

Gestão estratégica: — dinâmica permanente de mudança (projecto de Investigação — quadro teórico e metodologia)*

Alfredo Pereira**

Resumo — Neste artigo desenvolve-se toda uma conceptualização de gestão estratégica, numa abordagem sistémica de relações intra e entre sistemas, e um quadro geral de operacionalização.

A adequação à complexidade sistémica empresarial, como um todo, passa pela gestão estratégica integrada com as suas seis dimensões (temporal, interface sistémico, estrutural, dinâmica relacional, cultural, e interacção de micro/macro sistemas); pelo sistema decisional; pelo equilíbrio entre o político/relacional, tecno-económico, burocrático/organizacional e cultural. Nesta perspectiva a concepção de gestão estratégica jamais é identificável a uma simples técnica ou a um ritual processual, para ser, isso sim, uma metodologia de análise sistemática numa abordagem sistémica.

* Este artigo insere-se num trabalho mais vasto de investigação do autor e teve contributos que foram obtidos no trabalho de campo que se desenvolve no âmbito do projecto Gestão Estratégica Aplicada às PME, cuja concepção e elaboração, bem assim, a estrutura científica e organizacional foi desencadeada em termos concretos em 1985, por Alfredo Pereira com a colaboração, ao nível de pareceres globais, de Eduardo da Cruz Gomes Cardoso e José Manuel Prostes da Fonseca; o desenvolvimento e coordenação do projecto foi realizado a partir de 1986 pela equipa responsável — Alfredo Pereira, António Firmino da Costa e Nelson José Santos António; o projecto tem o apoio do Fundo Social Europeu.

** GEG/ISCTE.

I — Enquadramento teórico da gestão estratégica

1. A abordagem sistémica

«Um elefante e o seu micromeio ecológico podem ser um sistema; assim como um ser humano, um hospital, uma empresa, um engenho militar, uma sociedade inteira, o ecossistema[...].»

Yves Barel, «Prospective et analyse des systèmes»
Fevereiro de 1971.

a) A complexidade sistémica e a gestão estratégica

Partimos do conceito de sistema¹ e das relações que um sistema pode estabelecer com um outro ou com outros. Somos, por extensão conduzidos à concepção de um *sistema que resulta das relações que se estabelecem entre os sistemas que o constituem e que o envolvem*.

A complexidade de relações inter-sistémicas que constitui o campo da gestão estratégica (*vide* Fig. 1) exige atitude mental e metodologias rigorosas para que a percepção das ligações de causa-efeito sistémico tenha alguma legibilidade e validade.

Nesta conformidade, a conceptualização da *gestão estratégica fundamenta-se na atitude mental de racionalização da visualização integrada de relações* entre situações culturais², técnico-económicas, sociais, políticas e muitas outras, *na envolvente inter-sistémica*. Nestas, o gestor, o colaborador, a empresa, a região, o sector de actividade, outras empresas, o país, outros países (não é possível proceder a exaustiva enumeração), são simultaneamente elementos *de sistema e sistemas que interagem* e como tal têm que ser analisados.

A Fig. 1 esboça a intensa rede relacional entre e intra sistemas: dá-nos uma perspectiva das relações dos elementos de ligação entre sistemas (→), bem assim, as relações dos elementos intra sistemas (⊙) e as relações que estes estabelecem com o exterior a eles próprios (↔) dentro ou fora do sistema em que coabitam; será este sistema de relação que é considerado o campo *privilegiado da gestão estratégica*.

Nesta perspectiva a gestão estratégica integrada enquanto dinâmica permanente de mudança (Fig. 2) solicita o envolvimento:

CAMPO DA GESTÃO ESTRATÉGICA:
O relacional entre e intra sistemas

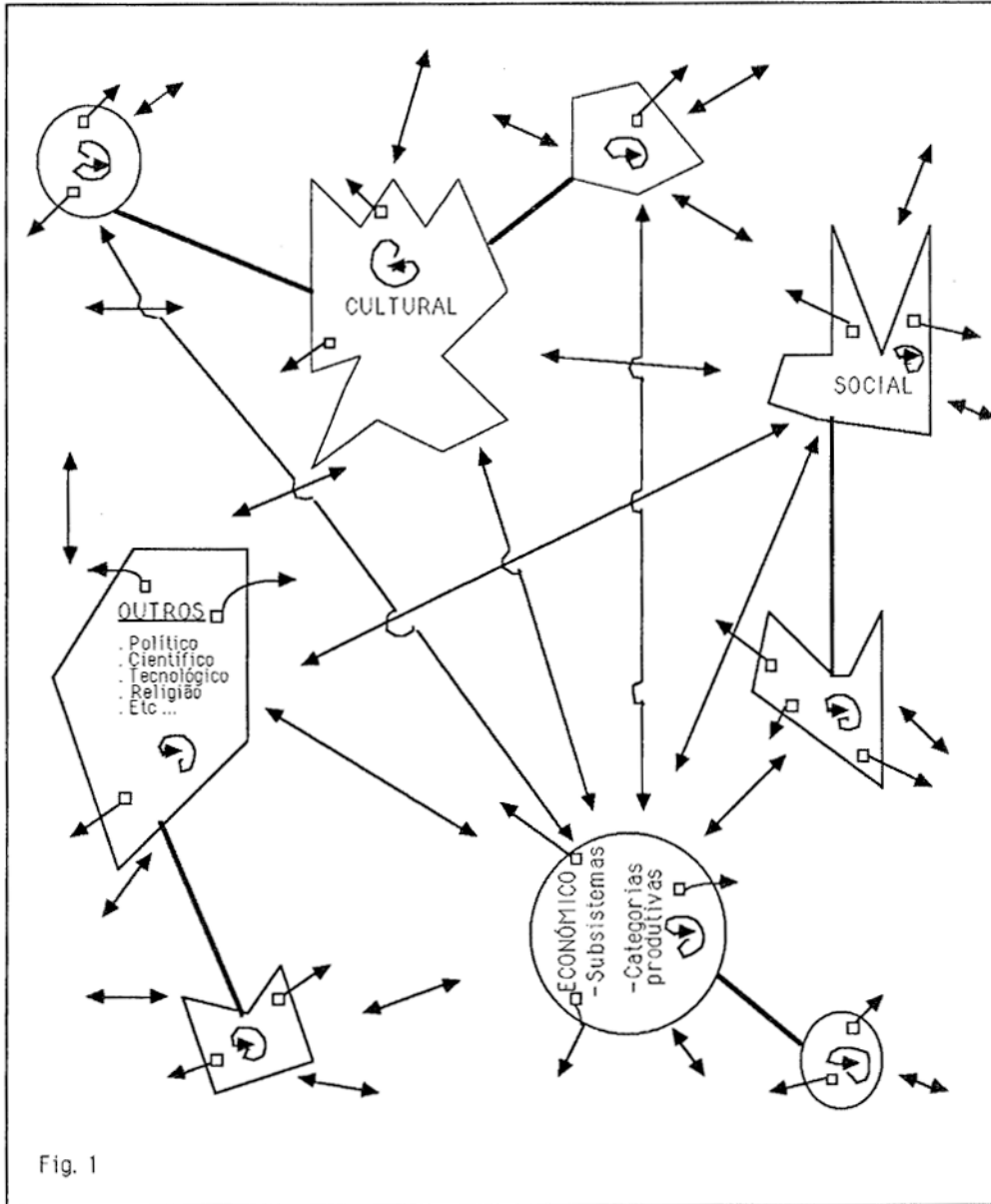
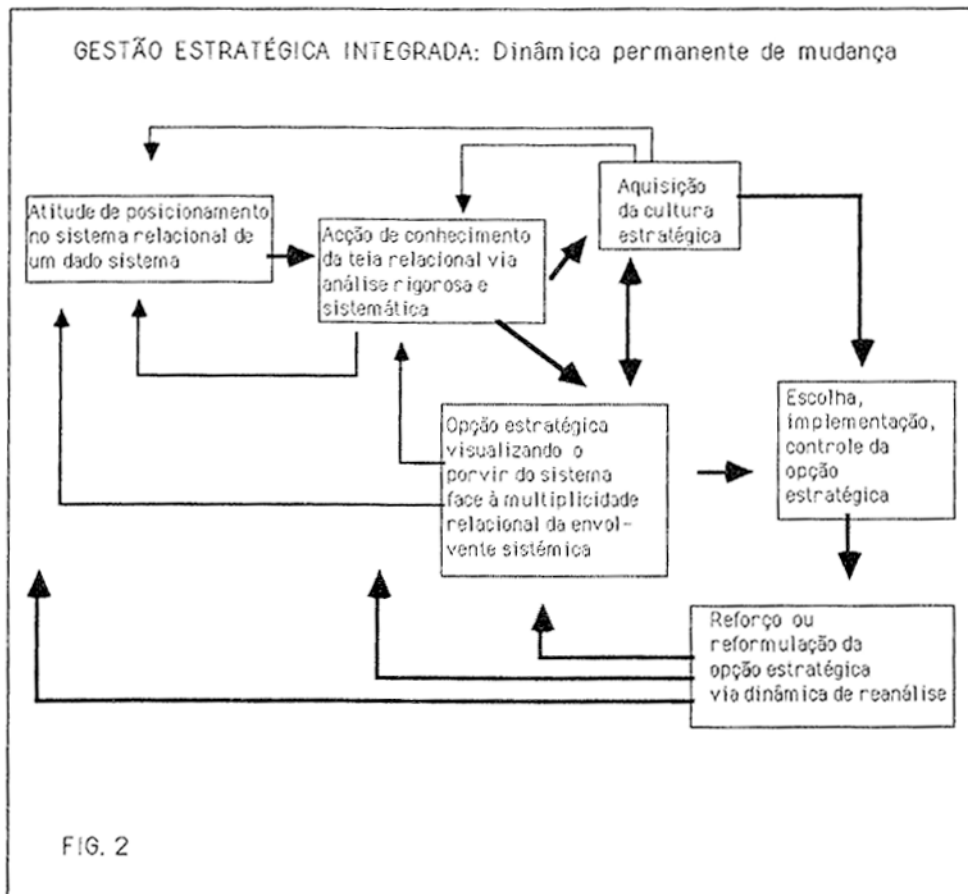


Fig. 1

- * De uma atitude de posicionamento na gama das múltiplas relações entre e intra sistemas, tendo em vista o porvir de um dado sistema que, via análise rigorosa e sistemática daquelas relações, se consubstancia em opções estratégicas, que definiremos adiante, cada qual com o seu conjunto hierarquizado de objectivos face aos outros sistemas.
- * Da própria opção estratégica, não apenas como decisão mas ainda como coordenação e o controlo de acções conducentes à sua implemen-



tação e a análise da dinâmica de cada uma destas acções no sentido do reforço daquela opção e/ou da sua reformulação face à evolução das múltiplas relações entre e intra sistemas.

- * De uma *atitude de desenvolvimento de uma cultura estratégica*, num dado sistema, consistindo na generalização a todos os seus subsistemas de um *posicionamento prospectivo*, de um *envolvimento no planeamento* e de uma *participação activa* nos vários níveis de acção e de decisão, no âmbito da complexa gama de múltiplas relações sistémicas.

b) *Um problema da estratégia : a relação entre sistemas*

Cada elemento da complexidade sistémica é, como já se disse, ele próprio um sistema complexo, dinâmico, que se inter-relaciona com o seu meio envolvente sistémico. A *estratégia* de cada sistema simples ou complexo consistirá em estabelecer a melhor compatibilização possível e coerente entre as suas capacidades e as exigências daquele meio envolvente sistémico, para poder usufruir das vantagens que este lhe oferecerá e combater as desvantagens que se lhe depararem Fig. 3). Necessariamente que a estratégia terá em vista o cumprimento de um

O PROBLEMA DA ESTRATÉGIA

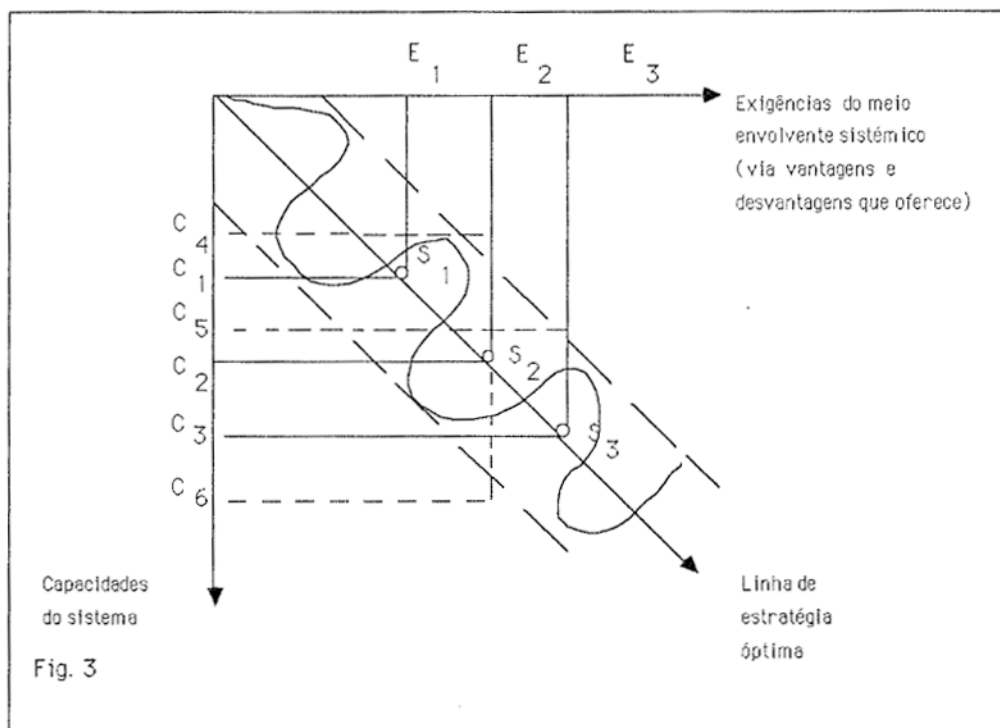


Fig. 3

(Adaptado de Igor Ansoff; R.P. Declerk; R.L. Hayes: "Strategic Planning to Strategic Management"; Willey & Sons, 1976), pág. 49.

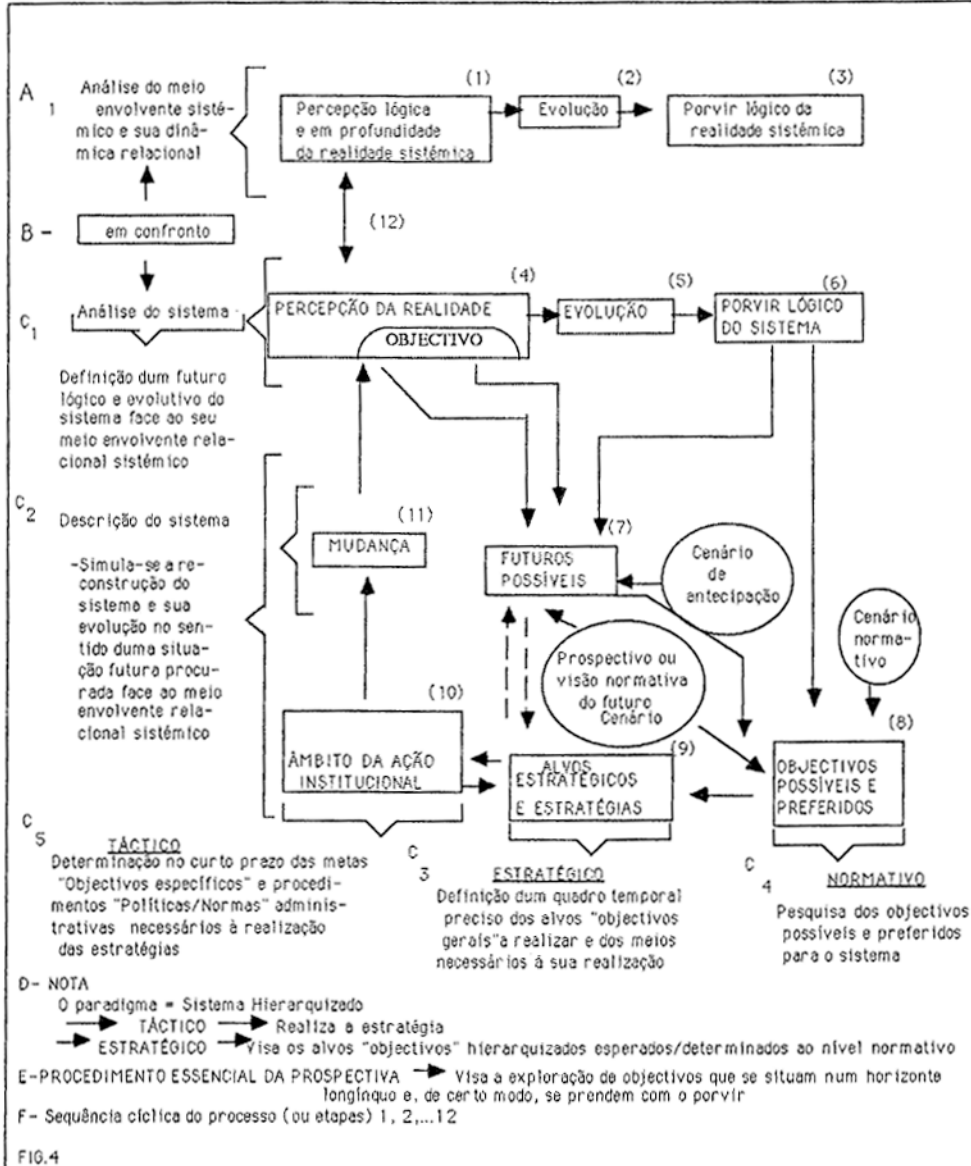
conjunto hierarquizado de objectivos consubstanciadores de diferentes expectativas e interesses, quer internos quer externos.

Tenha-se em conta que, com a apresentação da Fig. 3 pretendemos tão somente salientar que o problema da estratégia envolverá a *procura de ajustamento*, numa perspectiva temporal alargada, *entre as capacidades do sistema e as exigências do meio envolvente sistémico*, e não afirmar que, em cada momento, existe uma, e uma só, estratégia óptima. De facto, a complexidade sistémica e a inevitável indeterminação das situações implicarão que *exista sempre uma gama de várias alternativas possíveis* na formulação de estratégias (sendo cada alternativa uma opção estratégica).

c) Quadro geral de operacionalização

A operacionalização da gestão estratégica, tendo em vista a elaboração de uma estratégia, com o seu conseqüente sistema hierarquizado de objectivos, num todo integrado, realizar-se-á a partir da análise estratégica, em que a forma de análise se engendra numa visão de cenários evolutivos muito próxima do quadro referencial de Osbikhan, tendo o nosso contributo residido na extensão à análise sistémica mais geral (Fig. 4).

ANÁLISE ESTRATÉGICA E PLANEAMENTO PROSPECTIVO



O processo interpretativo de esquema básico de OSBEKHAN foi elaborado por Alfredo Pereira em 1982 - Aix-En-Provence - França

Adaptado de OSBEKHAN, in LA METHODE DES SCENARIOS Travaux et Recherches de Prospective, Schéma Général d'Aménagement de la France, Paris 1975, pág. 44.

Nesta operacionalização existirá, como preocupação metodológica, a análise sistemática, no âmbito da abordagem sistémica, em paralelo com uma atitude mental de adesão à mudança.

O sistema analítico que se consubstancia na Fig. 4 confronta duas grandes dimensões: — a dinâmica da realidade sistémica ampla (meio envolvente sistémico) e a dinâmica da realidade de um dado sistema. Neste confronto procurar-se-á a adequação relacional preferida do sistema face ao evoluir da realidade relacional sistémica.

De notar, ainda, que esta concepção de operacionalidade contempla, ainda, a ideia de ciclo temporal de reanálise de toda a realidade sistémica. A reanálise será sempre prespectivada num tempo alargado que permita visualizar as incidências no porvir do sistema.

2. A gestão estratégica empresarial

a) A complexidade sistémica empresarial e a gestão estratégica integrada

No domínio empresarial a postura que parece ser mais lógica reside em considerar *o sistema empresa*, simbolizado nos dois círculos centrais da Fig. 5, *na sua relação com o seu meio envolvente sistémico*, simbolizado pelos dois círculos maiores, via atitude metodológica rigorosa e exigente, numa busca prospectiva de percepção da realidade futura a partir da realidade actual. Esta, e no sentido de uma maior profundidade perceptiva, terá de ser entendida na dimensão dinâmica do evoluir histórico das situações culturais, sociais, económicas, técnicas, e outras, em percepções globais e específicas num quadro dinâmico Global \longleftrightarrow Parcelar \longleftrightarrow Global³

A complexidade sistémica empresarial ganhará, ainda, maior amplitude quando somos impelidos a considerar, na análise, a porosidade que caracteriza a empresa face aos valores, ideias e princípios que dão corpo às dimensões político-ideológica, doutrinal-religiosa, filosófica e cultural, do contexto envolvente e que se constituem, muitas vezes, em elementos de receptividade e/ou de resistência face à mudança. Na figura 5 simboliza-se tudo isto pela cunha, dirigida ao cerne do sistema orgânico-funcional da empresa.

Será neste contexto que a *gestão estratégica integrada* empresarial ganhará consistência ao procurar *gerir o todo relacional* de uma ampla gama de interesses, não necessariamente concordantes, *internos e externos, de um sistema no sentido do seu porvir a partir da realidade actual* (vide Fig. 2).

b) As seis dimensões da gestão estratégica integrada empresarial

Na óptica que vimos desenvolvendo, a gestão estratégica integrada pode caracterizar-se, numa visão globalizante, e ser perspectivada por seis grandes dimensões:

- Perspectiva temporal alargada
- Interface da empresa como sistema com o meio envolvente sistémico
- Estrutura morfológica do sistema empresa
- Dinâmica relacional da empresa (actor/sistema)

CAMPO DA GESTÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

SISTEMA RELACIONAL DA "EMPRESA" - SISTEMA RELACIONAL DO MEIO ENVOLVENTE "SISTÊMICO"

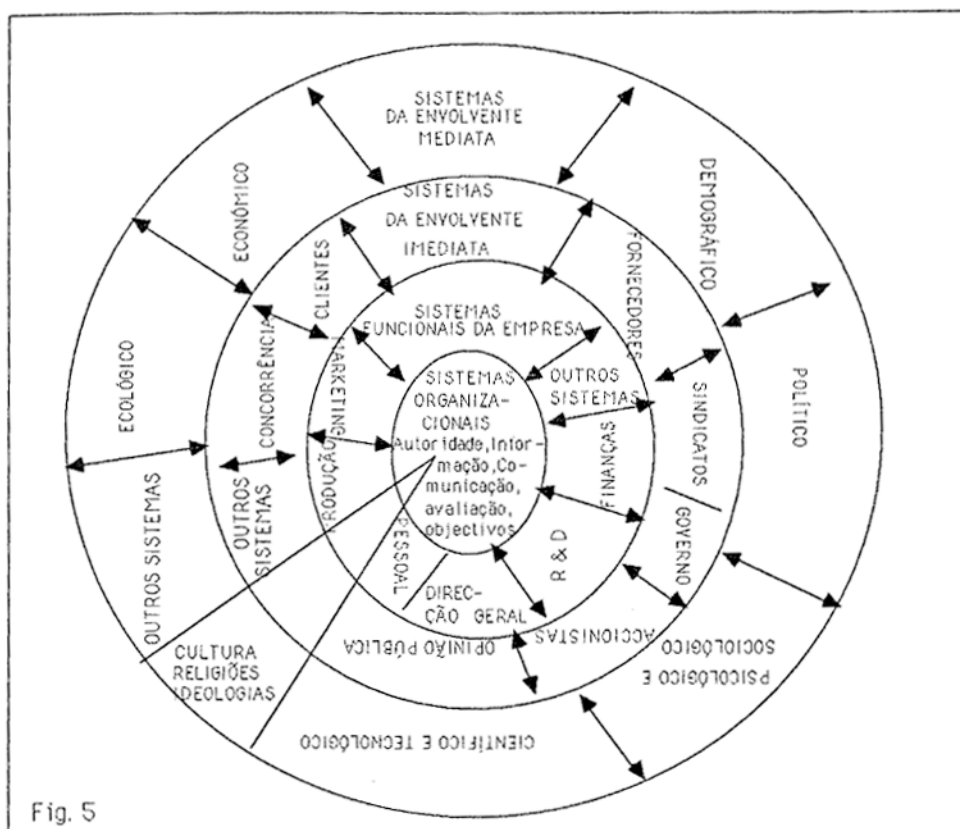


Fig. 5

Adaptado de Steiner, George; "Top Management Planning";
The Macmillan Company Co. Inc., New York; 1969, pág. 204.
Steiner denominou o seu esquema de "Environmental Impacts
on Company Planning".

- Cultura estratégica na empresa
- Interação dos micro e macro sistemas empresariais.

i) *Perspectiva temporal alargada*

Neste aspecto a gestão estratégica integrada exigirá ser perspectivada a um tempo alargado presidindo este a uma dinâmica de mudança/adaptação/antecipação; terá a amplitude temporal que a actividade e/ou actividades da empresa requeiram face ao porvir desta; «in extremis» deverá visualizar a empresa na complexidade relacional sistémica para além da vida dos seus proprietários e decisores, numa dinâmica de mudança/adaptação/antecipação.

CAMPO DA GESTÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

SISTEMA RELACIONAL DA "EMPRESA" – SISTEMA RELACIONAL DO MEIO ENVOLVENTE "SISTÊMICO"

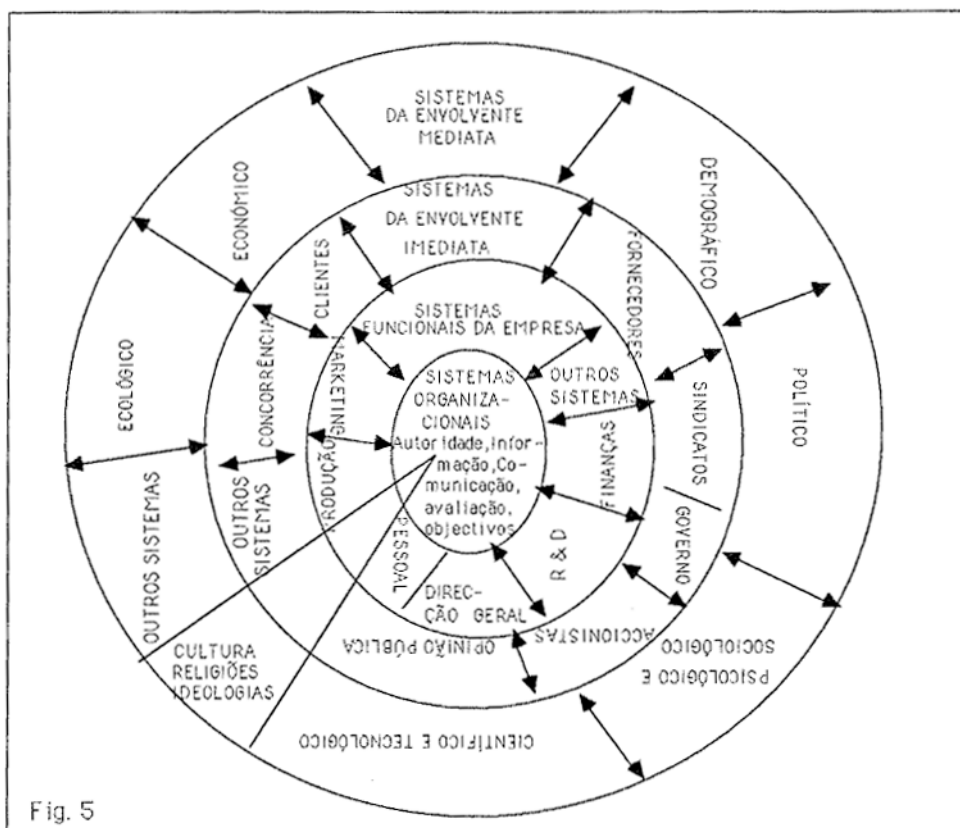


Fig. 5

Adaptado de Steiner, George; "Top Management Planning";
The Macmillan Company Co. Inc., New York; 1969, pág. 204.
Steiner denominou o seu esquema de "Environmental Impacts
on Company Planning".

- Cultura estratégica na empresa
- Interação dos micro e macro sistemas empresariais.

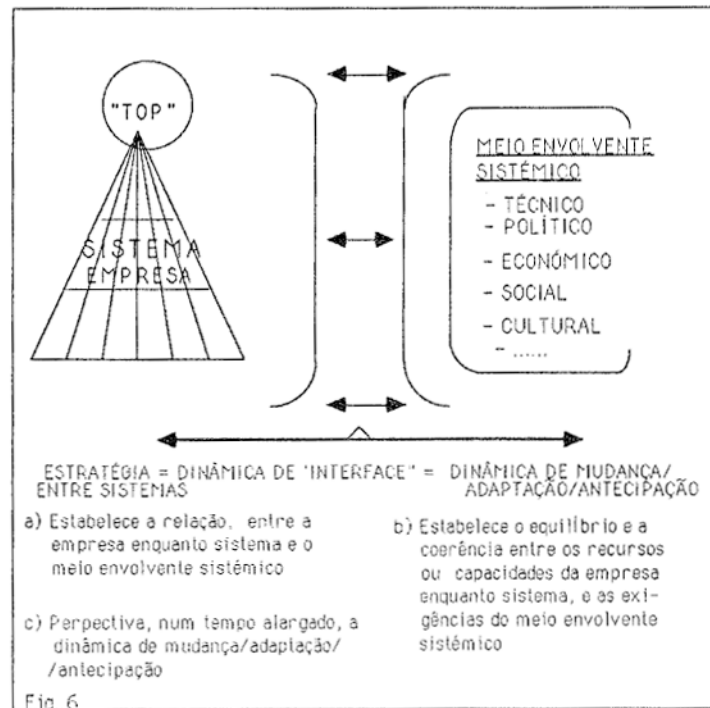
i) *Perspectiva temporal alargada*

Neste aspecto a gestão estratégica integrada exigirá ser perspectivada a um tempo alargado presidindo este a uma dinâmica de mudança/adaptação/antecipação; terá a amplitude temporal que a actividade e/ou actividades da empresa requeiram face ao porvir desta; «in extremis» deverá visualizar a empresa na complexidade relacional sistémica para além da vida dos seus proprietários e decisores, numa dinâmica de mudança/adaptação/antecipação.

ii) *Interface da empresa como sistema com o meio envolvente sistémico*

A gestão estratégica integrada consubstanciará a *gestão das relações que o sistema*, por exemplo, a empresa como um todo e integrado, *estabelece com o seu meio envolvente sistémico* (Fig. 6).

CAMPO DA ESTRATÉGIA ENTRE SISTEMAS :
EMPRESA - MEIO ENVOLVENTE SISTÉMICO



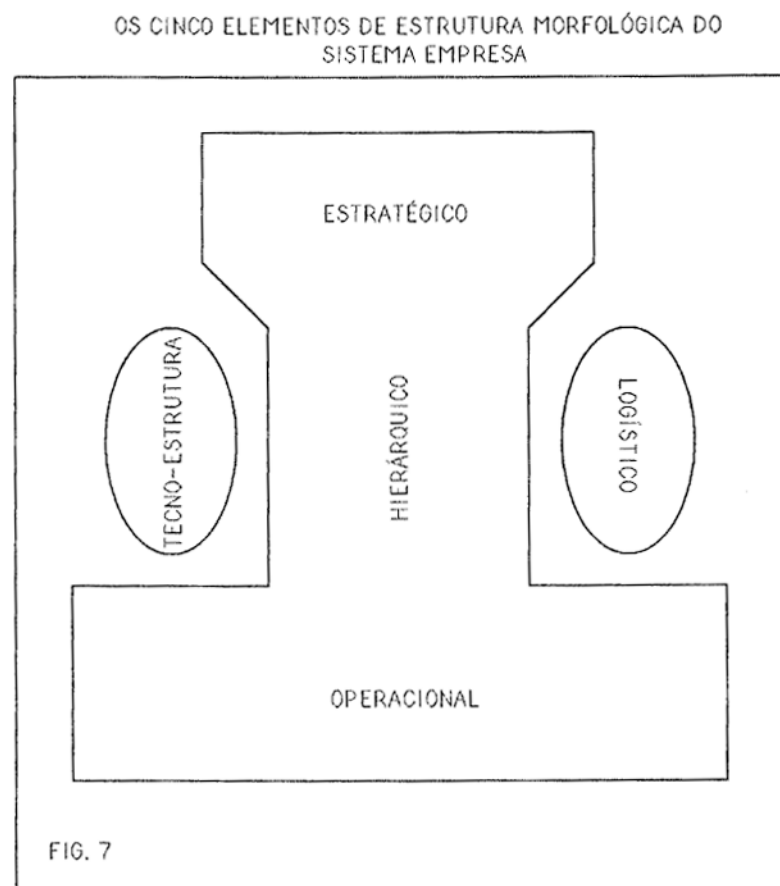
Alfredo Pereira, "As decisões Empresariais e a Simulação em Gestão", ISCTE, 1988 Fevereiro, e comunicação no 3º encontro dos membros do CEPME - Porto.

Consequentemente a gestão destas relações entre sistemas, (campo da estratégia entre sistemas) (Fig. 6), conduzirá ao estabelecer do *equilíbrio coerente* entre as exigências do meio envolvente sistémico e os recursos ou capacidades da empresa enquanto sistema. Esta coerência constituirá, na perspectiva teórica de optimização, a linha estratégica e, naturalmente, resultará na estratégia que a empresa deverá procurar e implementar, na sua relação com o meio envolvente sistémico.

iii) *Estrutura morfológica do sistema empresa*

A gestão estratégica integrada ganhará consistência e suportar-se-á na *gestão das relações de uma estrutura sistémica* que na óptica morfológica de Mintzberg (1982) é composta por cinco elementos—*estratégico, hierárquico, logístico, técnico-estrutural e operacional*.

Ainda segundo Mintzberg, a preponderância de cada um desses cinco elementos dá normalmente origem a cinco tipos principais de configuração: *estrutura simples, burocrático-mecânica, burocrático-profissional, estrutura divisionalizada, «adhoocracia»* (Fig. 7).

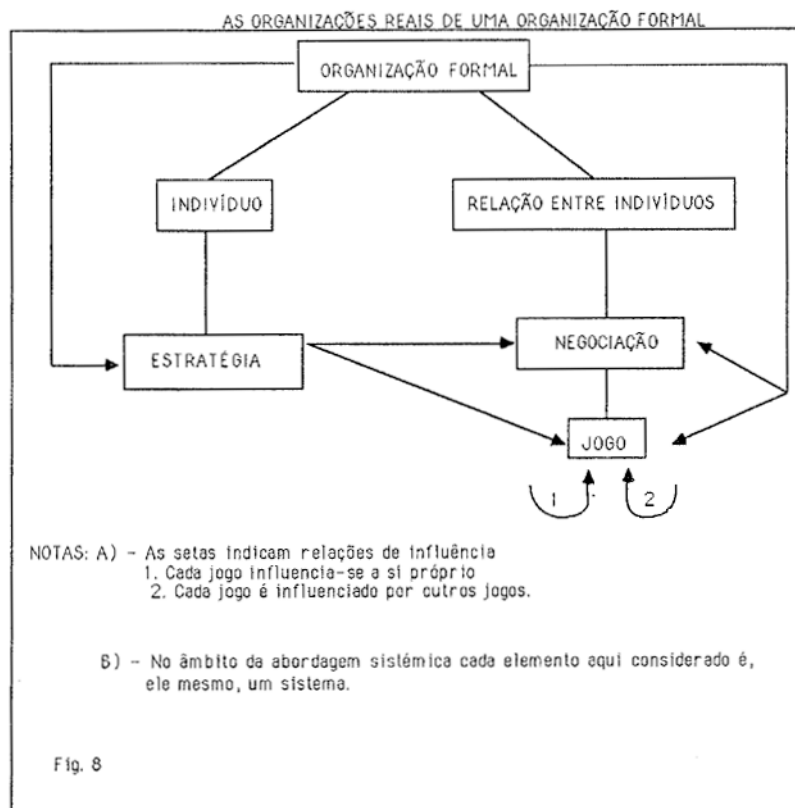


Adaptado de H. Mintzberg, "Structure et Dynamique des Organizations", Ed. Hommes et Techniques", 1982, pág. 37

iv) *Dinâmica relacional da empresa (actor / sistema)*

Na concepção que aqui propomos das dimensões da gestão estratégica integrada procura-se complementar

a visão estrutural de Mintzberg, que, embora útil, não será suficiente. Será de facto indispensável ter também em conta a *gestão das relações dinâmicas* geradas entre os actores incluídos nos sistemas organizacionais, na linha das propostas de Crozier e Friedberg, (1977). Pierre Romelaer, (1982), numa explicitação da visão crozieriana, denominou esta dimensão da gestão estratégica, de *gestão das organizações reais* de uma organização formal privilegiando a visão actor /sistema (Fig. 8).



Adaptado de Pierre Romelaer, "La gestion des Relations Sociales par l'Entreprise", Marseille, IAE, 1982.

v) *Cultura estratégica na empresa*

De igual modo, a nossa concepção de gestão estratégica integrada, que consubstancia uma dinâmica permanente de mudança, *integra o desenvolvimento* de uma cultura estratégica na empresa que consiste na *generalização vivencial* a todos os sistemas da empresa de uma *atitude prospectiva*, de um *envolvimento* no planeamento e de uma *intervenção activa* nos vários

níveis de acção e de decisão, no âmbito da complexa gama das múltiplas relações sistémicas.

vi) *Interacção dos micro e macro sistemas empresariais*

Por último a gestão estratégica integrada enfatiza a *gestão das relações particulares que os sistemas internos mantêm entre si e as que mantêm directamente com a envolvente sistémica externa.*

Estes sistemas são constituídos, no caso da empresa, pelos quadros, funcionários, accionistas, entre outros, quer enquanto grupo, quer individualmente, quer, ainda, como elementos da dinâmica de decisão/acção.

Tome-se como exemplo o gestor de uma empresa: constitui, ele próprio, um sistema que estabelece relações com a empresa, com os grupos sistémicos que hierarquicamente de si dependem, enquanto componentes do sistema empresa, e com o meio envolvente desta; estabelece igualmente ligações com o sistema complexo de relações familiares, públicas e sociais que o envolvem e absorvem, influenciando e sendo influenciado por eles, numa múltipla teia de interesses por vezes antagónicos.

O gestor surge, assim, como elemento da complexidade e interacção sistémica; também deve ser rigorosa e metodologicamente analisado, tal como qualquer um dos seus colaboradores, e necessariamente inseridos em qualquer dinâmica⁴ de tomada de decisão de um dado sistema (empresa), Fig. 9.

Devemos acrescentar, ainda, que qualquer elemento humano na organização é sistema decisional, ou seja, é actor/sistema inserido em sistemas sucessivamente mais vastos. Cada actor tem margem de decisão e de manobra mas condicionada pelo sistema ou sistemas mais globais - há simultaneamente determinismo, contingência e liberdade.

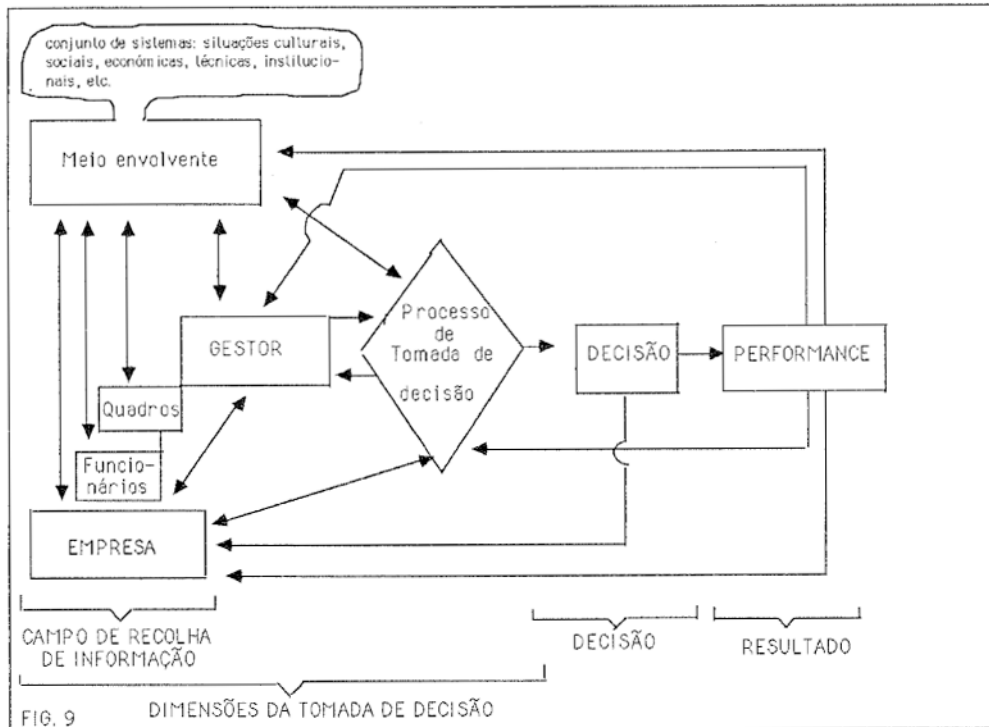
c) *As dimensões do sistema decisional empresarial*

i) *A perspectiva geral*

A racionalização do contexto decisional tem sido objecto de múltiplas pesquisas e estudos, dos quais destacamos os trabalhos de Kast, Johnson e Rosenzweig (1973), Richards Max e Greenlaw (1972), Ansoff (1965).

Partindo destes trabalhos, nos pontos que convergem

A INTERACÇÃO SISTÉMICA NA DINÂMICA
DA TOMADA DE DECISÃO EMPRESARIAL



Alfredo Pereira, António Firmino da Costa,
"A dinâmica da tomada de decisões", ISCTE, 1987.

com a abordagem que aqui desenvolvemos, propomos conceptualizar aquele contexto em termos de uma tipologia de decisões que agregamos à volta de três pólos:

- Estratégico
- Coordenador
- Operacional

Cada um destes pólos tem objectivos, alcance e dimensão temporal bem distintos (Fig. 10).

Quanto aos *objectivos de cada pólo* podemos observar que são bem *diferenciados* mas, todavia, *intrinsecamente complementares*:

- o *estratégico posiciona* a empresa numa perspectiva integrada com o seu meio envolvente sistémico, preocupando-se essencialmente com o porvir da empresa e perspectiva as dimensões estruturais, sócio-relacionais e culturais desta;
- a *coordenação integra coerentemente* a dinâmica evolutiva da cultura estratégica e a dinâmica das actividades da empresa (técno-económica, social e psicomotivacional, entre outras) como um todo;

FUNDAMENTAÇÃO CONCEPTUAL DA DECISÃO NA ABORDAGEM SISTÊMICA EMPRESARIAL						
SISTEMA ORGANIZACIONAL / POLOS DE DECISÃO	TAREFAS FUNDAMENTAIS NA EMPRESA	MEIO ENVOLVENTE SISTÊMICO	ALCANCE OU PERSPECTIVA	ÓPTICA OU PONTO DE VISTA	PROCESSO GERAL	TÉCNICAS
ESTRATÉGICO	Posiciona a empresa (sistema) no envolvente relacional sistémica e perspectiva nas dimensões estruturais, sócio-relacionais e culturais daquela	Aberto	Longo prazo	Probabilidades (satisfazer)	Não programável	Juizar (avaliar/valorizar) Incerteza
COORDENAÇÃO	Integra coerentemente a dinâmica evolutiva da cultura estratégica e a dinâmica das actividades					
OPERACIONAL	Alcançar efectivamente os objectivos numa forma eficaz e eficiente	Fechado	Curto prazo	Optimizar	Programável	Rigor de certeza Matemática Computador

- As missões do Management: Estratégicas, Coordenação e Sub-Sistemas Operacionais (funções)

(Adaptado de Richard, A. Johnson; Kast Fremont; Rosenzweig, James E.; in "The Theory and Management of Systems", 1976 MacGraw - Hill Book Company, New York), pág. 17.

— o *operacional* procura obter a mais económica utilização dos recursos na produção directa de bens ou serviços.

ii) A perspectiva normativa

A partir da noção da gestão por objectivos, Ansoff (1965) focando essencialmente o normativo decisional, concebeu, segundo aquela óptica, um quadro operacional de orientação para o decisor. Neste, e no âmbito daquela opção, sistematizou com pragmatismo, a definição, natureza e características de cada um dos polos da decisão.

O nosso contributo, consiste na extensão do quadro ansoffiano para a visão sistémica e integrada da própria decisão (Fig. 11).

iii) A aplicação na empresa (sistema)

A ligação deste referencial enquadrador que contém os polos e a tipologia decisional, as metodologias de análise e processo à realidade empresa enquanto sistema, a

TIPOLOGIA DE DECISÕES (SISTEMAS) EMPRESARIAIS

POLOS DE DECISÃO CRITÉRIOS	ESTRATÉGICO	COORDENAÇÃO	OPERACIONAIS
DEFINIÇÃO	Estabelecer a melhor inserção possível da empresa (sistema) no seu meio envolvente sistémico. Perspectivar a empresa nas dimensões estruturais, sócio-relacionais e culturais	—Estruturar os recursos da empresa (sistemas) para otimizar as suas "performances". —Desenvolver a cultura estratégica.	—Optimizar a eficácia do processo de transformação dos recursos. —Optimizar a congruência relacional, social, cultural.
NATUREZA DO PROBLEMA	Escolher as orientações da organização face ao seu meio envolvente sistémico	—Organizar coerente e integradamente —Adquirir —Desenvolver os recursos —Incentivar criatividade e participação	—Dotar de recursos financeiros as diferentes actividades —Dirigir e controlar as operações
DECISÕES CHAVE	—Definir os objectivos estratégicos —Escolher as vias alternativas de investimento da expansão, diversificação e/ou de desinvestimento. —Escolher a cultura estratégica e seu desenvolvimento	—Estruturar a informação de autoridade e da responsabilidade —Estruturar o processo de transformação dos recursos —Adquirir e desenvolver os recursos —Adquirir uma dinâmica evolutiva de mudança	Definir os objectivos operacionais de: —Planeamento da produção —Gestão dos stocks, etc. —Controle das operações —Controle da gestão —Controlo da dinâmica sócio-cultural
CARACTERÍSTICA DAS DECISÕES	A decisão é: —Afectada de ignorância parcial —Não repetitiva —Não regeneradora —De prazo e controle longo —Centralizada	Decisões que procuram resolver o —Conflito entre o estratégico e operacional —Conflito entre objectivos individuais e institucionais	As decisões são: —Muito numerosas —Repetitivas —Regeneradoras —Descentralizadas —...

ISCTE - 1981 - Alfredo Pereira - Adaptado de Igor Assoff in Corporate Strategy: - MacGaw - Hill Inc
New York, 1965

partir da sua dinâmica de tomada de decisão, faz necessariamente apelo:

- A uma clara *identificação dos sistemas de relações* observáveis *entre e intra* sistemas, o que passa pela detecção:
 - * das *variáveis de sucesso* do sistema e entre sistemas
 - * do *comportamento* estratégico dos actores envolvidos
 - * dos possíveis *cenários* evolutivos.
- A uma *definição* clara e precisa da *finalidade*, da *vocação*, das *actividades*, dos objectivos globais e por actividade, do seu *sistema hierárquico-funcional* interligado com o *político* e com o *relacional*, a partir das *competências distintivas* do sistema face ao meio envolvente sistémico.
- À definição dos *produtos e mercados*⁵ devidamente enquadrada na dinâmica da envolvente cultural, social, técnica, económica... de cada mercado onde o sistema

empresa opera, sempre numa visão *simultaneamente* globalizante (toda a empresa) e parcial restritiva ao P/M. Naturalmente que para esta visão será necessário recorrer a diferentes técnicas auxiliares que serão do foro managerial e estarão disponíveis tanto no âmbito do marketing como no âmbito dos recursos humanos, finança e tecnologia, havendo a considerar nesta o produto, o processo produtivo e a evolução em investigação e desenvolvimento (ID), e bem assim ao planeamento empresarial, sendo este a versão quantificada da gestão estratégica e da estratégia.

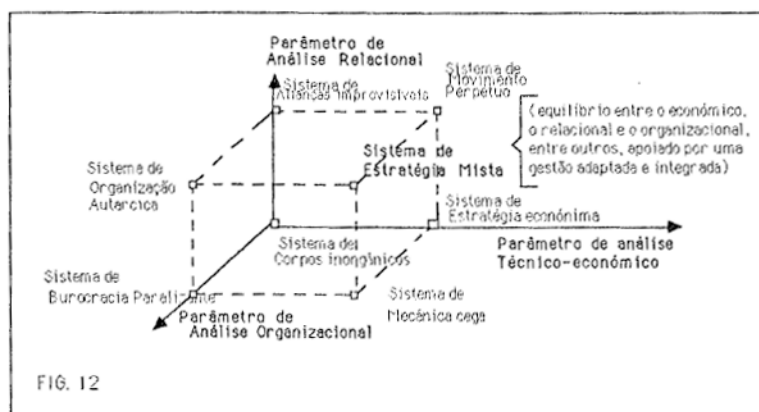
— À percepção em profundidade do sistema de gestão, entendido em sentido amplo.

d) A estratégia empresarial: — uma articulação de equilíbrio congruente entre os sistemas de decisão técnico-económico, político-relacional e organizacional.

Alain Thiéart, 1981, perspectiva a concepção do planeamento a partir de três dimensões - económica, política, organizacional.

Se no trabalho deste autor introduzirmos a abordagem sistémica integrada imbuída da metodologia de análise rigorosa e sistemática que temos vindo a procurar desenvolver, poderemos analogamente considerar três parâmetros de análise para a formulação da decisão estratégica. Esta decisão estratégica empresarial será definida como sendo a articulação de equilíbrio coerente que se estabelece entre os sistemas de decisão técnico-económico, político-relacional e organizacional, resultante de uma gestão adaptada e integrada (Fig.12).

SISTEMA DE ESTRATÉGIA MISTA : UM ESPAÇO SISTÉMICO TRIDIMENSIONAL



Adaptado de Alain R. Thiéart, "La stratégie mixte et ses syndromes", 1981.

Em termos sumários o alcance dos três sistemas em que se decompõe a análise expressa-se por:

- * O sistema *técnico-económico* consubstancia a forma de elaboração do planeamento tradicional mas na óptica de maior rigor sistemático e de detalhe, envolvendo o macro (global, sectorial, sub-sectorial e específico) e o micro (empresa no seu confronto com o meio envolvente sistémico).
- * O sistema *político-relacional*⁶ perspectiva o comportamento estratégico posicionador dos actores/sistemas, em presença da envolvente sistémica.
- * O sistema *organizacional* engloba os sistemas morfológico, decisão, burocrático, relacional e de controlo, entre outros. Naturalmente que este sistema organizacional também se confronta com a envolvente sistémica.

De notar que estes parâmetros de análise, para além de uma visão específica que podem facultar, *são complementares* e, como tal, devem ser entendidos e aplicados. De contrário, aplicados individualmente ou em combinações dois a dois, somos conduzidos à valorização de um sub-sistema ou sub-sistemas em detrimento do sistema global e, deste modo, o *resultado* da análise será necessariamente *limitado*⁷. Dando alguns exemplos temos:

- * valorizando *somente* a dimensão económica, resultarão estratégias económicas ideais mas irrealistas. Haverá forte coerência interna, mas com execução prática negligenciada.
- * valorizando *apenas* a dimensão organizacional será privilegiada, em detrimento do estratégico, a formalização das relações que se sobrepõe às acções estratégicas.
- * valorizando *só* a dimensão político-relacional, as estratégias serão somente de índole conjuntural com privilégio do tático. Os objectivos dos actores sobrepõem-se aos objectivos globais.
- * valorizando a combinação das dimensões económica e organizacional, a estratégia económica será provavelmente executada com eficácia, porém, assistir-se-á a contradições entre o desempenho racional e as aspirações dos actores. O sistema será, porventura, e durante algum tempo, estável mas inadequado.

Como já se tinha dito e também se pode observar por extensão do trabalho de Thiétart, o sistema de gestão estratégica não é só a dimensão

relacional, a técnico-económica, ou a organizacional. É um *equilíbrio de inter-relações* que se estabelece entre as diferentes dimensões de visão sistémica empresarial; é todo o *sistema de relações multidireccionais* que influi no porvir do sistema, sendo necessário e preciso compreender para *gerir com menor grau de incerteza*.

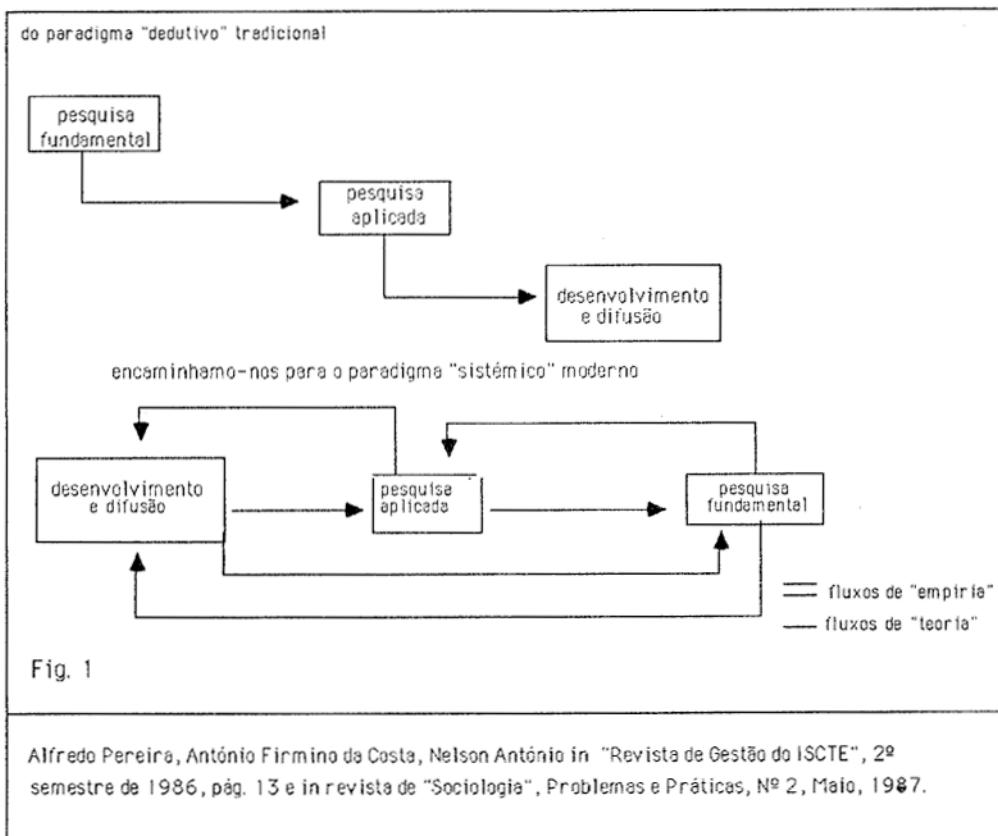
II—Enquadramento metodológico da investigação e fundamentação da escolha de algumas áreas de intervenção

1. *A necessidade da metodologia investigação/acção*

A implementação do quadro teórico por nós desenvolvido exige que predominantemente se enfatize a perspectiva de análise e visão *globalizante numa inter-relação constante* com as visões sectoriais. Este nosso posicionamento teórico, tem uma incidência prática actuante e fundamenta-se na necessidade de *simultaneamente* sermos obrigados a mudar para se conhecer, e a conhecer para podermos mudar. O nosso quadro referencial abstrato corporiza-se no concreto mas, com a exigência de o concreto se enquadrar no abstrato, em termos de maior percepção do mundo empresarial:

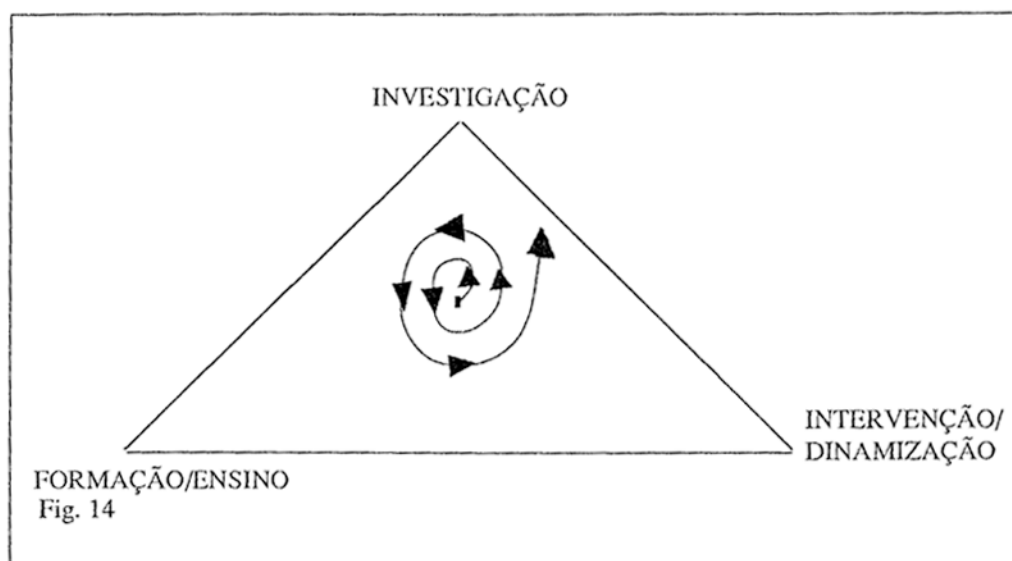
- a) da realidade empresarial portuguesa;
- b) das dinâmicas de mudança das atitudes e dos sistemas portugueses de gestão;
- c) dos “critérios portugueses de gestão”;
- d) do desenvolvimento e progresso das PME portuguesas a partir da realidade específica tendo em conta a sua diversidade, tanto nos aspectos técnico-económicos como sociais, culturais e organizacionais, na simbiose relacional que caracteriza as pluriface-tadas culturas regionais próprias do país;
- e) da formação do empresário/gestor na filosofia da gestão estratégica integrada e apoio à implementação da cultura estratégica na empresa nas suas múltiplas dimensões e sub-dimensões.

Para que isto seja alcançado optou-se pela metodologia da investigação/acção⁸ (a par de outras metodologia mais clássicas tipo extensivo e intensivo) e à aplicação plena do modelo paradigmático de abordagem sistémica moderna em matéria de gestão empresarial, que, no nosso ponto de vista, é mais exigente do que os normalmente utilizados, obrigando à *integração sistemática dos contributos que a própria dinâmica de acção vai gerando* como bem ilustra a Fig, 13, ao colocar em confronto os dois modelos paradigmáticos.



O facto de não nos limitarmos só a ser espectadores atentos da realidade empresarial portuguesa, mas sermos intervenientes activos nesta realidade via formação de empresários/gestores na filosofia da gestão estratégica e apoio à implementação da cultura estratégica na empresa nas suas múltiplas dimensões e subdimensões, torna necessário usar pedagogia e metodologia exigentes de inter-relacionamento activo entre os diferentes actores envolvidos: empresários/gestores/docentes/trabalhadores das empresas, entre outros. Procuramos, assim, vencer naturais resistências conquistando, ainda que de modo progressivo, a confiança dos actores intervenientes e preparando de forma segura as condições para a mudança de atitude e de mentalidade, necessárias à modernização da visão empresarial sendo, esta, simultaneamente integrada e de carácter prospectivo.

Consequentemente, tendo em conta as diferentes dimensões de intervenção e o paradigma «sistémico» moderno, somos conduzidos a uma triologia comportamental de acção numa dinâmica permanente e interactiva de aquisição de conhecimento em espiral: investigação, formação/ensino, intervenção/dinamização (Fig. 14).



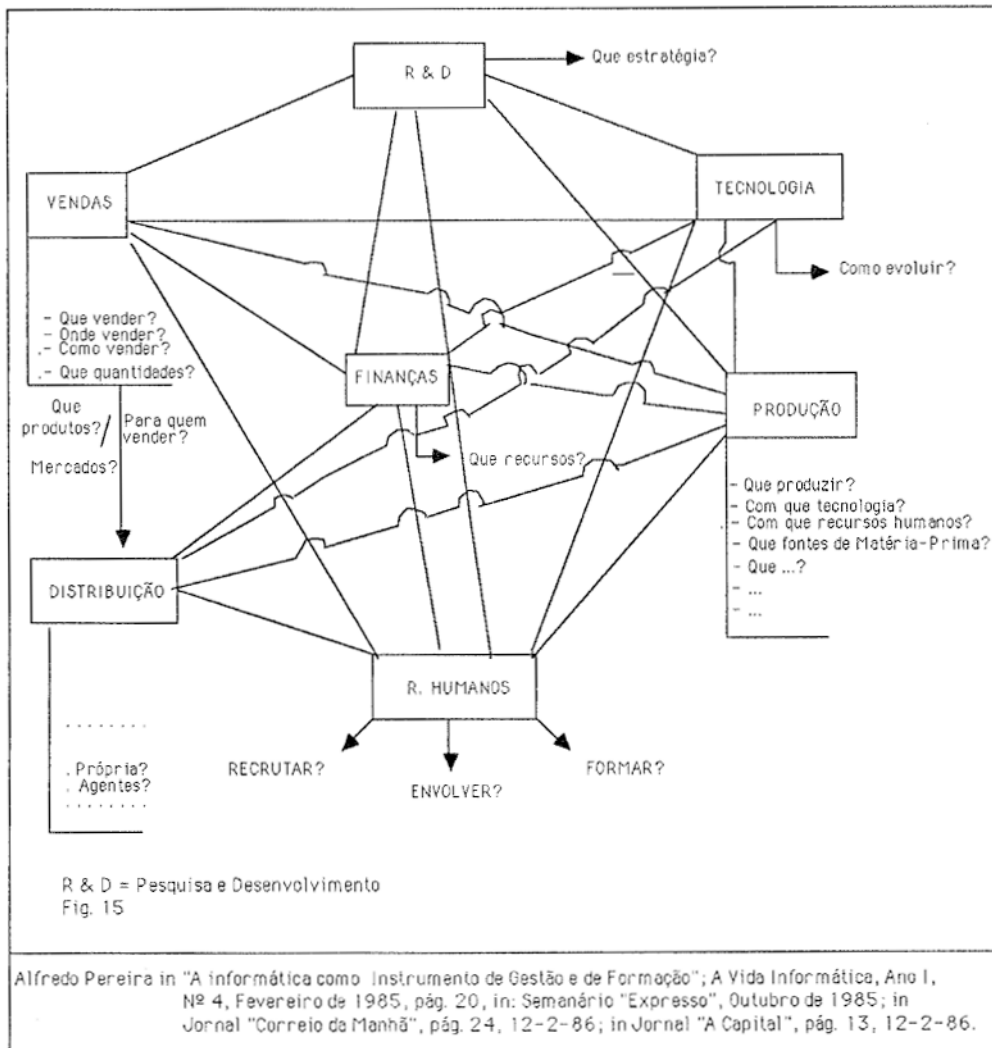
2. A necessidade de formação de empresários/gestores em gestão estratégica integrada empresarial

No mundo empresarial português a formação de 109 empresários/gestores constituiu, em certa medida, uma novidade face à cultura vigente no país. Esta alimenta frequentemente a ideia de que o empresário gestor não tem necessidade de aprender mais, já sabe tudo; uma análise mais atenta dá-nos conta porém de uma certa debilidade da classe empresarial, havendo evidentemente numerosas e honrosas exceções.

Observando a realidade histórica empresarial do país constata-se que a maioria dos empresários são corajosos, arrojados, com uma inquebrantável vontade de vencer. Estão, todavia, desprovidos, na sua quase totalidade, de modernos conhecimentos de gestão, e não têm “armas” para competir com concorrentes conhecedores e experientes.

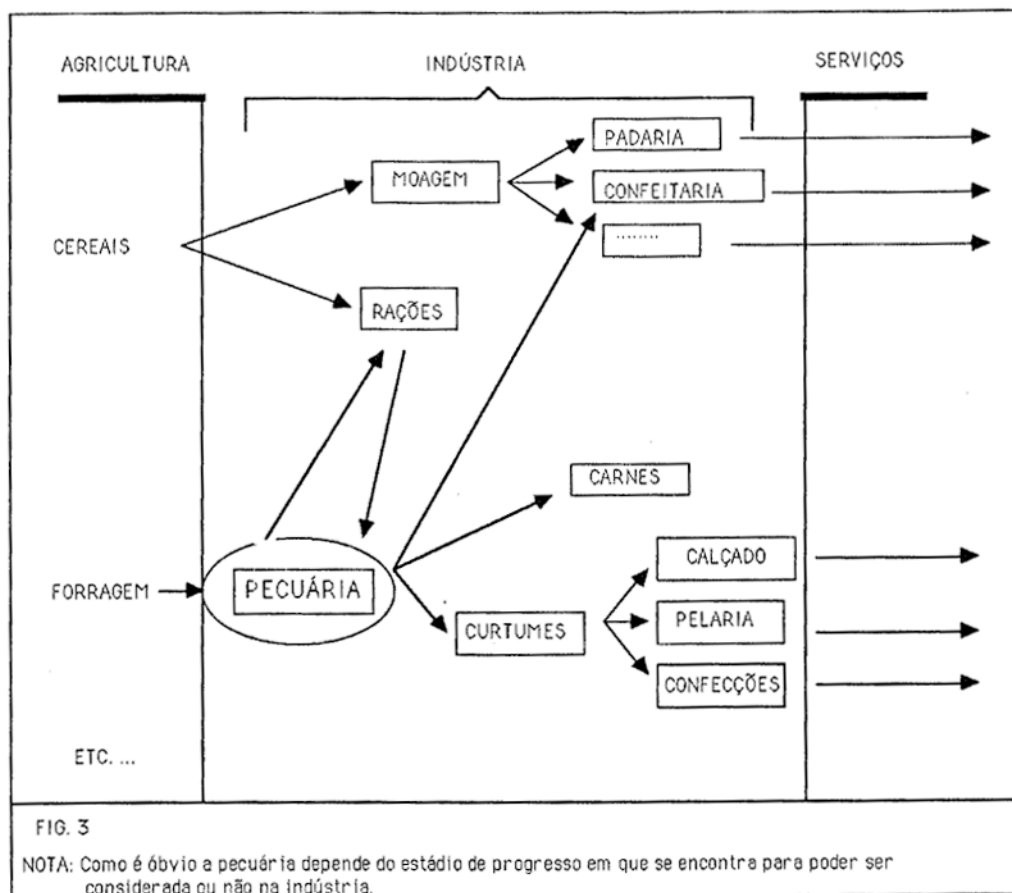
A internacionalização da empresa obriga a novas percepções culturais e à modernização. Este facto leva a falar-se insistentemente em novas tecnologias, novos equipamentos para o sucesso das empresas. Porém, *a par das novas tecnologias é também fundamental a inovação em gestão com a sua conseqüente mudança de atitudes.* Talvez não seja a tecnologia, só por si, que desenvolve um país. A tecnologia enquanto recurso é de grande importância, tal como, aliás, os outros recursos, nomeadamente os recursos humanos, financeiros e organizacionais. Mas, todos estes recursos só se transformam em resultados positivos e em desenvolvimento do país, se convenientemente geridos de uma forma integrada, quer se esteja na dimensão micro ou macro.

UMA PERSPECTIVA DA NECESSIDADE DA INTERLIGAÇÃO DA TOMADA DE DECISÕES NO SISTEMA EMPRESA



Para se ter uma ideia da exigência da gestão integrada bastará observar-se ao nível micro a Fig. 15 e ao nível macro da fileira a Fig. 16, que nos dão uma ideia da *necessidade de visão abrangente que a gestão integrada requiere*. De facto, e com base nestas figuras, pode concluir-se que não é muito viável gerir uma empresa (sistema) ou uma economia (sistema) quando se considera ou se privilegia apenas uma determinada área. É necessário ter em perspectiva o todo. No caso da empresa, Fig. 15, não pode haver vendas sem que existam produtos; não pode haver fabrico de produtos, durante muito tempo, se não houver vendas; não podem realizar-se vendas ou produção sem recursos humanos; não parece viável no longo prazo as vendas, produção e capacidade dos recursos humanos, se ao nível de aquisição de novos conhecimentos e de novos produtos nada for feito. Se igual análise se fizer incidir na Fig. 16,

UM EXEMPLO DA NECESSIDADE DE VISÃO INTEGRADA DO POSSÍVEL DESENVOLVIMENTO DE ALGUMAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS QUE ESTÃO INTER-RELACIONADAS



que perspectiva uma parte da economia, verifica-se a interligação que é necessário existir entre os diferentes sectores (agricultura, indústria, serviços) para que se assista a um desenvolvimento coerente da actividade económica. E naturalmente que um equilíbrio de recursos financeiros não será muito plausível, quando se tem em vista o desenvolvimento e num tempo alargado, se não for observada uma compatibilização congruente, entre o financeiro e os outros recursos (humanos, tecnológicos, marketing, etc.).

Então, nesta perspectiva, a gestão estratégica integrada exige *simultaneamente* uma *atenção plena ao todo e à parte* no sentido de se obter uma abrangência coerente de interligação 3.

3. *A necessidade de apoio à implementação da cultura estratégica na empresa*

Para a concretização deste objectivo, de incidência temporal alargada, deslocámo-nos, já, a algumas das empresas dos empresários gestores, que foram objecto da acção de formação, situadas no Norte, Centro e Sul do país e, normalmente, representativas da cultura regional ou local em que se inserem.

Com estes empresários gestores e seus colaboradores mais próximos procedeu-se à percepção e à análise da realidade da empresa (com todos os seus problemas) inserida na envolvente sistémica.

Não raras vezes a detecção de certa cristalização de dinâmicas de actuação interna tem-nos conduzido à realização de colóquios e/ou conferências destinados à totalidade das pessoas envolvidas na organização e exclusivamente para estas.

A temática desenvolvida nestas acções de sensibilização/formação interna, fundamenta-se na própria realidade observada e nos caracteres tipificadores da respectiva microcultura.

É a partir do conhecimento empírico destes caracteres e dos problemas da empresa que, normalmente, se desenvolve, nos colóquios e conferências internos, a ideia central: - a gestão não pode ser considerada como residindo só em uma área técnico-funcional, mas, essencialmente, na coerência de vontades e inter-relações⁹ que, no caso da empresa, começam no próprio empresário e terminam no indivíduo que fecha diariamente a porta e se alargam à rede de relações que se estabelecem com o exterior, numa *interacção constante* de ideias, percepções e interesses *não* congruentes. Procura-se, a partir da realidade empresa, envolver *todo* o elemento humano na construção da gestão integrada e, ao mesmo tempo, levá-lo a ser ele próprio uma peça dinâmica de mudança a partir da sua criatividade e potencialidades específicas.

4. *A necessidade de uma metodologia e didáctica de formação permanente e a contribuição para a percepção do mundo empresarial e para o desenvolvimento da PME*

O apoio prestado ao empresário gestor e seus colaboradores mais próximos, tendo por referencial o quadro teórico orientador, explicitado, constantemente adequado à realidade da empresa observada, conduz nos a uma percepção vivencial e em profundidade de toda a especificidade da empresa e, conseqüentemente, à sua real análise.

Este apoio pós-formação e esta percepção constituem uma forma de abordagem sistémica do mundo empresarial que conduzirá a novos conhecimentos para as ciências de gestão; contribuirá para o desenvolvimento da PME em particular e da empresa em geral; é em si mesmo, uma acção de formação e aprendizagem contínua, exclusiva para a empresa em observação.

Estas acções de formação, bem específicas, exigem:

- Dos *formadores*, um grande esforço de adaptação constante, a cada circunstância, da linguagem estereotipada do management, portadora de tecnicismo próprio.
- Dos *formandos*, com diferentes idades e habilitações, um elevado esforço de percepção e compreensão dos códigos e símbolos manageriais a partir da realidade ali mesmo vivida.
- Uma *nova percepção* da empresa não só em termos de um mecanismo sincronizado, mas também, como laboratório e grupo social¹⁰ com uma filosofia e cultura próprias definidoras do seu desenvolvimento.
- Uma metodologia *sucessivamente renovada e adequada* a cada caso.

Consequentemente, o nosso trabalho vem consistindo em desenvolver a capacidade de gestão dos recursos humanos, com *mudança* de mentalidade e com *inovação* dos conceitos, dos métodos e das técnicas de gestão, a partir da realidade da empresa portuguesa.

Nestas acções de formação o importante não é procurar inventar empresários e recursos humanos que não existem, mas sim trabalhar com os que realmente estão à frente das empresas portuguesas e já deram provas de vontade e tenacidade, ajudando-os quer com os conhecimentos de que estão carecidos quer com nova apetência para a mudança.

Metodologicamente, esta formação de empresários que se vem ministrando, parte, como já dissemos, da realidade vivida e inserida na forma de ser e estar dos próprios empresários formandos e de toda a gama de colaboradores e funcionários; da percepção e da postura do empresário, bem assim, da sua forma de actuar.

Procura-se uma adaptação e ajustamento contínuos entre a cultura do empresário e os conhecimentos fornecidos.

Isto porque num mundo em que o conhecimento e a informação são decisivos para vencer, constituindo em si, os grandes recursos da modernização, é preciso «armar» o empresário português com conhecimentos modernos de gestão, elaborados a partir da sua realidade, para enfrentar com sucesso a batalha da competitividade, da produtividade, da qualidade, entre outras.

As empresas só são concorrenciais se tiverem acesso ao conhecimento e à informação.

Por outro lado, e em termos metodológicos, há ainda a considerar a *diversidade cultural* das regiões e locais onde as empresas estão sediadas. Esta diversidade cultural penetra nas empresas a todos os níveis, obrigando cada forma de gerir a uma correcta adequação ao meio envolvente, isto é, o apoio na empresa para a implementação da gestão estratégica tem que considerar cada caso de *per si*, para que a implementação da *cultura estratégica*, na empresa, não seja uma falácia.

Eis por que não é só o empresário/gestor que precisa de formação, mas sim, todo o conjunto humano envolvido na empresa, de forma a que os factores de resistência à mudança sejam identificados, esclarecidos, e, a pouco e pouco, vencidos.

Porém, a resistência não é só interna, é também externa. Daqui que a implementação da cultura estratégica na empresa dê toda a atenção ao meio envolvente sistémico e, em especial, às suas mutações mais subtis, assentando na atitude prospectiva, na vontade estratégica consubstanciada no planeamento flexível, na mobilização colectiva à volta de valores partilháveis e comuns, *sem pôr em causa as diferenças* e os *diferentes interesses*, mas *gerindo-os* na riqueza de um todo.

NOTA: Queremos deixar expresso o nosso agradecimento a António Firmino da Costa, Eduardo Gomes Cardoso, Nelson António e todo o grupo de investigadores do projecto e docentes da equipa de Estratégia do ISCTE, pelo precioso contributo que deram em conversas, diálogos e construtivas críticas.

Notas

¹ Para esta nossa definição recorreremos a vários autores e, entre eles, Dellattre, Bertalanffy, Richard e Kast e Rosenzweig, Crozier e Friedberg, Yves Barel.

Nasua definição Richard, Kast e Rosenzweig, 1973, dizem que: "A system is an organized or complex whole; an assemblage or combination of things or parts forming a complex or unitary whole."

Ackoff Russell, 1971, diz que: "A system is a set of interrelated elements."

Delattre, 1981, refere que o carácter interdisciplinar da teoria dos sistemas implica o estudo e a comparação dos métodos e dos conceitos utilizados nas diversas disciplinas .../ ... o único empreendimento razoável consiste em tentar precisar as bases comuns e as diferenças dos diversos "dialectos" produzidos pela especialização, procurando desse modo enriquecer umas através das outras.

² O tema SITUAÇÕES CULTURAIS vem sendo desenvolvido desde 1984 por GOMES CARDOSO, professor catedrático convidado do ISCTE, nas suas aulas teóricas na cadeira

³ Gomes Cardoso, in aulas teóricas de *Estratégia e Planeamento da Empresa*, do Curso de Organização e Gestão de Empresas, ISCTE.

⁴ A tomada de decisão é uma *dinâmica* que ultrapassa o sentido do termo processo, entendido este como etapas ou faseamento que devem ser percorridas no decurso de uma análise.

⁵ A segmentação segundo a óptica de produto/mercado é também entendida como constituindo cada segmento um domínio. Segundo Bruce Henderson e a sua equipa para a definição de produto/mercado (domínio) é necessário ter em conta:

- * a taxa de crescimento homogéneo de P/M que é idêntica para todos os concorrentes
- * o conjunto homogéneo do grupo de concorrentes
- * o conjunto homogéneo do grupo de clientes
- * a identificação clara do investimento no P/M com o retorno do capital investido
- * possibilidade de diferenciação de estratégias por cada P/M.

⁶ Não seguimos aqui a denominação utilizada por Thiétart (político) pelo facto de considerarmos mais ampla, abrangente e adequada à visão sistémica, a denominação que aqui utilizamos.

⁷ Thiétart denominou as limitações e incongruências da estratégia, resultantes da parcialidade de análise, de síndromas.

⁸ Não cabe desenvolver aqui a fundamentação da metodologia investigação/acção. Deixamos como indicação entre alguns contributos referenciados na bibliografia o trabalho de António Joaquim Esteves in *Metodologias das Ciências Sociais*, págs. 251-278.

⁹ Ver Figs. 15 e 16.

¹⁰ Trilogia utilizada por Gomes Cardoso nas suas aulas de *Estratégia e Planeamento*

Bibliografia

- ACKOFF, Russell, *Redesigning the Future; Systems approach to Societal Problems*, A Willey Interscience Publication, J. Willey & Sons; New York, 1974.
Creating the Corporate Future, John Willey & Sons, New York, 1981.
Méthodes de Planification dans L'Entreprise, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1973.
- ADER, Emmanuel, «Towards e system of Systems Concepts», in *Management Science*, July, 1971.
«L'Analyse Stratégique Moderne et ses Outils», *Futuribles*, Dezembro, 1983.
- ADER, Emmanuele LAURIOL, Jacques, «La Segmentation Fondement de L'Analyse Strategique», *Harvard-l'Expansion*, 1985.
- ALLISON, Graham T., *Essence of Decision, Explaining The Cuban Missile Crisis*, Little, Brown and Company, Boston, 1971.
- ANSOFF, H. Igor, *Corporate Strategy*, Mcgraw-Hill Book Company, New York 1965.
Business Strategy - Selected Readings, Penguin Books; New York; 1978.
Strategic Management, The MacMillan Press Ltd; New York; 1980.
- ANSOFF, H. Igor, DECLERK, R.P. e HAYES, R.L., *From Strategic Planning to Strategic Management*, John Willey & Sons; New York, 1976.
- BACHELARD, G., *La formation de L'esprit scientifique*, Librairie Philosophique, Vrin, Paris, 1980.
- BARBIERI, Marcello, *Teoria Semântica da Evolução*, Ed. Fragmentos Ld., Lisboa, 1988.
- CROZIER, Michel, *Le Phénomene bureaucratique*, Éditions du Seuil; Paris; 1973.
- CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard, *L'Acteur et le Système*, Editions du Seuil, Paris, 1977.

- CYERT, R. M., MARCH, F. G., *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1970.
- DELATTRE, Pierre, *Teoria dos sistemas e Epistemologia*, Cadernos de filosofia, Regra do Jogo; Lisboa, 1981.
- DEREK, F. Abbel, *Defining The Business; The starting Point of Strategic Planning*, Prnteece-Hall Inc., New Jersey, 1980.
- DESCARTES, René, *Regras para a Direcção do Espírito*, Edições 70, Lisboa.
- DUSSAUGE, Pierre, RAMANANTSOA, Bernard, «Technologies et Stratégie», *Harvard-l'Expansion*, Été 1986.
- ETZIONI, Amitai, *Les organizations modernes*, Duculot; Paris, 1964.
- FEUVRIER, *Simulation Comme Technique de Gestion*, P.U.F., Paris.
- FRANCIS, W.S., *Corporate Performance*, Mcgraw-Hill, New York, 1982.
- FREDRICKSON, James W, «The Strategic Decision Process and Organizational Structure», *Academy of Management Review*, Vol. II N.º 2, 280-297, 1986.
- GALILEU GALILEI, *Diálogo dos Grandes Sistemas*, Gradiva, Lisboa.
- GÉLINIER, Octave, «Stratégies Externes et Internes de l'Entreprise Compétitive», *Harvard l'Expansion*, 1985.
- GLUECK, William F., *Business Policy and Strategic Management*, Mcgraw-Hill, Third Edition; New York, 1980.
- GODET, Michel, *Prospective et Planification Stratégique*, Economica, Paris, 1985.
- HARE Van Court Jr., *Systems Analysis, Diagnostic*, Harcourt Brace & World Inc, New York, 1967.
- HASKINS, Gabrielle, PONCET, Jean-François, «De Nouvelles Stratégies Sociétales», *Harvard-l'Expansion*, 1985.
- HENDERSON, Bruce D., *On Corporate Strategy*, Abt Books, Massachusetts, 1979.
- HUME, David, *Investigação sobre o Entendimento Humano*, Edições 70, Lisboa, 1985.

- LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W., *Organization and Environment*, Richard D. Irwin Inc., Illinois, 1969.
- LÉVY-LEBOYER, Claude, *Psychologie des organisations*, Press Universitaire de France, Paris, 1974.
- LUDOVICO, Geymona, *Elementos de Filosofia da Ciência*, Gradiva, Lisboa, 1988.
- LYOTARD, Jean François, *A condição Pós-Moderna*, Gradiva, Coleção Trajectos, Lisboa, 1986.
- MAJLUF, Nicolas, HAX, Arnaldo C., «Planification strategique et matrice économique», *Harvard-l'Expansion*, Été 1984.
- MARTINET, Alain, *Stratégie*, Edições Veuibert, Paris, 1983. *L'Entreprise dans un monde en changement*; Ed. du Jeuil, Paris, 1982.
- MÉLÈSE, Jacques, *Approches systémiques des organisations*, Ed. Hommes et Techniques, Paris 1979.
- MINTZBERG, Henry, *Structure & dynamique des organisations*, Hommes et Techniques, Paris 1982.
Le Manager au Quotidien, Les Ed. des Organisations, Paris, 1984.
- MORIN, Edgar, *O problema Epistemológico da Complexidade*, Publicações Europa-América; Biblioteca Universitária, Lisboa, 1984.
O método - A Natureza da Natureza, Publicações Europa- América, Biblioteca Universitária, Lisboa.
- NEUNREUTHER, Bruno, «L'entrepreneur, personnalité et style de gestion», *Working paper*, N.º 183, AIE - Aix-En-Provence, 1980.
- OHMAE, Kenichi, *O Estrategista em acção, A Arte Japonesa de Negociar*, Pioneira Livros Umbrais; S. Paulo, Brasil, 1985.
- OSBEKHAN, H., «Les scenarios», in *La méthode des scenarios; travaux des recherches de prospective*, Schéma général d'aménagement de la France, Paris 1975.
- PEREIRA, Alfredo, «A Informática como Instrumento de Gestão e de Formação», in *Vida Informática*, ano 1, N.º 4, Fevereiro, 1985, pp. 20-21; e in *Semanário Expresso*, Outubro, 1985.
«As decisões Empresariais e a Simulação em Gestão», ISCTE, 1988, Fevereiro; comunicação no 3.º encontro do CEPME — Porto 1988; in *Semanário Expresso*, Jornal do Jogo, 1988.
- PEREIRA, Alfredo, FIRMINO DA COSTA, António, ANTÓNIO, Nelson,

- «Formação e Investigação em Gestão das PME: uma prioridade social», *Revista de Gestão*, do Gabinete de Estudos de Gestão do ISCTE, 2.º semestre 1986, pág.11-13.
Revista de Sociologia do ISCTE, N.º 2, 1987, pp. 210-211.
O JORNAL, jornal das PME, Junho, 1987.
- PETERS, Thomas J., WATERMAN Jr., Robert H., *In search of excellence*, D. Quixote, Col. Economia e Gestão, Lisboa, 1986.
- POPPER, Karl R., *O realismo e o Objectivo da Ciência*, D. Quixote, Lisboa, 1987.
- PORTER, E.M., *Choix stratégique et concurrence*, Economica, Paris, 1980.
- RICHARD, Johnson, KAST, Fremont, ROSENZWEIG, J. E., *The Theory and Management of Systems*, Mcgraw-Hill Book Company, New York, 1973.
- RICHARD, L. Daft, JUHANI, Sormunen, PARKS, Don, «Chief Executive scanning, environmental characteristics, And Company Performance: An empirical study», *Strategic Management Journal*, 1988, Vol. 9; 123-139.
- RICHARDS, Max D., GREENLAW, Paul S., *Management; Decisions and Behavior*, Irwin-Dorsey Limited, Georgetown, Ontário, 1972.
- ROMELAER, Pierre, «La Gestion de Relations Sociales par L'Entreprise», *Working Paper*, IAE; AIX-Marseille, 1982.
- RUTH Benedict, *Padrões de Cultura*, edição Livros do Brasil, Lisboa.
- SAINSAULIEU, R., *Organization et Developement Social de l'Entreprise*; IEP, Paris, 1986.
- SANTOS ANTÓNIO, NELSON, José, *GESTÃO JAPONESA- Características principais*, Edições Sílabo Ld.ª., Lisboa, 1988.
- SANTOS SILVA, Augusto, MADUREIRA PINTO, José (organizadores), *Metodologia das Ciências Sociais*, Edições Afrontamento, Biblioteca das Ciências do Homem, Lisboa, 1986.
- SCHENDEL, Hofer, *Strategic Management*, Little Brown, New York, 1979. *Strategy Formulation: Analatical Concepts*, West Publishing Co., New York, 1978.
- SEBASTIÃO, J. Formosinho, *Nos Bastidores da Ciência*, Gradiva, Lisboa, 1988.

- SFEZ, Lucien, *Critique de la Décision*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1981.
- SIMON, Herbert H., *The new Science of Management Decision*, Harper & Row, Publishers, New York, 1960.
- SHARPLIN, Arthur, *Strategic Management*, Mcgraw-Hill, New York, 1985.
- STEINER, George, *Top Management Planning*, Macmillan Publishing Co. , Inc., New York, 1969.
- THIÉTART, Raymond-Alain, «La Stratégie Mixte et ses Syndromes», in *Harvard l'Expansion*, Automne, 1981.
- TOFFLER, ALVIN, *La 3ème Vague*, Denöel, Paris, 1980.
- TOURAINÉ, Alain, *Pela Sociologia*, Publicações D. Quixote, Col. Universidade Moderna, Ciências Sociais, Lisboa, 1982.
- VON BERTALANFFY, Ludwig, *General System Theory, A New Approach to Unity of Science*; Dunod, Paris, 1973.
- YVES, Barel, *Prospective et analyse de systèmes*, in *Travaux et recherches de prospective*, shème générale d'aménagement du territoire, n.º 14, Paris, Documentation Française, Fevereiro, 1971.