empresa em estudo, e, então, em outras empresas e setores.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- ALBUQUERQUE, L.G. Administração Participativa: modismo ou componente de um novo paradigma de gestão e relações de trabalho? **Revista da ESPM**, SP, v.3, no.1, p.21-28, 1996.
- ZALEZNIK, A. *Managers and leaders: are they different?* **Harvard Business Review on Leadership**. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998.
- \_\_\_\_\_. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: Vieira, M.M., Oliveira, L.M. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. SP: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. A Gestão Estratégica de Pessoas. In FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. SP: Gente, 2002.
- BOOG, G. O. **Desafio da Competência**. SP: Bestseller, 1991.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. RJ: Campus, 6 Ed., 2002.
- \_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos. Balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. RJ: Elsevier, 2004.
- KOTTER, L. B. *What leaders really do*. **Harvard Business Review on Leadership**. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998.
- BENNIS, W. Tornando-se um líder de líderes. In: GIBSON, R. (ed.). **Repensando o futuro**. SP: Makron Books do Brasil, 1998.
- HEIFETZ, R. Entrevista: os novos desafios. **HSM Management**, n.14, mai./jun., p.60-66, 1999.
- HOCK, D. **Nascimento da era caórdica**. SP: Cultrix. Amaná-Key, 1999.
- LINDHOLM, C. T. Liderança. In: OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento social do século XX**. RJ: Zahar, 1996.
- NOBREGA, C. **Em busca da empresa quântica: analogias entre o mundo da ciência e o mundo dos negócios**. RJ: Ediouro, 1996.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. RJ: Campus, 1997.
- PEREIRA, H. J. **Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras**. SP: FGV/EASP, 1995. Tese de doutorado.
- PETRACCA, O. M. Liderança. In: BOBBIO, **Dicionário de política**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1997.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. RJ: Campus, 1986.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed.rev.amp. SP: Atlas, 1999.
- ROMANI, C.; DAZZI, M. C. S. Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (coord.) **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. SP: Saraiva, 2002.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina. Arte e prática da organização de aprendizagem**. 16 ed. São Paulo: Nova Cultura, 2004.
- TAMAYO, A. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, 1993, v. 9, n. 2: 329-348.
- \_\_\_\_\_, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, 1994, v. 10, n. 2: 269-285.
- \_\_\_\_\_, A. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 7, n. 4, Out/Dez.2003: 33-5.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 11. ed. SP: Cortez, 2002.
- WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. SP: Atlas, 2000.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. USA: Sage Publications Inc., 1989.