

Gestão estratégica e mudança: problemas e possibilidades*

Sergio Proença Leitão**

Sergio Jurandyr Machado***

SUMÁRIO: 1. Considerações iniciais; 2. A gestão estratégica atual e suas limitações; 3. Discutindo a mudança; 4. Realidades alternativas e a lógica da mudança; 5. Uma perspectiva alternativa para a gestão da mudança; 6. Considerações finais.

SUMMARY: 1. Preliminary remarks; 2. Current strategic management and its limitations; 3. Discussing the change; 4. Alternative realities and the logic of change; 5. An alternative perspective for change management; 6. Final remarks.

PALAVRAS-CHAVE: aprendizagem; conhecimento; mudança transformadora; biologia do conhecimento.

KEY WORDS: learning; knowledge; transformational change; knowledge biology.

Este artigo argumenta que os atuais modelos de gestão estratégica não possibilitam as mudanças transformadoras necessárias a um mundo em crise social e ambiental. Considera as limitações da gestão estratégica funcionalista, os conceitos de mudança e o porquê de uma mudança transformadora. Sugere que um enfoque integrativo entre aprendizagem, conhecimento e mudança deve comandar uma nova concepção de estratégia para a mudança, baseada em alguns princípios da biologia do conhecimento.

* Artigo recebido em maio e aceito em nov. 2004.

** Professor associado do Departamento de Administração da PUC-Rio. Endereço: IAG/PUC-Rio — Rua Marquês de São Vicente, 225 — Gávea — CEP 22453-900, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E mail: proenca@iag.puc-rio.br.

*** Doutorando do Departamento de Administração da PUC-Rio. Endereço: Rua Marquês de São Vicente, 95, bl. 2, apto. 505 — Gávea — CEP 22451-041, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E mail: juramachado@globo.com.

Strategic management and change: problems and possibilities

This article argues that the existing strategic management models do not allow the transformational changes that are necessary in a world in a social and environmental crisis. It examines the limitations of functional strategic management, the concepts of change, and the reason for a transformational change. It suggests that an integrative approach to learning-knowledge-change must prevail in a new concept of strategy for change, based on a few cognitive biology principles.

1. Considerações iniciais

A ação estratégica objetivando vantagens competitivas tem levado a resultados, em termos de mudança, freqüentemente incapazes de atingir os objetivos estabelecidos (Van de Ven e Poole, 1995; Armenakis e Bedeian, 1999; Birkner e Birkner, 1999; Chanlat, 2000; Capra, 2002) e sobretudo as mudanças transformadoras necessárias ao ambiente de negócios em um mundo em crise. Os êxitos ocorrem apenas em termos de processos, técnicas ou produtos para adaptação às costumeiras alterações do mundo de negócios, mas realimentando o processo de acumulação contínua de capital e de poder, dissociado das conseqüências dessa visão egocêntrica do papel da empresa para a vida coletiva.

No capitalismo, criatividade e destrutividade convivem e o progresso material conseguido trouxe também a crescente concentração da renda, crise social e degradação ambiental, sem que as técnicas de gestão estratégica contribuam para a melhoria da qualidade de vida e a sustentação do crescimento, porque tais problemas têm estado fora dos interesses empresariais. O culto ao individualismo gera culturas egocêntricas com implicações socioambientais. A grande maioria dos gestores pressupõe que o bem-estar populacional e a sobrevivência do planeta não competem às organizações produtivas, mas aos governos, igrejas e instituições sem fins lucrativos. Mesmo com o movimento da responsabilidade social, intensificado nos anos 1970, tanto na abordagem da responsividade social, da rectitude social corporativa, ou da performance social corporativa, os resultados, em termos de mudança, ainda são pouco expressivos. Muitas empresas parecem viver um mundo à parte na rede de relações e significados que constitui a vida coletiva.

Permanecem as formas adaptativas ou incrementais de mudança, sem alterações significativas nos pressupostos de conhecimento, valores e crenças que sustentam o paradigma dominante e a ideologia que lhe dá suporte. As organizações são vistas como entidades adaptativas que usam a aprendizagem e a experimentação para simples adaptação ambiental (Augier e Vendelo, 1998). Propostas de transformação têm sido neutralizadas por formas de incorporação no sistema vigente ou por negação de seu *status* ontológico (Allee, 2002). Têm sido abafadas pelo pressuposto dominante de que a lógi-

ca e os valores econômicos podem guiar decisões para resultados socialmente bons (Harman, 1994).

A realidade brasileira, em particular, demanda uma atuação mais efetiva, por parte das empresas, em problemas que não competem exclusivamente às políticas públicas, mas a todas as instituições que interferem na vida coletiva — como a construção de uma democracia social — e nos ecossistemas naturais. A tabela mostra alguns dos indicadores socioeconômicos mais problemáticos no Brasil.

| Alguns indicadores socioeconômicos problemáticos no Brasil | | |
|---|---------|---------|
| Indicadores | 1992 | 1999 |
| Taxa de desemprego aberto (%) | 4,9 | 7,7 |
| Relação entre a renda média dos 10% mais pobres e dos 10% mais ricos | 57,18 | 53,48 |
| Índice de Gini da população ocupada | 0,571 | 0,567 |
| Participação do rendimento dos 50% mais pobres em relação ao total de rendimentos (%) | 14,0 | 14,0 |
| Participação do rendimento do 1% mais rico em relação ao total de rendimentos (%) | 13,1 | 13,1 |
| Evolução da área acumulada de desflorestamento na Amazônia Legal (em milhões de ha*) | 44,0 | 55,2 |
| Crimes contra a pessoa (Região Metropolitana de São Paulo**) | 162.269 | 179.487 |

Fontes: IBGE, Inpe, Fundação Seade.
 * Difere do desmatamento por referir-se apenas à derrubada de áreas de florestas.
 ** Inclui tentativas de homicídios, homicídios doloso e culposo, lesões corporais dolosa e culposa e outros.

O quadro brasileiro e a situação mundial tornam necessário rediscutir as estratégias de mudança. Assumimos aqui que a busca obsessiva pela acumulação de capital, base do processo de expansão econômica, e também o processo de acumulação de renda e a ideologia produtivista que o sustenta devem ser reexaminados a partir de critérios não puramente técnico-econômico-financeiros, visão sobre a qual as organizações vêm sendo construídas. É necessário repensar os limites da acumulação fundada em uma negação do outro de origem cultural (Maturana, 2001:20) e buscar uma nova forma de ação estratégica integrada, que abranja também pessoas e ambiente. Isso significa romper com uma cultura patriarcal que valoriza a apropriação, a desconfiança, a discriminação e o controle (Maturana e Rezepka, 2001:78).

O produtivismo, nos termos de Ramos (1981:106), tem como objetivo prover altas taxas de produtividade em um ambiente mecanomórfico, que utiliza o homem de forma despersonalizada, como fator produtivo ou de consumo. É a ideologia da metáfora do mercado, presente nas diferentes técnicas de gestão estratégica, embasada em uma razão predominantemente instrumental econômica e técnica, que afasta a subjetividade inerente aos processos de comunicação substantivos e a possibilidade de auto-atualização das pessoas, além de ignorar as implicações ambientais de sua ação. A perseguição da produtividade não traz considerações éticas embutidas, embora essas afetem a vida coletiva.

A visão mecanomorfa dominante e a política cognitiva centrada no mercado, que a acompanha (Ramos, 1981:87), supondo ser este o modelo ilimitado de organização da vida associada, negligenciam uma perspectiva integrativa, ao reduzir a gestão estratégica a um manejo de meios: a cada nova dificuldade imposta pelo ambiente de negócios será contraposto um ato pretensamente reparador, por vezes travestido de modismos gerenciais (reengenharia, qualidade total etc.), despreocupado com as infelicidades do mundo. O que se faz em termos de responsabilidade social, proteção ao trabalho e ao meio ambiente é feito de forma incremental, conveniente aos interesses majoritários do capital e à racionalidade da acumulação nos termos de Max Weber, lembrados por Morgan (1996:279), e pressupondo tempo de sobra para nos preocuparmos com o assunto.

Gomes e Marion (1997) ressaltam que alguns gestores já começam a perceber que os modismos são, na verdade, fatores suplementares de desestabilização nas organizações. Gera-se, então, um paradoxo: a preocupação em prescrever uma solução, a partir da premissa de alcançabilidade de um estado de equilíbrio, torna-se responsável pelo incremento da inconstância.

Tal paradoxo decorre da natureza instável do ambiente de negócios. As soluções de visão reducionista serão naturalmente estéreis, uma vez que o lapso cognitivo e temporal entre perguntas e respostas irá desqualificar as últimas. Nessa perspectiva, o paradigma funcionalista, que aceita a vigente concepção de mercado, e orienta a maioria dos acadêmicos e, indiretamente, os empresários, não é o foco mais apropriado para lidar com a mudança organizacional, uma vez que se baseia na idéia de estabilidade (regulação), sobretudo se for o único foco de análise. Em um mundo dinâmico, as soluções são temporárias, o processo de criação e erosão de vantagens, constante, e o equilíbrio, instável. Tal instabilidade suscitou a afirmação de Inkpen e Choudhury, citados por Mintzberg e colaboradores (2000:23), de que a ausência de estratégia não precisa estar necessariamente associada ao fracasso organizacional, já que tal ausência pode promover flexibilidade em uma organização. Mas as técnicas de gestão estratégica continuam a merecer plena atenção dos administradores, provavelmente pelo atraente mecanismo de controle e poder que elas representam.

Silva (2003:65) diz que “as organizações realizam mudanças em busca de sustentabilidade, sem compreender a gênese de sua vulnerabilidade nem como esta se manifesta”. O ambiente dinâmico causa uma vulnerabilidade que abrange indivíduos e organizações de forma irrestrita. O desvio da performance esperada pode ser compreendido como consequência do desconhecimento do contexto em mutação e de seus efeitos sobre o conjunto das instituições, em culturas onde o conhecimento ambiental é mais discurso do que prática, pela maneira reducionista de ver, que se afasta da inteligência da natureza.

Por outro lado, como a preocupação em prescrever mudanças, no campo dos estudos organizacionais, tem sido mais presente do que conhecer o fenômeno em si, ocorrem limitações cognitivas à viabilidade das estratégias propostas (Leitão e Rossi, 2000).

Entendemos que o paradigma funcionalista e a ideologia produtivista dominantes sejam incapazes de liberar as organizações e a sociedade humana dos dilemas que elas próprias ajudaram a criar. A crise instalada no planeta requer mudança paradigmática, uma nova visão de mundo, ou seja, uma nova estrutura de significados sociais a ser aceita pelas comunidades empresarial e acadêmica, o que implica discutir o sentido da palavra mudança e as dificuldades que isso impõe, pois vemos o mundo como nos condicionaram a vê-lo. Requer mexer com crenças, pressupostos de conhecimento e valores associados incorporados aos paradigmas que alimentam os significados que damos a todas as coisas (Leitão e Rousseau, 2004).

Este artigo argumenta que as atuais formas de gestão estratégica são incapazes de prover mudanças transformadoras nas organizações empresariais. Para isso considera as limitações da gestão estratégica, os conceitos de mudança e o porquê de uma mudança transformadora, para levantar alguns de seus problemas e sugerir perspectiva alternativa para seu estudo. Busca *insights* na biologia do conhecimento, principalmente na idéia de que é a rede de interações lingüísticas que nos torna o que somos, pois não existe descontinuidade entre o humano-social e suas raízes biológicas. Essa perspectiva está recuperando aspectos de nossa humanidade que as ciências sociais parecem ter esquecido e nos motivou a sugerir um caminho alternativo.

2. A gestão estratégica atual e suas limitações

A segunda metade do século XX foi profícua no lançamento das bases de várias das perspectivas de gestão estratégica, com um amplo leque de modelos, agrupáveis em três categorias: escola de planejamento, escola de posicionamento e *resource-based school*.

A primeira, capitaneada pelo trabalho de Ansoff (1965), foi concebida para impor estabilidade à organização (Mintzberg et al., 2000:57). A segunda, a do posicionamento, preconiza a existência de três tipos básicos de estratégias genéricas: diferenciação, enfoque, ou liderança no custo total. Por último, a *resource-based school* considera a administração estratégica um processo de aprendizado organizacional. Prahalad e Hamel (1990:5) afirmam que, no longo prazo, a competitividade deriva da habilidade em construir, a um baixo custo e mais rapidamente do que os concorrentes, as competências indispensáveis à adaptação que se faz necessária quando do surgimento de novas oportunidades. É a adaptação para manutenção do *stablishment*.

Todos esses modelos possuem uma natureza essencialmente formalista, sendo, portanto, incapazes de lidar com mudanças estruturais e cognitivas profundas. Ao se concentrar no trinômio formalização, previsão e controle, tais modelos mostram-se ineficientes na tentativa de reproduzir e propor soluções para várias das questões que cercam uma organização. Sua visão de ambiente sofre de viés reducionista, porque reflete um processo de auto-referência que considera o ambiente um mundo exterior de ameaças e oportunidades no qual a organização se projeta (Morgan, 1996:241).

Esse conjunto de técnicas de orientação funcionalista oferece uma visão limitante da gestão da mudança, de um modo geral, porque:

- t o conceito de funcional na sociologia de Merton, ou seja, a contribuição dada por uma instituição para a manutenção do conjunto social da qual faz parte, não embute a idéia de transformação, embora admita, implicitamente, a de ajustamento, enquanto necessário à manutenção;
- t segue uma ideologia produtivista que se apóia no modernismo técnico-científico-estratégico com sua grande narrativa do progresso contínuo e da ordem, um mito sustentado pelas elites do poder, para naturalizar a idéia de que os interesses particulares são os interesses de todos;
- t sua orientação realista, objetivista, reducionista e linear da empresa, com apoio em uma racionalidade predominantemente instrumental, impõe restrições à compreensão de problemas humano-sociais como a mudança. As ações estratégicas feitas nessa orientação constituem, na realidade, ações ideológicas de subgrupos de interesses organizacionais, comumente contrários às transformações. Seu pressuposto econômico do cálculo utilitário subordina as demais dimensões sociais e pressupõe um ser humano racional-econômico, ignorando sua natureza multirracional e sua inseparável conexão neurofisiológica entre razão e emoção, negando a necessária convivência, no espaço organizacional, com a subjetividade;

- † as correntes de ação estratégica ignoram que a mudança é resultado do que ocorre internamente na organização, estando este “interno”, todavia, dentro do ambiente geral onde se situa a empresa. Não há fronteiras. Não é uma reação ou uma proação ao ambiente, mas uma relação cognitiva dentro do ambiente (Morgan, 1996:243);
- † as formas atuais de gestão estratégica operam como sistemas de *feedback* positivo que tendem a levar a mudanças exponenciais com graves consequências socioambientais (Morgan, 1996:254);
- † tais técnicas de gestão não identificam e assumem os processos auto-referentes que organizam e produzem ambientes, ou são capazes de identificar e mudar a natureza da mudança, porque lidam com manifestações da lógica da mudança, mas não com sua própria lógica. As estratégias ficam restritas aos aspectos tangíveis, visíveis e superficiais do ambiente, sem captar a lógica da mudança que a produz. Não possibilitam uma reflexão de segundo grau nos termos de Gregory Bateson (Morgan, 1996:274).

Em síntese, as teorias sobre gestão estratégica teriam muito a ganhar se trocassem seus fundamentos científicos na física newtoniana e na engenharia pela física quântica e a biologia.

Há outros aspectos também relevantes:

- † planejamento estratégico não possibilita aprendizado tão ágil quanto exigem as mudanças ambientais; por outro lado, acompanhar ou entender a profundidade das mudanças exige aprendizagem contínua e conjunta (entre indivíduos) e não apenas do tipo instrumental-gerencial (dentro dos indivíduos), conforme alertam Kan (1999) e Villardi (2004), como também não possibilita o aprender a aprender;
- † todo processo de comunicação é mecanicista, eliminando formas de comunicação substantiva que desvendam a subjetividade de pessoas engajadas em permutas auto-gratificantes (Ramos, 1981:108). Tal seletividade cognitiva limita e distorce a compreensão e a discussão de aspectos sensíveis envolvidos na dinâmica da mudança, sobretudo se entendermos que as comunicações e seus significados são elementos básicos dos sistemas sociais (Luhman, 1990:1);
- † a visão mecanicista-realista ignora a possibilidade de que as mudanças ocorram, primordialmente, dentro da rede de comunicações, no contexto de interações de significados no mundo semântico que criamos, e insiste em tratar a informação apenas como uma ferramenta gerenciadora de mudança (Ford e Ford, 1995). A pre-

missa de que as organizações têm existência real concreta fora da consciência humana e o reducionismo técnico rejeitam a existência das organizações como epifenômenos da consciência humana (e do inconsciente), embora elas sejam produto de nossa mente, integrem nossa realidade psíquica, não existindo fora dela (Gustavsson, 2001);

- t sua postura instrumental trata a ética como algo extrínseco e exclui a influência de valores substantivos;
- t a forma gerencialista como o funcionalismo trata o poder faz com que as estratégias planejadas só acidental e secundariamente considerem as necessidades das pessoas e do ambiente natural, mas ainda assim de forma reducionista, como nos referimos anteriormente.

Essas são limitações da visão estratégica dominante que sugerem a necessidade de uma perspectiva mais crítica da natureza do fenômeno gestão e de seu conhecimento para que se possa melhor apreender seus limites do conhecer e do agir e as implicações no seu lidar com a questão da mudança.

Nessa visão crítica, considera-se também necessário alterar a postura egocêntrica e míope dos donos do poder com relação ao ambiente em que se inserem. A questão humana e a ambiental têm sido tratadas de forma superficial por aquele conjunto de escolas de gestão estratégica. É preciso conceber a estratégia sob um novo prisma, que envolva uma nova postura político-ideológica, para que sejam alcançadas as mudanças necessárias às condições atuais.

De acordo com Silva (2003:74), as últimas décadas foram marcadas por movimentos socioculturais que desafiam os valores da sociedade industrial de consumo. De diferentes formas, “os movimentos denunciaram a inconsistência do desenvolvimento derivado das regras do jogo do industrialismo e a conseqüente vulnerabilidade da humanidade e das demais formas de vida no planeta”. A idéia de um novo paradigma está sendo semeada por esses movimentos e, a cada dia, um número maior de pessoas reconhece a necessidade de políticas sustentadas de desenvolvimento, necessárias à pacificação da vida associada.

3. Discutindo a mudança

A análise de qualquer fenômeno, inclusive o de mudança, ocorre a partir de uma lógica intrínseca ao observador, em acordo com o conhecimento construído em nossas consciências. Pontos de vista distintos tendem a criar diferenças no processo de compreensão da mudança. Ela tem sido tratada muitas vezes de forma estática, embora, por ser um processo, precise ser conhecida em sua dinâmica, sem a reificação tradicional das abor-

dagens estruturais-sistêmicas e funcionalistas. Organizações não são entidades permanentes, mas representações de um sistema em constante mudança (Ford e Ford, 1994:765; Chia, 1995). Seu estudo requer a adoção de uma ontologia do movimento e exame das micropráticas que geram efeitos sobre indivíduos e organizações (Villardi, 2004).

A distinção entre mudança adaptativa e transformadora, por outro lado, vem sendo feita com frequência crescente na literatura. Para Greenwood e Hinings (1996), a primeira forma envolve o ajuste fino de uma orientação preexistente, ao passo que a segunda é caracterizada por uma completa dissociação com a orientação preexistente. Em Leitão e Rousseau (2004) transformação implica quebra de paradigma e mudança ideológica. Ela altera o contexto institucional, ao mudar sua estrutura social de significados e a ideologia que a sustenta. Mas pode ocorrer no âmbito de poucas organizações, independentemente da estrutura social e de poder da sociedade, como exemplificaremos adiante.

De acordo com Pilati (2003), a mudança organizacional transformadora pressupõe a quebra dos princípios axiológicos que definem o comportamento dos trabalhadores e, por conseguinte, da organização. Tal mudança exerce um efeito poderoso sobre as crenças e valores dos colaboradores, o que enseja novas atitudes no dia-a-dia de uma empresa.

Há considerável concordância de que as mudanças transformadoras, também chamadas de episódicas, revolucionárias ou de segunda ordem, não ocorrem de forma contínua, mas descontínua, e podem ser fruto de um processo evolutivo ou de uma revolução. Pode-se aplicar a elas o princípio dialético da transformação da quantidade em qualidade, pois mudanças acumulativas podem acabar levando a uma transformação.

Uma perspectiva integrativa, por outro lado, nos diz que toda mudança significa mudar o conhecimento e isso implica aprender, pois todo conhecimento é o resultado de uma interpretação contínua, emergente de nossa capacidade de apreender o mundo ao longo da vida. Esses três fenômenos estão ontologicamente associados e como tal devem ser entendidos. Tal processo circular de aprender-conhecer-mudar ocorre na rede de interações lingüísticas da vida coletiva e, em tal contexto, uma mudança transformadora representaria uma ruptura com alteração do nível cognitivo, o que torna importante os processos substantivos de comunicação social. É um processo individual-coletivo onde cada pessoa atribui significado às coisas conforme as percebe, sem poder escapar dos condicionamentos que a estrutura social e de poder lhe impõe, formando códigos cognitivos associados a posições político-ideológicas. Ninguém é neutro nesse processo. Formamos o que Chia (1995) chama de “coletivos de pensamentos” pois nossa consciência é socialmente condicionada. Essa abordagem está praticamente ausente nos textos sobre mudança. A bibliografia apresenta relações entre aprendizagem e mudança (Cardoso e Freire, 2003:163), ou entre conhecimento e

aprendizagem como em Spender (1998:13), que as propõe fundir com o estudo da consciência, mas não se encontra integração entre as três gestões.

A unidade indivíduo-coletividade viabiliza um processo de aculturação que visa a perpetuação da dominante ideologia produtivista. As organizações dominadas por essa ideologia reproduzem relações de dominação, “com espaço limitado para a cooperação e a solidariedade, sendo o sofrimento humano considerado subproduto natural do trabalho” conforme afirma Chanlat (2000:40). Mudar significará, então, um novo aprendizado, a construção de uma nova estrutura cognitiva. Significaria marginalizar a visão técnico-econômica dominante que representa um pensar acrítico, embutido no planejamento estratégico, pretensamente neutro e desinteressado da essência do processo (Motta, 1986: 102). Diria também Motta (1986:87): “visão geradora de uma eficiência operacional sem compromisso com a qualidade de vida”.

Conforme descrito por Leitão e Rossi (2000), o fato de o funcionalismo representar a visão dominante impõe limites aos estudos sobre mudança, uma vez que tal paradigma condiciona a aceitar apenas mudanças adaptativas. Sua acriticidade não permite que se discuta sua orientação para a ordem. A mudança restringe-se à mera correção de rota, atendendo alterações no ambiente de negócios, sem questionar os pressupostos que fundamentam a ordem estabelecida. Conseqüentemente, não se presta à construção de um arcabouço teórico consistente para a compreensão da mudança de natureza transformadora. Do ponto de vista empresarial, por outro lado, o sucesso de um conjunto de ações que objetiva a realização de uma mudança transformadora estará necessariamente associado à eficiência na desconstrução do padrão mental, ou seja, da estrutura cognitiva que permeia a organização. A mudança que se propala, e que se faz, é necessariamente influenciada pela visão de mundo dominante. Temos, portanto, problemas teóricos e práticos de considerável dificuldade.

O questionamento da visão dominante, se bem-sucedido, cria uma crise de percepção, que questiona os modelos utilizados. Embora a coexistência de paradigmas alternativos implique uma visão menos paroquial, menos estreita, o receio decorrente de uma eventual crise de percepção é forte o suficiente para justificar a criação de barreiras contra novos paradigmas, o que explica parte da dificuldade em se empreender mudanças transformadoras nas organizações. Para a teoria institucional a resistência maior estaria na quebra das normas embutidas no contexto institucional (Greenwood e Hinings, 1996), mas essas normas são, essencialmente, produto dos significados que atribuímos às coisas da gestão. Por outro lado a aceitação de um paradigma se manifesta no operar de nossos pressupostos de conhecimento e em nossas premissas, que pertencem ao campo da emoção (Maturana, 2001:16), sendo difícil de se abandonar.

Devemos ainda considerar as recomendações técnicas ou estratégicas que tiram sua validade do saber empírico no qual se apóiam. Por conseguinte, discursos pragmáticos têm afinidade com discursos empíricos e referem-se a contextos passíveis de aplicação (Habermas, 1989:13).

Eles estão em contato com a formação fática da vontade dos agentes, apenas mediante suas fixações de fim e de suas preferências subjetivas. Não há nenhuma relação interna entre razão e vontade. Nos discursos ético-existenciais, essa constatação se modifica de maneira que as fundamentações constituam um motivo racional para a mudança de pensamento.

Por último, essas rápidas considerações devem lembrar que uma organização é reflexo das relações de poder existentes em uma sociedade. Uma mudança transformadora se contrapõe ao espectro de relações vigente e sua plena compreensão depende do que se percebe como *status quo*. “Na vida coletiva não existe pensamento neutro, pois todo pensar é carregado de valores, de visões de mundo e de ideologias e se não temos pensamentos neutros não podemos perceber as coisas que nos cercam como neutras” (Leitão e Rousseau, 2004). Assim o alcance das medidas que objetivem gerar transformações, bem como sua visão teórica, requer uma nova perspectiva de conhecimento, dotada de uma análise pormenorizada das relações de poder que caracterizam as organizações sociais, sua formação histórica e seus alicerces político-ideológicos.

4. Realidades alternativas e a lógica da mudança

A forma como se gerencia e produz a mudança nas organizações é necessariamente função do ponto de vista que se tem sobre esse fenômeno. A lógica que permeia um determinado ponto de vista é definida, neste artigo, como o conjunto de pressupostos básicos e das premissas de uma pessoa sob os quais se dá o processo de compreensão da realidade, pois vivemos num mundo de significados. Criar algo novo significa um rompimento com o passado em maior ou menor intensidade. A coexistência de lógicas alternativas significa a possibilidade de adoção de caminhos distintos na compreensão e resolução de um determinado problema. Dessa forma, a lógica se consubstancia em uma ferramenta de criatividade ou em um elemento restritivo, dependendo do reconhecimento (e utilização) ou não do indivíduo sobre a multiplicidade de visões existentes.

Segundo Rousseau e Tijoriwala, citados por Pilati (2003:268), “o papel dos atores é importante para a implementação da mudança, pois eles não são passivos observadores do processo, mas, sim, receptores ativos de mensagens que são codificadas por meio de atitudes e avaliações que os empregados fazem da organização e do processo de mudança”. Na realidade além de reconhecer o papel ativo de todos os envolvidos no processo, mudanças que transformam paradigmas, ante o conjunto de resistências que despertam, requerem forte liderança, com uma nova visão de vida e

dos negócios, capazes de comunicar tal visão e os benefícios dela advindos a todos os interessados.

Parcela significativa dos problemas que afligem a sociedade é criada pela própria tentativa de remover obstáculos ou contratempos anteriores, porque não se consegue mudar a perspectiva de análise. As pessoas envolvidas no processo de mudança, por outro lado, possuem diferentes percepções, atribuindo significados distintos às coisas. Quando o horizonte de reflexão se desloca da primeira pessoa do singular para a primeira do plural, surge uma alteração no fórum de análise. “Assim que o outro apareça como um oposto com vontade própria, insubstituível, propõem-se novos problemas” (Habermas, 1989:18). A solução de qualquer problema vem acompanhada de conflitos, o que é inevitável em qualquer processo de transformação com dificuldades múltiplas e interconectadas.

Para Sztompka (1998), uma das características fundamentais da condição humana é representada pelo eterno hiato entre a realidade e as aspirações, a existência e os sonhos. O conceito modernista de progresso alivia essa tensão existencial, projetando no futuro a esperança de um mundo melhor. Todavia, é fundamental entender que esse conceito não é puramente objetivo, independente, mas uma categoria de valor socialmente construída. Uma mesma ação pode ser concebida como progressiva ou não, dependendo dos valores preferenciais assumidos, que variam entre pessoas, grupos, classes e nações.

Pessoas e organizações irão envidar esforços e realizar ações no sentido de alcançar esse “progresso”. Entretanto, tais ações serão naturalmente conflitantes. McWhinney (1997) explicita que “boas” idéias ou proposições não são aceitas automaticamente. Ao contrário, a simples tentativa da sua implementação redundará na criação de uma oposição forte e sistemática, por isso o processo é também político. A resolução de um determinado problema necessita do reconhecimento da coexistência de múltiplas realidades e de aprendizagem para se desprender de uma determinada visão de mundo e adotar a uma nova forma de apreender o ambiente em que se vive.

A lógica que permeia as três escolas de gestão estratégica “clássicas” negligencia essas considerações. Ao se centrar na necessidade de planejamento (Ansoff, 1965) ou de posicionamento dentro de uma determinada indústria (Porter, 1985) ou de competências dinâmicas (Prahalad e Hamel, 1990), o exame dos fatos se resume a uma relação de causa e efeito e à busca de uma solução restauradora do equilíbrio desfeito, mas no âmbito do *establishment*. A pretensa solução acabará sendo acompanhada por um novo problema ou desequilíbrio, de forma que o processo se repetirá *ad infinitum*, pois a maneira pela qual se conhece o problema não muda.

5. Uma perspectiva alternativa para a gestão da mudança

Uma gestão estratégica que privilegie a mudança convergente e que, pretensamente, prescreve o caminho correto pode não auxiliar a sobrevivência de uma organização no longo prazo. Ao contrário, pode significar a deterioração sistemática de sua estrutura: o veneno lento em vez do remédio salvador. A gestão estratégica não deve negligenciar as conseqüências de uma visão puramente instrumental de suas ações, porque assim põe de lado a essência dos problemas que trata, bem como sua dimensão moral, por ser uma forma acrílica de pensar.

Uma gestão preocupada com as questões sociais e ambientais requer sua instrumentalização alicerçada na razão substantiva, onde a prioridade está na busca do bem comum e não centrada apenas no grupo de acionistas. Essa perspectiva alternativa para a gestão estratégica não nega, como já dissemos, a necessidade periódica de ajustes adaptativos, mas alerta para seu caráter fortemente limitado se não for fundado em novas bases. Bases que sejam sensíveis a um mundo em crise, com data marcada para a extinção de recursos vitais, como a água potável, previsão de graves problemas climáticos provocados pelo efeito estufa, agravamento das crises sociais e disseminação do terrorismo, problemas esses amplamente discutidos em fóruns mundiais, mas que continuam sem sensibilizar a grande maioria dos empresários e teóricos da gestão.

Ao criar uma base de natureza substantiva, socioambientalmente responsável, as empresas estarão garantindo a sustentabilidade de seus mercados no longo prazo. Queda no poder de compra da população, destruição contínua dos recursos naturais e desordem social inviabilizam a atividade empresarial. Muitos empresários e teóricos ainda não perceberam que empresas, sociedade humana e ambiente natural formam um só mundo.

Uma mudança transformadora, como se sabe, está fortemente associada à incerteza e precisa conviver com ela, embora o grau de incerteza difira entre os indivíduos. De acordo com Hedler e Lima (2003:321), a “incerteza é, essencialmente, uma experiência subjetiva, um sentimento. Assim, pode-se considerar que a mesma situação cause diversos tipos ou graus de incerteza em pessoas diferentes”. Um trabalhador pode restringir sua participação no processo de mudança em virtude da incompatibilidade da nova perspectiva com os princípios norteadores da gestão a que se acostumara. Quando o capital muda, o trabalho desconfia. Isso pode ser registrado em empresas que passaram por processos de transformação.

A experiência de empresas no projeto de Economia de Comunhão (Almeida e Leitão, 2003; Pinto, 2004) que viveram as incertezas da transformação está sugerindo que a mudança paradigmática e ideológica é possível, no nível de organizações de pequeno e médio portes, sem esperar que ela ocorra na sociedade como um todo. Na realidade, a intenção desse projeto, que vincula espiritualidade com gestão de negócios, envolvendo cerca de 800 empresas no planeta, é mudar o mundo a partir da transformação das pessoas e de suas organizações.

Quatro das empresas estudadas, consideradas na vanguarda do ideário do projeto, vêm apresentando as seguintes atitudes e comportamentos de forma integral ou parcial, considerando que mesmo entre as mais avançadas há variações. Assinalamos com um (T) as características comuns às quatro:

- t adoção de princípios como participação, solidariedade e a comunhão, substituindo o distanciamento social pela cooperação e o espírito comunitário junto a seus públicos (a qualidade dos relacionamentos é fator distintivo nessas empresas) (T);
- t pleno respeito ao ambiente natural (T);
- t pressuposição de que empresas são formas de convivência humana e auto-atualização de seus funcionários, não podendo submetê-los à impessoalização do mercado e seus determinantes puramente econômico-financeiros;
- t investimento no aprendizado contínuo de todos os empregados para a formação de um “homem novo”, o que implica formação técnica com obtenção de redundância e redução da hierarquia, mas também facilitar o sentido comum de identidade e missão, ao mesmo tempo em que procura uma nova visão de vida, ao discutir temas como consumismo, poluição ou formação de poupança para aquisição de casa própria;
- t participação dos funcionários nas decisões estratégicas e operacionais e nos resultados da empresa, buscando minimizar a manipulação das pessoas;
- t alocação do lucro para as necessidades de expansão ou reposição de capital, remuneração dos acionistas e também participação dos empregados, formação de pessoal e apoio às comunidades carentes através de um fundo comum;
- t compatibilização da produtividade com o emprego, preocupando-se tanto com a produtividade do trabalho quanto com a do capital (automatização) (T);
- t disponibilização das informações econômico-financeiras a todos os empregados e intensificação do processo de comunicação vertical e horizontal;
- t eliminação da mentira junto a seus públicos e conduta ética no pagamento de impostos, nas licitações, demonstrativos financeiros, propaganda e outras práticas, assumindo perdas a curto prazo, se preciso, para obter ganhos de longo prazo e credibilidade (T);
- t elevado comprometimento e motivação para o trabalho (T);
- t lideranças motivadas para a mudança com papel vital na condução do processo (T);

reconhecimento de que a organização é uma construção de todos (T).

Embora o progresso dentro do projeto seja desigual (Almeida e Leitão, 2003), as empresas desse projeto, implantado em 1991, são lucrativas e por vezes apresentam produtividade acima da média de seu setor (Gonçalves e Leitão, 2001). O histórico do projeto mostra a profundidade de suas raízes, não permitindo confundi-lo com algum modismo passageiro (Pinto, 2004). Tais exemplos de transformação na gestão dos negócios, mais precisamente na gestão das pessoas, podem ser encontrados em outros estudos (Serva, 1993; Aktouf, 1996; Singer e Souza, 2000). Estão mostrando a possibilidade de compatibilização entre a metáfora do mercado e a de comunidade (Alvesson e Deetz, 1997:237).

Outro aspecto que essas empresas ressaltam, no seu intento de evitar a exclusão, é a atenção dada ao emocional na vida da empresa e sua intensa relação com a aprendizagem e poder, que se apresenta como parte relevante da ação estratégica para a mudança que transforma. Parcela significativa das organizações empresariais e públicas negligencia a interdependência entre razão e emoção, fator relevante para o esforço de mudança (Villardí, 2004; Fineman, 2001). Diz Walsh (1995) que saber como se relacionam emoção e cognição é uma das direções mais importantes que a pesquisa de campo pode tomar para o entendimento da mudança. A biologia do conhecimento vem explicando essa relação.

Na opinião de Antonacopoulou e Gabriel (2001), a emoção é base para o processo de aprendizagem ao prover a motivação para o processo cognitivo; Piaget já identificara em sua obra pedagógica a emoção como a fonte de energia que facilita o raciocínio e isso foi detalhado na teoria dos sistemas vivos de Maturana e Varela (1995). Ademais, uma das precondições para a obtenção de um novo conhecimento consubstancia-se na “desconstrução” do conhecimento anterior. O aprendizado está, portanto, necessariamente associado a um conflito emocional, no esforço de superação do conhecimento estabelecido.

Huy (2003) explora essa questão ao demonstrar a relação entre as emoções e as capacidades dinâmicas de uma organização. No nível emocional, a resistência à mudança decorre em grande parte da ansiedade gerada pelo desconhecido e do medo de eventuais conseqüências negativas. Defender uma mudança de paradigma significa desafiar a “identidade cognitiva” dos integrantes da organização. Mexe com os significados assumidos, gerando incerteza, pois abala nossos pressupostos de conhecimento, campo do emocional.

Grande parte das organizações tenta suprimir a emoção em suas estratégias. Uma das conseqüências é o bloqueio do processo de aprendizagem. A negação das experiências emocionais transforma os colaboradores de uma organização em seres resistentes ao aprendizado e isso dificulta fortemente a mudança organizacional.

De acordo com Huy (2003), o reconhecimento da importância das emoções implica a adoção de três ações básicas: criar um canal para discutir a interação indivíduo-organização; buscar a conciliação em detrimento da visão disciplinadora; exaltar valores apropriados e afastar crenças inadequadas. Essas três práticas foram observadas no caso Femaq (Gonçalves e Leitão, 2001), uma fundição de Piracicaba, considerada um dos expoentes do projeto de Economia de Comunhão.

A transformação do processo decisório é outro elemento estratégico para a mudança e requer mecanismos que possibilitem a efetiva negociação entre todos os grupos de colaboradores. A ênfase dos interesses passa a se concentrar na diversidade e o conflito adquire uma conotação positiva. O sentido dessa transformação é distinto do proposto pelos adeptos do planejamento participativo como indutor do processo de desenvolvimento organizacional, uma vez que implica uma alteração completa dos procedimentos de decisão, não constituindo mera retórica com vistas à manipulação. Busca-se conquistar a confiança e o real comprometimento de todos os colaboradores, evitando reações desconfiadas e impeditivas à mudança. Há cessão de poder e responsabilidade.

O esforço no sentido de alterar o processo decisório pode reduzir os efeitos negativos associados às condições opressoras sob as quais se dá parcela significativa das relações de trabalho. Todas as formas de manipulação acabam por ser percebidas pelos funcionários e, muitas vezes, consentidas, mas nenhuma causa bem-estar emocional.

A necessidade de demonstrar que a proposta de mudança foi realmente incorporada à organização é condição necessária para romper a resistência por parte dos diretores e gerentes — que temem a perda de poder — e do restante dos funcionários, que interiorizaram a dominação e acreditam ser esse o modo “natural” de convivência entre as pessoas. Para alcançar uma situação de partilha no plano dos valores é preciso gerar condições concretas de comunhão. A resistência à mudança deve ser compreendida também como uma incapacidade de torná-la atrativa e para rompê-la é necessário projetar um futuro plausível, função primordial das lideranças do processo de transformação. O objetivo da transformação passa a ser a concepção de uma organização onde o substantivo comande o instrumental. Sociedades humanas não são apenas negócios agregados, voltados para o serviço da multiplicação de dinheiro (Aktouf, 2002:44). Como estão demonstrando as empresas de Economia de Comunhão, a busca pela lucratividade e o bem-estar das pessoas não são mutuamente excludentes, a obsessão egocêntrica pela acumulação, sim.

6. Considerações finais

A tendência atual é entender a mudança como ajustes incrementais, deixando fora do ambiente-tarefa os interesses psicossociais e ambientais. A forma cultural como entendemos a natureza (Bateson, 1986:139) molda a percepção das relações entre organização e ambiente na gestão estratégica. O ambiente natural acaba por se configurar como uma projeção das pessoas, uma forma narcisística de ver.

Portanto, a questão pertinente deve ser a de como evitar a continuação da degradação do planeta e das relações sociais. A postura incrementalista adotada não está impedindo a destruição dos recursos naturais ou o agravamento dos conflitos sociais. Julgar que eles sejam problemas dos governos é um grave equívoco, em um mundo onde as grandes corporações transformaram-se em centros de poder, substituindo Estados fragilizados e uma sociedade civil com baixa capacidade de organização. Diante desse quadro, o que devemos entender por gestão estratégica?

Este artigo, na linha da administração política que considera objeto da gestão o saber que conduz à vida coletiva, sugere que a tríade aprendizagem-conhecimento-mudança deve comandar uma nova concepção de gestão estratégica para mudança. A atual colcha de retalhos que constitui as teorias sobre aprendizagem (Prange, 2001:41), com sua visão predominantemente técnica, pouco ajuda, embora compreender o operar de nossos processos de aprendizagem possa constituir a única alternativa racional válida para reverter o processo de desintegração socioambiental em andamento (Maturana e Varela, 1995:22). A atual visão mecânica e instrumental (cognitivista) da “gestão do conhecimento” também pouco contribui para o entendimento da mudança e é ideologicamente conformista. Suas abordagens do conhecimento tácito, comunidades de prática, transferência de conhecimento ou narrativas de histórias põem mais ênfase na reprodução do que na inovação. Estão voltadas para o controle em uma postura cultural, quando o conhecimento é biologicamente orientado para a integração com os outros e com o ambiente (Maturana, 2001:34). Aqueles estudos estão, por outro lado, mais centrados na idéia de estoque de conhecimento (passado), esquecendo a aprendizagem que é o princípio ativo do conhecimento. Torna-se necessário construir um novo arcabouço teórico ideologicamente focado na idéia de aprender-conhecer para transformar.

Entendemos também que todas as formas de evolução social devem ser compreendidas e explicadas como um processo cognitivo, porque elas são um fenômeno associado à consciência humana (Varela e Shear, 2002; Gustavsson, 2001; Varela, Thompson e Rosch, 1993). Organizações são também sistemas de significados compartilhados, construídos pela consciência humana e por nosso inconsciente (Motta, 1986:205; Baruss, 2001; Beichler, 2001). Dizem Maturana e Varela (1995:69) que a forma como conhecemos um fenômeno o define como tal. Estratégias estão presas a essa máxima da Escola de Santiago. Precisamos, então, conhecer melhor nosso conhecimento sobre gestão, os significados que atribuímos a ela e parar de agir como

se o mundo que construímos independesse de nós. Mudança é também uma questão de vontade política e consciência ética.

Promover o aprendizado contínuo e crítico (menos dependente do poder) significa possibilitar o acesso às condições em que a criação de conhecimento ocorre e de como ela evolui: ensina a conhecer a natureza das organizações, seu significado e a desaprender velhos significados. Torna a mudança um processo natural, mais sensível às demandas das pessoas e ambientes, capaz de identificar sua intensidade necessária.

Essa reorientação para um estudo integrado do conhecimento-aprendizagem-mudança sugere ainda uma visão teórica multiparadigmática, a partir da perspectiva de um metanível humanista (Gioia e Pitre, 1990), que possibilite a reflexão crítica, como forma de revisão da consciência, aceitando a possibilidade de desvendar os significados que atribuímos ao conhecimento, à aprendizagem e à mudança. E ainda possibilita identificar formas de alienação e dominação existentes nas empresas, porque elas se manifestam no âmbito da linguagem, expressão típica de nossa maneira humana de ser.

A conclusão da biologia cognitiva de Humberto Maturana, Francisco Varela e Gregory Bateson, em suas obras, de que vida é igual a conhecimento e a transposição da teoria dos sistemas vivos para os sistemas sociais no plano da comunicação, na qual todo conhecimento é constituído, enfatizam, por conseguinte, a linguagem e nos estimula a sugerir que o interpretativismo e o socioconstrutivismo crítico são estâncias epistemológicas adequadas para o enfoque integrativo proposto.

Interpretativismo, basicamente, porque aceita, não só a idéia de um significado implícito em todas as ações humanas, como também adota um compromisso ético da vida, admitindo a contribuição da subjetividade criadora de significados, sem eliminar a busca da objetividade do conhecimento (Schwandt, 1994:189). O socioconstrutivismo, em essência, porque está interessado em desvendar como as expressões humanas operam, ao entender as práticas sociais e analisar as formulações teóricas. Entende o papel da linguagem na revelação do conhecimento, bem como seus condicionamentos sociais. Lembremos de novo Maturana (2001:27): “mais do que nosso meio de comunicação, a linguagem é o espaço relacional onde se situa nossa autoconsciência”. O socioconstrutivismo possibilita a reflexão sobre nossas práticas sociais e formas de vida, o que o paradigma humanista enfatiza em sua expressa intenção de transformação social, após refletir sobre o que fazem as pessoas construir seu mundo e a maneira como o fazem. Humanismo é comumente associado, de forma pejorativa, à inocência, mas como o símbolo cristão do leão e do cordeiro deitados lado a lado demonstra, força e inocência convivem em paz.

Em síntese, vivemos um mundo de significados, códigos de comunicação que precisam ser revelados de forma crítica, pois estão associados a uma estrutura social e de poder comprometidas com o *establishment*. O conhecimento é o fenômeno central no mundo humano-social; por isso precisamos de abordagens para a produção de

teorias mais sensíveis às formas como construímos e interpretamos esse mundo. Sua pura instrumentalização reduz a compreensão da vida. E, numa perspectiva humanista, para agregar substantividade ao operar das organizações e recuperar o bem comum, pela aceitação e não exclusão do outro, como o objeto de toda vida associada.

Por outro lado, consideramos que a realidade humano-social é muito mais rica do que um só paradigma pode explicar ou compreender. Seres humanos convivem com a subjetividade inexorável do operar de seu sistema nervoso e o esforço para a objetividade da razão; convivem com a estabilidade e a mudança num mesmo espaço temporal. Nossa experiência com pesquisa e a de alguns pesquisadores (Villard, 2004; Woodman, 1989) é de que o trânsito entre paradigmas é inevitável, na medida em que nos aprofundamos na natureza do fenômeno estudado, sob o risco de se perder a visão abrangente daquilo que se estuda. Não podemos ser apenas funcionais no ver.

Os biólogos chilenos Maturana e Varela (1995:264) afirmam que “no cerne das dificuldades do homem moderno está seu desconhecimento do conhecer”, o que coincide com a afirmação do físico Fritjof Capra, em seu conhecido *Ponto de mutação* (1994), de que a crise do mundo atual é uma crise de conhecimento. Parafraseando e adaptando Jacques Derrida, a vida organizacional é construída de textos lidos de formas diferentes; precisamos mudar a leitura dominante, embora conscientes de que a nova leitura não será a última.

Referências bibliográficas

AKTOUF, Omar. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 3, p. 43-53, 2002.

_____. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.

ALLEE, Verna. The art and practice of being a revolutionary. *Journal of Knowledge Management*, v. 3, n. 2, p. 252-261, 2002.

ALMEIDA, M.; LEITÃO, S. P. Empresas de economia de comunhão e razão substantiva. *Revista de Administração Pública*, v. 37, n. 6, p. 1145-1170, nov./dez. 2003.

ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Eds.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1997. v. 1.

ANSOFF, H. I. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANTONACOPOULOU, E. P.; GABRIEL, Y. Emotion, learning and organizational change: towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management*, v. 14, p. 435-451, 2001.

ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990's. *Journal of Management*, v. 25, p. 293-315, 1999.

AUGIER, M.; VENDELO, M. T. Networks, cognition and management of tacit knowledge. *Journal of Knowledge Management*, v. 3, n. 4, p. 252-261, 1998.

BARUSS, Imants. The art of science: science of the future in light of alterations of consciousness. *Journal of Scientific Exploration*, v. 15, n. 1, 2001.

BATESON, Gregory. *Mente e natureza. A unidade necessária*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1986.

BEICHLER, James E. To be or not to be? A parapsysics for the new millennium. *Journal of Scientific Exploration*, v. 15, n. 1, 2001.

BIRKNER, R. M.; BIRKNER, L. R. The common thread of biologist and learning organizations structures: nature's lessons as growth and change prove instructive. *Occupational Hazards*, v. 6, n. 8, Aug. 1999.

CAPRA, Fritjof. *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 1994.

_____. *As conexões ocultas*. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARDOSO, H.; FREIRE, L. C. Mudança e aprendizagem nas organizações. In: LIMA, Suzana Maria Valle (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

CHANLAT, Jean-François. *Ciências sociais e management*. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIA, Robert. From modern to postmodern organizational analysis. *Organizations Studies*, v. 16, n. 4, 1995.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 13, p. 522-545, July 1999.

FINEMAN, Stephen. A emoção e o processo de organizar. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Eds.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2.

FORD, J. D.; FORD, L. W. Logics of identity, contradiction and attraction in change. *Academy of Management Review*, v. 19, p. 756-785, 1994.

_____. The role of conversation in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 541-570, 1995.

GIOIA, D. A.; PITRE, E. Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 4, p. 584-602, 1990.

GOMES, P. Y.; MARION, G. Information et conventions: introduction. *Revue Française de Gestion*, n. 2, jan./fév. 1997.

GONÇALVES, H. H. A. B.; LEITÃO, S. P. Empresas da economia de comunhão: o caso Femaq. *Revista de Administração Pública*, v. 35, n. 6, p. 33-60, 2001.

GREENWOOD, R.; HINNINGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, v. 21, p. 1022-1054, 1996.

GUSTAVSSON, B. Towards a transcendent epistemology of organizations: new foundations for organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, v. 14, p. 352-378, 2001.

HABERMAS, J. Para o uso pragmático, ético e moral da razão prática. *Revista de Estudos Avançados*, v. 3, n. 7, p. 4-19, 1989.

HARMAN, Willis. Toward a new economic: a whole system view. *Noetic Sciences Review*, v. 31, p. 24-31, Autumn 1994.

HEDLER, H. C.; LIMA, S. M. V. Dimensões culturais e planejamento estratégico. In: LIMA, S. M. V. (Coord.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

HUY, Q. N. An emotion-based view of strategic renewal. In: STRATEGY PROCESS CONFERENCE AT INSEAD. *Proceedings...* Fontainebleau, 2003.

KAN, Pak Cho. Introducing power in organizational learning: the notion of dispersed learning communities. In: ORGANIZATIONAL LEARNING 3D CONFERENCE. *Proceedings...* United Kingdom, 1999.

LEITÃO, S. P.; ROSSI, L. F. Natureza da mudança nas organizações: uma introdução crítica. *Arché Interdisciplinar*, v. 10, p. 13-37, 2000.

_____; ROUSSEAU, K. Introdução à natureza da mudança transformadora nas organizações na perspectiva da biologia cognitiva. *Revista de Administração Pública*, v. 38, n. 2, 2004.

LUHMAN, Niklas. The autopoiesis of social systems. In: LUHMAN, N. (Eds.). *Essays in self reference*. New York: Columbia University, 1990.

MATURANA, Humberto. *La realidad: objetiva o construída*. Guadalajara: Anthropos, 1995.

_____. *Emoções e linguagem na educação e na política*. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

_____; REZEPKA, S. N. *Formação humana e capacitação*. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____; VARELA, F. *A árvore do conhecimento*. Campinas: Editorial Psy, 1995.

- MCWHINNEY, W. Alternative realities. In: MCWHINNEY, W. *Paths of change*. London: Sage, 1997.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. São Paulo: Bookman, 2000.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P. *Teoria da organização*. São Paulo: Biblioteca Pioneira, 1986.
- PILATI, R. O comprometimento do trabalhador e a *mudança organizacional*. In: LIMA, Suzana Maria Valle (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- PINTO, Mario C. S. *A economia de comunhão sob o olhar da responsabilidade social corporativa*. 2004. Tese (Doutorado) — Departamento de Administração, PUC-Rio, Rio de Janeiro.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, p. 3-15, 1990.
- PRANGE, Christiane. Aprendizagem organizacional. Desesperadamente em busca de teorias. In: EASTERGBY-SMITH, M.; BURGOINE, J.; ARAÚJO, L. (Coords.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001.
- RAMOS, A. Guerreiro. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- SCHWANDT, Thomas A. Three epistemological stances for qualitative inquiry. In: DEZIN, N.; LINCOLN, Y. (Eds.). *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 1994.
- SERVA, Maurício. O fenômeno das organizações substantivas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 2, mar./abr. 1993.
- SILVA, J. S. A mudança de época e o contexto global cambiante. In: LIMA, S. M. V. (Coord.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- SINGER, P.; SOUZA, A. R. de. *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000.
- SPENDER, J.-C. The dynamics of individual and organizational knowledge. In: SPENDER J.-C.; COLIN EDEN (Eds.). *Managerial and organizational cognition*. London: Sage, 1998.
- SZTOMPKA, P. *A sociologia da mudança social*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.
- VAN DE VEM, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, 1995.

VARELA, F. J.; SHEAR, J. *The view from within*: first person approaches to the study of consciousness. United Kingdom: Imprint Academic, 2002.

_____; THOMPSON, E.; ROSCH, E. *The embodied mind*: cognitive science and human experience. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology Press, 1993.

VILLARDI, Beatriz Q. *Um estudo empírico-conceitual reflexivo de microprocessos de aprendizagem e mudança coletiva docente com a aprendizagem e mudança organizacional resultantes*. 2004. Tese (Doutorado) — Departamento de Administração, PUC-Rio, Rio de Janeiro.

WALSH, James P. Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, v. 6, n. 3, May/June 1995.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, v. 50, p. 361-386, 1999.

WOODMAN, Richard W. Evaluation research in organizational change: arguments for a “combined paradigm” approach. *Research on Organizational Change and Development*, v. 3, p. 161-180, 1989.