



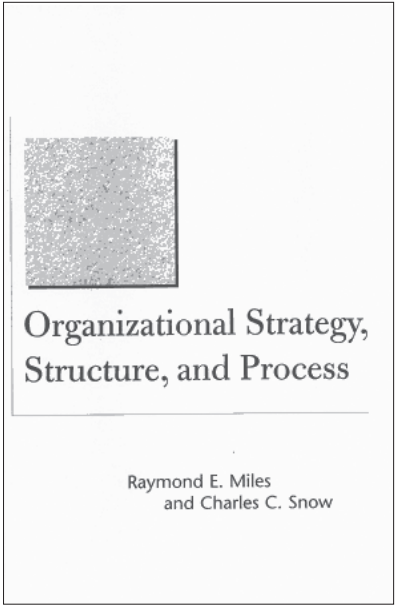
nota
bibliográfica

**Recensão bibliográfica do livro de
Miles e Snow *Organizational
Strategy, Structure, and Process***

É crescente a percepção que estratégias bem formuladas e adequadamente implantadas constituem factores fundamentais para que as organizações sejam bem sucedidas nos seus propósitos, mercê do maior alinhamento interno à volta dos seus objectivos globais, do posicionamento da organização em relação ao seu ambiente de actuação e da manutenção da coerência ao longo do tempo. O reconhecimento da importância para a administração da estratégia organizacional vem crescendo na proporção em que aumenta o nível de competitividade exigido das organizações e em que acelera o ritmo das transformações no ambiente empresarial. Para interagir com a envolvente, e construir uma postura flexível, frente à imprevisibilidade das forças externas, as organizações desenvolvem determinados tipos de comportamentos estratégicos. As mudanças que afectam a vida das organizações tem levado muitos autores a construir modelos para enfrentar essas alterações que se observam tanto ao nível organiza-

cional quer à sua envolvente externa. Nesse sentido, Miles e Snow (1978) desenvolveram uma tipologia de comportamento estratégico com base na capacidade de resposta da empresa às condições de mudança do ambiente, para descrever as estratégias competitivas dessas empresas. Miles & Snow consideram que «uma organização é um propósito articulado e um mecanismo estabelecido de obtenção desse propósito». (Miles e Snow, 1978, p. 3), tendo desenvolvido um modelo de processo pelo qual uma organização continuamente se ajusta ao seu ambiente. No domínio da estratégia organizacional, o modelo de Miles & Snow (1978), tem por princípio que as organizações não assumem um papel de passividade. Há um ajustamento do seu comportamento às características da envolvente, e mais do que isso influenciam-se mutuamente. Assim, as organizações têm uma relativa liberdade para criar o seu contexto, estrutura e estratégia, o que leva a que o nível de desempenho organizacional resulte da consistência desses factores.

Mintzberg *et al.* (1998) apresentaram uma taxonomia das estratégias empresariais. As dez escolas que representam o seu modelo foram agrupadas em três grupos: escolas prescritivas (visão do planeamento, do *design* e do posicionamento), escolas descritivas (visão empreendedora, cognitiva, aprendizagem, do poder, cultural e ambiental) e por fim o agrupamento que reúne todas as escolas anteriores na visão da configuração.



Mintzberg *et al.* (1998) mencionam o modelo de Porter* de análise competitiva, para definir uma dessas escolas, a escola do posicionamento.

Os administradores destas organizações têm, assim por missão definir e estabelecer o tipo de abordagem entre a envolvente e a organização. Devem também tentar alterar as características da organização em função do que a envolvente está a realizar, e tentar manipular as características da envolvente externa em função do que a organização já está a desenvolver.

Este complexo e dinâmico processo constitui o ciclo adaptativo de Miles & Snow e é composto por três questões (a empresarial, a tecnológica e a administrativa) com as quais a administração terá de se confrontar. O modelo é dinâmico, demonstra a natureza e inter-relacionamento dos principais problemas que a organização tem que resolver para conseguir uma posição vantajosa no ambiente organizacional.

O conceito de escolha estratégica sustenta que a efectividade da adaptação depende da percepção do grupo das condições ambientais e das decisões que tomam (como a organização se ajustará nessas condições). Embora os três problemas: empresarial, tecnológico e adminis-

trativo sejam interligados eles são explicados individualmente.

O problema empresarial consiste em resolver a questão produto-mercado, desenvolvendo e projectando a imagem da empresa que define o seu mercado e a sua orientação para o mesmo (isto é, ênfase no tamanho, eficiência e inovação). Drucker (1986) cita a inovação e a capacidade para conviver com riscos e incertezas, bem como a constante busca de mudanças como características do empresário. O empresário pode ser considerado como um ser social, produto do meio onde vive, sendo um fenómeno regional.

Quanto ao problema tecnológico, este envolve a criação de um sistema para operar a solução do problema empresarial, ou seja, seleccionar a tecnologia apropriada para produzir e distribuir os produtos e serviços escolhidos.

Por fim, o problema administrativo consiste em resolver a redução da incerteza, ou noutros termos racionalizar e estabilizar as actividades de resolução de problemas oriundos dos problemas empresariais e tecnológicos. Resolver o problema administrativo não é apenas reduzir a incerteza, mas envolve a formulação e implementação de processos que permitem a evolução da organização (inovação).

Os autores classificam o comportamento das organizações em quatro amplas categorias: defensivo, prospectivo, analisador e reactivo, cada um com a sua estratégia específica de relacionamento com a sua envolvente externa, assim como a sua particular configuração de tecnologia, estrutura e processo.

As estratégias defensiva, prospectiva e analisadora são estáveis porque se uma delas for escolhida, e a organização projectada de acordo, então terá uma forma competitiva eficaz na indústria onde se insere. Caso contrário, a organização terá respostas lentas às oportunidades e provavelmente será pouco eficaz e

instável, sendo chamada de reactiva. Elas são definidas como:

- **Defensivas:** são organizações que tem um domínio restrito de produto-mercado, operam bem numa limitada área, mas não procuram novas oportunidades fora do seu domínio. Consequentemente poucas vezes precisam de modificar a sua tecnologia, estrutura ou métodos de laboração. A sua atenção está centrada em aumentar a sua eficiência.
- **Prospectivas:** são organizações que continuamente procuram novas oportunidades e constantemente respondem a novidades emergentes. Assim, são fonte de mudança e criadoras de incerteza para os seus competidores, sendo inovadoras.
- **Analisadoras:** são organizações que trabalham em dois tipos de mercado, um relativamente estável e outro turbulento. No seu mercado estável, trabalham com estruturas formais rotineiras, e no outro mais turbulento, seguem aquele competidor que parece ser o mais promissor.
- **Reactivas:** são organizações que percebem modificações no seu ambiente, mas são incapazes de responder efectivamente, ajustando-se somente quando forçadas.

A estratégia organizacional na sua complexidade prepara a organização para uma reacção sistémica, reconfigurando a organização sempre que necessário, tal como é preconizado pelo modelo adaptativo de Miles e Snow.

Miles e Snow observaram as inter-relações dos vários atributos: produto/comportamento do mercado com a sua entrada, tecnologia, estrutura e processos de gestão.

As organizações que seguem estas estratégias desenvolvem certos mecanismos de consistência e tendem a perpetuar essa estratégia.

* Um conceito particular que Porter trouxe para o cenário de estratégias genéricas foi a cadeia de valor. A vantagem competitiva não pode ser compreendida apenas olhando para uma organização como um todo, já que esta deriva de muitas actividades discretas que uma firma desempenha, projectando, produzindo, comercializando, distribuindo e sustentando o seu produto. Porter (1989) afirma que uma organização deve proporcionar valor para os seus clientes, desempenhando as actividades de modo mais eficiente que os concorrentes ou desempenhando as actividades para que desperte a percepção pelo comprador, percebendo este valor. Esse agregado de actividades desenvolvidas é chamado de cadeia de valor.

O lado positivo desta conclusão é que estas organizações lidam bem e respondem afirmativamente ao ambiente externo; o lado negativo é que estas organizações têm dificuldade em aceitar que precisam mudar, ou implementar uma mudança organizacional.

O ciclo de vida dos produtos não pára e o meio exterior e o mercado solicitam novos produtos e serviços.

Assim, a escolha estratégica deve ser feita em função dos requisitos do meio e do tipo de resultados que se querem alcançar em determinado espaço de tempo.

Uma organização selecciona um tipo de estratégia baseado nas forças internas (aptidões), forças externas (ambiente) e performance que deseja atingir. Actualmente, os tipos de estratégias empregues podem não interpretar claramente os quatro tipos de estratégia de Miles & Snow.

O modelo de Miles e Snow pode ser aplicado a pequenas empresas em diversos ramos de actividade. Também foi observado que tanto as estratégias defensivas como prospectivas estão associadas tanto a organizações pequenas como grandes. Também foi confirmado que as organizações que são classificadas como reactivas apresentam menor desempenho e menor número de empregos gerados que as classificadas como analíticas, defensivas e prospectoras.

O género de dirigente não está associado, de forma significativa, à escolha de uma estratégia competitiva, nem ao desempenho das organizações. Assim, fica confirmado que somente as características de experiência profissional estão associadas à estratégia adoptada.

Por último, em organizações de saúde, como hospitais, já foi usada esta tipologia. Para validar ainda melhor este modelo ao nível dos hospitais dever-se-ia saber: que tipo de comportamento se deve esperar nos hospitais que se dizem prospec-

tivos, analíticos, defensivos ou reactivos? Uma organização prospectiva move-se mais agressivamente contra um competidor que uma defensiva? As organizações prospectivas e analisadoras adoptam uma inovação mais cedo que as defensivas? O tempo que demoram depende do tipo de inovação? Será que as prospectivas adoptam mais cedo as inovações pragmáticas tais como novos produtos e serviços? As analisadoras adoptam mais cedo inovações de gestão (um novo sistema de informação para a gestão) e as defensivas adoptam mais cedo inovações tecnológicas como a produção de uma nova tecnologia?

A estratégia não pode ser formulada num escritório fechado, tem de envolver toda a organização para que diferentes visões sejam incorporadas.

Mesmo assim, as organizações estão sempre ao sabor de novos factos que exigirão reconfigurações organizacionais. A única coisa que não muda é que haverá sempre mudanças. Essas mudanças necessitam uma contextualização e conceptualização, que o modelo de Miles & Snow, como se demonstrou, é capaz de fornecer por ser suficientemente abrangente para captar a complexidade do mundo moderno.

□ Bibliografia

DESARBO, W. S. *et al.* — Revisiting the Miles and Snow strategic framework : uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environment uncertainty and firm performance. *Strategic Management Journal*. 26 : 1 (2004) 47-74.

DRUCKER, P.F. — Inovação e espírito empreendedor : prática e princípios. São Paulo : Pioneira, 1986.

HAMBRICK, D. C. — Some test of effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategy types. *Academy of Management Journal*. 26 : 1 (1983) 5-26.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. — Organizational strategy, structure, and process. Stanford : Stanford Business Classics, 2003. ISBN 0-8047-4840-3.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. — Strategy safari. London : Prentice Hall, 1998.

PORTER, MICHAEL E. — Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1989.

SLATER, S. F. *et al.* — Research notes and commentaries : the moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability — performance relationship. *Strategic Management Journal*. 27 (2006) 1221-1231.

ZAJAC, E.; SHORTELL, S. M. — Changing generic strategy : likelihood, direction and performance implications. *Strategic Management Journal*. 10 (1989) 413-430.

ZAJAC, E.; SHORTELL, S. M. — Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategy types : a comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*. 33 : 4 (1990) 817-832.

LUÍS MORAIS

INSTRUÇÕES AOS AUTORES

A **Revista Portuguesa de Saúde Pública** aceita trabalhos originais, de investigação aplicada ou de revisão sobre qualquer assunto relacionado com o tema geral da saúde pública, entendida esta no seu sentido mais amplo.

Os **artigos** deverão ser enviados ao Director, acompanhados de uma declaração (disponível em http://www.ensp.unl.pt/dispositivos-de-apoio/cdi/cdi/sector-de-publicacoes/normas-editoriais/declaracao_do_autor.pdf) que garanta o seu carácter inédito. A este caberá a responsabilidade de aceitar, rejeitar ou propor modificações. Para este efeito o Director será apoiado por um Conselho de Redacção, constituído por avaliadores internos e externos, nacionais e internacionais.

Os artigos deverão ser enviados em suporte informático e acompanhados por uma versão impressa (incluindo quadros e figuras), dactilografados a duas entrelinhas em folhas de formato A4. Em cada folha não deverão ser dactilografadas mais de 35 linhas. As folhas serão numeradas em ordem sequencial.

Os trabalhos deverão conter o seguinte:

- Título do trabalho, nome(s) e pequeno esboço curricular do(s) autor(es), principais funções ou títulos, até ao máximo de dois;
- Pequena introdução ao artigo até ao máximo de uma página dactilografada;
- O texto;
- Quadros e Gráficos com títulos e legendas, os quais deverão ser antecidos de referência em texto;
- Pequeno resumo do artigo acompanhado do respectivo título e tradução em inglês, assim como de palavras-chave em português e em inglês;
- Os originais não deverão conter pés-de-página. Todas as referências bibliográficas completas serão inseridas no final do artigo.

A **bibliografia** deverá obedecer às Normas Portuguesas — NP 405-1* e NP 405-4** para elaboração de referências bibliográficas de documentos impressos e electrónicos, respectivamente:

* INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE — NP 405-1 : 1994 : *informação e documentação : referências bibliográficas : documentos impressos*. Lisboa : Instituto Português da Qualidade, 1995.

** INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE — NP 405-4 : 2001 : *informação e documentação : referências bibliográficas : documentos electrónicos*. Lisboa : Instituto Português da Qualidade, 2002.

Nas referências bibliográficas os autores deverão ser colocados por ordem alfabética (apelido seguido dos restantes nomes):

Quando se trata de um artigo de revista:

RAISLER, Jeanne, ALEXANDER, Cheryl, O'CAMPO, Patricia — Breast-feeding and infant illness : a dose-response relationship? *American Journal of Public Health*. Washington, DC. ISSN 0090-0036. 89 : 1 (January 1999) 25-30.

ARONSSON G.; GUSTAFSSON K.; DALLNER M. — Sick but yet at work : an empirical study of sickness presentism. [Em linha] *Journal of Epidemiology and Community Health*. 54 : 7 (2000) 502-509. [Consult. 20 Jan. 2005]. Disponível em <http://www.jech.bmjournals.com/cgi/content/full/54/7/502>

Quando se trata de um livro:

ROBERTSON, Leon S. — Injury epidemiology : research and control strategies. 2nd ed. New York : Oxford University Press, 1998. ISBN 0-19-512202-X.

DUSSAULT, G. ; DUBOIS, C. A. - Human resources for health policies : a critical component in health policies. [Em linha] Washington DC : The International Bank for reconstruction and development. The World Bank, 2004. (NP discussion paper). [Consult. 20 Jan. 2005]. Disponível em <http://www.worldbank.org/hnppublications>.

PORTUGAL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. DGS — Plano Nacional de Saúde 2004-2010. Volume I — Prioridades. Lisboa: Direcção-Geral da Saúde, 2004.

WONCA INTERNATIONAL CLASSIFICATION COMMITTEE — ICPC-2 : international classification of primary care. 2nd ed.. NewYork : Oxford University Press, 1998. ISBN 0-19-262802-X.

ILO — INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION — SafeWork : Global Program on Safety, Health and the Environment, 2004. [Em linha] [Consult. 20 Jan. 2005]. Disponível em <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/mandate.htm>.

Quando se trata de um capítulo de livro:

ARMENIAN, H. K.- Case-control methods. In ARMENIAN, H. K., SHAPIRO, S. ed. lit. — Epidemiology and health services. New York : Oxford University Press, 1998. ISBN 0-19-509359-3. 135-155.

Quando se trata de comunicações apresentadas em jornadas, congressos e similares:

DEBOYSER, Patrick — Política europeia do medicamento. In JORNADAS INFARMED, 1, Lisboa, 24-25 de Janeiro de 1997 — Medicamento : as políticas nacionais face à internacionalização. Lisboa : INFARMED, 1997. p.21-24.

GJERDING, A. N. — The evolution of the flexible firm: new concepts and a Nordic comparison. [Em linha]. In Conference, Rebuild, Denmark, June 9th-12th — National innovation systems, industrial dynamics and innovation policy. Rebuild: Danish Research Unit for Industrial Dynamics, 1999. [Consult. 2006-01-12]. Disponível em www.druid.org.

Todas as referências bibliográficas deverão ser obrigatoriamente citadas no texto.

Exemplos:

Até três autores:

Entre parêntesis escreve(m)-se o(s) seu(s) apelido(s) e o ano de publicação:

(...) embora o seu desempenho na epidemiologia, prevenção e tratamento ainda esteja para ser avaliado (Campino, L., Pires, R. C., Abranches, P., 1996)

Mais de três autores:

Entre parêntesis indica-se somente o apelido do primeiro autor, seguido de *et al.* e o ano de publicação:

(...) sabe-se actualmente (Devalia *et al.*, 1997) que o ozono interfere com a actividade (...)

Revisão de provas: Os autores receberão provas de composição do artigo para correcção, a qual deverá incidir exclusivamente sobre erros de dactilografia. A devolução das provas deve ser efectuada no prazo de uma semana após a data de recepção pelo autor.

Separatas: O 1.º autor receberá 20 separatas do artigo.

Correspondência: Enviada por correio normal ou electrónico ao cuidado do Director para:

Revista Portuguesa de Saúde Pública
Escola Nacional de Saúde Pública — UNL
Av. Padre Cruz
1600-560 Lisboa
e-mail: publicacoes@ensp.unl.pt