

FUCAPE WORKING PAPERS

A Gestão estratégica como alavancadora de mudanças: possibilidade ou ilusão?

Sergio A. P. Bastos (PUC-RJ)

Graziela Fortunato (Fucape Business School)

No.29 / (Novembro) 2011

© Copyright 2008 Autores

http://www.fucape.br/texto_discussao.asp

A Gestão estratégica como alacancadora de mudanças: possibilidade ou ilusão?

Autoria: Sérgio A. P. Bastos e Graziela Fortunato

RESUMO

O dominante paradigma funcionalista enraiza-se cada vez mais nos indivíduos e nas organizações. No entanto, a ciência positivista, a tecnologia dela resultante e sua aplicação empresarial não têm conseguido aumentar, na mesma proporção, o bem-estar da humanidade. Destaca-se a necessidade de mudanças transformadoras e o papel central das organizações e de seus gestores como protagonistas para a solução dos desequilíbrios sociais e ambientais que estão levando a uma situação de risco da vida humana na Terra. Defende-se, também, que se há meios de mudar as organizações, isso tem que necessariamente passar pelo nível estratégico e, conseqüentemente, pelo seu aparelho da prática administrativa, a gestão estratégica. Caso incorpore valores e pressupostos ecológicos e humanistas, a gestão estratégica pode ser a alavancadora das mudanças necessárias às organizações para lidar com as incertezas e complexidades do mundo contemporâneo. Para isso, são propostas posturas de uma gestão estratégica renovada a ser objeto de desenvolvimento teórico e de pesquisa empírica futura.

INTRODUÇÃO

“A racionalidade é uma estratégia de conhecimento e de ação. Dizer estratégia é dizer diálogo, combate e cooperação com a desordem.” (Morin, 2007, p.229)

“A complexidade atrai a estratégia. Só a estratégia permite avançar no incerto e no aleatório.” (Morin, 2007, p.191-192)

A sociedade deste início do século XXI é resultado de inúmeras influências que, ao menos no que concerne ao objetivo deste artigo, são expressas, nos termos de Chanlat (1999), na hegemonia da visão econômica, no culto à empresa e na influência do pensamento empresarial. Tal culto à empresa levou a uma difusão do “espírito gestor” e ao aumento do número de estudantes em gestão, levando à emergência de uma sociedade *managerial* que alçou os executivos e os gestores ao centro da sociedade contemporânea (CHANLAT, 1999). O dominante paradigma funcionalista enraiza-se cada vez mais nos indivíduos, nas organizações e, conseqüentemente, na sociedade. A ciência positivista, a tecnologia dela resultante e sua aplicação empresarial, no entanto, não têm conseguido aumentar na mesma proporção o bem-estar da humanidade.

De fato, há um sentimento generalizado de insuficiência, quando as pressões exercidas nas organizações ultrapassam a capacidade de controle e de compreensão das pessoas, de uma forma geral, e dos gestores das empresas, de forma particular. As tecnologias são cada vez mais complexas, as comunicações são instantâneas, a velocidade e a volubilidade dos arranjos de capital são crescentes, a complexidade das variáveis a considerar nas decisões parece infinita etc. Tudo isso, vem contribuindo, infelizmente, para um mundo pior, mais perigoso, desigual, conflituoso e instável. As mudanças climáticas aceleradas, fruto do uso dos recursos naturais pelo homem, farão transformar os ecossistemas e mudar significativamente a vida no planeta. Talvez seja este o lado mais sombrio, evidente e midiático de transformações que provocam necessidade premente de mudanças nos níveis individual, organizacional e social.

Se os tempos atuais presenciarem a ampliação do poder das organizações e, conseqüentemente, de seus gestores na esfera social, sobrepondo-se muitas vezes ao poder das lideranças políticas no âmbito dos estados e das nações, então a eles cabe papel protagonista em qualquer mudança transformadora do mundo atual. Este é, portanto, o primeiro ponto de argumentação desse artigo: a necessidade de mudanças transformadoras e o papel central das organizações e de seus gestores nesse contexto.

Capra (1996) destaca a necessidade urgente de a humanidade compreender a vida na Terra de uma forma abrangente a todas as formas de vida, e para isso expressa a necessidade do ser humano desenvolver uma nova percepção de realidade. Isso traria novas implicações tanto para a ciência, quanto para a vida cotidiana. O meio-ambiente, ou melhor, a degradação acelerada sofrida pelo meio-ambiente está na origem da urgência de mudança. O dano já causado pode ser irreversível. Ainda segundo Capra, para resolver os problemas do mundo não basta atacar problema a problema, tal a interligação sistêmica existente. No âmbito das organizações, vias alternativas, tais como as propostas, por exemplo, na Administração Renovada de Aktouf (1996), precisam ser buscadas. Mas sejam quais forem tais vias, dependerão de uma grande transformação paradigmática, na magnitude da proposta por Capra.

A metáfora das organizações vistas como organismos (MORGAN, 1996) ajuda a entender as necessidades de mudança. Organizações são organismos vivos, podendo existir variedades de organizações para variedades de ambientes, inseridas num sistema aberto. O foco da busca da eficiência a qualquer preço, deve deslocar-se para a necessidade de sobrevivência e outras preocupações mais relacionadas ao orgânico no sentido biológico.

Villard e Leitão (2000) apontam que a adaptação, característica da teoria tradicional, evita a mudança efetiva, transformadora, afastando-se de questões mais centrais e difíceis como a ideologia e o poder nas organizações. Carvalho e Leitão (2001) lembram que as dimensões belicistas do funcionalismo são entraves à transformação organizacional substantiva. Não seriam necessárias novas ideologias ao mundo contemporâneo, motivadoras para as grandes transformações? O mundo está pasteurizado? Ou, ao contrário, há excesso de ideologias conflitantes? Como operar as transformações necessárias sem paixão? Aktouf (1992) foi enfático a esse respeito, propondo que o humanismo radical e o neomarxismo sobreponham-se ao funcionalismo, de modo a transformar os empregados conformados em ativos colaboradores.

A mudança na natureza do trabalho é algo central à possibilidade de uma mudança transformadora. É fato que o papel do trabalho na vida do homem e da sociedade vem sofrendo uma rápida transformação e que essa transformação ainda não é entendida plenamente pela sociedade (HARMAN & HORMANN, 1990). O papel do homem como recurso produtivo reduziu-se drasticamente, o que significa que o progresso tecnológico produziu um desemprego crônico. Tem-se então um dilema: o trabalho hoje é um problema decorrente de um sucesso. Se o pleno-emprego não é mais necessário do ponto de vista da produção, a plena participação é essencial do ponto de vista social. Caso contrário mudanças transformadoras não ocorrerão.

A pergunta maior que se impõe a tudo isso é: como provocar a mudança? Mudanças substantivas têm que acontecer nas organizações para que mudanças igualmente substantivas ocorram nas sociedades, mas não há como mudar as organizações quando o ambiente de negócios é o resultado de dissonâncias entre as teorias e as práticas conhecidas e utilizadas pelos cientistas e pelos administradores. Os executivos “se vêem às voltas com a administração de efeitos colaterais nocivos de seus planos” (CAPRA, 2005, p.111), que, por sua vez, são estritamente decorrentes de sua forma de ver o mundo, centrada na dimensão econômica e focada na acumulação de riqueza pura e simplesmente.

Numa evolução ao pensamento de Kuhn, com seu paradigma científico, Capra (1996) propõem um paradigma social, como “uma constelação de concepções, de valores, de percepções e de práticas compartilhados por uma comunidade, que dá forma a uma visão particular de realidade, a qual constitui a base da maneira como a comunidade se organiza” (p.25). Esse novo paradigma é chamado por Capra de visão ecológica, num sentido de interdependência profunda entre todos os fenômenos da natureza e suas interações com os indivíduos e as sociedades.

Temos, então, a segunda linha de argumentação desse artigo: se há meios de mudar as organizações, isso tem que necessariamente passar pelo nível estratégico e, conseqüentemente, pelo seu aparelho da prática administrativa, a gestão estratégica, que deve incorporar valores e pressupostos ecológicos, no sentido amplo proposto por Capra.

São inúmeras as críticas à gestão estratégica e aos modelos empregados para auxiliar sua operacionalização nas organizações. Tais críticas ocorrem em diversas vertentes do conhecimento, da teoria organizacional, na forma mais ampla, aos próprios teóricos da estratégia. Normalmente, há um equívoco na crítica à estratégia ou à gestão estratégica quando direcionada ao planejamento estratégico. O planejamento que traz consigo a obsessão pelo controle não é capaz de lidar com variáveis complexas e dinâmicas, tampouco patrocinar mudanças substantivas nas organizações, mas há outras formas de criar estratégia, como aquelas baseadas na visão e no aprendizado (MINTZBERG, 1993).

Em relação às demais disciplinas da administração de empresas, a estratégia é uma área de conhecimento ainda recente, mas claramente é central no conhecimento global e na prática de negócios (BOYD, FINKESLSTEIN & GOVE, 2005). Tomando Penrose, Anthony, Ansoff e Andrews como precursores e considerando a obra de Hofer & Schendel (1978) como o marco zero da gestão estratégica (BOYD ET AL., 2005), são apenas 30 anos de pesquisa e produção de conhecimento. A gestão estratégica é um campo do conhecimento, no contexto acadêmico, que carece de um significado consensual (NAG, HAMBRICK & CHEN, 2005).

A proposta desenvolvida neste artigo é a da formulação e prática da estratégia a partir de uma visão integrativa e relacional, mas com efetiva mudança de pressupostos que contribuam igualmente para uma mudança paradigmática, necessária à situação e à dinâmica do mundo atual.

UMA BREVE RETROSPECTIVA DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Desde Sun Tzu, no século IV a.C. encontram-se escritos sobre estratégia. Isto é verdade se estratégia for entendida como a arte da guerra, o que está coerente com a própria origem etimológica do termo. Em Sun Tzu encontramos referências à preparação, aos planos, aos recursos, às táticas, aos pontos fortes e fracos, às mudanças e variações de táticas, ao ambiente, às ameaças, aos prêmios, ao conhecimento, enfim, a tudo aquilo que é usado nas nossas modernas ou pós-modernas organizações, como se estas fossem atores em uma arena de guerra ou só atores em guerra.

O conhecimento em estratégia evoluiu até a Segunda Grande Guerra, principalmente em função das aplicações militares. No pós-Guerra e, mais especificamente, a partir dos anos de 1960, o conceito de estratégia tomou outro vulto ao ser enriquecido com as propostas dos economistas, notadamente da área de Organização Industrial. As teorias desenvolvidas e as aplicações práticas chegaram, então, ao âmbito das organizações com intensidade.

Até os anos de 1960, a análise organizacional era ilusoriamente simples. Max Weber reinava absoluto. Sobre suas idéias as demais eram desenvolvidas, com inúmeras simplificações da realidade. Os autores organizacionais procuravam elevar o status da análise organizacional ao patamar de ciência, já que seu objeto de estudo – a organização – passava a

ter posição central nas mudanças sociais. A burocratização era a maior impulsionadora dessas mudanças (BURREL, 1999).

Há que perdoar os primeiros teóricos organizacionais por alguma miopia, já que tinham um propósito específico: focar no entendimento da empresa enquanto organização, em vez de basear-se em análises das influências do contexto sobre as organizações (BURREL, 1999).

A teoria organizacional nos últimos anos do século XX tornou-se mais fragmentada do que aquela existente nos 30 anos anteriores. Para reforçar a idéia pós-moderna da fragmentação, Burrel (1999) utilizou-se metaforicamente do mito da Torre de Babel. Estando Deus insatisfeito com os construtores do templo babilônico, numa alusão a toda a humanidade, Ele provocou a diáspora dos construtores, que se distribuíram sobre a Terra. Daí vêm as muitas línguas, a babel de vozes conseqüente da interrupção das tarefas conjuntas. Segundo Burrel, paradigmas, metáforas, discursos e genealogias estão entranhados nas organizações, e somente quando esses são levados em conta torna-se possível desenvolver teorias pertinentes.

O texto chave para a compreensão do conceito de paradigma é *The Structure of Scientific Revolution* de Thomas Kuhn (1962), o qual defende a idéia de uma ciência não unificada. Para Kuhn, a ciência desenvolve-se por meio de saltos paradigmáticos que correspondem a descontinuidades na “ciência normal”, ou seja, na ciência aceita naquele momento histórico, com potencial de mudanças revolucionárias. Paradigma é, portanto, um exemplo que serve como modelo; é um padrão (Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001, 1ª ed.).

A noção de paradigma é utilizada com freqüência para orientar a análise de fenômenos sociais – onde se inserem as organizações - e para a construção de teorias. Burrell e Morgan (1979) identificaram quatro paradigmas a partir de duas dimensões de características inerentes aos fenômenos sociais - o grau de objetividade e o grau de aderência à ordem vigente. Combinando-se os extremos dessas dimensões, chega-se aos quadrantes equivalentes aos paradigmas: i) humanismo radical; ii) estruturalismo radical; iii) interpretativo; iv) funcionalista.

Fazer estratégia está intimamente relacionado com a capacidade de compreender a organização. Morgan (1988), numa visão arrojada e precursora, propôs uma série de imagens ou metáforas no processo de análise organizacional. Segundo ele, muitas das idéias convencionais sobre as organizações e a administração foram construídas sobre um pequeno número de imagens tidas como certas. Ao exercitar e ampliar tais imagens, ele propõe um conjunto de imagens que levam a novas maneiras de ver as organizações, de forma a construir um instrumento de análise que diagnostica os problemas organizacionais e auxilia a administração e o planejamento das organizações de uma forma ampla. Às metáforas propostas por Morgan correspondem imagens relacionadas às organizações: máquinas, organismos (visão biológica), cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo / transformação e instrumentos de dominação.

Van der Heijden (1996), que fez referência às metáforas de Morgan, notou que, ao longo dos anos, três escolas de pensamento emergiram, correspondendo a três paradigmas em gestão estratégica, e remetendo a metáforas distintas: racionalista, evolucionista e processual. Note-se que o paradigma racionalista de Van der Heijden ainda é o predominante, atualmente, e guarda correspondência direta com o paradigma funcionalista de Burrell e Morgan (1979).

Mintzberg et al. (2000) apontaram 10 escolas de pensamento em estratégia, agrupando-as em: prescritivas (escolas de *design*, de planejamento e de posicionamento); processuais (escolas empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural e ambiental); e transformacional (escola da configuração).

A semelhança das classificações de Van der Heijden e Mintzberg et al. é flagrante. Os paradigmas racionalista, evolucionista e processual do primeiro correspondem,

respectivamente, aos grupos das escolas prescritivas, transformacionais e processuais do segundo.

A escola de *design*, que geralmente é considerada a primeira escola de pensamento estratégico, teve um papel fundamental na evolução para as duas outras escolas consideradas prescritivas. A sua concepção básica, segundo Mintzberg (1994), é a de que a formulação estratégica é um processo que se desenvolve na mente de um líder. A escola de *design* influencia a pesquisa e a prática em administração estratégica até os dias de hoje por meio de sua maior contribuição em termos de ferramental, o modelo de análise SWOT.

A escola de planejamento seguiu a linha da escola de *design*, exceto por dois aspectos: o processo de formulação estratégica passa a ser mais formal e o ator principal não é mais apenas o principal executivo, a ele junta-se um grupo de planejadores. A rigidez do processo de planejamento estratégico, ancorada na crença da previsibilidade ou predeterminação, foi o ponto central das críticas a essa escola ao longo do tempo.

A escola de posicionamento distinguiu-se das duas primeiras ao focar no conteúdo da estratégia ao invés do processo de formulação estratégica. Seu grande expoente é Michael Porter (1980), que ainda tem atualmente influência na forma como se pensa e se faz estratégia nas organizações. Persiste o apelo de suas ferramentas para auxiliar as empresas a se posicionar no mercado de forma a garantir vantagem competitiva.

À primeira vista as sete escolas restantes, segundo a classificação de Mintzberg (1994), não são tão claramente identificáveis, pois suas fronteiras são mais tênues. Na prática, como veremos mais adiante, na atual era da informação as escolas processuais e transformacionais estão se impondo necessariamente.

Camillus (1997) apontou que meios tradicionais de articular e de praticar estratégia deveriam buscar alternativas inovadoras, em função dos ambientes de negócios e mudança contínua que, por sua vez, implicavam organizações assumindo novas e flexíveis formas. Em sua opinião, fontes externas, societárias e competitivas, além dos desenvolvimentos internos nas organizações, tais como a tecnologia da informação, a profissionalização, aliada ao conhecimento e à globalização, criavam descontinuidades, que provocavam desafios gerenciais sem precedentes na administração das empresas. De lá pra cá esse cenário não só se confirmou como recrudescceu: as descontinuidades nos negócios passaram a ser regra em vez de exceção, rotineiras em vez de esporádicas.

É, portanto, pertinente e atual a defesa, em gestão estratégica, de um novo paradigma. Não é mais possível gerir estrategicamente empresas acreditando unicamente na infalibilidade das previsões - paradigma da previsibilidade -, tampouco na capacidade de experimentação para prover as bases da aprendizagem - paradigma da aprendizagem (CAMILLUS, 1997). O conteúdo, baseado na análise técnica, do paradigma da previsibilidade contrasta com a dominância do processo de gestão estratégica, central no paradigma da aprendizagem. Tanto as previsões quanto a experimentação são ainda hoje relevantes, mas não em situações evolutivas ou de descontinuidade que são a tônica do ambiente de negócios contemporâneo. Camillus (1997) propõe, então, um paradigma da transformação em que, em vez de produzir respostas ou desenvolver adaptações às mudanças não previstas, há que provocar as mudanças.

Destaque-se o quanto essa visão paradigmática guarda relação com as visões de Van der Heidjen (op. cit.), principalmente na sua proposta relativa à aprendizagem por meio de cenários, e de Mintzberg et al. (op. cit.). É central a preocupação com a dinâmica dos processos e da mudança, em velocidade crescente no ambiente de negócios atual, que indica a importância não somente de levar em conta esse dinamismo, mas de explorá-lo na gestão estratégica e nas ferramentas que a suportam.

Todas as classificações, paradigmas e metáforas vistos até aqui, embora não neguem, também não explicitam o grande embate das duas maiores correntes de pensamento

estratégico atuais: a da escola posicionamento e seu paradigma Estrutura-Condução-Performance ou SCP (*structure conduct performance*); e a da visão baseada em recursos ou RBV (*resource based view*).

Wernerfelt (1984) lembrou que o olhar sobre as firmas, como um conjunto de recursos, remetia ao trabalho seminal de Penrose (1959). Esta examinou as razões pelas quais as firmas se diversificavam, indicando que a imperfeição dos mercados era o que conferia vantagens às mesmas, e que a busca por produtos únicos acabava por desenvolver capacidades únicas (recursos). Wernerfelt (1984) destacou que o conceito tradicional de estratégia, como expresso por Andrews (1971), desenvolvia-se em termos da qualificação dos recursos da firma (forças e fraquezas), enquanto a maior parte das ferramentas econômicas formais operava em termos da visão produto-mercado. Em outras palavras, apresentou as diferenças entre dois pontos de vista: i) o daqueles que entendem que partindo dos produtos estabelecidos, devem ser buscados os recursos necessários para viabilizá-los; e ii) o daqueles que entendem que partindo dos recursos disponíveis, devem ser definidos os melhores produtos de possível viabilização. Sua preocupação, portanto, era com a análise dos recursos da firma, e das opções estratégicas derivadas dessa análise, o que consistiu na essência da visão baseada nos recursos (*resource based view*).

As principais proposições de Wernerfelt (1984) indicaram que: i) a análise dos recursos de uma firma leva a uma perspectiva diferente da tradicional perspectiva do produto; ii) podem ser identificados recursos que levam a um maior lucro; iii) estratégia envolve balancear a exploração de recursos existentes com o desenvolvimento de novos; e iv) as aquisições podem ser encaradas como compras de recursos.

As idéias de Wernerfelt tomaram maior força quando Prahalad e Hamel (1990) introduziram o conceito de competências essenciais (*core competencies*), relacionando-as aprendizado coletivo a partir da coordenação de diversas capacidades / recursos. Destaque-se que Prahalad e Hamel se inserem no contexto da escola de aprendizado, pois sua ênfase está em desenvolver intencionalmente um processo visionário por parte de um líder forte, no qual se dá importância às competências da empresa e à criação de novas competências, difíceis de serem imitadas, num processo de aprendizagem. No entanto, é pré-requisito para a constante evolução das competências uma cultura empreendedora, o que também remete Prahalad e Hamel à escola do empreendedorismo.

Ainda com relação às origens da RBV, Wernerfelt (op. cit.) define recursos como tudo o que possa ser relacionado a uma força ou a uma fraqueza da organização. Em seu modelo de gestão dinâmica de recursos, o crescimento ótimo de uma organização se dá com o equilíbrio entre os recursos existentes e os em desenvolvimento.

A RBV, em sua forma mais pura, equipara ativos tangíveis, como equipamentos, recursos financeiros, marcas e patentes, aos ativos intangíveis como as *organizational capabilities*. Traduzida fielmente, essa expressão significa habilidades ou capacidades organizacionais. Cabe um destaque aos chamados recursos humanos, que são mais importantes por suas qualidades intangíveis, como o conhecimento e a capacidade de aprendizagem, do que por suas qualidades tangíveis, como a capacidade de executar tarefas. As *organizational capabilities*, segundo Winter (2003) apud Winter (2000), “são rotinas de alto-nível (ou coleção de rotinas) que, junto aos fluxos de entrada, conferem à gestão das organizações um conjunto de opções de decisão para produzir saídas significativas de um tipo particular” (p.991). Está claro, nesse conceito, que as habilidades ou capacitações organizacionais estão incorporadas nos processos organizacionais a partir da utilização em quantidade, intensidade, forma e ordem particulares dos ativos tangíveis e intangíveis. Ou seja, capacitação organizacional é aquela própria de uma organização, e somente dela.

O entendimento dos termos “capacidade” e “habilidade” evoluiu, no âmbito dos estudiosos da RBV, para o conceito de competência. Prahalad & Hamel (1990) entendem que

a competitividade das empresas pode advir, no curto prazo, de estratégias de preços e atributos de produtos. Porém, no longo prazo, ancora-se na capacidade de construir de forma mais barata e rápida as competências que permitirão desenvolver os produtos inesperados. As *core competencies* não se deterioram com o uso, ao contrário dos ativos tangíveis; competências evoluem com o uso e o compartilhamento. Eles destacam também que, embora a alta administração de uma organização dê tanta atenção ao orçamento de capital, não possui um mecanismo de alocação das competências essenciais.

Vollmann (1996) propôs uma hierarquia que expressa a relação entre competências, capacidades, processos e sub-processos. Ou seja, ele define uma competência como composta de várias capacidades, que por sua vez são executadas por meio de vários processos, que se subdividem em vários sub-processos (e atividades, passos, tarefas etc.).

Dessa forma, voltando-se ao termo recursos, como usado nos primórdios da RBV, pode-se ampliá-lo para recursos / competências. Vollmann entende que as competências, assim como as capacidades que as suportam, permitem às organizações realizar determinadas coisas e não outras. Além disso, afirma que o conjunto das competências de uma organização é crítico para a realização de sua missão e de seus objetivos. Sua classificação de competências é a seguinte: distintas, essenciais, rotineiras e terceirizáveis.

Note-se que Vollmann enfatizou a importância do *mix* certo desses diferentes tipos de competência. Cada empresa pode ter várias áreas de competência: marketing, gestão da marca, gestão das informações, pesquisa & desenvolvimento etc.

O conceito de competências dinâmicas é uma evolução do conceito de competências essenciais, compreendendo a capacidade de criar, integrar e reconfigurar competências internas e externas (TEECE, PISANO & SHUEN, 1997). Embora essa dinâmica, a princípio, seja concebida para responder a variações ambientais, demonstra uma característica processual e relacionada ao aprendizado contínuo. Competências dinâmicas estão relacionadas a processos organizacionais e estratégicos, embora possam variar segundo o dinamismo do mercado, e são guiadas por mecanismos de aprendizado (EISENHARDT & MARTIN, 2000). Ampliando ainda mais o conceito, competências dinâmicas ocorrem no ciclo entendimento-aproveitamento-reconfiguração das competências necessárias para sustentar a performance e têm a capacidade de moldar o ecossistema ocupado pela empresa (TEECE, 2007).

Mintzberg et al. (op. cit.) julgam que as capacidades dinâmicas decorrem de uma combinação das escolas de *design* e de aprendizado, já que refletem uma estratégia adaptável - que aprende - embasada por um processo estrutural - o *design*. Empresas com competências dinâmicas são empreendedoras - não no sentido de iniciar um negócio, mas de reinventá-lo continuamente - e também inovadoras e colaborativas - com outras empresas, entidades e instituições (TEECE, 2007).

Outro modelo que auxilia na análise dos recursos / competências e que pode ser utilizado em conjunção com a classificação acima mencionada de Vollmann é o modelo VRIO de Barney (1996), desenvolvido no âmbito da sua importante contribuição teórica à visão baseada em recursos. Por meio do modelo VRIO, os recursos / competências podem ser classificados em função de serem valiosos (V), raros (R), inimitáveis ou não substituíveis (I) e de terem as condições organizacionais (O) para tanto. Assim, as forças e fraquezas da organização podem ser mais facilmente identificadas.

Cabe lembrar que, embora proponente da RBV, Barney evoluiu para uma abordagem integrativa, na qual as forças e fraquezas dos recursos / competências são consideradas à luz das oportunidades e ameaças do macro ambiente. De acordo com esta visão integrativa, Barney respeita as diferentes definições em estratégia e gestão estratégica, afirmando que, embora não exista uma concordância generalizada sobre as definições destes conceitos, isso não significa que definições competidoras sejam contraditórias quando cada uma enfatiza uma

faceta diferente da estratégia na prática empresarial. O que se dá é uma complementaridade de conceitos e não uma contradição.

Portanto, pode-se admitir que estratégia e gestão estratégica são mais complexas, integrativas e abrangentes que as definições que suas diversas escolas de pensamento estabelecem. Visões como a da escola de posicionamento ou da RBV, embora inequivocamente corretas, são apenas extratos de um todo. A percepção de que novos caminhos precisavam ser trilhados nas pesquisas, modelos e teorias relativas à estratégia começaram a tomar vulto na década de 1990, embora já existissem demonstrações anteriores nesse sentido. Mintzberg & Lampel (1999) lembram que diversas abordagens para a formulação estratégica possuem interseção com mais de uma escola em “caminhos ecléticos e interessantes”. Assim, novas sínteses são criadas a partir de elementos de escolas diferentes.

A teoria e prática em gestão estratégica têm suas origens e sofrem forte influência até hoje da teoria econômica. Destacam-se nesse sentido a teoria da agência e a teoria dos custos de transação.

A economia neoclássica, com seu objetivo monolítico de maximização do lucro, não olha para dentro da firma, portanto ignora as possibilidades de conflitos tanto intra-firma quanto entre acionistas e administradores. Tais conflitos são abordados na Teoria da Agência (*Agency Theory*), que é parte da literatura econômica que busca compreender as causas e as conseqüências, para as organizações, da discordância sobre metas, o que acarreta custos de agência.

Em função dos mecanismos de controle (monitoramento e vínculo) para proteger os diversos interesses, são incorridos custos de agência. Tanto acionistas quanto administradores têm um forte interesse na minimização de tais custos. Em outras palavras, onde for possível estabelecer economias nos custos de agência, esses benefícios podem ser compartilhados.

O pressuposto central da Teoria da Agência é que os seres humanos têm um limite de racionalidade, são interesseiros e propensos ao oportunismo (EISENHARDT, 1989). Configura-se, assim, o seguinte problema: a possibilidade de comportamento oportunístico, por parte do agente que trabalha para o bem-estar do proprietário, com todas suas implicações negativas.

Originalmente, a Teoria da Agência focava a relação entre os gestores e os acionistas. Recentemente, tem sido aplicada nas relações dos diversos *stakeholders* de uma empresa: entre os próprios gestores, entre os empregados e os clientes, entre empregados e grupos de acionistas e credores, entre parceiros de diferentes relacionamentos, notadamente alianças, etc. Todos os conflitos de interesses têm importantes repercussões organizacionais sobre a governança corporativa.

A Teoria de Custos de Transação - TCT propõe explicitamente mitigar a ameaça de oportunismo por meio da governança corporativa, considerada como o mecanismo que permite à empresa gerenciar suas transações econômicas. Embora os fundamentos teóricos desta teoria tenham sido estabelecidos por Coase (1937), estes foram desenvolvidos e consolidados com o trabalho de Williamson (1975; 1985). Desde então vários autores têm feito propostas que constroem em cima da teoria de custos de transação.

Barney & Hesterley (2004) apontam uma sobreposição de interesses nos campos da economia das organizações e da teoria e comportamento organizacional, expressos em quatro questões: i) por que as organizações existem; ii) como devem ser gerenciadas; iii) por que algumas organizações superam outras; e iv) como as organizações podem cooperar. No entanto, destacam que, embora essas visões devessem convergir, a integração entre elas é ainda limitada.

O ambiente no qual as organizações atuam e pelo qual são impactadas tem, de forma acentuada, tomado contornos de uma complexidade considerada muitas vezes excessiva. A perspectiva de controle, componente da visão funcionalista predominante nas organizações,

não parece mais viável. A complexidade pode ser entendida pelo número de configurações possíveis que uma organização tem que avaliar ao formular suas estratégias, assim como pela taxa com que tais configurações mudam no tempo (CHAKRAVARTHY, 1997).

A percepção da complexidade nos ambientes organizacionais levou ao desenvolvimento de modelos que buscam captar tal complexidade em prol da vantagem competitiva (ANSOFF & SULLIVAN, 1993; CHAKRAVARTHY, 1997). A flexibilidade passa a ser chave nos modelos propostos.

Um tema atual em estratégia é a perspectiva relacional, que vem a ser a forma de enxergar a conduta e o desempenho de uma organização por meio de seus relacionamentos, dadas as características e os impactos destes. Perspectiva, um dos Ps com os quais Mintzberg (1987) define estratégia, é a maneira fundamental de uma organização atuar. Considerando a natureza estratégica dos relacionamentos das organizações, sejam alianças bilaterais ou multilaterais, ou mais complexos e amplos, formando redes, a perspectiva relacional é uma evolução da estratégia em direção à visão holística. A perspectiva ou ótica relacional contrapõe-se à perspectiva estratégica mais usual, que não leva em conta o impacto dos relacionamentos, tais como parceiras e alianças.

Na última década, cresceu acentuadamente na área de estratégia a pesquisa voltada ao entendimento do desempenho das empresas que atuam em alianças ou redes. Ganha corpo, assim, a consideração das implicações estratégicas das alianças ou redes, tanto no nível da indústria quanto no da empresa, em uma perspectiva dinâmica (GULATI, NOHRIA & ZAHEER, 2000), o que trouxe mais luz à complexidade da gestão estratégica de empresas. No entanto, em muitas empresas, essas implicações têm sido raramente consideradas nos processos de formulação e de execução das estratégias. Isto também ocorre na pesquisa em estratégia, cuja preocupação maior tem sido com os motivos para estabelecer alianças estratégicas. Apenas recentemente, as redes têm sido vistas como fontes de vantagem competitiva e suas características pertinentes a análises estratégicas estão sendo identificadas (GALASKIEWICZ & ZAHEER, 1999).

Diversos autores têm proposto modelos voltados para a análise dos impactos das redes na competitividade das empresas. Os modelos são bastante complexos e buscam com maior ou menor amplitude, integrar de forma conjugada os fatores organizacionais, estruturais da indústria, macroambientais e relacionais, dentre de uma perspectiva sistêmica e dinâmica adequada à prática gerencial. Há uma tentativa evidente de enxergar as organizações de uma forma que vai ao encontro de uma visão ecológica, embora limitada.

Há excessos, distorções e limitações quanto às teorias e à prática da gestão estratégica, principalmente comparando-se às épocas em que estratégia era um campo do conhecimento restrito às questões militares. Como grande parte dos movimentos da história da humanidade, o pensamento estratégico parece sofrer de períodos de afirmação e negação, dialeticamente evoluindo no tempo. Não é tudo que pode ser pensado estrategicamente, o tempo todo, nem todos podem estar envolvidos com formulações estratégicas nas organizações. Isso não significa que não seja imprescindível que cada ser humano e, principalmente, cada organização pense, cada vez mais, estrategicamente. Afinal, como consequência da estratégia um desempenho melhor é esperado, prioritariamente ou conseqüentemente econômico-financeiro, decorrente da visão funcionalista de mundo que se impõe nas organizações.

Como já frisado, a análise das principais escolas de pensamento estratégico aponta caminhos de convergência, e não de conflitos ou negações. Cabe ainda lembrar um importante ponto destacado por Mintzberg (1994): devem existir meios além do planejamento para fazer estratégia.

Há uma clara complementaridade e evolução, que começou a vir à tona ainda nos anos de 1980 com o desenvolvimento das visões integrativa e, posteriormente, relacional.

Dessa rápida passagem sobre a evolução do conhecimento em estratégia apreende-se que há uma convergência para modelos de formulação e acompanhamento das estratégias que representem uma visão mais abrangente, multifacetada, holística, integrativa e dinâmica das organizações. No entanto, igualmente se vê que os pressupostos e valores que moldam o paradigma funcionalista dominante na pesquisa e na prática da gestão estratégica são comuns, não importa a vertente que se escolha.

A POPULARIZAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA, SEUS PROBLEMAS E DESAFIOS

Pode-se afirmar que estratégia é um termo utilizado sem parcimônia, hoje em dia, em livros, jornais, revistas, palestras, entrevistas, processos de negócio, pelos corredores das organizações e mesmo no cotidiano de cidadãos comuns. A frequência de emprego do termo supõe uma intimidade generalizada das pessoas com o tema, tanto em suas vidas privadas quanto nos ambientes organizacionais em que estão inseridas. Há, na prática, uma popularização do discurso estratégico.

Parece que nada pode ter um bom termo se não for formulado estrategicamente, executado em linha com a formulação e controlado à luz de tal referencial. Como pressuposto desse ciclo entenda-se um planejamento previamente e racionalmente concebido e realizado. Mas será que as pessoas entendem do que estão falando? Essa “estratégia”, uma abstração onipresente, é realmente alguma coisa palpável, ao alcance da atuação de um grupo tão vasto de “estrategistas”? Ou há uma distorção de entendimento e uso na direção da operacionalização, passando pela noção positivista de ordem intrínseca ao planejamento? É curioso que tal “explosão de consumo” do tema se dê quando pensar e realizar ações estratégicas estejam cada vez mais difíceis nos ambientes de negócios complexos e incertos.

Estratégias concebidas num instante, no momento seguinte podem ser inviabilizadas por variáveis externas ou internas às organizações. O processo de mudança nas organizações decorrente dessas variáveis, cada vez mais acelerado (o adaptativo) e necessário (o substantivo) é, na verdade, um processo de sucessivas rupturas (CAMILLUS, 1997). Conceber, manter e corrigir um direcionamento estratégico seja ele qual for, é um exercício de adaptação e rapidez, em que caminhos são reconstruídos a cada ruptura do estado de coisas.

Durante muito tempo acreditou-se que estratégia e gestão estratégica eram, respectivamente, o conceito e o processo que ligavam as organizações a seus ambientes (CAMILLUS, 1997). É, portanto, por si só um paradoxo que a grande e crescente popularização da suposta orientação estratégica no ambiente empresarial ocorra em um contexto em que seu significado e formas de operacionalização suscitem tantas dificuldades e dúvidas. Isso não significa que se deva abandonar o esforço de formular, executar, acompanhar e corrigir o direcionamento estratégico. Antes de mais nada, é preciso compreender a essência do pensamento estratégico e como esta forma de administrar pode ser indutora de mudanças organizacionais.

É generalizado o entendimento de que formular estratégias é antever e construir caminhos que levem a um futuro melhor, onde objetivos estabelecidos tornem-se realidade. Entenda-se, de forma simplificada, como futuro melhor, aquele em que a organização não somente preserve sua existência, mas cresça com a lucratividade esperada. Essa visão pode ser extrapolada para organizações sem fins lucrativos, que não terão como meta a lucratividade, mas certamente metas sociais ou políticas. Implícito nessa visão está a idéia de que, para ser um estrategista ou formular estratégias, é preciso ter uma capacidade de predição e de análise e decisão para a escolha do melhor caminho a seguir.

Alinhadas a esse pensamento estão as principais características que fizeram de Moltke, um famoso general prussiano do século XIX, um dos grandes estrategistas da história contemporânea: i) a capacidade inata de entender a significância dos eventos; e ii) a rapidez de decisão e coragem (HINTERHUBER & POPP, 1992). Esse perfil estrategista valeria para gerentes de organizações modernas? Seria suficiente? Garantiria a gestão estratégica necessária ao bom funcionamento dos negócios e ao bem-estar de seus funcionários e da sociedade em geral?

Dos primórdios do pensamento estratégico até os dias de hoje houve um aumento significativo das pretensões dos modelos de formulação e acompanhamento de estratégias, e, paralelamente a isso, houve uma ampliação dos profissionais envolvidos no planejamento estratégico. Se no passado fazer estratégia era prerrogativa dos líderes, hoje se pretende, ao menos teoricamente ou em discursos “motivacionais”, que cada colaborador de uma organização pense estrategicamente. Isso é muito bom quando a organização desenvolve formas de canalizar, filtrar e redirecionar essa ebulição criativa. No entanto, não é fácil garantir a convergência de idéias em objetivos comuns. Há riscos de criarem-se estratégias particulares, conflitantes com os interesses da organização como um todo, e que, em última instância, colocariam sua sobrevivência em cheque. Capturar toda a criatividade, poder de análise e decisão que cada componente da organização é capaz de produzir é muito útil para o todo, mas há que saber fazê-lo. Assim, a formulação e a gestão das estratégias tendem a serem feitas por um grupo limitado de pessoas determinadas para esse fim na organização.

O fantasma que paira sobre as estratégias é a incerteza com relação ao futuro. Aliás, se o ser humano tivesse o poder de antever o futuro, sequer haveria necessidade de traçar estratégias para melhor estreitar e acelerar o caminho rumo a esse futuro. Qualquer discussão sobre estratégia termina, inevitavelmente, sobre o fio da navalha (MINTZBERG ET AL., 2000). O que está por vir pode ser desconhecido, o que não deve impedir as organizações de pensar estrategicamente; caso contrário, o desconhecido será sempre uma surpresa, provavelmente das desagradáveis.

Há fortes críticas na literatura de que os modelos atuais de gestão estratégica não possibilitam as mudanças transformadoras necessárias no mundo contemporâneo em crise social e ambiental. Ou, por outra, que os modelos de gestão estratégica atuais ajudam a perpetuar o paradigma funcionalista que empurra o mundo para o aprofundamento da crise social e ambiental. Da forma como é feita, a gestão estratégica nas organizações não teria a capacidade de perceber e posicionar-se frente às enormes complexidades e incertezas do mundo contemporâneo.

Carvalho e Leitão (2001) argumentam que as abordagens tradicionais, derivadas da produção científica, para as transformações organizacionais não estão surtindo efeito, dentre outras razões, por:

- Terem direcionamento eminentemente prescritivo;
- Serem fundamentadas na tradição das ações militares, cujas principais preocupações são sobre os recursos necessários e as estratégias de tomada de posições a serem utilizados;
- Priorizarem o pensamento utilitarista, base da atividade da guerra;
- Seguirem o paradigma social dominante – o funcionalismo, que usa o saber tecnicista como instrumento de poder a serviço de um mercado.

Leitão e Machado (2004) apresentam onze características que imperam no mundo empresarial e que são preservadas pelos modelos atuais de gestão estratégica:

- A contribuição da organização para o conjunto social da qual faz parte não embute a idéia de transformação.
- Seguem ideologia produtivista apoiada no modernismo técnico-científico-estratégico.
- Sua racionalidade predominantemente instrumental orientada a uma visão realista, objetivista, reducionista e linear da empresa restringe a compreensão de fenômenos humano-sociais como a mudança.
- Ignoram que mudanças são resultados do que ocorre internamente nas organizações.
- Operam com sistemas de *feedback* positivo.
- Não identificam e assumem os processos auto-referentes que organizam e produzem ambientes.
- O planejamento estratégico não permite o aprendizado contínuo e integrado requerido para fazer frente às mudanças ambientais.
- A comunicação é mecanicista.
- Não admitem que mudanças ocorram, primordialmente, na rede de comunicações.
- A postura instrumental trata a ética como algo fora do contexto organizacional, excluindo os valores substantivos.
- O gerencialismo funcionalista relega as necessidades das pessoas e do ambiente natural a um segundo plano.

Não há como negar a existência de qualquer dessas características na grande maioria das organizações. Também não é o caso de negar a importância dos modelos de gestão estratégica utilizados nas organizações contemporâneas. Mas é preciso conceber a estratégia sob um novo paradigma, que envolva também uma nova postura político-ideológica e um humanismo baseado no amor, nos termos apresentado por Maturama (1998). Só dessa forma será possível atingir mudanças substanciais nas organizações.

Não é a razão que leva à ação, mas a emoção, e quando uma ação não se concretiza por conta de dificuldades no fazer, na realidade há um problema de querer e não no ato de fazer. Maturana (1998) defende que a emoção fundamental que leva à hominização é o amor. O amor é o fundamento emocional do social porque é “a emoção que constitui o domínio de condutas em que se dá a operacionalidade da aceitação do outro como legítimo outro na convivência, e é esse modo de convivência que conotamos quando falamos do social” (p.23). “Sem a aceitação do outro na convivência, não há fenômeno social” (p.24). Sem a aceitação do outro, num contexto de coordenação de ações, não há como surgir a linguagem. Ou, sob outra perspectiva, num ambiente competitivo não há linguagem. Sem linguagem, não há possibilidade de mudança.

Nessa perspectiva, o objeto da gestão é o saber que conduz à vida coletiva, sugerindo que a tríade aprendizagem-conhecimento-mudança deve comandar uma nova concepção de gestão estratégica para a mudança (LEITÃO e MACHADO, 2004).

A questão não é apenas se a gestão estratégica atende mal às mudanças transformadoras, mas sim por que não emergem anseios de mudanças transformadoras nas organizações. Seria justamente da gestão estratégica que mudanças poderiam tomar corpo, serem ampliadas e postas em prática nas organizações. Os modelos estratégicos, então, refletiriam as necessidades de mudança e não o inverso. Não caberia aos modelos de gestão estratégica a gênese das mudanças transformadoras.

Hoje, os modelos de gestão estratégica já evoluíram para uma visão integrada, relacional e holística das organizações que permitiriam direcionar mudanças muito mais profundas que aquelas meramente adaptativas encontradas na prática. Por ser dominante nas organizações, o direcionamento eminentemente funcionalista voltado à acumulação de capital, limita a aplicação dos modelos de gestão estratégica existentes.

Sem gestão estratégica o caos se instalaria nas organizações. Não é, portanto, o caso de duvidar da necessidade da gestão estratégica, mas de como fazê-la trabalhar para um mundo melhor onde o bem-estar seja produto das organizações assim como a riqueza o é.

UMA RENOVAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica está inexoravelmente relacionada ao processo de mudanças a que estão submetidas as organizações (LIEDKA & ROSEMBLUM, 1996), ainda que tais mudanças estejam restritas ao nível adaptativo. Ao pretender e necessitar mudanças substantivas, isso parece ainda mais relevante, dado que a gestão estratégica pode ser a fonte cognitiva que impulsiona o processo de mudança. O exercício das conversações estratégicas, permitindo que a intenção estratégica permeie as organizações, deve estar suportada por processos de aprendizado e colaboração (LIEDKA & ROSEMBLUM, 1996).

É o caso de ter a organização de aprendizagem como alicerce da organização transformadora. Senge (1990) foi o teórico inicial da organização de aprendizagem com sua proposta das cinco disciplinas que compreendem o pensamento sistêmico, o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada e a aprendizagem em equipe. Seus conceitos ainda devem ser considerados preliminares pela carência de testes empíricos substanciais.

Para que as organizações sob o paradigma funcionalista incorporarem a perspectiva das organizações de aprendizagem, há que redirecionar sua visão para um paradigma humanista. Villardi e Leitão (2000) apresentam enormes dificuldades para a transformação das empresas em organizações de aprendizagem, que são de natureza cultural: os pressupostos individuais e organizacionais. A pesquisa e a evolução teórica devem, assim, aprofundar-se no entendimento desses pressupostos para que as transformações sejam possíveis.

Incerteza, aleatoriedade, relações, redes, intergração, tecnologia, complexidade são algumas das questões-chaves a que estão submetidas as organizações. Desequilíbrios, desigualdades, sofrimento são efeitos perversos na sociedade à margem da riqueza e do bem-estar produzido pelas organizações. Destruição, mudanças climáticas, extinção de espécies, reconfigurações de ecossistemas são alguns dos efeitos danosos na Terra de uma forma de ver a vida com limitações funcionais do direcionamento econômico. Como renovar o pensamento estratégico a partir de mudanças paradigmáticas que permitam reconstruir a vida das próximas gerações?

Saber trabalhar com o acaso é estratégia, idéia defendida por Morin (2007) ao discorrer sobre a interação ordem e desordem presentes no universo e que produzem as organizações. Ordem e desordem são intrínsecas à criatividade da vida, surgem de forma espontânea. Desse processo emergem estruturas, tanto as biológicas dos organismos vivos, quanto as sociais humanas e as organizacionais. Com a evolução humana através da linguagem, do pensamento conceitual, das relações, da ciência, da tecnologia etc. veio “a consciência reflexiva, que nos habilitaram a formar imagens mentais de objetos físicos, a formular objetivos e estratégias e, assim, criar estruturas planejadas” (CAPRA, 2005, p.130).

Tanto as estruturas emergentes quanto as estruturas planejadas, embora diferentes em natureza, são necessárias às organizações (CAPRA, 2005). Não é, portanto, o caso de prescindir das estratégias ou da gestão estratégica. O problema se dá quando as estruturas puramente projetadas e formais não têm a flexibilidade, a visão holística, a perspectiva relacional e a capacidade de aprendizado e de reorganização necessárias. Tais organizações não conseguem mudar substantivamente, apenas adaptam-se, muitas vezes com grande sucesso, embora raramente sustentado.

A liderança empresarial tem um papel fundamental nas transformações necessárias. Uma visão mais introspectiva do todo, baseada na descoberta da própria sabedoria, leva à constatação de que ninguém ganha, a menos que todos também ganhem. O gerenciamento

também mudará seu papel, tornando-se muito mais uma questão de encorajar o outro para que se desenvolva e use mais sua capacidade criativa. Já a liderança terá muito mais a ver com a transmissão de uma visão orientadora a toda a coletividade (HARMAN & HORMMAN, 1990).

Em vista da evolução do pensamento e da prática estratégica, num contexto de pressões sociais, econômicas e ambientais para a emergência de organizações transformadoras que conduzam a transformações sociais de uma forma abrangente, sugere-se uma gestão estratégica renovada que se fundamente nos seguintes princípios:

- Perspectiva sistêmica, integrativa e relacional;
- Valores humanistas e ecológicos;
- Epistemologia do conhecimento e da aprendizagem;
- Participação e colaboração com relativização do ordenamento hierárquico;
- Responsabilidade social.

Nenhum desses valores é contrário ou restringe os objetivos econômico-financeiros das empresas, tampouco os nega. Organizações empresariais são voltadas ao lucro e deverão sempre remunerar o capital e o risco de seus acionistas. As estratégias e a gestão estratégica não poderão prescindir desse ponto de vista, mas não devem apenas voltar-se para objetivos estreitos e unicamente voltados à acumulação de riqueza, sob pena da própria riqueza erodir-se, no âmbito da organização, dos indivíduos que a compõem e na sociedade de uma forma geral.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E PROPOSIÇÃO PARA PESQUISAS FUTURAS

É crescente o número de pessoas que questiona os rumos do planeta e a possibilidade de sobrevivência da espécie humana. Com isso, são questionadas fortemente as organizações, centrais nas sociedades contemporâneas. A gestão estratégica é a origem e a força motriz das conseqüências, para o bem ou para o mal, da atuação das organizações. Mas não é com a mentalidade atual, baseada numa epistemologia positivista, belicista e centrada na acumulação da riqueza, que o estado de coisas mudará. É necessária uma nova epistemologia que produza mudanças políticas, científicas, éticas, filosóficas e, conseqüentemente, práticas cotidianas.

Se a gestão estratégica é a origem, também dever ser do seu exercício que valores e pressupostos renovados poderão emergir para produzir transformações substantivas nas organizações. Relembrando Morin (2007), se o mundo é complexo, a complexidade atrai a estratégia e só a estratégia permite avançar no incerto e no aleatório. A gestão estratégica, então, sob um novo enfoque, renovada e baseada num paradigma ecológico, nos termos de Capra, pode ser a alavancadora de mudanças individuais e organizacionais, com efeito direto em mudanças sociais.

Os valores da gestão estratégica renovada devem ser objetos de maior teorização e pesquisa empírica. Assim, se poderá confirmar que são a via para as efetivas mudanças transformacionais necessárias ao ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. Management and theories of organizations in the 1990s: toward a critical radical humanism? *Academy of Management Review*, 17 (3), July 1992.
- AKTOUF, O. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.

- ANSOFF, H. I.; SULLIVAN, P. A. Optimizing profitability in turbulent environments: a formula for strategic success. *Long Range Planning*, v.26, n.5, p.11-23, 1993.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v.17, n.1, p.99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: Clegg, Hardy & Nord (orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. S.Paulo: Atlas, v.3, 2004.
- BOYD, B. K.; FINKELSTEIN, S.; GOVE, S. How advanced is the strategic paradigm? The role of particularism and universalism in shaping research outcomes. *Strategic Management Journal*, v.26, p.841-854, 2005.
- BURREL, G. Ciência normal, paradigmas e metáforas. Discursos e genealogia da análise. In: Clegg, Hardy & Nord (orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais, Volume 1*. S.Paulo: Atlas, 1999.
- CAMILLUS, J. Shifting the strategic management paradigm. *European Management Journal*, v.15, n.1, p.1-7, 1997.
- CAPRA, F. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1996.
- CARVALHO, J. L. F. de S.; LEITÃO, S. P. Violência e mudança nas organizações: uma crítica à metáfora do *business-as-war*. *Revista de Administração Pública*, v.35, n.2, 2001.
- CAPRA, F. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix, 2005.
- CHANLAT, J.-F. *Ciências sociais e management*. S.Paulo: Atlas, 1999.
- CHAKRAVARTHY, B. A new strategy framework for coping with turbulence. *Sloan Management Review*, winter, p.69-82, 1997.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, v.21, p.1105-1121, 2000.
- GALASKIEWICZ, J.; ZAHEER, A. Networks of competitive advantage. *Research in the Sociology of Organizations*, v.16, p.237-261, 1999.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, v.21, p.203-215, 2000.
- HARMAN, W. e HORMANN, J. *O trabalho criativo*. S.Paulo: Cultrix, 1990.
- HEIJDEN, K. v. d. *The art of strategic conversation*. West Sussex: John Wiley & Sons, 1996.
- HINTERHUBER, H. H.; POPP, W. Are you a strategist or just a manager? *Harvard Business Review*, January-February, p.105-113, 1992.
- HOFER, C.; SCHENDEL, D. E.. *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul: West Publishing, 1978.
- KUHN, T. *The structure of science revolutions*. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- LEITÃO, S. P.; MACHADO, S. J. Gestão estratégica e mudança: problemas e possibilidades. *Revista de Administração Pública - RAP*, v.38, n.6, p.1041-1064, 2004.
- LIEDTKA, J. M.; RESEMBLUM, J. W. Shaping conversations: making strategy management Change. *California Management Review*, v.39, n.1, p.141-157, 1996.
- MATURAMA, H. *Emoções e linguagem na educação e na política*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1998.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. *California Management Review*, v.30, n.1, p.11-24, 1987.
- MINTZBERG, H. *Generic strategies: toward a comprehensive framework*. *Advances in Strategic Management*. JAI Press, v.5, pp.1-67, 1988.
- MINTZBERG, H. The pitfalls of strategic planning. *California Management Review*, v.36, n.1, p.32-47, 1993.

- MINTZBERG, H. *The rise and the fall of strategic planning*. New York: The Free Press, 1994.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; CHOSHAL, S. (Org.). *The strategy process*. 4th ed. London: Prentice Hall, 1999.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL J. Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, v.40 (3), pp.21-30, 1999.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. S.Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, E. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.
- NAG, R.; HAMBRICK, D. C.; CHEN, M. What is strategic management really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, v.28, p.935-955, 2007.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporationa. *Harvard Business Review*, May-June, p.79-91, 1990.
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v.18, n.7, p.509-533, 1997.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, p.1319-1350, 2007.
- VILLARDI, B. Q. e LEITÃO, S. P. Organização de aprendizagem e mudança organizacional. *Revista de Administração Pública – RAP*, v.34, n.3, 2000.
- VOLLMANN, T. E. *The transformation imperative: achieving market dominance through radical change*. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1996.
- WERNERFELT, B. A. A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v.5, n.2, pp.171-180, 1984.
- WINTER, S. Undersanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, v. 24, Special Issue, pp.991-995, 2003.