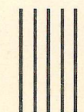


Egitania
s c i e n c i a

3



número 3

2 0 0 8

PROBLEMÁTICA E DIMENSÕES DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

STRATEGIC PLANNING PROBLEMATIC AND DIMENSIONS

António José Gonçalves Fernandes * (toze@ipb.pt)

Maria Isabel Barreiro Ribeiro * (xilote@ipb.pt)

RESUMO

Este artigo aborda a problemática do planeamento estratégico e mostra a classificação e agrupamento das escolas de formulação da estratégia em dimensões. Neste contexto, Mintzberg (1991) considera a existência de duas dimensões, nomeadamente, a dimensão prescritiva e a dimensão descritiva. Apesar disso, durante a breve revisão da literatura sobre estratégia levada a cabo para a elaboração deste artigo, pareceu adequado considerar outra dimensão designada de integrativa. Esta situação prende-se com o facto de uma das escolas descritivas - a escola da configuração - se destacar de entre as escolas descritivas pela sua perspectiva unificadora e pelo seu carácter eclético.

Palavras-chave: Planeamento Estratégico, Dimensão Prescritiva, Dimensão Descritiva, Dimensão Integrativa.

ABSTRACT

This article examines controversy in strategic planning and reveals the classification and grouping of the schools of thought on strategy formulation and its different dimensions. In this context, Mintzberg (1991) considers the existence of two dimensions, namely, prescriptive and descriptive. However, in the literature review on strategy carried out for this article, a new strategy dimension was considered and designated integrative. The integrative dimension incorporates one of the descriptive schools, namely, the configuration school due to its unifying perspective and eclectic nature.

Keywords: Strategic Planning, Prescriptive Dimension, Descriptive Dimension, Integrative Dimension.

* Professor Adjunto Equiparado do Instituto Politécnico de Bragança. Doutor em Gestão pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
** Professora Adjunta Equiparada do Instituto Politécnico de Bragança. Doutora em Economia pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Badu (2003), expressões como planeamento de longo prazo, planeamento empresarial, planeamento estratégico, planeamento, estratégia, gestão estratégica ou ainda outras combinações destes termos foram usadas em diferentes contextos para designar a mesma realidade e foram, igualmente, usadas para designar realidades diferentes. Na verdade, surgiram diversas definições de estratégia que entram em conflito com outros conceitos e que em muito contribuíram para a confusão em torno do conceito de estratégia. Assim, sem a pretensão de se fazer um estudo exaustivo acerca do tema, este artigo propõe-se colocar alguma ordem na confusão existente. Para isso, exploram-se alguns conceitos relacionados e apresentam-se as dimensões nas quais Mintzberg (1990), Mintzberg *et al.* (2005) e Mintzberg e Lampel (1999) agrupam as diferentes escolas de formação da estratégia, nomeadamente na dimensão prescritiva e na dimensão descritiva. Para além disso, este artigo defende que uma das escolas descritivas – a escola da configuração – deve constituir uma nova dimensão, designada de integrativa, uma vez que, apesar das suas características, marcadamente descritivas, não rejeita os conhecimentos e os contributos das escolas prescritivas. De facto, esta abordagem à formação da estratégia, com o seu pragmatismo, assume um carácter unificador e constitui-se como uma ponte entre as dimensões prescritiva e descritiva.

2. ESTRATÉGIA E GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Evered (1983) e Ghemawat (2002), a palavra “estratégia” remonta aos antigos gregos, sendo sinónimo de comandante militar ou magistrado. Contudo, a utilização do termo aplicado à gestão data do século XX e o seu uso consciente, em contextos competitivos, é ainda mais recente. Por isso, pode dizer-se que o planeamento estratégico começa com os militares, pois, para Correia (1992), a estratégia não é mais do que a arte da coordenação e direcção das operações militares em larga escala. Neste contexto, a estratégia consiste na manobra das forças no sentido de as colocar nas posições mais vantajosas antes do confronto com o inimigo. No âmbito das organizações não militares, Andrews (1977) considera a estratégia como o conjunto da missão, dos objectivos principais ou metas, das

políticas e planos essenciais para a realização dessas metas, apresentados sob a forma de uma selecção de actividades a que a organização se dedica ou vai dedicar-se. Nesta linha, a gestão estratégica consiste, segundo Hatten (1987), no processo através do qual uma organização formula objectivos e usa os recursos próprios e/ou alheios no sentido de os alcançar. Neste contexto, a estratégia é o meio que permite à organização a persecução desses objectivos. É a arte de aliar a análise interna à sabedoria utilizada pelos gestores para criar valor a partir dos recursos e aptidões que eles possuem, ou seja, a análise e a acção são partes integrantes da direcção estratégica. Por essa razão, ainda segundo Hatten (1987), o desenho de uma estratégia de sucesso depende de dois factores-chave, nomeadamente fazer aquilo que se faz bem e escolher os competidores que se podem derrotar. Nesta linha, David (2008) considera que a gestão estratégica tem de levar a cabo políticas que possam beneficiar dos pontos fortes, diminuir o impacto dos pontos fracos, aproveitar as oportunidades e minorar os efeitos das ameaças provenientes do ambiente externo à organização. Por seu lado, para Johnson e Scholes (2002), a estratégia não é mais do que a direcção de longo prazo que a organização deve seguir no sentido de atingir objectivos que, segundo Hickson *et al.* (1986), afectam a organização como um todo. Por essa razão, Asch (1989) defende que as decisões estratégicas estão intimamente ligadas à natureza fundamental da organização. De facto, as decisões estratégicas incluem resoluções acerca das actividades nas quais a organização deve envolver-se; acerca da aquisição e investimento em recursos; e acerca da natureza e andamento dos processos de mudança.

Dada a complexidade em torno do conceito de estratégia, Mintzberg (1987a) recorre ao uso dos cinco P's (*plan, ploy, pattern, position e perspective*) para a definir. Para este investigador, o primeiro P - *plan* - diz respeito ao plano e, nesse sentido, a estratégia é vista como um curso de acção definido conscientemente, ou como um conjunto de directrizes, para enfrentar uma dada situação. Nesta definição, as estratégias são elaboradas com antecedência relativamente às acções nas quais devem ser aplicadas, e são desenvolvidas de forma consciente e intencionalmente dirigidas a um propósito. Como plano, a estratégia pode ser geral ou específica e, nesse sentido, Mintzberg (1987a) define-a como o segundo P - *ploy*, ou seja, como estratagemas ou táctica que permite enganar e derrotar um competidor. No entanto, segundo este investigador, definir a estratégia como um plano ou estratagemas não é suficiente, tornando-se necessária uma definição

que englobe o comportamento resultante. Para isso recorre ao terceiro P - *pattem* -, que não é mais do que um padrão de comportamento caracterizado pela sua consistência, ainda que não seja intencional. O quarto P - *posicion* - identifica a posição da organização no ambiente no qual está insérida. Segundo Hofer e Schendel, citados por Mintzberg (1987a), nesta definição a estratégia converte-se numa força mediadora entre a organização e o entorno, ou seja, entre o ambiente interno e o ambiente externo. Por fim, no quinto P- *perspective* - pode dizer-se que a estratégia olha para dentro, isto é, a estratégia definida como perspectiva relaciona a organização com o seu entorno e consiste, não apenas na eleição de uma posição, mas também numa forma arraigada de perceber o mundo. Neste sentido, a estratégia está para a organização tal como a personalidade está para o indivíduo. Na mesma linha, Mintzberg e Quinn (1996) definem estratégia como um padrão ou plano que integra os objectivos globais da organização, as políticas e as acções sequenciais. Uma estratégia bem formulada permite ao gestor de topo coordenar os recursos da organização no sentido de a posicionar de uma forma única e viável, baseada nas suas competências relativas internas, antecipando as mudanças do ambiente externo e os movimentos contingentes dos oponentes inteligentes. De forma semelhante, Koontz e Weihrich (2006) consideram que as estratégias são programas gerais de acção que englobam compromissos e recursos para pôr em prática uma missão básica. Segundo estes investigadores, os objectivos são concebidos e iniciados com o propósito de dar à organização uma direcção desejada. Precisamente, para Mintzberg (1987b), a estratégia é necessária, não só para estabelecer uma direcção, mas também para direccionar o esforço, definir a organização e proporcionar consistência.

3. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Chandler (1962) define planeamento estratégico como a determinação de objectivos de longo prazo de uma organização, a adopção de um curso de acção e a afectação de recursos necessários para levar a cabo esses mesmos objectivos. Por isso, para Thibodeaux e Favilla (1996), são muitos os benefícios que derivam da aplicação do planeamento estratégico à tomada de decisão. Por essa razão, segundo Nir (1999), os processos de planeamento e a produção de planos estratégicos assumem-se como actividades centrais para os gestores. De facto, a formulação do plano estratégico consiste num comportamento orientado para o futuro no qual a preocupação com as

relações complexas e dinâmicas entre a organização e o ambiente externo assume especial relevância. Nesta linha, Thibodeaux e Favilla (1996) afirmam que, mais do que responder e reagir ao ambiente externo, o planeamento estratégico permite à organização iniciar, influenciar e, simultaneamente, definir objectivos básicos para afectação de recursos e redução dos conflitos internos que tendem a aumentar quando a subjectividade ou a intuição se tornam a base das grandes decisões. Para além disso, o planeamento estratégico permite à organização aproveitar vantagens-chave que constituem oportunidades, minimizar o impacto das ameaças externas, capitalizar os seus pontos fortes e melhorar aspectos que constituem os seus pontos fracos.

Por seu lado, Steiner (1997) define o planeamento estratégico a partir de quatro pontos de vista. O primeiro tem a ver com o carácter futurista das decisões correntes. Ou seja, esta ferramenta da gestão permite olhar para uma cadeia de causa e efeito na qual as consequências de uma decisão actual ou planeada são visíveis, ao longo do tempo; identificar os diferentes cursos de acção; identificar oportunidades e ameaças e, através da combinação de dados relevantes, tomar decisões baseadas nessas oportunidades e ameaças. Em segundo lugar, o planeamento estratégico é um processo que envolve o estabelecimento de um conjunto de objectivos organizacionais; a definição das estratégias e políticas para os atingir; e o desenvolvimento de planos detalhados que assegurem a implementação das estratégias de forma a atingir os fins em vista. Em terceiro lugar, o planeamento estratégico é uma atitude, uma forma de vida. Finalmente, em quarto lugar, o sistema estratégico formal permite fazer a ligação entre os três maiores planos, designadamente os planos estratégicos, os programas de médio prazo, os orçamentos de curto prazo e os planos operacionais. Em síntese, o conceito de planeamento consiste no processo de determinar quais são os principais objectivos da organização e os critérios que presidiram à aquisição e afectação de recursos com vista à consecução dos referidos objectivos.

4. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Para Pearce e Robinson (2007), a formulação da estratégia inclui a identificação dos pontos fortes e pontos fracos da organização, a determinação das ameaças e das oportunidades externas, o

estabelecimento de objectivos, a definição de políticas, a motivação dos membros da organização e a afectação de recursos, de forma a permitir que as estratégias formuladas deliberadamente possam ser realizadas com sucesso. A avaliação da estratégia permite fazer o controlo dos resultados, quer da formulação quer da implementação. A implementação consiste na tradução das estratégias formuladas em directrizes orientadoras das actividades diárias dos membros da organização. Para Badu (2003), é na fase da implementação que o gestor de topo delega o desenvolvimento da estratégia funcional nos subordinados encarregues da gestão operacional das áreas de negócios. Por vezes, o processo de implementação pode envolver um grupo muito diverso de pessoas. Em certos casos, os responsáveis pela implementação serão todos aqueles que fazem parte da organização. Por esta razão, o planeamento estratégico é um processo participativo no qual diferentes pessoas participam no seu desenvolvimento, quer ao nível funcional, quer ao nível do negócio. Para Hunger e Wheelan (1998), uma abordagem participativa da formulação e implementação estratégicas fornece uma grande variedade de perspectivas, que tem como resultado um plano mais sólido e realista. O envolvimento do pessoal do nível operacional no desenvolvimento de estratégias funcionais melhora o seu conhecimento do que deve ser feito para que os objectivos anuais sejam atingidos e, dessa forma, contribui para o sucesso da implementação. Talvez mais importante, melhora os níveis de compromisso e, conseqüentemente, a produtividade geral.

Na perspectiva de Mintzberg (1994a), para as escolas prescritivas, o modelo de planeamento da formulação da estratégia consiste na tentativa de transformar o processo de tomada de decisão estratégica através do uso detalhado de *checklists* e de fluxogramas. Esta abordagem, caracterizada pela análise e resolução sequencial de problemas, é criticada por diversos investigadores, nomeadamente Rhenman (1973), Hamel e Prahalad (1994) e o próprio Mintzberg (1994a). Precisamente este último defende a tese de que a fase de formulação da estratégia é a "caixa negra" do modelo de planeamento estratégico e, como tal, ninguém sabe ao certo o que se passa no seu interior. Mais, Mintzberg (1994b) sugere que o planeamento estratégico deve ser abandonado por se revelar como um factor de impedimento ao pensamento estratégico. Segundo este investigador, para as escolas prescritivas, o planeamento estratégico baseia-se na análise, isto é, consiste em desmontar um objectivo em passos, desenhando a maneira como esses passos devem ser implementados e estimando as conseqüências de cada um desses passos. Mas, para Mintzberg

(1994b) e Boyd, Gupta, e Sussman (2001), o planeamento estratégico baseia-se na síntese, ou seja, assenta na intuição e na criatividade como a forma de permitir a formulação de uma perspectiva integrada, uma visão de onde a organização quer estar. Segundo Johnston e Bate (2003), a integração da inovação no pensamento estratégico vem permitir uma nova forma de ligar criatividade e planeamento estratégico, que se traduz na identificação de novas oportunidades de negócio. Segundo Morrison (1994), o problema do planeamento estratégico, visto na óptica da dimensão prescritiva, reside no facto de os proponentes admitirem que a análise encerra a síntese. Para além disso, defende que, dentro daquilo que pode ser considerado como as boas práticas da gestão, planeamento estratégico, pensamento estratégico e elaboração da estratégia são conceitos sinónimos. Ainda segundo Morrison (1994), esta crença baseia-se no pressuposto de que o futuro é previsível e que o processo de elaboração da estratégia pode ser formalizado. Por seu lado, por oposição a Ansoff (1975), Mintzberg (1994b) considera que a previsão de discontinuidades como a inovação tecnológica é difícil, senão impossível. Por isso, defende que a formalização da estratégia deve deixar de ser uma sequência de análise através de procedimentos para passar a ser acção. Ou seja, as acções não planeadas ou experiências podem, sempre que mostrem a sua validade, convergir em padrões que se convertam em estratégias. Segundo Mintzberg (1994b), a essência da elaboração da estratégia reside no processo de aprendizagem que vai acontecendo à medida que se age. Este facto está, segundo este investigador, na base da falência do planeamento estratégico, porque os sistemas formais nunca poderão internalizar, compreender ou sintetizar a informação decorrente deste processo. Por essa razão, a aprendizagem desempenha um papel crucial no desenvolvimento de novas estratégias.

5. DIMENSÕES DA ESTRATÉGIA

Pelo exposto, verifica-se que são muitas as definições de estratégia que se podem encontrar na literatura da especialidade. Efectivamente, para Freire (2002), poucos são os conceitos que têm sido alvo de tão grande variedade de interpretações como a estratégia. Segundo Martinet (1988), a incerteza em torno do conceito produz modelos de formação da estratégia muito diversos que, por vezes, entram em confronto no que diz respeito a factores teleológicos,

ecológicos, políticos e ideológicos. Por seu lado, para Mintzberg (1990) esta situação ocorre devido ao facto de a estratégia, como disciplina, ser ainda muito recente e, como tal, ainda não ter atingido um estatuto científico que lhe permita produzir um paradigma unificador. Ao invés, segundo este investigador, a estratégia gravita em torno de um fórum eclético. Nesta linha, Freire (2002) sugere que, embora todos pareçam estar de acordo quanto à necessidade da estratégia para o sucesso da organização, ninguém parece estar de acordo quanto ao significado e muito menos quanto ao conteúdo. Contudo, segundo Badu (2003), são muitos os temas que surgem, de forma persistente, nas diversas definições. Por isso, segundo este investigador, o planeamento estratégico pode ser visto como a formulação, implementação e avaliação das acções que permitem à organização atingir os seus objectivos. Mintzberg e Lampel (1999) sugerem que tal diversidade fica a dever-se aos contributos das dez escolas que, ao longo de décadas, foram marcando o conceito de estratégia. Para ordenar a multiplicidade de interpretações existentes, estes investigadores, na linha de Mintzberg (1994a), propõem a constituição de duas dimensões de formação da estratégia, que podem observar-se na tabela 1, designadamente a dimensão prescritiva e a dimensão descritiva.

Tabela 1 – Dimensões do Planeamento Estratégico

Dimensão	Escolas	Fontes	Metáfora	Mensagem pretendida	Mensagem atingida
Prescritiva	Desenho	Selznick; Andrews	Aranha	Adaptar	Pensar
	Planeamento	Ansoff	Esquilo	Formalizar	Programar
	Posicionamento	Porter; Schendel; Hatten	Búfalo	Analisar	Calcular
Descritiva	Empreendedor	Schumpeter; Cole	Lobo	Prever	Centralizar
	Cognitiva	Simon e March	Mochó	Criar	Prevenir
	Aprendizagem	Lindblom; Cyert e March; Weick; Quinn; Prahalad e Hamel	Macaco	Aprender	Jogar
	Poder	Allison; Pfeffer e Salancik; Astley	Leão	Promover	Reunir
	Cultural	Rhenman; Normann	Pavão	Harmonizar	Perpetuar
	Ambiental	Hannan e Freeman	Avestruz	Reagir	Capitular
Integrativa	Configuração	Chandler; Mintzberg; Miles e Snow	Camaleão	Transformar	Acatar

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1990, 1994a e 1994b), Mintzberg e Lampel (1999) e Mintzberg *et al.* (2005).

A primeira é composta por três escolas cuja postura assenta “no que deveria ser”; a segunda dimensão é organizada em seis escolas nas quais a postura reside “naquilo que é”. O conteúdo do quadro mostra as escolas da formação da estratégia, os principais contributos,

a mensagem que pretendiam fazer passar e aquela que, efectivamente, passou. Para além disso, pode ver-se que a dimensão integrativa inclui, segundo Fernandes (2007), apenas a Escola da Configuração. Esta escola, segundo Mintzberg e Lampel (1999), é uma escola assumidamente descritiva. No entanto, para Fernandes (2007), esta escola assenta numa filosofia unificadora que alia “o que deveria ser” “àquilo que é”. Por essa razão, no âmbito desta revisão da literatura optou-se por destacar a Escola da Configuração da dimensão descritiva por integrar, igualmente, os contributos das escolas prescritivas. De facto, a Escola da Configuração adopta uma postura eclética, considerando os contributos das escolas de formação da estratégia, independentemente de serem prescritivas ou descritivas.

Na metáfora de Mintzberg *et al.* (2005), a estratégia e todas as suas componentes são representadas pelo elefante e é, precisamente, a ele que se pretende observar com o safari proposto por estes investigadores. No entanto, para observar o elefante, tal como em qualquer safari, muitos outros animais são observados. Estes animais correspondem às imagens das dez escolas do pensamento estratégico, que explicam, cada uma à sua maneira, o processo de formação da estratégia.

5.1. DIMENSÃO PRESCRITIVA

Como se pode ver no quadro 1, na dimensão prescritiva Mintzberg (1990, 1994a e 1994b), Mintzberg e Lampel (1999) e Mintzberg *et al.* (2005) incluem três escolas da formulação da estratégia, nomeadamente a Escola do Desenho, a Escola do Planeamento e a Escola do Posicionamento. Para Knights e Morgan (1991) e Falshaw, Glaister e Tatoglu (2006), as escolas referidas caracterizam-se pelos modelos racionais que, segundo estes investigadores, constituem a ortodoxia da gestão estratégica. Nesta linha, Calori (1998) considera que, entre as décadas de 50 e 80 do século passado, o conteúdo, o processo e as premissas dos modelos de estratégia empresarial se baseavam no paradigma cartesiano, ou seja, no racionalismo moderno. Efectivamente, no período que medeia entre as décadas de 50 e 80 do século passado, as escolas prescritivas dominaram, segundo Goulliar (1995), o panorama do planeamento estratégico das organizações. Para este investigador, o modelo de análise SWOT dominou o planeamento estratégico da década de 50; a década de 60 trouxe consigo os modelos qualitativos e quantitativos da estratégia; e, na década de 80, o planeamento estratégico tornou-se padronizado devido ao uso em massa do modelo

das 5 forças competitivas de Porter (1991). Na metáfora de Mintzberg *et al.* (2005), a aranha (escola do desenho) é uma figura solitária que tece uma teia, suficientemente forte para marcar as suas vantagens competitivas na selva; o esquilo (escola do planeamento), sempre em acção, procura e organiza os alimentos que vai armazenar para os meses seguintes; e o búfalo (escola do posicionamento) continua sentado numa posição, cautelosamente seleccionada.

5.2. DIMENSÃO DESCRITIVA

Para Mintzberg (1973), os anos 70 do século XX contribuíram com alguns modos alternativos de concepção da estratégia, designadamente o modo empreendedor (intuitivo) e o modo adaptativo (aprendizagem). Mas, para Goullart (1995) e Calori (1998), foi a partir de meados da década de 80 que surgiram as escolas descritivas, e com elas prevaleceram conceitos como a intenção estratégica, as competências centrais e a orientação para o mercado. Segundo Goullart (1995), na década de 90, a transformação organizacional ganhou centralidade, pelo que os modelos das escolas descritivas passaram a colocar ênfase na adaptabilidade, flexibilidade, importância do pensamento estratégico e aprendizagem organizacional. Neste contexto, a agilidade estratégica tornou-se mais importante que a própria estratégia, pois permite que a organização mude a sua estratégia à medida que as mudanças ambientais ocorrem. Pelo exposto, pode dizer-se que a migração das estratégias de desenhos, dos planos e/ou das posições precisas, tão características da dimensão prescritiva, para visões vagas e perspectivas alargadas da dimensão descritiva, surgiu com alguma naturalidade. Como se pode observar no quadro 1, Mintzberg (1990, 1994a e 1994b), Mintzberg e Lampel (1999) e Mintzberg *et al.* (2005) incluem seis escolas de formulação da estratégia na dimensão descritiva, nomeadamente a Escola do Empreendedor, a Escola Cognitiva, a Escola da Aprendizagem, a Escola do Poder, a Escola Cultural e a Escola Ambiental.

A Escola do Empreendedor centra o processo de formação da estratégia na intuição e na criatividade. Neste contexto, de acordo com Fulmer e Perret (1993), Fulmer e Franklin (1994) e Hamel e Prahalad (1994), o futuro deve ser inventado e não previsto. Por essa razão, Godet (1989 e 1993) defende que diferentes futuros são possíveis e, como tal, o futuro tem de ser construído. Por isso, a inovação deve, segundo Johnston e Bate (2003), ser integrada no pensamento estratégico. A Escola Cognitiva surge, segundo Mintzberg *et al.* (2005) e Mintzberg (1994a), com o intuito de tentar compreender a forma

como as estratégias evoluem na mente do estratega. A Escola da Aprendizagem baseia a formação da estratégia na tentativa e no processo experimental. Ou seja, para Mintzberg (1994a e 1994b), a estratégia imerge num processo de aprendizagem colectiva. Processo que, de acordo com Prahalad e Hamel (1994) e Unland e Kleiner (1996), torna as organizações mais adaptáveis face às rápidas mutações do meio ambiente. No contexto da Escola do Poder, o processo de formação da estratégia assenta, segundo Mintzberg *et al.* (2005) e Doz e Prahalad (1991), no poder e na exploração dos processos políticos para a resolução de conflitos. Para a Escola Cultural, a formação da estratégia é vista como um processo social enraizado na cultura. Nas palavras de Bate, citado por Maull, Brown e Cliffe (2001), a cultura é um fenómeno estratégico e, simultaneamente, a estratégia é um fenómeno cultural, porque, em primeiro lugar, a formulação da estratégia é uma actividade cultural, isto é, o desenvolvimento da estratégia é desenvolvimento cultural; e, em segundo lugar, a mudança cultural é mudança estratégica. Por fim, na Escola Ambiental, a envolvente torna-se, para Mintzberg e Lampel (1999), assume o papel principal no processo de formação da estratégia. Neste contexto, a organização deve estar preparada para responder, de forma eficaz, às forças externas. Ou seja, o sucesso da organização depende, segundo Prahalad e Hamel (1994), da maior ou menor capacidade da adaptação face às mudanças registadas no meio ambiente. Esta escola tem o mérito, segundo Mintzberg *et al.* (2005), de trazer a análise sistémica para o seio do pensamento estratégico. A envolvente, até então desprezada pelas outras escolas, torna-se o tema principal no processo de formação da estratégia, permitindo que as organizações estejam preparadas para responder, de forma eficaz, às forças externas. Na metáfora de Mintzberg *et al.* (2005), o lobo (escola do empreendedor) considera seriamente a hipótese de ficar com o búfalo para si evitando a competição com os leões por causa das gazelas. O mocho (escola cognitiva) tem sempre uma opinião, mas é de tal forma analítico que, provavelmente, apenas está a fantasiar consigo mesmo. Os macacos (escola de aprendizagem) saltam na ramagem, respondendo aos movimentos dos companheiros e aprendendo com eles. Entretanto, os leões (escola de poder) observam as gazelas para escolherem a que pretendem abater. Simultaneamente, os leões jovens medem forças para definir a ordem pela qual vão comer primeiro. O pavão (escola cultural) está alheio a tudo isto, pois só lhe interessa uma boa aparência. A avestruz (escola ambiental), para além de não se preocupar com o decorrer dos acontecimentos, esconde a

cabeça debaixo da areia, o que, segundo Mintzberg *et al.* (2005), é um comportamento muito arriscado na selva da gestão estratégica.

5.3. DIMENSÃO INTEGRATIVA

Para Fernandes (2007), a dimensão integrativa engloba apenas a escola da configuração que, segundo Mintzberg *et al.* (2005), tem duas perspectivas. Uma descreve os estados da organização e do seu contexto, e a outra descreve o processo de formação da estratégia. Na realidade, segundo estes investigadores, são duas faces da mesma moeda, isto é, se uma organização adopta um determinado estado, então a formação da estratégia transforma-se num processo de transição de um estado para outro. Dito de outra forma, a transformação é uma consequência inevitável da configuração. Por isso, no âmbito desta escola, a chave da gestão estratégica reside na capacidade de adaptação à mudança, uma vez que as estratégias são planos adaptados a uma situação específica. Para Mintzberg e Lampel (1999), trata-se de uma vertente mais académica e descritiva, que olha para a organização como configuração, ou seja, como *clusters* de características e comportamentos, e integra as reivindicações das outras escolas, cabendo a cada configuração o seu lugar próprio. Na metáfora de Mintzberg *et al.* (2005), o camaleão (escola de configuração) possui uma grande capacidade de adaptação face às mudanças do ambiente externo, mas, apesar de estar em constante mudança, não será, afinal, um animal como qualquer outro?

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se pôde verificar, em torno da estratégia e do planeamento estratégico existe alguma confusão. Para colocar alguma ordem nessa confusão, Mintzberg (1991), Mintzberg e Lampel (1999) e Mintzberg *et al.* (2005) classificaram e agruparam os contributos de diversos investigadores em dimensões. Essencialmente, esta base de trabalho considera a existência de duas dimensões no que diz respeito à formação da estratégia: a dimensão prescritiva e a dimensão descritiva. No entanto, de acordo com Fernandes (2007), pareceu interessante destacar a Escola da Configuração de entre as escolas descritivas, pois, embora seja uma escola descritiva, tem em consideração os contributos das outras escolas e integra-os naquilo que Mintzberg (1994a) apelida de visão episódica do processo de formação da estratégia. Desta forma, surge uma dimensão combinada

que se designou de integrativa, na qual se põe em evidência a sua característica distintiva, ou seja, a capacidade de integrar no seu seio os contributos de todas as outras escolas. De facto, segundo Mintzberg e Lampel (1999), com a Escola da Configuração chega-se, finalmente, a uma literatura e a uma prática mais extensivas e integradoras.

A abordagem pragmática da dimensão integrativa, no que diz respeito ao processo de formação da estratégia, permite sanar as clivagens existentes entre as escolas que integram a dimensão prescritiva e as escolas que integram a dimensão descritiva. Neste contexto, a estratégia gravita em torno de um fórum eclético. A dimensão integrativa proposta por Fernandes (2007) e adoptada neste artigo, apesar de não se constituir como o paradigma unificador da estratégia referido por Mintzberg (1990), apresenta algumas características embrionárias. Futuramente, se as condições necessárias ao seu desenvolvimento forem reunidas, a dimensão integrativa poderá evoluir de perspectiva unificadora para paradigma unificador da estratégia. Para isso, torna-se necessário dar o primeiro passo, ou seja, destacar a Escola da Configuração de entre as escolas descritivas, uma vez que, como foi referido, recupera e reafirma os contributos das escolas prescritivas e promove a conciliação com aspectos contidos na dimensão descritiva, designadamente a inovação e a análise sistémica. Para que a dimensão integrativa possa evoluir no sentido do paradigma unificador da estratégia, é imprescindível que os conteúdos programáticos das disciplinas relacionadas com a estratégia e o planeamento estratégico vão mais além das raízes (dimensão prescritiva) e do tronco (dimensão descritiva) e mostrem a árvore no seu esplendor (dimensão integrativa), isto é, mostrem as raízes, o tronco e a copa.

BIBLIOGRAFIA

- Andrews, Kenneth (1977); *El Concepto de Estrategia de las Empresas*, Ediciones Universidad de Navarra; Pamplona.
 Ansoff, Igor (1975); "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals", *California Management Review*, 18; 2; 21-33.
 Asch, David (1989); "Strategic Control: an overview of the issues" in Asch, David e Bowman, Cliff (Eds); *Readings in Strategic Management*, Macmillan; London.
 Badu, Edwin (2003); "Staff Participation in the Strategic Planning Process in University Libraries in Ghana"; *Education Libraries Journal*, 45; 3; 19-26.

- Boyd, Lynn; Gupta, Mahesh; Sussman, Lyle (2001); "A New Approach to Strategy Formulation: Opening The Black Box"; *Journal of Education for Business*, 76; 6; 338-344.
- Calori, Roland (1998); "Philosophizing on Strategic Management Models"; *Organization Studies*, 19; 2; 281-306.
- Chandler, Alfred (1962); *Strategy and Structure*, MIT Press; Cambridge.
- Correia, M. (1992); *Nova Enciclopédia Portuguesa*, 9; Ediclude; Lisboa.
- David, Fred (2008); *Strategic Management: Concepts and cases*, Prentice Hall; Lebanon.
- Doz, Yves; Prahalad, Coimbatore (1991); "Managing DMNC's: A Search for a New Paradigm"; *Strategic Management Journal*, 12; 4; 145-164.
- Evered, Roger (1983); "So What Is Strategy?"; *Long Range Planning*, 16; 3; 57-72.
- Falshaw, Richard, Glaister, Keith; Tatoglu, Ekrem (2006); "Evidence on formal strategic planning and company performance"; *Management Decision*, 44; 1; 9-30.
- Fernandes, António (2007); "Dimensão Integrativa do Planeamento Estratégico"; *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6; 2; 14-19.
- Freire, Adriano (2002); *Estratégia: Sucesso em Portugal*, Verbo; Lisboa.
- Fuimer, Robert; Franklin, Stephen (1994); "The Merlin Exercise: Creating Your Future through Strategic Anticipatory Learning"; *The Journal of Management Development*, 13; 8; 38-43.
- Fuimer, Robert; Perret, Solange (1993); "The Merlin Exercise: Future by Forecast or Future by Invention?"; *The Journal of Management Development*, 12; 6; 44-52.
- Ghemawat, Pankaj (2002); "Competition and Business Strategy in an Historical Perspective"; *Business History Review*, 76; 2; 37-74.
- Godet, Michel (1989); "Effective Strategic Management: The Prospective Approach"; *Technology Analysis & Strategic Management*, 1; 1; 45-55.
- Godet, Michel (1993); *Manual de Prospectiva Estratégica: Da Antecipação à Acção*, Publicações Dom Quixote; Lisboa.
- Goullart, Francis (1995); "Planning Theory: The Day the Music Died"; *Journal of Business Strategy*, 16; 3; 14-20.
- Hamel, Gary; Prahalad, Coimbatore (1994); "Competing for the Future"; *Harvard Business School*, Boston.
- Hatten, Kenneth (1987); *Strategic Management: Analysis and Action*, Prentice-Hall; New Jersey.
- Hickson, David *et al.* (1986); "Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations"; *Jossey-Bass*, San Francisco.
- Hunger, David; Wheelan, Thomas (1998); *Strategic Management*, Addison-Wesley; Reading.
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan (2002); *Exploring Corporate Strategy*, Prentice-Hall; London.
- Johnston, Robert; Bate, Douglas (2003); *The Power of Strategy Innovation: A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities*, Amacom, New York.
- Knights, David; Morgan, Glenn (1991); "Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity: A Critique"; *Organization Studies*, 12; 2; 251-273.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (2006); *Administración: Una Perspectiva Global*, McGraw-Hill; Ciudad de México.
- Martinet, Alain (1988); "Les Discours Sur la Stratégie d'entreprise"; *Revue Française de Gestion*; 67; 49-60.
- Maul, Roger; Brown, P.; Cliffe, R. (2001); "Organisational Culture and Quality Improvement"; *International Journal of Operations & Production Management*; 21; 3; 302-326.
- Mintzberg, Henry (1994a); *The Rise And Fall of Strategic Planning: Reconceiving The Roles For Planning, Plans and Planners*, The Free Press; New York.
- Mintzberg, Henry (1994b); "The Fall and Rise of Strategic Planning"; *Harvard Business Review*, 72; 1; 107-114.
- Mintzberg, Henry (1991); "Learning - 1, Planning - 0: Reply to Igor Ansoff"; *Strategic Management Journal*, 12; 6; 463-466.

- Mintzberg, Henry (1990); "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management"; *Strategic Management Journal*, 11; 3; 171-195.
- Mintzberg, Henry (1987a); "The Strategy Concept I: Five P's for Strategy"; *California Management Review*, 30; 1; 11-24.
- Mintzberg, Henry (1987b); "The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategy"; *California Management Review*, 30; 1; 25-32.
- Mintzberg, Henry (1973); "Strategy Making in Three Modes"; *California Management Review*, 16; 2; 44-53.
- Mintzberg, Henry *et al.* (2005); *Strategy Safari: A Guided Tour Throught the Wilds of Strategic Management*, Free Press; New York.
- Mintzberg, Henry; Lampel, Joseph (1999); "Reflecting on the Strategy Process"; *Sloan Management Review*; 40; 3; 21-30.
- Mintzberg, Henry; Quinn, James (1996); *The Strategy Process: Concepts, Context And Cases*, Prentice Hall; London.
- Morrison, James (1994); "From Strategic Planning to Strategic Thinking"; *On the Horizon*, 2; 3; 3-4.
- Nir, Adam (1999); "Time Perspectives Of Strategic Planning Processes And Plans As A Function Of Gender And Echelon Socialization"; *Sex Roles*, 41; 9/10; 737-752.
- Pearce, John; Robinson, Richard (2007); *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, Irwin; Homewood.
- Porter, Michael (1991); *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência*, Editora Campus; Rio de Janeiro.
- Prahalad, Coimbatore; Hamel, Gary (1994); "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?"; *Strategic Management Journal*, 15; special; 5-16.
- Rhenman, Eric (1973); *Organization Theory for Long Range Planning*, Wiley & Sons; New York.
- Steiner, George (1997); *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, Free Press; New York.
- Thibodeaux, Mary; Favilla, Edward (1996); "Organizational Effectiveness and Commitment Trough Strategic Management"; *Industrial Management & Data Systems*; 96; 5; 21-25.
- Unland, Mark; Kleiner, Brian (1996); "New Developments in Organizing Around Core Competences Wide Variety of Tapes, Adhesives, and Fasteners"; *Work Study*; 45; 2; 5-9.

ÍNDICE

- [9] AS "SÚMULAS LÓGICAS" DE PEDRO HISPANO
PORTUCALENSE
J. Pinharanda Gomes
- [33] A CIDADANIA COMO A NOVA PRIORIDADE DA EDUCAÇÃO
Ilda Freire Ribeiro
- [47] AVALIAÇÃO E INTERVENÇÃO EDUCATIVA COM VISTA À
PROMOÇÃO DA CONVIVÊNCIA SOCIAL ENTRE AS
CRIANÇAS
Maria José D. Branquinho e Maria José Branquinho
- [61] A PEDAGOGIA IDEAL DA ARETÊ NA MORTE DE SÓCRATES
Paulo Moutinho Barroso
- [75] SOBRE O CANTO CISTERCIENSE DAS MONJAS DO
ANTIGO MOSTEIRO DE S. BERNARDO EM PORTALEGRE:
UMA ANÁLISE MUSICAL
Susana Maria Maia Porto
- [91] CORES E SONS
Helena Maria da Silva Santana e Maria do Rosário da Silva
Santana
- [109] BRASIL: A CONSTRUÇÃO DE UM CAPITALISMO SEM
RISCO, 1930-1985
José Carlos Alexandre
- [135] PROBLEMÁTICA E DIMENSÕES DO PLANEAMENTO
ESTRATÉGICO
António José Gonçalves Fernandes e Maria Isabel Barreiro
Ribeiro
- [151] O SECTOR COOPERATIVO DA VINHA E DO VINHO NA
UNIÃO EUROPEIA: REFERÊNCIA ESPECIAL A ESPANHA
Amparo Mélian Navarro, Genoveva Millán Vasquez de la Torre
e Armando Mateus Ferreira
- [171] UM ESTUDO DA AFLUÊNCIA TURÍSTICA EM PORTUGAL E
ESPANHA
Ana Rita Garcia e Sara Morgado Nunes
- [191] ADDITIVE FABRICATION OF MEDICAL MODELS USING
THREE-DIMENSIONAL PRINTING
Fernando Cruz