

**PLANEJAMENTO FORMAL E SEUS  
RESULTADOS:  
UM ESTUDO DE CASO**

*Cristiane Alperstedt Meyer<sup>(\*)</sup>*

**APRESENTAÇÃO**

A teoria a respeito do planejamento é vasta. Vários são os estudos e abordagens acerca do tema. Grande parte deste material teórico discute extensivamente a importância e a necessidade da atividade de planejar, destacando amplamente seus aspectos positivos. São apontadas pela literatura inúmeras razões e vantagens decorrentes da utilização sistemática do processo de planejamento formal.

Todavia, a prática depara-se com uma realidade substancialmente diferente daquela apontada na literatura tradicional. A implementação de um processo de planejamento formal encontra vários obstáculos que dificultam, e até mesmo impedem, sua efetivação.

As limitações do planejamento formal não têm sido suficientemente exploradas e, além disso, a literatura sobre os resultados práticos de um processo de planejamento formal é incipiente. Este trabalho justifica-se pela inexistência de estudos desta natureza e pela contribuição desmistificadora que este estudo confere ao tema planejamento.

Este trabalho pretendeu avaliar na prática o processo de planejamento formal e seus resultados em uma organização empresarial. Para tal, foi examinada uma experiência concreta de planejamento em uma empresa de médio porte pertencente ao ramo avícola. Buscou-se identificar se os resultados obtidos pelo planejamento formal são realmente significativos para a organização.

**INTRODUÇÃO**

O processo de planejamento é uma atividade inerente ao ser humano. Quer o faça consciente, ou inconscientemente, o homem está sempre pautando suas ações futuras de acordo com a escolha de alternativas que lhe são aventadas continuamente. Esta é a perspectiva do senso comum, em que o pensamento racional precede a ação.

Segundo Motta (1993), o mundo contemporâneo apresenta-se bastante complexo e ambíguo. A ambiência é caracterizada por mudanças extremamente velozes, instabilidades permanentes e de alta imprevisibilidade. Este contexto pressiona as organizações e torna complexa a tomada de decisões, sendo indispensável a coordenação de ações e a previsão das consequências.

"O planejamento deve ser entendido como um processo através do qual se pode dar maior eficiência à atividade humana para alcançar, em um prazo determinado, um conjunto de metas estabelecidas" (Carvalho, 1978). Segundo o referido autor, o planejamento é compreendido como um processo lógico que auxilia o comportamento humano racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro. Esse comportamento racional, objetivando a ação futura, constitui a essência do planejamento.

**Necessidade de Planejamento**

Segundo Schein (*apud* Weick, 1973), uma organização é a coordenação racional das atividades de algumas pessoas que procuram chegar a algum objetivo comum e explícito. Na concepção weberiana, a racionalidade é inerente às organizações. Todas as ações organizacionais são vistas como idealmente orientadas para a solução de problemas, isto é, a partir de determinados objetivos, o trabalho é organizado a fim de lográ-los (Brown, 1978). As organizações burocráticas têm, portanto, sua estrutura assentada sobre os ideais da racionalidade.

A visão ordenada do mundo organizacional, implícita na própria idéia de "organização", induz a se pensar a realidade administrativa como racional, controlável e passível de ser uniformizada (Motta, 1993). Neste sentido, partindo-se da premissa de que a vida organizacional pode ser

---

<sup>(\*)</sup> Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP, mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: cmeyer@usp.br.

dominada a partir de critérios de racionalidade, o processo de planejamento atua como instrumento capaz de conduzir racionalmente as organizações na direção almejada.

As organizações vivem em um ambiente competitivo, onde a conquista e a manutenção de áreas de mercado são consideradas como bases de crescimento e desenvolvimento organizacional. Além disso a eficácia das organizações depende de sua capacidade de adaptação e de resposta rápida às novas demandas, tendo em vista as freqüentes transformações ambientais.

As empresas precisam adotar um comportamento que procure minimizar o crescente grau de incerteza ambiental. O planejamento, através da implementação de mecanismos e procedimentos sistematizados, visa a alcançar o ajustamento adequado entre a organização e o ambiente. Segundo Motta (*apud* Vasconcellos, 1982) o planejamento global da organização, mediante um processo racional de análise de oportunidades e ameaças, garante não só um maior domínio gerencial da organização sobre o seu meio ambiente, como também sua sobrevivência a longo prazo.

### **Planejamento Formal**

Todas as organizações desenvolvem em seu meio alguma forma de planejamento. Em muitos casos os planos estão presentes apenas na mente dos dirigentes, em outros tantos, estão formalizados, escritos, constituindo o que se chama de planejamento formal.

Conforme Castro (1988), em se tratando de organizações ou atividades complexas, será indispensável alguma espécie de planejamento formal e sistemático. De modo geral, à medida que a organização cresce e se torna mais complexa, processos formais de planejamento tornam-se necessários para alocar e orientar a utilização dos recursos a uma crescente variedade de missões e atividades.

Segundo Carvalho (1978), o planejamento formal deve ser entendido como um processo ou conjunto de subprocessos inseridos no contexto conceitual de sistema e cujos instrumentos são planos, programas e projetos.

### **Vantagens e Limitações do Planejamento Estratégico Formal**

Vasconcellos & Fernandes (*apud* Vasconcellos, 1982) enumeram uma significativa gama de vantagens decorrentes da utilização sistemática do processo de planejamento formal:

- a) possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização, a partir da definição de uma direção única;
- b) possibilita à organização manter maior interação com o ambiente, adotando uma postura reativa, adaptativa e inovativa ou proativa;
- c) incentiva a função diretiva, isto é, desperta no administrador a sua função básica, que é a de definir a direção a ser seguida pela organização, conduzindo o processo de modo que os recursos produzam resultados sinérgicos, maximizando o atingimento da direção proposta;
- d) transforma a organização reativa em uma organização proativa, alocando recursos para *negociar* situações do futuro;
- e) orienta e agiliza o processo decisório, fornecendo e sistematizando os parâmetros e as informações;
- f) força o executivo a desligar-se das atividades do dia-a-dia, e a assumir a responsabilidade de alocar tempo e raciocínio no delineamento do perfil futuro da organização.

Apesar das propagadas virtudes do planejamento estratégico, é razoável questionar se este efetivamente cumpre suas promessas.

Segundo Paul *et alii* (1978), não se pode afirmar se o planejamento estratégico ajudou as empresas que o adotaram, porque não é possível saber que tipos de decisões teriam sido tomadas sem sua adoção. Contudo, quando se examina a crescente lista de empresas que se enredaram em desastres financeiros em consequência de decisões aparentemente tomadas em conformidade com os princípios do planejamento estratégico, conclui-se

que nem sempre são produzidos os resultados esperados. Por este motivo, apesar de todas as vantagens decorrentes da adoção do planejamento formal, não se pode encará-lo como uma panacéia para todos os males. Há limitações e problemas que tiram muito de seu brilho. Estas limitações envolvem três aspectos básicos:

#### **a) *racionalidade limitada***

A *racionalidade* requer um conhecimento completo e inalcançável das consequências exatas de cada escolha. Na realidade, o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam sua ação, e ligeira percepção das regularidades dos fenômenos e leis que lhe permitiriam gerar futuras consequências com base no conhecimento das circunstâncias atuais (Simon, 1979).

Devido a *racionalidade limitada*, conceito desenvolvido por Herbert Simon que denota as limitações da capacidade intelectiva dos homens em confronto com as complexidades dos problemas que indivíduos e organizações têm que resolver, não é possível assumir um perfeito conhecimento do presente, total autonomia e controle dos negócios e a capacidade de prever eventos e tendências futuras.

Baldridge (1983) complementa, acrescentando que os administradores do mundo real revelam que raramente tomam decisões baseados em avaliação *racional*. A pouca avaliação que é feita é altamente política, concentrando-se na dimensão de apoio que um programa pode conseguir de grupos de interesse. As decisões são, na maioria das vezes, fruto de pressões externas e interesses diversos (Reid, 1990). Em síntese, a *racionalidade limitada* impõe sérias restrições ao planejamento e suas manifestações, revelando sua vulnerabilidade.

#### **b) *ambigüidades e paradoxos***

O comportamento dos administradores, como é desejável e descrito nos modelos racionais de planejamento, atesta Baldridge (1983), simplesmente não corresponde a maneira como os administradores realmente trabalham. Segundo o au-

tor, a maioria dos administradores quando comparados ao ideal teórico revelam uma inépcia um tanto surpreendente. Os administradores não conseguem tornar claras as suas metas e tampouco precisar seus objetivos, visto que perdem-se num confuso labirinto de objetivos ambíguos e conflitantes e num sistema mutante de metas.

De acordo com Motta (*apud* Vasconcellos, 1982), a definição da missão sócio-econômica ou a visão clara do propósito final da organização é considerada como o ponto inicial de toda a atividade de planejamento. Porém a amplitude, ambigüidade e intangibilidade dos objetivos organizacionais dificultam sua operacionalização gerencial. Planejar significa hierarquizar objetivos e, portanto, estabelecer prioridades. "A definição de objetivos é fundamental no planejamento" (Dias *apud* Vasconcellos, 1982). Se há uma ausência ou indefinição da estrutura de referência em termos de objetivos, porque estes são ambíguos, arbitrários e mutáveis, está claro então, que daí decorrem muitas dificuldades na aplicação do planejamento.

Além da questão da definição de objetivos ambíguos e/ou da não definição de objetivos claros pelos administradores, há uma outra questão a respeito do processo de decisão que revela um conteúdo paradoxal.

Segundo Cohen, March & Olsen (*apud* Motta, 1993), no processo de decisão organizacional, fluído e casuístico, as pessoas não chegam com idéias e objetivos prontos e acabados, mas os encontram no meio das muitas ambigüidades engendradas pelas contribuições fragmentadas dos participantes do processo de decisão. Os participantes de um processo de planejamento lançam vários problemas e soluções, que vão sendo conectados e criam outros novos; então chegam a interpretações do que estão fazendo, o que fizeram e porquê.

Este modelo reflete uma teoria emergente que entende a *racionalidade* como uma explicitação de significados reconstruídos após ocorridos os fatos organizacionais (Weick, 1979). Nesta perspectiva a ação é anterior ao pensamento, e representa exatamente o inverso da concepção do senso comum que crê que a análise *racional* precede a ação. Trata-se do conhecimento *a posteriori*, ou conforme Pfeffer (1987), da *racionalidade retrospectiva*, definida como a ordena-

ção do pensamento, o modo pelo qual ele se arruma para explicar, *post hoc*, o conhecimento (Vergara, 1991).

Se as pessoas atuam primeiro e determinam mais tarde as metas de suas ações, se constróem retrospectivamente explicações para os acontecimentos, se como disse Aronson (*apud* Pfeffer, 1987) o homem é um animal racionalizante e não um animal racional, então a atividade de planejar racionalmente orientada para o cumprimento de objetivos revela-se desimportante.

### c) subjetividade

Mintzberg, em artigo intitulado *Trabalho do Executivo: o Folclore e o Fato* (1986), aponta para o fato de que o trabalho do executivo pouco tem de sistemático e de contínuo; é um trabalho variado, desordenado, intermitente, altamente mutável e imprevisível. "Assim, num trabalho contingencial, de surpresas constantes em função de um ambiente de mudanças rápidas, a idéia de um processo racional de decisão, com domínio de fases seqüenciais, parece cada vez mais distante da realidade do executivo" (Motta, 1993).

"A realidade se apresenta, predominantemente, como não-programável, de modo que as decisões contingenciais acabam por ser tomadas, muitas delas baseadas em múltiplas rationalidades e na intuição" (Vergara, 1991). De fato, segundo Motta (1993), o dirigente toma decisões baseado na reflexão constante, no hábito e na experiência adquirida, caracterizando um processo intuitivo, em grande parte inconsciente. Neste nível inconsciente, o processamento de informações para a decisão não reflete, e até mesmo contradiz, a lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematizados.

Não são raros os depoimentos de executivos que revelam que muitas de suas decisões não obedecem à rationalidade que preside os modelos de decisão. Eles sustentam que, embora apoiados pelos fatos, muitas de suas "sacadas" são intuitivas e orientadas por um sexto sentido que, na maioria das vezes, desafia qualquer lógica (Vergara, 1991). O processo intuitivo incorpora fatores emocionais, políticos, de oportunidade e de sensibilidade. Neste sentido, a intuição é uma faculdade irracional e subjetiva, porque se baseia

não em juízos racionais, mas na intensidade da percepção.

A idéia, portanto, do senso comum que crê que as decisões se passam exclusivamente segundo um processo racional, não se verifica na prática organizacional. Os gerentes vivem na ambigüidade de um sistema complexo com relativamente pouca ordem, cujas demandas diversas e necessidades de respostas rápidas acabam por dar vazão a um processo decisório muito diferente da proposta racional, onde a intuição desempenha importante papel.

## Planejamento, Ação e Resultados

As limitações do planejamento formal conduzem a um descompasso entre planejamento e ação. Muito do que é formalmente planejado não é implementado e vice-versa. "As atividades ligadas à investigação sistemática da realidade experimentada pela empresa, a antecipação de riscos e oportunidades no ambiente em que ela opera e a identificação e avaliação comparativa de alternativas de ação deveriam ser processos intimamente afins com a realização, a ação propriamente dita" (Castor & Suga, 1988). Ao invés disto, ocorre freqüentemente uma dicotomia indesejável.

Se as limitações do planejamento formal implicam em um hiato entre planejamento e ação, e isto revela uma espécie de inoperância do planejamento, então o esforço de planejar parece em vão. Objetivando apurar na realidade organizacional o que revela a teoria, parte-se para o estudo de um caso prático de adoção do planejamento estratégico.

## Estudo de Caso

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, uma vez que pretendeu avaliar os resultados do planejamento formal em um única instituição, buscando reunir informações numerosas e detalhadas. A perspectiva deste estudo é sincrônica com corte transversal uma vez que os dados foram coletados em um determinado ponto do tempo.

A empresa selecionada pertence ao ramo avícola e localiza-se no município de São José - SC.

Considerada de médio porte, a empresa conta com sua produção verticalizada: produz o pintinho de um dia, cria e industrializa o frango, comercializa e distribui o produto final ao comércio varejista, além de fabricar sua própria ração.

Em meados da década de 90, a empresa vivenciou uma experiência com o planejamento formal, o qual foi elaborado para um período de cinco anos. A coleta dos dados para a elaboração deste estudo ocorreu na segunda metade deste período.

A população constituiu-se de administradores da empresa em questão. Sendo pequena a população, não foi feita amostra. Buscou-se informações junto aos ocupantes de funções administrativas na empresa, incluindo-se nesta população o Presidente, Vice-Presidente, Diretores e Gerentes, num total de vinte e quatro respondentes.

Os dados explorados neste estudo são oriundos de fontes primárias, utilizando o questionário como instrumento; e secundárias, através de análise de documentos organizacionais relativos ao planejamento formal como planos, projetos, programas, relatórios, dentre outros. Para análise dos dados coletados, utilizaram-se elementos de estatística descritiva básica e de análise de conteúdo, respectivamente.

### **Opinião a Respeito dos Resultados do Planejamento Estratégico Formal**

Pode-se iniciar a avaliação dos resultados do planejamento formal segundo a percepção dos administradores da empresa selecionada, a partir dos dados colhidos relativos à congruência entre o plano proposto e o plano executado.

Do total dos respondentes, 79,2% julgam ter havido congruência entre o plano proposto e o plano executado. Nos quadros de diretoria e gerência esta percepção ficou bastante evidente, amealhando, respectivamente, 100% e 82,4% dos seus integrantes. Já o nível da presidência julgou, unanimemente, que não houve congruência entre o plano proposto e o executado.

Esta discordância de opiniões deve-se ao fato de que os níveis de diretoria e gerência estavam mais diretamente envolvidos com o processo de planejamento, e por esse motivo querem justificar o esforço despendido e o resultado alcançado. A

idéia de justificar comportamentos anteriores traz à tona o conceito da racionalidade retrospectiva ou *a posteriori*. O processo de racionalizar comportamentos anteriores encontra-se em relação direta com a medida em que o indivíduo está comprometido com o comportamento (Pfeffer, 1987).

O nível hierárquico da presidência, embora tenha acompanhado o processo de planejamento de perto, apresenta um desprendimento de avaliação maior. De acordo com Pfeffer (1987), não há sentido em racionalizar comportamentos com os quais não se está comprometido. A presidência consegue manter-se alheia aos comportamentos e comprometimentos assumidos pelo grupo envolvido no processo de planejamento, por isso têm condições de assumir que não houve congruência entre o plano proposto e o plano executado.

Questionados sobre a principal causa da discrepância entre o plano proposto e o plano executado, um dos membros da presidência julgou que o planejamento não considerou as necessidades da organização, e o outro atribuiu a discrepância ao surgimento de variáveis externas não controláveis.

A percepção do quadro da presidência evidencia a questão da racionalidade limitada. A assunção de que o planejamento não considerou as necessidades organizacionais revela que, embora tenha sido precedida de uma análise das ameaças e oportunidades, a atividade de planejar não afeiou logro, uma vez que não conseguiu elencar todas as necessidades da organização nas diversas esferas. Tampouco conseguiu antecipar variáveis externas à organização. As limitações cognitivas restringem a quantidade de informação que as pessoas consideram em um processo complexo de decisão. De acordo com Simon (1979), o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam a sua ação, e ligeira percepção das regularidades dos fenômenos e leis que lhe permitiriam gerar futuras consequências, com base no conhecimento das circunstâncias atuais.

A análise crítica do planejamento realizada pelo presidente e pela vice-presidente da empresa, deixou claro que o processo de planejamento enfrentou obstáculos sérios, se analisado sob o prisma de sua implementação e sob o ponto de

vista da capacidade efetiva de obtenção de resultados.

Destaca-se que um número considerável de respondentes, que afirmaram ter havido congruência entre o plano proposto e o plano executado, entendem que, num primeiro momento obteve-se esta congruência, se analisada a empresa sob uma perspectiva geral. No decorrer do tempo, entretanto, inúmeras variáveis internas e principalmente externas, foram surgindo e afastando o planejamento do caminho que vinha seguindo, tornando um tanto inverossímil sua congruência no longo prazo, especialmente se analisado sob a luz do tempo presente. Isto corresponde a idéia de que o horizonte do planejador não consegue ser muito amplo. Os indivíduos não têm condições de planejar a longo prazo, visto que, além da racionalidade limitada, envolvem-se num trabalho contingencial, pouco sistemático, variado, desordenado e intermitente, cujo horizonte fica limitado ao curto prazo (Mintzberg, 1986). A dimensão temporal, portanto, caracteriza um descompasso entre o comportamento administrativo e os ideais do planejador, conduzindo a um desgaste do próprio planejamento.

Com relação as decisões tomadas pela empresa, apurou-se que 62,5% do total de respondentes julga que as decisões são tomadas com base no planejamento. Entretanto, em segundo lugar foi apontado que as decisões são tomadas de acordo com o momento (29,2%). Nesta mesma relação aposta um dos membros do quadro da presidência, conferindo bastante peso a esta evidência. O outro integrante do mesmo quadro defende que as decisões são tomadas e depois justificadas. Portanto, no nível da presidência há discordância quanto a uma relação direta entre decisões tomadas e o planejamento desenvolvido, ou seja, não concordam que as decisões são tomadas com base no planejamento. Neste caso, o planejamento teria muito mais uma função simbólica.

De acordo com Motta (1993), o processo decisório gerencial é normalmente descrito como não-programável, fluido, fragmentado e de curto prazo. Sendo o processo decisório complexo e descontínuo, evidencia-se que a realidade do executivo é incompatível com a idéia de um processo racional de decisão, com domínio de fases sequenciais, e, em conformidade com os objetivos

traçados no processo de planejamento formal da empresa.

Segundo Motta (1993), o dirigente toma decisões baseado na reflexão constante, no hábito e na experiência adquirida, caracterizando um processo intuitivo em grande parte inconsciente. Neste nível inconsciente, o processamento de informações no processo decisório não reflete e até mesmo se opõe, à lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematizados. O processo intuitivo engloba fatores emocionais, políticos, de oportunidade e de sensibilidade, que conjuntamente, conduzem o processo decisório. As decisões cruciais tomadas na empresa são exclusivamente de responsabilidade do nível hierárquico da presidência. Um dos respondentes deste nível, destacou que as decisões são tomadas de acordo com o momento. Portanto, as decisões contingenciais acabam por ser tomadas, muitas vezes, baseadas não apenas na racionalidade linear, que caracteriza em grande parte o planejamento; mas baseadas também na bagagem intuitiva do executivo.

Ao afirmar que as decisões são tomadas de acordo com o momento, o entrevistado não deixa dúvida de que o processo de gerenciar e de tomar decisões é baseado na razão e na intuição, não sendo onipresente no planejamento formal, a racionalidade linear ou cartesiana.

O outro respondente do nível hierárquico da presidência afirmou que as decisões são tomadas e depois justificadas. Neste sentido a busca de uma justificativa para as decisões tomadas, evidencia a tentativa de racionalizar as decisões que foram tomadas baseadas em um arranjo de processos intuitivos e racionais. É interessante perceber que a posição de um respondente não invalida a manifestação do outro entrevistado do mesmo nível hierárquico. As afirmações reforçam-se reciprocamente, deixando claro que as decisões resultam de um misto de fatores intuitivos e racionais.

Não obstante estas limitações, o total de respondentes foi unânime (100%) em afirmar que o processo de planejamento formal na empresa obteve resultados. Entretanto, ao investigar-se o principal indicador dos resultados obtidos, apareceu, com 62,5% do total da amostra, que o planejamento tem cumprido a função de orientar o desenvolvimento da empresa. E mais, de acordo com o nível hierárquico da presidência, o princi-

pal indicador dos resultados obtidos é: "o planejamento tem proporcionado maior racionalidade à empresa".

## CONCLUSÃO

Após esta atividade investigativa, conclui-se que o planejamento formal praticado na empresa selecionada é um processo significativo se verificado em termos de resultados, porém restrito a um caráter de dar orientação e racionalidade às ações organizacionais. A idéia de que o planejamento formal é garantidor do efetivo atingimento dos objetivos organizacionais traçados é errônea. O planejamento, muito mais imprime um caráter de direcionamento à empresa, do que possibilita a consecução dos objetivos determinados. Neste sentido, o planejamento formal é muito mais um recurso simbólico, visto que não passa de uma tentativa de reunião de esforços de toda a empresa em torno de um objetivo, buscando dirigir as ações organizacionais para um mesmo ponto; do que um instrumento garantidor de êxito.

Acredita-se, entretanto, que a disciplina do planejamento formal, apesar de suas limitações e percalços, é a melhor maneira de tentar imprimir na organização o pensamento estratégico. Isto significa que, mesmo reconhecidas as limitações do planejamento formal, as organizações não podem eximir-se da atividade de planejar. Há contudo, a necessidade de os administradores se aperceberem das limitações do planejamento formal, reduzindo consequentemente, expectativas exageradas acerca dos resultados.

Marx (1991), em palavras simples, concluiu que, apesar dos obstáculos e limitações a um planejamento eficiente, é imperativo evitar-se "jogar fora o bebê junto com a água do banho". Isto significa que, mesmo reconhecidas as limitações do planejamento formal, as organizações não podem eximir-se da atividade de planejar. Cientes destas limitações, a ênfase no planejamento formal deve ser reduzida, mas não a ponto de inexistir. "A eliminação da apresentação formal, planos massivos que teimam em ser objetivamente determinísticos, não significa o abandono do planejamento. Significa a liberação do planejamento" (Marx, 1991).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALDRIDGE**, J.V. Strategic Planning for higher education: does the emperor have any clothes? In: *The dynamics of organizational change in education*, Berkeley: Mcutchan Publishing Corporation, 1983.
- BROWN**, Richard Harvey. Bureaucracy as praxis: toward a political phenomenology of formal organizations. *Administrative Science Quarterly*. v. 23, n. 3, sept., 1978.
- CARVALHO**, Horácio M. de. *Introdução à teoria do planejamento*. São Paulo: Brasiliense, 1979.
- CASTOR**, B.V.S., **SUGA**, N. Planejamento e ação planejada: o difícil binômio. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 22(1), 1988.
- CASTRO**, L.M. Mota de. Planeamento estratégico. In: *Universidade: organização, planejamento e gestão*. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
- MARX**, Thomas G. Removing the obstacles to effective strategic planning. *Long Range Planning*. v. 24, n.4, p. 21-28, 1991.
- MINTZBERG**, Henry. *Trabalho do executivo: o folclore e o fato*. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- MOTTA**, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- PAUL**, R.N.; **DONAVAN**, N.B.; **TAYLOR**, J.W. Como adequar o planejamento estratégico à realidade. In: *Negócios em Exame*, 27 set. 1978.
- PETERSON**, Marvin W. et al. Analyzing alternative approaches to planning. In: **JEDAMUS**, P.; **PETERSON**, M.W. et al. *Improving academic management: a handbook of planning and institutional research*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- PFEFFER**, Jeffrey. *Organizaciones y teoria de la organizacion*. Buenos Aires: El Ateneo, 1987.
- REID**, David M. Where planning fails in practice. *Long Range Planning*. v.23, n.2, p. 85-93, 1990.
- SIMON**, Herbert. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas or-*

- ganizações administrativas.* Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- VASCONCELLOS FILHO**, Paulo de. *Planejamento empresarial: teoria e prática: leituras selecionadas.* Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- VERGARA**, Sylvia Constant. Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 25(3), 1991.
- WEICK**, Karl. *A psicologia social da organização.* São Paulo: Edgard Blücher, 1973.
- WEICK**, Karl. *The social psychology of organizing.* New York: Random House, 1979.