

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo descrever e analisar o processo de implantação da metodologia PAEX de gestão estratégica da FDC em empresas que integram esse programa. Especificamente, analisam-se o processo decisório, não decisões e eventos (conflitos, controle da agenda política, discussões, interesses ocultos, etc), numa perspectiva política, para verificar como realmente ocorreu o processo estratégico nas empresas integrantes do programa PAEX. Para tanto, realizou-se um estudo de caso comparativo em três situações distintas: um atacadista distribuidor, uma empresa de consultoria em engenharia e uma empreiteira. Os resultados do trabalho sugerem que enxergar as organizações como sistemas políticos é importante para entender o processo estratégico nas três empresas estudadas. Observa-se que a divergência de interesses entre indivíduos e grupos é natural e gera conflitos que podem ser amenizados por meio do uso do poder. Nesse contexto, torna-se fundamental identificar os elementos básicos do jogo chamado poder organizacional, quais sejam: quem são seus principais influenciadores e quais os sistemas de influência que eles usam para desenvolver suas bases de poder. Isso significa dizer que as relações de poder cercam as organizações, permeiam todos os seus processos, definem suas estruturas e influenciam ativamente a formação da estratégia. Os resultados indicam também que o fracasso na implementação da metodologia PAEX de gestão estratégica pode estar associado à falta de comprometimento do dirigente principal e ao uso exagerado do poder aberto. Já o sucesso, talvez esteja fortemente relacionado à alteração dos arranjos internos de poder e ao incrementalismo, isto é, a um planejamento formal flexível e ao uso intensivo do poder discreto.

Palavras-chave: estratégia, gestão estratégica, planejamento formal, poder, política e incrementalismo.