Volume 21 Issue 56
Originally issued as E6



Global Journal of HUMAN-SOCIAL SCIENCE: E Economics
Volume 21 Issue 6 Version 1.0 Year 2021
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-460x & Print ISSN: 0975-587X

Cálculo Situacional a Estratégia em Quaisquer Circunstâncias

By José Dalmo Silva de Souza, Dieter Rugard Siedenberg & Sérgio Luís Allebrandt
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Abstract- This work addresses the ability of an agent to not have to adapt to change; but rather force others to adapt, by manipulating the environment. This implies ability to influence others and ability to ignore their interests and actions.

To this end, in selected aspects, the Situational Strategic Planning (PES) as formulated by Carlos Matus in his book 'Goodbye, Mr. President' (MATUS, 1996) with teachings by Miyamoto Musashi in the work 'Gorin No Sho' (MUSASHI, 1992). Epistemologically the work is conducted by the vision underlying the evolution of the concept approached as object. As a method of investigation, the bibliographical research of seminal works was privileged.

The text is structured in four sections. The Presentation raises the question to be addressed in the article, the methodology and the limits and expectations of results. The Introduction places the reader on the object to be addressed in the main section. The following section Calculation and Interactive Situation constitutes the development of the argumentation and precedes the Final Considerations that closes the exposure of the proposed reasoning. The bibliographic references close the work.

Keywords: situational strategic planning; strategy; circumstances; situation.

GJHSS-E Classification: FOR Code: 149999



Strictly as per the compliance and regulations of:



© 2021. José Dalmo Silva de Souza, Dieter Rugard Siedenberg & Sérgio Luís Allebrand. This research/review article is distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). You must give appropriate credit to authors and reference this article if parts of the article are reproduced in any manner. Applicable licensing terms are at https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

Cálculo Situacional a Estratégia em Quaisquer Circunstâncias

José Dalmo Silva de Souza [α], Dieter Rugard Siedenberg [σ] & Sérgio Luís Allebrandt [ρ]

Resumo- Esse trabalho aborda a habilidade de que dispõe um agente para não ter que se adaptar às mudanças; mas antes forçar os outros a se adaptarem, através da manipulação do ambiente. Isso implica capacidade de influenciar os outros e habilidade de ignorar seus interesses e ações.

Para isso contrasta, em aspectos selecionados, o Planejamento Estratégico Situacional (PES) conforme formulado por Carlos Matus em seu livro '*Adeus, senhor presidente*' (MATUS, 1996) com ensinamentos de Miyamoto Musashi na obra '*Gorin No Sho'* (MUSASHI, 1992). Epistemologicamente o trabalho é conduzido pela visão subjacente à evolução do conceito abordado como objeto. Como método de investigação privilegiou-se a pesquisa bibliográfica de obras seminais.

O texto está estruturado em quatro seções. A Apresentação coloca a questão a ser tratado no artigo, a metodologia e os limites e expectativas de resultados. A Introdução situa o leitor quanto ao objeto a ser abordado na seção principal. A seção seguinte Situação Cálculo e Interativo constitui o desenvolvimento da argumentação e precede às Considerações Finais que fecha a exposição do raciocínio proposto. As Referências bibliográficas encerram o trabalho.

Palavras chave: planejamento estratégico situacional; estratégia; circunstâncias; situação.

Abstract- This work addresses the ability of an agent to not have to adapt to change; but rather force others to adapt, by manipulating the environment. This implies ability to influence others and ability to ignore their interests and actions.

To this end, in selected aspects, the Situational Strategic Planning (PES) as formulated by Carlos Matus in his book '*Goodbye, Mr. President* (MATUS, 1996) with teachings by Miyamoto Musashi in the work '*Gorin No Sho'* (MUSASHI, 1992). Epistemologically the work is conducted by the vision underlying the evolution of the concept approached as object. As a method of investigation, the bibliographical research of seminal works was privileged.

The text is structured in four sections. The Presentation raises the question to be addressed in the article, the methodology and the limits and expectations of results. The Introduction places the reader on the object to be addressed in the main section. The following section Calculation and Interactive Situation constitutes the development of the argumentation and precedes the Final Considerations that closes the exposure of the proposed reasoning. The bibliographic references close the work.

Keywords: situational strategic planning; strategy; circumstances; situation.

I. Apresentação

Esse trabalho aborda a habilidade de que dispõe um agente para não ter que se adaptar às mudanças; mas antes forçar os outros a se adaptarem, através da manipulação do ambiente. Isso implica capacidade de influenciar os outros e habilidade de ignorar seus interesses e ações (BURTON, 1968. Apud CARVALHO, 1982). Em última análise este é um texto sobre poder efetivamente fazer prevalecer e implementar as intenções próprias sobre as demais alternativas ou, '*simplesmente'*, derrotar o adversário.

O objetivo do presente estudo consiste do desafio de expor um *insight* cujo objetivo ao ser transformado em texto não é outro senão contribuir com subsídios para a reflexão própria leitor. Para isso contrasta, em aspectos selecionados, o Planejamento Estratégico Situacional (PES) conforme formulado por Carlos Matus em seu livro '*Adeus, senhor presidente*' (MATUS, 1996) com ensinamentos de Miyamoto Musashi na obra '*Gorin No Sho'* (MUSASHI, 1992). Epistemologicamente o trabalho é conduzido pela visão subjacente à evolução do conceito abordado como objeto. Como método de investigação privilegiou-se a pesquisa bibliográfica de obras seminais.

Dado que a pretensão não ultrapassa alinhar alguns pontos de convergência entre o PES e a aplicação marcial no campo dos negócios e empreendedorismo, a estratégia, consideração global de todos os aspectos envolvidos em uma disputa (BARROS, 1992). Como não se trata de expor o Planejamento Estratégico Situacional em sua totalidade

Author α: Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (1989); mestrado em Integração da América Latina pela Universidade de São Paulo PROLAM-USP/SYLFF (1995) e Doutorado em Desenvolvimento Regional pelo PPG-DR UNIJUÍ (2021). Atualmente é professor efetivo assistente na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (DACEC-UNIJUÍ). e-mail: joseds@unijui.edu.br

Author σ: Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (1986), graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (1994), mestrado em Planejamento Regional - Karlsruher Institut für Technologie (1990) e doutorado em Geografia Econômica - University of Tübingen (2000). Atualmente é Diretor Executivo da FIDENE e Vice-Reitor de Administração e docente na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Author ρ: Professor Titular do PPGDR/UNIJUÍ; Doutor em Desenvolvimento Regional pelo PPGDR/UNISC (2010); Mestre em Administração pela EBAPE/FGV (2001); Bolsista Produtividade em Pesquisa do CNPq; Líder do Grupo Interdisciplinar em Gestão e Políticas Públicas, Desenvolvimento, Comunicação e Cidadania (GPDeC).

© 2021 Global Journals

e nem tampouco em discorrer de maneira exaustiva sobre a estratégia desenvolvida no *Gorin no Sho* convém, neste momento, tecer alguns comentários acessórios para situar os leitores na temática de que Planejamento e Estratégia são aspectos universais da vida.

Musashi, nascido em 1584 e falecido em 1645 (REISCHAUER, 1999) revelou-se espadachim aos treze anos e percorreu um cotidiano de duelos – mais de sessenta - até os trinta anos de idade. Depois se retirou da vida de confrontos para refletir sobre a vida e aos cinquenta anos de idade escreveu o Gorin no Sho. Vale a observação: o literato refletiu e sistematizou o que o espadachim realizou. Matus almejou sistematizar uma forma de planejamento - cálculo que precede e preside a ação - e desenvolveu seus conceitos e fundamentos bem como modelou instrumentos. O PES admite duas aplicações, a saber, em macro organizações e em micro organizações. A macro organização é um jogo no qual cada organização participante é um jogador com um grau de autonomia. Não há relações hierárquicas entre jogadores. A micro organização é regida pela lógica da coordenação em um sistema hierárquico que se mantém pela capacidade de emitir diretrizes, por parte do chefe, e pela vontade de obedecê-las, por parte dos subordinados (MATUS, 1996). Neste trabalho, por limitação de extensão do texto, limitaremos nossa abordagem de aspectos da aplicação do PES em macro organizações.

O texto está estruturado em quatro seções. A Apresentação coloca a questão a ser tratado no artigo, a metodologia e os limites e expectativas de resultados. A Introdução situa o leitor quanto ao objeto a ser abordado na seção principal. A seção seguinte Situação Cálculo e Interativo constitui o desenvolvimento da argumentação e precede às Considerações Finais que fecha a exposição do raciocínio proposto. As Referências bibliográficas encerram o trabalho.

II. Introdução

Governar é construir o futuro do sistema através da tomada de decisões críticas (DROR, 1994). Saber usar os recursos de que se dispõe de maneira otimizada em relação aos objetivos, implica planejamento quanto à própria ação e assim, quer se trate de governar a própria vida ou de sociedades, a ação sói ser precedida e presidida por um cálculo racional. Do ponto de vista ortodoxo (GRISON, 2016) estratégia

> "(...) pode ser conceituada como um conjunto de recursos (materiais, financeiros, humanos, administrativos, relacionais, de experiência, de liderança, tecnológicos etc), utilizados de um determinado modo, para produzir determinados resultados (realizar objetivos) num determinado contexto. Os elementos ou componentes que constituem uma estratégia, portanto, são: os recursos, o modo de utilizá-los, os resultados pretendidos (objetivos) e o contexto. As estratégias podem, pois, variar em função da variação de cada um ou de diversos destes componentes ou elementos."

A ação constrói o futuro de acordo com a situação em que foi empreendida. Para o cálculo racional referente à posição do agente ser eficiente deve-se considerar como variável principal a circunstância, ou seja, segundo Ortega y Gasset (1936, 82. Apud MATUS, 1996, 149-0) a restrição da realidade situacional particular vivida pelo homem e que marca para ele com um perfil ideal aquilo que é preciso fazer. Assim, em uma interação de agentes, cada um vive uma situação diferente diante das mesmas circunstâncias que os envolve a todos pois entender uma coisa que nos afeta não é somente somar dados e informações mas, antes de tudo, processar essas entradas e dar-lhes significado segundo nossa visão e nossos preconceitos.

Planejar, introduzir racionalidade na ação (ANDER-EGG, 1995; SIEDENBERG, 2010), portanto, não é uma atividade que se processa no vácuo mas que acontece em uma rede de interações dinâmicas no tempo na qual, por sua vez, ao mesmo tempo que o condiciona é por ele também transformada. Os agentes escolhem seu plano de ação, mas não podem escolher as circunstâncias na qual ele se será executado.

Como o ator que planeja compartilha a realidade e, portanto, as circunstâncias com outros agentes que também planejam, necessariamente o planejamento abrange a questão de vencer ou minar a resistência dos demais planos que não sejam o seu próprio. Assim, segundo MATUS (1996) o planejamento não deve ser confundido com uma definição normativa do '*deve ser*', mas sim englobar o '*pode ser*' e a '*vontade de fazer*'. No caso de um plano de governo, por exemplo, para se cumprir o planejamento não basta manipular a realidade econômica, mas também mas também exigir que os planos dos outros sejam derrotados ou que os adversários sejam conquistados para o próprio plano.

Para Musashi (1992, 41) a Estratégia é a Arte Militar, Caminho ou Tao do Samurai segundo GRANET (1997) e, assim, transcende à técnica de utilização da espada como arma de combate. Trata-se de uma senda divina dada ao Homem para ser percorrida dentro de um código de conduta que lhe permite enfrentar a certeza da morte e, enquanto essa não acontece, triunfar nos diversos desafios que a vida impõe (RATTI; WESTBROOK, 2006; TSUNETOMO, 2004; YUZAN, 2003; SHIGESUKI, 2004). A Estratégia é a arte de vencer.

Segundo o espadachim em um duelo por vingança não se deve considerar ferir o inimigo de um modo específico e sim, abatê-lo. Ao usar a espada não se pensa em outra coisa senão causar danos e vencer o inimigo. Mas, sobretudo, em qualquer combate não

© 2021 Global Journals

se deve levar em conta métodos irracionais e sim "o espírito de buscar o triunfo com o poder da inteligência da arte militar' (MUSASHI, 1992, 135-6). Isso porque quer no embate individual, quer na arte militar aplicada ao combate de grandes exércitos quando se procura vencer o combate somente através da força, o inimigo poderá fazer o mesmo e utilizar considerável força de modo a se estabelecer um equilíbrio de poder. Por isso, em tudo, para vencer, é necessário recorrer à razão. "Acima de tudo, você precisa querer abater o inimigo a partir do modo como sustenta a espada" (TZU et ali, 2004, 180).

Estratégia é a arte de vencer não só o adversário em si, mas também os obstáculos ao plano e levar o agente a obter sucesso em suas intenções. Segundo Matus (1996, 68) "exigir que os planos dos outros sejam derrotados", segundo Musashi (1992, 75) "a determinação de cortar o adversário". Considerando-se com a devida atenção que se trata do tema da estratégia em diferentes tratamentos por seus respectivos autores, nota-se a convergência dos conceitos e dos pressupostos entre Matus e Musashi. Assim como para Matus planejamento é *planejamento estratégico situacional* sendo as demais formas conhecidas apenas formas imitativas ou incompletas; assim também, a *estratégia* para Musashi é *Niten-Ichi*, sua escola, sendo as outras, incompletas ou decorativas.

Embora o conceito de '*situação*' não seja esclarecido na obra oriental, percebe-se ser idêntico ao utilizado no PES. O agente está *envolvido em uma situação* e a avalia de sua perspectiva particular. As circunstâncias também são únicas e iniludíveis. Assim, tudo quanto é circunstancial é digno de registro e atenção (mesmo que para posterior descarte) pois serve tanto a um lado quanto ao outro. É a capacidade de comando das variáveis – quantidade e qualidade – que proverá maiores chances de se impor as intenções ao outro lado ao assegurar um maior grau de governabilidade do sistema a uma das partes. Isso exige preparo técnico (PES-*Niten-Ichi*).

O Caminho do Samurai é um só, todavia, as circunstâncias são inconstantes e singulares. É preciso conhecer o adversário para entender suas motivações e capacidades e perceber a situação pelo seu ponto de vista e, assim, antecipar-se às suas indicações ou, segundo Matus, "conhecer suas respostas". E é preciso agir, de acordo com a avaliação do momento e, por conseguinte, desconcertar o adversário. Agir estratégico-situacionalmente é esconder o espírito e mantê-lo sempre constante, pronto para adaptar-se às circunstâncias de cada situação que traz, em seu bojo, o respectivo adversário em questão.

> Em qualquer circunstância, ao perseguir o adversário, deve colocá-lo em lugar difícil de pisar, onde haja obstáculos dos lados, de forma que você possa aproveitar a superioridade das condições do local para vencer" (MUSASHI, 1992, 102-3).

Para (CLAUSEWITZ, 1972. Apud MATOS, 1996, 129) é um fato de que enquanto o adversário não é vencido nenhum dos dois combatentes é dono de si mesmo posto que um força a mão do outro da mesma forma como a sua própria é forçada pela mão daquele. Assim, a cada ação de um ator correspondem reações dos demais atores. Nesses casos, segundo Matus (1996) o planejamento não conta mais com cálculo paramétrico (determinístico) e sim, com um cálculo interativo em que se estabelece a interdependência das decisões mais eficazes e o mútuo condicionamento das incertezas.

> "O cálculo interativo é um cálculo situacional e dá origem a um sistema recursivo, em que a eficácia de cada movimento de um ator depende do movimento do outro. Se a interação for conflitiva, o melhor movimento do ator 'A' é aquele que deixa seu adversário na situação mais difícil" (MATUS, 1996, 113).

Como visto, para os dois autores a ação deve seguir um *plano* e ser executada segundo a oportunidade (situação). No entanto, é necessário registrar uma distinção importante entre PES e *Niten-Ichi*. Ambos avaliam a situação e nesta, as circunstâncias, porém o fazem com perspectivas diametralmente opostas. Segundo (JULLIEN, 1998) a tradição europeia herdada de formas ideais dos gregos clássicos pensa a eficácia edificada em modelos que se projetam sobre o mundo e que a vontade teria como meta realizar. Para o pensamento oriental, a eficácia da ação é obtida a partir de se deixar advir o efeito, não a visá-lo diretamente, mas a implicá-lo como consequência.

Desse modo, no PES vige a lógica da relação teoria-prática do protagonismo na ação, dos meios e dos fins. Conta-se com ferramentas para atingir o efeito desejado. No *Niten-Ichi* a inteligência não passa pela relação teoria-prática, mas se apoia apenas na evolução das coisas. Saber tirar proveito daquilo que se acha implicado pela situação e que é prometido por sua evolução pois o potencial é diferente e superior a um simples concurso de circunstâncias e preso na lógica de um desenvolvimento regulado evolui espontaneamente e 'porta' os atores sem que estes gastem energia em tentar modificá-lo.

O ponto a destacar é que em MATUS percebe-se o pensamento ocidental de preparar-se com a melhor tecnologia – de planejamento, de equipamento, de técnica – para construir um resultado, a vitória. Em MUSASHI impregna o pensamento oriental de preparar-se com a melhor tecnologia – de planejamento, de equipamento, de técnica – para recolher o resultado do processo. Em ambos os conceitos de situação e circunstâncias são fundamentais, assim como o do cálculo que precede e preside a ação. Mas esse

© 2021 Global Journals

aparente tão perto, revela-se verdadeiramente como tão longe.

III. Situação e Cálculo Interativo

Em oposição a um universo fechado e determinístico em um universo teórico desconhecido os processos são de inteligência aberta, pois detém a propriedade de serem alterados através da *interação* com o sistema que o abrange e de modificarem a si mesmos em um processo de *iteração* em que cada modificação sofrida se constitui a base para nova mudança no porvir. Neste sentido, assim como o PES, a *Niten Ichi* amplia o potencial do ator em buscar o sucesso de suas intenções (imposição do plano). Como a produção social é um jogo interativo – o futuro é sempre uma novidade – não é adequado usar comportamentos pré-estabelecidos e fixos para determinar as ações que construirão o futuro a partir do presente inconstante. Como cada combate é uma situação específica, dentro do Caminho do Guerreiro há que se ter uma estratégia para condutas flexíveis e eficazes. Uma estratégia para vencer sempre.

Matus (1996) recomenda a *técnica do jogo* que consiste basicamente em se verificar empiricamente qual fração do universo desconhecido de possibilidades é mais provável de existência real. Torna-se, assim, possível planejar a partir da experiência prática ou jogo simulado, pois se conhece o universo cognoscível do problema e em algum grau suas probabilidades. Neste cenário atores não obedecem a uma mesma ordem e interagem em um jogo competitivo entre desiguais em que a regras por serem historicamente cumulativas, ao mesmo tempo que impedem o caos também regulam as vantagens adquiridas por alguns jogadores em detrimento de outros.

Explicar é diferenciar as indicações dos diversos atores e atribuir corretamente a cada jogador as explicações diferenciadas. Assim, o cálculo interativo exige que se tente conhecer as motivações e as possíveis ações do adversário e estas não dependem da explicação própria que o ator possui e sim, da explicação do adversário. Por isso existe uma assimetria latente de explicações em um sistema interativo para uma mesma realidade pois comporta tanto a existência de respostas diferentes às mesmas perguntas quanto de perguntas diferentes e suas respectivas respostas diferentes por parte de cada ator.

Musashi (1992) expõe o espírito de sua escola de estratégia com a imagem água, ou seja, maleabilidade, flexibilidade e limpidez. Toma imediatamente a forma de seu recipiente e apresenta-se tanto como uma gota quanto como o próprio oceano. No entanto, é sempre ela mesma. De imediato percebe-se a adaptabilidade exigida a cada circunstância em situações específicas e segundo uma determinação particular do agente (FUNAKOSHI, 2005). Esta propriedade é uma acumulação, ou seja, o indivíduo se diferencia em sua própria história. A intencionalidade dessa transformação é tanto uma determinação social (responsabilidade do samurai) quanto uma questão pessoal (diligência). Neste sentido, o *Bushido (Código de Cavalaria)* estabelece as *regras fundantes* sob as quais o samurai atua. Estabelece as armas, as normas e a forma de conduta, incluindo, especialmente, a obediência às leis como valor basilar (YUZAN, 2003).

Para Musashi (1996) a questão fundamental é uma indicação de ação, portanto, pressupondo uma distinção e a respectiva e consequente explicação. Mas isso advém de uma avaliação por contraste entre a explicação própria e a do oponente. Somente assim uma situação pode ser apreendida, pois esta contém em suas circunstâncias o adversário e, obviamente, sua própria explicação. Trata-se, portanto, de antecipar as perguntas e as respostas do inimigo. Um legítimo "jogo psicológico". Conhecer o oponente ou "transformar-se no inimigo é colocar-se no lugar do adversário (MUSAHI, 1996, 112). Ao mesmo tempo, cada ator está potencialmente sujeito à mesma desventura de ver-se como objeto do outro, sendo, portanto, fundamental, se proteger contra o perigo de uma sondagem situacional. "Mantenha o seu espírito sempre inescrutável para os outros" (MUSAHI, 1996, 71-2).

A estratégia é ditada pela mente, mas executada pelo corpo através da espada. A um espírito afiado deve corresponder um corpo suficiente para cumprir as determinações do espírito. Neste sentido é que entra o aspecto técnico, o treinamento que visa integrar tudo está dito na disciplina ao seu próprio corpo até o ponto de não perceber que aquilo que foi assimilado não são vantagens criadas pelo próprio espírito. Se no início o agente é escravo da técnica pois está preso a ela, com o tempo torna-se mais livre e, a partir de certo ponto, assume a posição de senhor (FUNAKOSHI, 2005, 93-4).

Da mesma forma como o PES recorre à técnica de jogo a *Niten Ichi* recorre ao treinamento árduo. Ambos buscam captar aspectos da realidade no sentido de captar a ação mais eficaz diante das ações e reações do oponente. Essa flexibilidade mental (do espírito) que se traduz em uma flexibilidade física de postura (ação) compõe um uso elevado da técnica, sua superação e não, seu abandono. O teste final é o embate, seja como desafio (luta que não termina intencionalmente em morte) ou duelo (confronto decidido pela morte). O combate tem o mesmo aspecto da simulação ou Técnica do Jogo em Matus pois permite reduzir o universo aberto e desconhecido do conflito a um universo prático passível de avaliação. O confronto subsidia, complementa e ao mesmo tempo é alimentado por outras formas de 'transformar-se no inimigo'. Conhecer as outras escolas e os oponentes

© 2021 Global Journals

em potencial reduz a incerteza do que se pode enfrentar em um combate e lapida a flexibilidade adaptativa apontando atalhos na antecipação das intenções e consequentemente dos movimentos do adversário. Se a produção social é um jogo competitivo entre desiguais, é preciso que haja eficiência na acumulação proporcionada pelas regras do jogo. O objetivo da *Niten Ichi* não é outro senão o do PES, ou seja, elevar essa desigualdade a favor de seu praticante.

IV. Considerações Finais

O conhecimento possibilita ganho de liberdade para decidir entre um número maior de opções de ações. O planejamento é uma mediação entre o conhecimento e a ação e se constitui no cálculo que precede e preside a ação humana. Mas esse planejamento pode apresentar-se de modo paramétrico (LOPES, 1990) ou situacional.

Quer se entenda estratégia como uma forma de se construir a trajetória do sistema ao se manipular as variáveis adotando-se o cálculo interativo em um sistema criativo em que o futuro não é descoberto e sim feito ou criado; quer se entenda estratégia como a ação inteligente de se posicionar para recolher os efeitos das causas em movimento deixando-se o processo resultar segundo as próprias forças em suas lógica e automaticidade para atingir o desfecho desejado o ator *encontra-se envolvido em uma situação* e dialoga com sua circunstância única e iniludível.

Dessa forma um sistema não oferece a mesma governabilidade a todos os diferentes atores sociais, pois cada um controla porções diferentes de variáveis do sistema e assim, o problema teórico com que se depara a elaboração do cálculo é o fato de que o sistema como situação conflitiva de inter-relações de atores inclui variáveis incertas ou desconhecidas.

Para cada agente esse cálculo é único e comporta tanto uma parte técnica (conhecimento adquirido) quanto um elemento de interpretação subjetiva da realidade. Na ação ambos os componentes dialogam entre si. O cálculo que precede e preside a ação é situacional pois é determinado em função da significação dos dados e informações segundo a visão e preconceitos do ator que planeja e age em determinada circunstância.

References Références Referencias

1. ANDER-EGG, E. *Introducción a la Planificación*. Buenos Aires: Editorial Lumen, 1995.
2. BARROS, B. F. de. A Arte da Vitória Segundo o Espadachim Invencível. (Prefácio). *In:* MUSASHI, M. *Gorin No Sho – a estratégia de vencer sempre*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1992.
3. BURTON, J. W. "Systems, states, diplomacy and rules". Cambridge, Cambridge University Press, 1968. Citado em: KEONE, R.O; OOMS, V.D. A Empresa Multinacional e a Política Econômica Mundial". *In:* Carvalho, G. (Org). Multinacionais – os limites da soberania. Rio de Janeiro: FGV, 1982.
4. DROR, Y. *A Capacidade para Governar: informe ao Clube de Roma*. São Paulo: Edições FUNDAP, 1994.
5. FUNAKOSHI, G. *Os Vinte Princípios Fundamentais do karatê – o legado espiritual do mestre*. São Paulo: Cultrix, 2005.
6. GRANET, M. *O pensamento chinês*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.
7. GRISON, A. J. *Correspondência Pessoal ao Autor*. Ijuí, 2016.
8. JULLIEN, F. *Tratado da Eficácia.* São Paulo: Editora 34, 1998.
9. LOPES, C. T. G. Planejamento, Estado e Crescimento. São Paulo: Pioneira/Novos Umbrais, 1990.
10. MATUS, C. *Adeus, senhor presidente – governantes governados*. São Paulo: Edições FUNDAP, 1996.
11. MUSASHI, M. *Gorin No Sho – a estratégia de vencer sempre*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1992.
12. RATTI, O.; WESTBROOK, A. *O Segredo dos Samurais – as artes marciais do Japão feudal*. São Paulo: Madras, 2006.
13. REISCHAUER, E. O. Prefácio. *In:* YOSHIKAWA, E. *Musashi* (2 vol). São Paulo: Estação Liberdade, 1999.
14. RODRIGUES, R. D. Um Livro de Cinco Aneis: Gorin no Sho. *In:* TZU, S. et alli. *Sábios Guerreiros*. São Paulo: Editora Claridade, 2004.
15. SENGER, H. von. *O Livro dos Estratagemas – a arte da guerra para executivos e profissionais*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.
16. SIEDENBERG, D. R. (Org). *Fundamentos e Técnicas de Planejamento Estratégico Local/ Regional*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2010.
17. TSUNETOMO, Y. *Hagakure – o livro do samurai*. (organização Willian Scott Wilson). São Paulo: Conrad Editora do Brasil, 2004.
18. TZU, S. *A Arte da Guerra*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1994.
19. TZU, S. et alli. *Sábios Guerreiros*. São Paulo: Editora Claridade, 2004.
20. YUZAN, D. *Bushido – o código do samurai*. São Paulo: Madras, 2003.

© 2021 Global Journals