



A. Estado, Poderes e Sociedade

B. Estruturas Produtivas, Trabalho e Profissões

C. Educação e Desenvolvimento

D. Território, Ambiente e Dinâmicas Regionais e Locais

E. Cultura, Comunicação e Transformação dos Saberes

F. Família, Género e Afectos

G. Teorias, Modelos e Metodologias

Sessões Plenárias

## ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E CULTURA: Uma Trilogia de Gestão em 20 Empresas Portuguesas

Rui Moura \*

### Apresentação das linhas gerais da pesquisa

A investigação que se apresenta pretende ilustrar a realidade de um conjunto de empresas no domínio socioorganizacional e partiu do envolvimento do investigador no terreno.

Nesse sentido, não se apresenta uma pesquisa a partir de um quadro teórico anteriormente definido, mas de um quadro de observação-participação que permitiu novas hipóteses de trabalho para só depois se reajustar o enquadramento teórico em função da própria ampliação da pesquisa.

Realizada inicialmente fora da sequência hipotético-dedutiva tradicional, a investigação reconstruiu-se paulatinamente na sequência formal hipotético-dedutiva, no sentido da leitura se realizar progressivamente com os dados informativos necessários.

A investigação apresentada centra-se na estratégia, na estrutura e na cultura apresentadas por cada uma das empresas analisadas. Pretende-se, com tal orientação, verificar o modo como se comportam estas empresas no que respeita à dimensão social, particularmente no que se refere ao desenvolvimento de competências, autonomia e participação dos indivíduos.

Sabe-se que os impactos da economia e da tecnologia nas empresas têm produzido efeitos significativos nos últimos anos e que os aspectos sociais e organizacionais, predominantemente ligados ao comportamento humano, não acompanham de forma coerente linhas de acção geralmente pensadas por poucas pessoas para aplicar a muitas pessoas.

Nesse sentido, questiona-se a coerência da trilogia estratégia-estrutura-cultura, dirigindo-se o estudo para três objectivos essenciais:

- Determinação das estratégias adoptadas.
- Determinação das configurações estruturais vigentes.
- Determinação das culturas organizacionais.

A determinação de tais objectivos permite comparar a coerência de cada empresa face à trilogia anunciada, as tendências de resposta às novas exigências do meio envolvente e a gestão das competências, da autonomia e da participação dos indivíduos.

Estes três objectivos são enquadrados por hipóteses específicas a verificar em cada estudo e as conclusões relacionam os resultados na sua globalidade, a partir da hipótese geral de que “as empresas analisadas possuem predominantemente estratégias, estruturas e culturas não coerentes entre si e pouco balanceadas para as novas exigências do meio envolvente”.

Esta hipótese geral é acompanhada de três hipóteses específicas:

- Se a estratégia “custos” predominar, o desenvolvimento de competências, autonomia e participação é mínimo; se a estratégia “clientes” predominar o desenvolvimento de competências, autonomia e participação é máximo.
- Se a estrutura “burocrático-mecânica” predominar, o desenvolvimento de competências, autonomia e participação é mínimo; se a estrutura “adocrática” predominar, o desenvolvimento de competências, autonomia e participação é máximo.
- Se a cultura dos processos internos predominar, o desenvolvimento de competências, autonomia e participação é mínimo; se a cultura de sistema aberto predominar, o desenvolvimento de competências, autonomia e participação é máximo.

### Caracterização do campo empírico

O trabalho de campo foi direccionado para empresas PME (embora o critério “vendas anuais” coloque algumas na posição de não PME), cuja representatividade nacional apresenta os

seguintes valores relativos: 99,8% do número de empresas portuguesas, 79,8% do volume de emprego, 68,1% das remunerações, 63,5% da Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF), 65,5% do Valor Bruto da Produção (VBP), 65,7% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) e mais de 50% das exportações — segundo os Quadros de Pessoal de 1993 do Departamento de Estatística do MESS. O trabalho de campo realizou-se em 20 empresas portuguesas, inseridas nos escalões dimensionais que vão de 20 a 399 trabalhadores (que representam 12,5% das empresas portuguesas e cerca de 45% do emprego total).

As 20 empresas foram aleatoriamente escolhidas em diversos sectores industriais e possuem o seguinte conjunto de características:

\* São empresas que possuem entre 34 e 200 trabalhadores e as vendas anuais situam-se entre 250 mil contos e cinco milhões e quinhentos mil contos.

\* Apresentam autonomia financeira de pelo menos 25% e não têm dívidas para com a Fazenda Pública e a Segurança Social.

\* Implementaram recentemente projectos de investimento produtivo ou de modernização organizacional.

Por conseguinte, o presente estudo abrange exclusivamente empresas com solidez financeira e em estado de modernização.

Estas empresas correspondem a actividades distintas e os seus produtos são: arcas frigoríficas, colchões, computadores, fermentos, fibrocimentos, gessos, ladrilhos, madeiras, material de movimentação, moldes, plásticos industriais e vestuário.

As características socioprofissionais dos quadros de pessoal apresentam-se do seguinte modo:

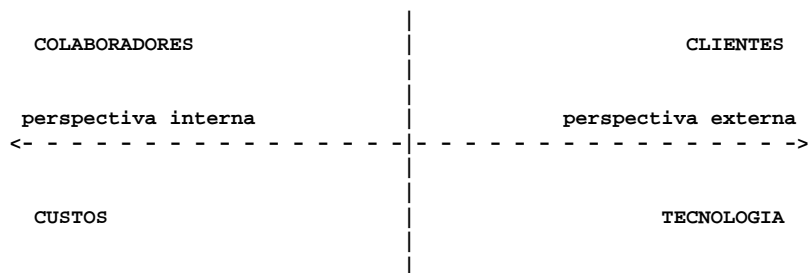
	Média	mediana
Idade	37 anos	36 anos
Antiguidade	9 anos	9 anos
Escolaridade	6º ano de escolaridade	6º ano de escolaridade
Média de 80 trabalhadores por empresa		
65% de homens e 35% de mulheres		
13% de Quadros, 50% de qualificados, 37% de Não-Qualificados		

## Estudo das estratégias empresariais

Cuno Pumpin (1984) desenvolveu uma tipologia na qual postula que as orientações de gestão fazem variar a cultura e a identidade da empresa. Donde, admite-se que a cultura pode ser gerida pela gestão e que esta se articula com a estratégia da empresa.

De resto, já Chandler (1972) demonstrara que a estrutura constitui um elemento chave da estratégia e que a evolução desta exige mudanças estruturais, sem o que a eficácia empresarial é fortemente penalizada. Por outro lado, as mudanças estruturais influenciam a cultura organizacional e são condicionadas por ela, o que significa que as três variáveis se encontram interligadas.

A partir de Pumpin, e em concordância com os modelos organizacionais que permitem uma abordagem predominantemente interna ou externa (relações humanas, processos internos, objectivos racionais e sistema aberto), consideram-se quatro eixos de orientação estratégica:



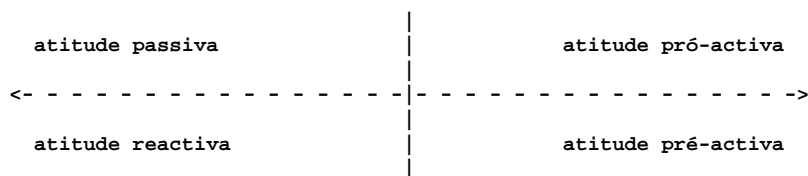
O quadrante “colaboradores” caracteriza-se por potenciar a iniciativa e o empenhamento dos indivíduos, podendo negligenciar os objectivos económicos da empresa.

O quadrante “custos” caracteriza-se por uma estratégia baseada essencialmente nos mercados muito competitivos e de fraca intensidade tecnológica, podendo degradar o meio interno.

O quadrante “tecnologia” caracteriza-se por uma preocupação essencial com a qualidade, sobretudo na procura de produtos diferenciais, assentando no gosto pelo trabalho, podendo facilitar a intervenção financeira no caso da relação qualidade/preço se tornar menos competitiva.

O quadrante “clientes” caracteriza-se pela satisfação do cliente em mercados abertos, exigindo

muita organização, dinamismo permanente e intensa colaboração dos indivíduos. Face ao modelo de análise escolhido, pode-se classificar (Godet, 1993) as atitudes empresariais do seguinte modo:



Tal classificação adequa-se às estratégias definidas, na medida em que:

- A estratégia “colaboradores” pode negligenciar os objectivos económicos das empresas.
- A estratégia “custos” tende à compressão sempre que a envolvente muda.
- A estratégia “tecnologia” tende a desenvolver produtos diferenciais e a qualificar os colaboradores.
- A estratégia “clientes” tende a preparar e antecipar as mudanças do meio envolvente.

Tendo em conta a realidade conhecida admite-se que as estratégias se centrem mais na empresa do que nas exigências de um meio envolvente cada vez mais complexo, revelando atitudes empresariais não activas.

### Apresentação dos resultados

Os resultados baseiam-se em entrevistas realizadas aos dirigentes de topo das empresas (empresários e directores), apresentando-se os resultados mais relevantes. Face aos quatro quadrantes apresentados, a distribuição das empresas é a seguinte:

Estratégia "colaboradores" Atitude passiva	Estratégia "clientes" Atitude pró-activa
9 10 11 16	7 20
2 3 4 5 6 8 12 13 14 15 18 19	1 17
Estratégia "custos" Atitude reactiva	Estratégia "tecnologia" Atitude pré-activa

Tal distribuição evidencia que 60% das empresas estudadas desenvolvem uma estratégia orientada para os baixos custos de produção e para os prazos de entrega, actuando em mercados de fraca intensidade tecnológica e arriscando-se a degradar o meio interno.

Por outro lado, verifica-se que 80% das empresas privilegiam a perspectiva interna (produtividade e clima social) em detrimento da perspectiva externa, que assenta em estratégias viradas para a qualidade e para a satisfação do cliente.

Tais resultados também evidenciam que 70% das estratégias empresariais centram-se mais no controlo (dos custos e da tecnologia) do que na flexibilidade (satisfação dos colaboradores e do clientes). Em termos de atitudes empresariais, verifica-se que 60% das empresas funcionam na base de atitudes reactivas, 80% na base de atitudes não activas e apenas 20% adoptam atitudes activas, muito mais adequadas às mudanças rápidas do meio envolvente.

Tais resultados indicam que a primeira hipótese específica aponta para o desenvolvimento mínimo das competências, autonomia e participação dos indivíduos, na medida em que as vinte empresas estudadas mantêm em vigor estratégias típicas do passado, voltadas para o interior da empresa e para o controlo, funcionando na base de atitudes predominantemente não activas.

### Estudo das configurações estruturais

Mintzberg (1982) realizou um estudo empresarial sobre as configurações estruturais e as suas dimensões, caracterizando cinco tipos de estrutura: estrutura simples, burocracia mecânica, burocracia profissional, forma divisional e adocracia. A forma divisional, pouco adequada às características empresariais portuguesas, foi omitida na análise.

As dimensões estudadas foram as seguintes: meios-chave de coordenação, parte-chave da organização, funcionamento do topo estratégico, funcionamento do centro operacional, especialização



	simples				complexo				
dinâmico	5	6	8	10					
	13	15	16	18					
estável		2	4	14	19	1	3	7	9
						11	12	17	20

Comparando a coordenação das actividades com a formalidade e a perspectiva, 18 empresas apresentam uma organização coerente; as empresas 9 e 11, apresentam disparidades com a padronização das qualificações.

No entanto, se compararmos esses resultados com a realidade contingencial de cada empresa, a adequabilidade da organização ao meio envolvente é bastante divergente.

Doze empresas (60%) apresentam total coerência e adequabilidade ao meio envolvente:

- Com estrutura simples: empresas 5, 10, 16 e 18.
- Com burocracia mecânica: empresas 2, 4, 14 e 19.
- Com burocracia profissional: 1, 7, 17 e 20.

As restantes oito empresas apresentam as seguintes características:

- Oscilando entre a burocracia mecânica e a burocracia profissional (sendo esta a estrutura adequada): empresas 3 e 12.
- Com burocracia mecânica e meio simples e dinâmico: empresas 6, 8, 13 e 15.
- Com contradições ao nível da estrutura e sujeitas a um meio complexo e estável: empresas 9 e 11.

Metade das empresas apresentam-se como burocracia profissional ou com características dela e, no entanto, apenas 4 (20%) se situam num meio ambiente adequado. Pode-se concluir que, tendo o ambiente evoluído para uma situação que reclama uma burocracia profissional, as empresas burocrático-mecanicistas resistem na sua evolução.

De resto, se tivermos em conta a interdependência estratégia-estrutura, apenas 8 empresas (40%) se apresentam em total concordância:

- Empresas 10 e 16: estratégia “colaboradores, atitude “passiva”, estrutura simples e meio simples e dinâmico.
- Empresas 2, 4, 14 e 19: estratégia “custos”, atitude “reactiva”, burocracia mecânica e meio simples e estável.
- Empresas 1 e 17: estratégia “tecnologia”, atitude “pré-activa”, burocracia profissional e meio complexo e estável.

Destas empresas que mostram coerência, apenas 2 (10%) se apresentam com estratégias de futuro e modelos organizacionais potenciadores de elevada competitividade. Pode-se concluir, então, que 90% das empresas apresentam uma configuração estrutural bastante coerente, mas que não se adequa completamente ao meio ambiente; 60% das empresas apresentam essa adequabilidade, mas apenas 20% se posiciona numa perspectiva de maior competitividade futura (sendo que apenas metade destas possuem estratégias também de futuro).

Donde, confirma-se que as configurações estruturais não variam a tendência centralização/descentralização e os níveis de comportamento segundo a situação do meio envolvente numa perspectiva contingencial.

Tal aspecto deve-se principalmente à existência de uma grande resistência no que concerne particularmente às empresas de burocracia mecânica em evoluírem para o modelo de burocracia profissional reclamado pelo meio envolvente a 40% das empresas. Cerca de 50% das empresas possuem um modelo burocrático-mecânico e apenas 20% se apresentam com tal adequabilidade ao meio envolvente. Donde, a segunda hipótese específica aponta também para o desenvolvimento mínimo de competências, autonomia e participação dos indivíduos.

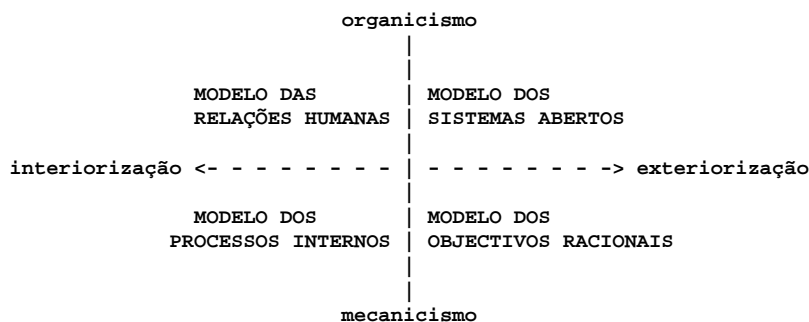
## Estudo das culturas organizacionais

O estudo que se apresenta não segue uma análise direccionada para as fontes de cultura, para só depois encontrar os espaços sociais e físicos da cultura. A análise adoptada segue a linha de identificação da cultura pelo levantamento dos “traços culturais” que caracterizam a vida da organização, numa leitura que se pretende mais pragmática.

Nesta perspectiva, utiliza-se o termo “cultura organizacional” por referência a um sistema

de representações comuns sobre procedimentos para produzir, controlar, comunicar, informar e decidir (Pimentel, 1988).

Definida desta forma a cultura organizacional, o modelo de análise segue de perto a lógica dos modelos de análise das estratégias e das configurações estruturais. Tendo por base Quinn (1988) e Pumpin (1984), apresenta-se uma tipologia com dois eixos de orientação e quatro quadrantes:



O eixo mecanicismo/organicismo refere-se à tendência de “controlo” (mecanicismo) ou de “flexibilidade” (organicismo); o eixo interiorização/exteriorização refere-se à tendência para a “orientação interna” (interiorização) ou para a “orientação externa” (exteriorização).

Assim, a construção tipológica que resulta do nosso esquema permite comparar as tendências gerais das empresas segundo duas grandes tendências:

- predominância do eixo mecanicismo (custos-tecnologia) ou do eixo organicismo (colaboradores-clientes);
- predominância do eixo interiorização (colaboradores-custos) ou do eixo exteriorização (clientes-tecnologia).

Por outro lado, para se encontrarem as características de uma cultura segundo as dicotomias apresentadas, torna-se necessário cruzar as tendências duas a duas:

- organicismo/interiorização (orientação colaboradores);
- organicismo/exteriorização (orientação clientes);
- mecanicismo/interiorização (orientação custos);
- mecanicismo/exteriorização (orientação tecnologia).

Os conceitos associados a cada tipologia são os seguintes:

- Cultura organicista e interiorizada: orientada para os colaboradores, baseia-se na lealdade e na implicação, na coesão e no trabalho de equipa, num clima social agradável e relativamente participativo.
- Cultura organicista e exteriorizada: orientada para os clientes, baseia-se na inovação, na criatividade e na liberdade, privilegiando-se a mudança e o desenvolvimento, com base em pessoas com vontade de assumir riscos e enfrentar novos desafios.
- Cultura mecanicista e interiorizada: orientada para os custos, baseia-se em princípios formais, regras e procedimentos detalhados, definindo o sucesso com base na eficiência resultante de baixos custos de produção e entregas dentro dos prazos.
- Cultura mecanicista e exteriorizada: orientada para a tecnologia, baseia-se nos objectivos de produção e no posicionamento agressivo no mercado, promovendo um clima competitivo ao nível do desempenho e da produtividade.

Os indicadores a considerar para a caracterização de cada cultura são os seguintes:

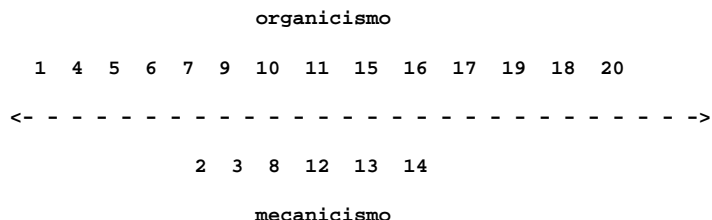
- Características sociais: orientação dada à gestão do subsistema social.
- Princípios organizacionais: orientação dos procedimentos organizacionais.
- Clima organizacional: orientação dada à tríade conflito-participação-cooperação.
- Critérios de sucesso: orientação dos objectivos organizacionais.
- Comportamentos do líder: orientação dos comportamentos do líder organizacional.
- Estilo de gestão: orientação da gestão para o desenvolvimento dos processos.

Tendo em conta a evolução das empresas a partir de estruturas simples para estruturas burocrático-mecânicas e só mais tarde para outras formas de organização, aceitamos que as configurações estruturais tenham reflexos na cultura, pelo que importa analisar se o peso da dimensão “interiorização” e da dimensão “mecanicismo” é superior ao peso da dimensão “exteriorização” e da dimensão “organicismo” nas empresas analisadas, isto é, se as culturas organizacionais se centram mais na eficiência e na estabilidade do que na inovação e na mudança.

## Apresentação de resultados

Os resultados baseiam-se em questionários administrados aos Quadros Superiores, Médios e Intermediários de cada empresa e são apresentados a partir das variáveis que caracterizam as culturas organizacionais e evidenciam as tendências das empresas nos eixos organicismo/mecanicismo e as culturas daí resultantes.

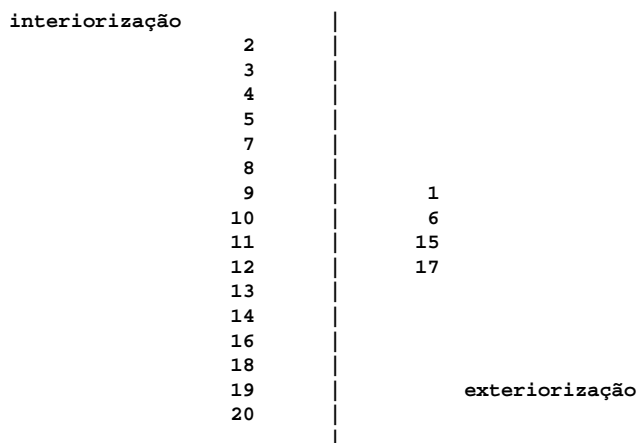
### Tendências do eixo organicismo/mecanicismo



Face a tais tendências, verifica-se que 70% das empresas apresentam uma cultura de Quadros orientada para o organicismo.

### Tendências do eixo exteriorização/interiorização

As 20 empresas apresentam as tendências culturais dos Quadros no eixo exteriorização/interiorização do seguinte modo:



Face a tais tendências, verifica-se que 80% das empresas apresentam uma cultura de Quadros orientada para a interiorização.

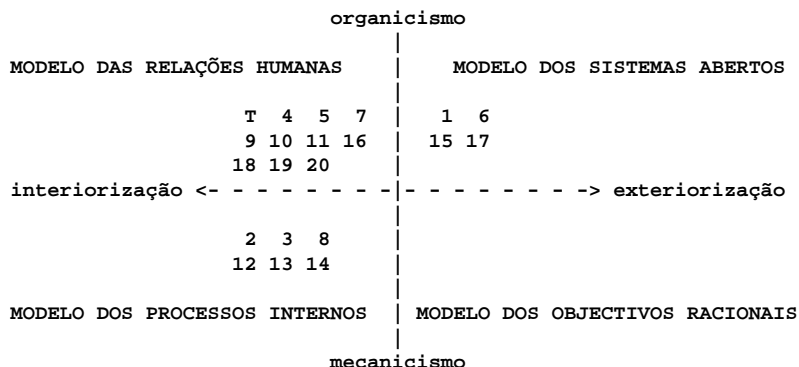
### Tendências culturais

Cruzando os dois eixos anteriormente considerados, as tendências culturais dos Quadros apresentam-se globalmente do seguinte modo:

(em %)	flexibilidade		perspectiva	
	orgânica	mecânica	exterior	interior
Empresa 1	53		52	
Empresa 2		60		55
Empresa 3		58		55
Empresa 4	57			58
Empresa 5	62			60
Empresa 6	55		64	
Empresa 7	62			53
Empresa 8		53		51
Empresa 9	57			51
Empresa 10	58			58
Empresa 11	54			51

Empresa 12		60		55
Empresa 13		54		52
Empresa 14		56		58
Empresa 15	56		55	
Empresa 16	60			58
Empresa 17	55		53	
Empresa 18	60			57
Empresa 19	55			57
Empresa 20	60			52
Totais	T	53		53

Utilizando novamente os quadrantes, as 20 empresas posicionam-se assim:



Em face de tais resultados, não se confirma a terceira hipótese em nenhum dos casos, isto é, as empresas não se caracterizam por uma cultura predominantemente mecanicista e interiorizada nem por uma cultura predominantemente organicista e exteriorizada, pelo que o desenvolvimento das competências, da autonomia e da participação não atingem valores mínimos nem valores máximos. Se o eixo-organicismo supera o eixo-mecanicismo, o eixo-interiorização supera o eixo-exteriorização, pelo que se instala o impasse sobre a evolução das culturas face às novas exigências do meio envolvente. De facto, metade das empresas (50%) e o conjunto das vinte (T), orientam-se para o quadrante organicismo-interiorização, o que significa que existe uma grande preocupação cultural dos Quadros com os valores humanos e o clima social numa perspectiva de moral e de implicação humana, segundo um modelo paternalista de gestão, podendo fazer perder de vista as exigências de objectivos económicos competitivos. Tal situação é tanto mais preocupante quanto a cultura dos objectivos racionais prima pela ausência em todas as empresas. Em suma, a cultura predominante detectada aponta para que os Quadros estão ainda muito virados para o interior das empresas e que predomina um organicismo típico da estrutura simples e não da estrutura adocrática, visível na predominância do modelo das relações humanas. Tais resultados são compatíveis com estratégias não activas e configurações estruturais fora de moda.

## Conclusões

A investigação levada a efeito sobre a estratégia, a estrutura e a cultura, apresenta os seguintes resultados globais:

1	tecnologia	burocracia profissional	sistema aberto
2	custos	burocracia mecânica	proc. Internos
3	custos	mecânica/profissional	proc. Internos
4	custos	burocracia mecânica	relaç. Humanas
5	custos	estrutura simples	relaç. Humanas
6	custos	burocracia mecânica	sistema aberto
7	clientes	burocracia profissional	relaç. Humanas
8	custos	burocracia mecânica	proc. Internos
9	colaboradores	tende a profissional	relaç. Humanas
10	colaboradores	estrutura simples	relaç. Humanas
11	colaboradores	tende a profissional	relaç. Humanas



12	custos	mecânica/profissional	proc. Internos
13	custos	burocracia mecânica	proc. Internos
14	custos	burocracia mecânica	proc. Internos
15	custos	burocracia mecânica	sistema aberto
16	colaboradores	estrutura simples	relaç. Humanas
17	tecnologia	burocracia profissional	sistema aberto
18	custos	estrutura simples	relaç. Humanas
19	custos	burocracia mecânica	relaç. Humanas
20	clientes	burocracia profissional	relaç. humanas

Sintetizando os principais resultados parciais em percentagem, verificam-se os seguintes realces:

- 60% das empresas desenvolvem uma estratégia de custos e 80% baseiam-se em atitudes empresariais não activas.
- 50% das empresas são ou possuem características burocrático-mecânicas, 90% das empresas possuem uma estrutura coerente, mas apenas 60% apresentam total adequabilidade ao meio envolvente.
- 50% das empresas possuem uma cultura de Quadros no modelo das relações humanas; 80% estão mais viradas para o interior do que para o exterior; globalmente existe uma tendência de 53% para a interiorização e 53% para o organicismo (sendo que 70% é um organicismo do tipo estrutura simples e apenas 30% é um organicismo de tipo adocrático).

Ao relacionar-se estratégia e estrutura num quadro de abordagem contingencial, apenas 40% das empresas mostram coerência nesses vectores face à envolvente (1, 2, 4, 10, 14, 16, 17, 19) e somente duas (1 e 17) possuem estratégias de futuro e estruturas potenciadoras de elevada competitividade.

No caso destas 8 empresas, se acrescentarmos as tendências culturais, verifica-se que apenas metade (20%) apresentam total concordância (2, 10, 14, 16); 10% das empresas (4 e 19) desenvolvem uma estratégia de custos e são burocrático-mecânicas, mas a sua cultura ainda contém as características do modelo das relações humanas da estrutura simples; 10% das empresas (1 e 17) desenvolvem uma estratégia de tecnologia e são burocrático-profissionais, mas a sua cultura já aponta para o modelo dos sistemas abertos, o que evidencia o facto de serem empresas de futuro e em potencial evolução para uma perspectiva externa e organicista de tipo adocrático.

Em suma, tais resultados, tendo em conta as três hipóteses específicas consideradas, apontam predominantemente para estratégias de custos e estruturas burocrático-mecânicas que não potenciam o desenvolvimento de competências, autonomia e participação dos indivíduos, não obstante a cultura dos Quadros indiciar comportamentos de cariz paternalista que permite climas sociais de alguma agradabilidade e confiança.

Donde, todos os dados se orientam para a confirmação da hipótese geral, segundo a qual “as empresas analisadas possuem predominantemente estratégias, estruturas e culturas não coerentes entre si e pouco balanceadas para as novas exigências do meio envolvente”.

Particularmente no que se refere ao balanceamento para as novas exigências que se perspectivam na envolvente, a maioria destas empresas não se encontra preparada para competir com concorrentes fortes: a predominância de estratégias de custos, de atitudes empresariais não activas, de modelos burocrático-mecanicistas, de adequabilidade à envolvente e de culturas paternalistas dos Quadros, não propicia um tecido empresarial competitivo para o futuro.

A maioria destas empresas não prossegue, por conseguinte, a via da adaptação e da expansão às novas realidades, da aquisição de recursos e de suporte externo, da rapidez e da eficácia de resposta. Tal realidade reflecte uma ausência significativa de uma perspectiva sociológica de empresa assente em indivíduos qualificados e portadores de competências, autónomos e participativos, capazes de accionar todas as exigências referidas.

De facto, as estratégias de custos, os modelos burocrático-mecânicos e as culturas paternalistas fundamentam-se numa subvalorização da mão-de-obra, em trabalho geralmente rotineiro e com pouca latitude de acção, não privilegiando a autonomia, a inovação, a intuição e a subjectividade. A falta de articulação entre a estratégia, a estrutura e a cultura numa perspectiva contingencial balanceada para o exterior, inviabiliza a curto prazo o desenvolvimento das competências fundamentais que os indivíduos terão que possuir para responder adequadamente às novas exigências. Face a tal panorama ficam algumas perguntas: estaremos a curto prazo condenados economicamente? continuaremos a ser mão-de-obra subvalorizada? o tecido empresarial têm consciência da necessidade de mudança e vontade de se assumir como motor de desenvolvimento? ou restarão as políticas interventoras do Estado para proteger as empresas?

## Referências Bibliográficas

- AA.VV. (1993), *Strategor - política global da empresa*, Lisboa, Publicações D. Quixote.
- BURNS, Tom e STALKER, G. M. (1961), *Management of Inovation*, London, Tavistock Institute.
- BUTERA, Federico (1991), *La Métamorphose de L'Organisation*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- CHANDLER, A. (1972), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation.
- CROZIER, Michel (1995), *La Crise de l'Intelligence - Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, Paris, InterEditions.
- GODET, Michel (1993), *Manual de Prospectiva Estratégica*, Lisboa, Publicações D. Quixote.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. (1994), *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press.
- HAMPDEN-TURNER, Charles (1990), *Cultura de Empresa*, Lisboa, Editorial Presença.
- LAWRENCE, Paul e LORSCH, Jay (1967), *Organization and Environment - managing differentiation and integration*, Boston, Harvard University.
- LOPES, Albino e RETO, Luís (1990), *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*, Lisboa, Edições Sílabo.
- MARTINET, A. (1990), *Estratégia*, Lisboa, Edições Sílabo.
- MINTZBERG, Henry (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- MOURA, Rui (1995), “Competências Estratégicas para a Mudança”, in *Dirigir*, Lisboa, IEFP, pp.
- MOURA, Rui (1994), “Formação e Novas Competências: núcleo estratégico da empresa do século XXI”, in *Dirigir*, revista para chefias, nº 34, Lisboa, IEFP, pp. 14-19.
- MOURA, Rui (1993b), “Sociologia Empresarial: estratégias de desenvolvimento integrado”, in AA.VV., *Estruturas Sociais e Desenvolvimento*, Lisboa, Fragmentos, pp. 409-428.
- MOURA, Rui (1991a), *Gestão e Desenvolvimento SocioOrganizacional*, Lisboa, CIDEC.
- MOURA, Rui (1991c), “Estratégia e Gestão num Contexto de Modernização”, in *Dirigir*, revista para chefias, nº 20, Lisboa, IEFP, pp. 37-42.
- PIMENTEL, Duarte (1988), “Sobre a Cultura de Empresa: contributos para a clarificação de um conceito” in *Sociologia - Problemas e Práticas*, nº 4, Lisboa, Europa-América, pp. 133-146.
- QUINN, Robert (1988), *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, S. Francisco, Jossey-Bass Pub.

---

\*

— Professor de Sociologia na Universidade Autónoma de Lisboa e Director de Projectos Empresariais no CIDEC.