

Stakeholders e o Processo de Adaptação das Organizações

Cristina Figueiredo¹, José Rodrigues Filho¹

¹ Dpto. de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Rua Passo da Pátria, 156 – sala 240, São Domingos, Niterói – RJ. Cristina.figueiredo@bp.com, rodrigues@labceo.uff.br

Resumo

O estudo sobre como os públicos de interesse (os stakeholders) podem participar do processo de adaptação estratégica organizacional justifica-se pelos aspectos pessoal, social, teórico e institucional. No aspecto pessoal, o estudo ajuda o pesquisador a compreender melhor a aplicação das teorias administrativas na prática organizacional. No social, o estudo contribui para a discussão sobre o papel e a importância dos stakeholders no processo de adaptação estratégica organizacional. No teórico, ele proporciona a verificação da integração das teorias de adaptação estratégica com as teorias dos stakeholders. Finalmente, o estudo contribui para a verificação da interseção entre os debates acadêmico e organizacional..

Keywords: mudança estratégica, *Stakeholders*, adaptação organizacional

1. Introdução

Nas últimas décadas, as mudanças no ambiente dos negócios mostraram-se bastante profundas, exigindo das empresas flexibilidade e transparência muito maiores do que no passado. Tal fato contribuiu para uma maior vulnerabilidade por parte das corporações, pois passaram a ter que atender as exigências cada vez maiores dos governos, organizações não governamentais e demais atores da sociedade civil em geral, no que diz respeito às suas práticas administrativas e operações.

Além da responsabilidade de gerenciar os impactos econômicos, ambientais e sociais causados por suas operações, as organizações passaram a sofrer pressões internas e externas, que as obrigaram a realizar mudanças estratégicas para atender a crescente demanda dos *stakeholders* (públicos de interesse) por prestação de conta sobre o gerenciamento desses impactos.

Em um cenário onde o ambiente é turbulento, no qual rápida e profunda mudança vem ocorrendo, tanto na esfera política quanto na econômica e socioambiental, as organizações devem desenvolver a capacidade de adaptar-se estrategicamente se desejarem sobreviver. A própria evolução do processo de administração estratégica está relacionada com o ritmo acelerado das transformações que ocorrem no ambiente, tanto na sociedade em geral quanto no mundo dos negócios.

O surgimento do movimento de responsabilidade social corporativa (RSC) reforçou o cenário de pressões provenientes dos ambientes externo e interno, pois preconizou que as empresas deveriam ser mais transparentes e participativas no processo de desenvolvimento sustentável do planeta, incluindo uma postura pró-ativa em relação aos impactos ambientais, sociais e econômicos causados por suas operações. Freeman (2000) acredita que o movimento contribuiu para a ampliação do escopo de análise dos *Stakeholders* e imprimiu na gestão da empresa a importância de relacionar-se com grupos previamente identificados.

Portanto, a identificação dos *stakeholders* tornou-se uma atividade importante para que a organização possa analisar o seu contexto externo e, a partir daí, dar início ao seu processo de adaptação estratégica, a fim de antecipar-se ou reagir às pressões dos seus principais *stakeholders*.

2. Administração Estratégica

A evolução do processo de administração estratégica está relacionada com o ritmo acelerado das transformações que ocorrem em nosso ambiente, tanto na sociedade em geral quanto no mundo dos negócios. O mundo empresarial tradicional utilizava instrumentos para planejamento a médio e longo prazos que se tornaram obsoletos, pois não conseguiam se adaptar a um ambiente turbulento, em constante mutação. Portanto, principalmente a partir da década de 1980, o enfoque no planejamento estratégico tornou-se mais complexo e amplo, dando origem à administração estratégica.

Ao longo das últimas quatro décadas, vários estudos na área da administração estratégica têm focado nas origens das vantagens competitivas das organizações. Muitas das primeiras teorias desenvolvidas sugeriam que a organização poderia obter vantagem competitiva através da implementação de estratégias que explorassem suas forças internas, respondessem adequadamente às oportunidades do ambiente e, ao mesmo tempo, conseguissem neutralizar as ameaças externas e evitar as fraquezas internas.

3. Mudança estratégica

Na área da administração, encontramos várias teorias que definem e descrevem o processo de transformação das organizações, a partir de diferentes perspectivas. Segundo Pettigrew (1987 apud Campagnac, 2002), a mudança estratégica se dá quando ocorrem diferenças em uma ou mais dimensões da estratégia, observada ao longo do tempo.

A revisão bibliográfica realizada aqui considerou prioritariamente as perspectivas teóricas que abordavam o tema da mudança estratégica como parte do processo da estratégia e da evolução das organizações.

Segundo Miles (1982 apud Rossetto et al.; 1996), os estudos sobre mudança organizacional originaram-se de teorias que partiram do pressuposto de que as organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico e não estático. Neste caso, às organizações apenas caberia fazer alguns ajustes entre suas estruturas e processos a fim de atender às pressões do ambiente.

Rossetto et al. (1996) afirma que, para transformar essa necessidade de ajuste em um fator positivo para obter sucesso, a organização depende de duas características: 1) sua capacidade de antecipar mudanças e de aproveitar prontamente as novas oportunidades através da ação rápida; e 2) da capacidade de reagir com flexibilidade para evitar as ameaças e pressões ambientais.

Pettigrew e Whipp (1991) acreditam que a mudança estratégica e a competitividade devam ser analisadas de forma conjunta, como se fosse um processo complexo, e que a análise das forças competitivas e o gerenciamento da mudança não deveriam ser apresentados como atividades isoladas. Para os autores, mesmo durante a aparente implementação de uma parte da estratégia, a gerência deverá lidar e responder às mudanças contínuas do ambiente.

Como sugerido por Campagnac (2002), as três dimensões propostas por Pettigrew e Whipp poderiam ser definidas como: Conteúdo (o *que?* da mudança); Contexto (o *por que?* da mudança); e o Processo (o *como?* a mudança ocorre).

Outra corrente teórica defendida por Li e Yuan (2008) descreve a mudança estratégica principalmente como um processo evolutivo, cuja ênfase encontra-se na transformação contínua de um estado estável até outro. Neste caso, a mudança estratégica da empresa se dá em decorrência da rotina de mudança estratégica da organização e considera a aprendizagem organizacional como um mecanismo de condução da mudança. Como se trata de um mecanismo, a rotina de uma única mudança influencia todo o sistema de rotinas, induz à mudança no sistema de rotina organizacional e conquista a rotina de mudança estratégica.

Através da abordagem da teoria dos jogos evolutivos, Li e Yuan (2008) mostraram que a diferença da situação inicial do sistema acarreta a diferença da escolha empresarial da mudança estratégica. E, como a diferença da situação inicial está relacionada com custo e benefício para a empresa, apesar de algumas estratégias poderem ser dominantes em um primeiro momento, no longo prazo as empresas considerarão a implementação da mudança estratégica caso o benefício de sua realização seja maior do que o custo. Esta escolha formará o padrão que a empresa adotará em sua próxima mudança estratégica. Na realização dessas mudanças, a empresa deverá levar em consideração seus interesses de longo prazo, direcionados ao seu desenvolvimento, pois eles poderão trazer mais benefícios para a empresa no futuro.

Na opinião de Small e Downey (2001), programas de longo prazo também não serão perdidos em virtude de pressões imediatas ou destruídos por projetos desarticulados, caso a empresa tenha uma visão clara dos tipos de projetos que possui e qual tipo de tratamento gerencial cada um deverá receber.

Para Mintzberg (1996), o dilema principal em relação às previsões de longo prazo encontra-se no fato de que as empresas devem pensar e agir com antecedência, porém lhes faltam ferramentas analíticas para enxergar com antecedência. Portanto, previsões futurísticas poderão ser concepções questionáveis, visto que as empresas não precisam necessariamente ver o futuro – precisam apenas responder aos eventos de modo mais rápido do que seus concorrentes. No entanto, há pessoas que são visionárias, ou seja, são capazes de perceber como o mundo está se desdobrando e fazer previsões. Mas esse não é um processo analítico e, caso seja utilizado, a empresa deverá considerar cuidadosamente o conjunto de informações que possui para poder tomar decisões.

Adcroft et al (2008) acreditam que as organizações devam mudar com o tempo, correndo o risco de falirem se não o fizerem. Devido às forças complexas com as quais as organizações devem lidar atualmente, mudar passou a ser o papel fundamental do estrategista em uma organização, porém eles não dispõem de muitos modelos e teorias que o auxiliem nessa tarefa. Portanto, os autores propõem um novo modelo – o Mito Revolucionário - que combina diferentes formas e processos de análise a fim de fornecer uma visão holística de mudança na organização. O modelo é dividido em 3 pontos-chave: o evento da transformação, o programa de transformação e o resultado da transformação.

Adcroft et al (2008) argumentam que o mito da transformação em si significa não o que aconteceu, mas como a transformação foi interpretada e compreendida, tanto pelas pessoas que estão dentro quanto por aquelas que estão fora da organização. Este poderá ser o mais importante fator de sucesso ou fracasso, visto que diferentes *Stakeholders* terão diferentes percepções e criarão seus próprios mitos sobre o que vêem ou experimentam. Uma transformação poderá parecer racional e ter um resultado desejado por alguns e ser vista como um grande erro por outros. O comportamento é geralmente orientado por nossa percepção dos eventos e não pela mecânica e pelos eventos em si.

4. A adaptação organizacional

O que geralmente encontramos na literatura disponível como descrição de adaptação estratégica é que as organizações não são sempre atores passivos de forças provenientes do ambiente, mas que elas têm o poder de influenciar e modelar o ambiente. Lam (2004) afirma que a perspectiva sobre adaptação estratégica enfatiza o papel da ação administrativa e da aprendizagem organizacional, além da importância de mudança contínua e da adaptação para enfrentar turbulências ambientais e incertezas. Do mesmo modo, Chakravarthy (1982, apud Fiol e Lyles, 1985) argumenta que adaptação organizacional é a essência da administração

estratégica por tratar-se da atividade-chave para lidar com mudanças que ocorrem no ambiente e envolve o processo contínuo de fazer escolhas estratégicas.

Conforme definido por Lawrence e Dyer (1981 apud Campagnac, 2002), adaptação estratégica consiste no processo de ajuste e de adequação da organização ao seu ambiente, na medida em que tanto a organização procura se modificar para atender às exigências do ambiente, quanto procura moldá-lo de acordo com suas necessidades.

Rosseto (2005) afirma que o tema sobre adaptação da organização às mudanças do ambiente vem sendo tratado há alguns anos por teóricos sobre organizações, porém torna-se ainda mais relevante nos dias atuais, visto que os ambientes mostram-se cada vez mais dinâmicos e as mudanças cada vez mais frequentes.

Ainda segundo Rossetto (2005), a questão central em relação aos estudos sobre adaptação estratégica divide-se em duas correntes:

Visão Determinista – as estratégias organizacionais são determinadas pelo ambiente

Seleção Natural – tem suas raízes na teoria evolutiva de Darwin

5. Institucional – sugere que as pressões provenientes do ambiente tornam as organizações cada vez mais homogêneas,

Visão Voluntarista (escolha estratégica) – o ambiente é manipulado pela organização

Seleção Racional – esse modelo originou-se da teoria da contingência, porém com a noção de racionalidade.

Escolha Estratégica – surge para apresentar o processo utilizado pelos detentores de poder dentro da organização para decidir os cursos da ação estratégica direcionada a diferentes alvos dentro e fora da organização, conforme defendida por Child (1997 apud Campagnac, 2002). Até então, a adaptação organizacional era vista como o processo pelo qual as organizações se ajustavam às imposições do ambiente, porém os processos através dos quais a adaptação organizacional ocorria eram ignorados, conforme teoria defendida por Miles (1982 apud Campagnac, 2002).

Dependência de Recursos – supõe que as organizações não dispõem de todos os recursos de que necessita e que algumas atividades só poderão ser realizadas fora da organização.

5.1 Teorias sobre adaptação estratégica

Dentre as diversas teorias disponíveis sobre adaptação estratégica, serão abordadas mais profundamente, neste trabalho, a teoria evolucionária, a teoria do equilíbrio pontuado, a teoria da aprendizagem organizacional e a teoria da influência dos *Stakeholders*.

5.1.1 Teoria Evolucionária

Segundo estudo produzido pela York University (2000), dentro de um contexto antropológico, durante quase todo o século 20 os pesquisadores que desenvolveram a teoria da evolução primeiramente focaram na microevolução, caracterizada por pequenas mudanças genéticas em algumas gerações na população. Até os anos 1970, pensava-se que tais mudanças de uma geração para outra indicavam que as espécies anteriores evoluíram gradualmente em outras espécies durante milhões de anos. Esse modelo de mudança gradual de longo prazo geralmente é chamada de gradualismo. Esta é essencialmente a idéia Darwinista, do século 19, de que as espécies evoluem de modo lento a uma taxa mais ou menos constante.

Em um contexto do comportamento organizacional, Nelson e Winter (1982, apud YORK UNIVERSITY, 2009) apresentaram a teoria evolucionária da seleção como parte da

constatação de que algumas organizações sobrevivem em um ambiente competitivo e outras desaparecem.

5.1.2 Teoria do Equilíbrio Pontuado

Ao contrário do gradualismo, a Teoria do Equilíbrio Pontuado, conforme descrita por Eldredge e Gould (1972), engloba três conceitos: 1) Inércia (refere-se ao longo período de forma relativamente sem mudanças); 2) Pontuação (refere-se a uma mudança radical de curta duração); 3) Frequência Relativa Dominante (refere-se à taxa em que esses eventos ocorrem em uma situação particular).

Os períodos pontuados (ou de rápidas mudanças) provavelmente resultaram de grandes mudanças ambientais em temas como predação, estoque de alimento e clima.

De acordo com Gersik (1991 apud York University, 2009), dentro de um contexto organizacional, o modelo do equilíbrio pontuado consiste em:

Estruturas profundas – um conjunto escolhas fundamentais;

Períodos de equilíbrio – manutenção de estruturas organizacionais e padrões de atividades, onde ocorrem pequenos ajustes incrementais para adaptar-se ao ambiente, sem afetar as estruturas profundas;

Períodos revolucionários – ocorrem devido a alterações significativas no ambiente e levam a uma mudança drástica total, onde a estrutura profunda se rompe até que o período revolucionário termine e novas estruturas são formadas.

Tushman e Romanelli (1985) utilizaram a teoria do equilíbrio pontuado para criar um modelo que demonstrasse como ocorre a mudança organizacional ao longo do tempo. Rosseto (2003) afirma que esse modelo consiste de períodos de fomento, intercalados por mudanças revolucionárias, e a evolução organizacional é descrita como períodos de mudança incremental pontuados por períodos de mudança descontínua. Durante o estágio de convergência, as mudanças incrementais e a adaptação ocorrem na empresa. Tais estágios são pontuados por mudanças revolucionárias, quando ocorrem reorientações na organização, em resposta a descontinuidades no ambiente.

Mais recentemente, Tushman e Romanelli (2004) afirmaram que o objetivo fundamental do equilíbrio pontuado é explicar teoricamente como as organizações tipicamente realizam transformações fundamentais. E, de acordo com o modelo do equilíbrio pontuado, para quebrar a inércia é necessário que haja uma mudança radical e descontínua de todas ou da maioria das atividades da organização. Através da análise de 5 hipóteses distintas do modelo do equilíbrio pontuado, os autores concluem que mudanças revolucionárias constituem o modo mais comum de as organizações sofrerem transformações fundamentais, devido à provável inabilidade de as organizações concluírem uma transformação fundamental através de mudanças incrementais e graduais nas suas características. Segundo Rosseto et all (1997), ao período que transcorre entre uma mudança e revolucionária e outra se dá o nome de período estratégico, o qual é caracterizado por um conjunto de decisões que cria um padrão de comportamento estratégico característico do período.

5.1.3 Teoria da Aprendizagem Organizacional

Fiol e Lyles (1985) afirmam que, apesar da sua importância para o desempenho estratégico da organização e da ampla aceitação da noção de aprendizagem organizacional, ainda não havia sido criada uma teoria ou modelo de aprendizagem organizacional que fosse amplamente aceita. Do mesmo modo, Lam (2004) afirma que a literatura disponível sobre inovação e aprendizagem organizacional auxilia no conhecimento mais profundo sobre os efeitos das

estruturas organizacionais na habilidade das organizações de aprenderem, produzirem conhecimento e gerar conhecimento tecnológico, porém fornece pouca informação sobre como a dinâmica organizacional interna e o aprendizado interagem com as forças tecnológicas e ambientais para modelar a evolução organizacional. Além disso, Fiol e Lyles (1985) constatarem que na literatura analisada havia considerável inconsistência na aplicação dos termos dos conceitos do que estava sendo examinado, sendo que algumas vezes o termo “adaptação” era usado em um estudo, o termo “aprendizagem” usado em outro, e ainda o termo “ação” era encontrado em um terceiro estudo.

Lam (2004) também afirma que as pesquisas no campo da mudança organizacional e adaptação encontram-se fragmentadas: os diferentes níveis de análise estão desconectados e geralmente baseiam-se em paradigmas teóricos que utilizam diferentes métodos de pesquisa. Segundo Lewin e Volberda (1999 apud LAM, 2004), tal desconexão faz com que tratemos seleção e adaptação como dois processos separados na evolução das organizações, enquanto na realidade novas formas de organização emergem da interação dinâmica entre os dois processos.

A fim de resolver o dilema conceitual entre adaptação e aprendizagem, Fiol e Lyles (1985) sugerem as seguintes definições:

Aprendizagem: O desenvolvimento de discernimento, conhecimento, e associações entre ações passadas, a efetividade daquelas ações, e as futuras ações.

Adaptação: A habilidade de fazer ajustes incrementais como resultado de mudanças ambientais, mudanças nas metas estruturais, ou outras mudanças.

Fiol e Lyles (1985) afirmam que uma crença comum encontrada na literatura de administração estratégica é a de que as organizações realmente aprendem e se adaptam, e que isso aumenta a habilidade da empresa de sobreviver. Para que a aprendizagem ocorra, Fiol e Lyles (1985) sugerem quatro fatores contextuais: Cultura, Estratégia, Estrutura, e Ambientes.

5.1.4 Teoria da Influência dos Stakeholders

Donaldson e Preston (1995) oferecem quatro teses centrais que observam que a teoria dos *Stakeholders* pode ser caracterizada por:

Descritiva – apresenta um modelo do que a empresa é e a descreve como uma constelação de interesses cooperativos e concorrentes que possuem valores intrínsecos. Ou seja, apenas descreve que a empresa possui *Stakeholders*.

Instrumental – estabelece um arcabouço para examinar as conexões entre a prática da administração de *Stakeholders* com o alcance bem sucedido dos objetivos estratégicos

Normativa – descreve os motivos pelos quais a empresa deveria levar os *Stakeholders* em consideração

Gerencial – a administração dos *Stakeholders* requer atenção tanto para os interesses legítimos de todos os *Stakeholders* apropriados, mas também para o processo decisório caso-por-caso.

4.1.4.1 Stakeholders

Como uma clara consequência de um jogo de palavras (em Inglês o termo *Shareholder* ou *Stockholder* significa acionista), o termo *Stakeholder* teve sua origem em 1963 quando foi formulado pelo Stanford Research Institute (SRI), com a intenção de especificar todos aqueles que possuem um interesse em jogo na atividade da empresa e seu nome deriva da palavra *stake*, que em Português significa aposta ou promessa. Posteriormente o termo evoluiu e, em

1984, Edward Freeman (1984) definiu o termo *Stakeholder* como: “qualquer grupo ou indivíduo que é afetado por ou pode afetar o alcance dos objetivos da empresa” (Freeman, 2000, tradução da autora). Desde a sua criação, o termo *Stakeholder* já mostrava uma base na prática gerencial, pois pregava que os gerentes precisavam conhecer e compreender bem as preocupações de seus *Stakeholders* a fim de conseguir apoio deles e alcançar, assim, sucesso a longo prazo. No entanto, Freeman (2000) afirma que o impacto sobre as teorias de gestão foi relativamente pequeno, e fragmentos do conceito de *Stakeholders* passaram a se desenvolver e serem utilizados basicamente em quatro linhas de pesquisa sobre administração de empresas:

Planejamento Corporativo – incorporou um papel limitado para *Stakeholders* no desenvolvimento da estratégia da empresa, definindo-os por suas funções, ao invés de considerá-los como grupos complexos, compostos por indivíduos multifacetados

Teoria dos Sistemas e Teoria da Organização – ambas são limitadas quanto à aplicação no mundo dos negócios, no entanto o fato de que essas teorias mostraram que é difícil descrever a empresa sem um reconhecimento completo dos relacionamentos dos quais ela depende, impulsionou a definição da importância fundamental do conceito de *Stakeholders*

Responsabilidade Social Corporativa – contribuiu para a ampliação do escopo de análise dos *Stakeholders* e imprimiu na gestão da empresa a importância de relacionar-se com grupos previamente identificados

Donaldson e Preston (1995) mostraram que o conceito de *Stakeholder* contrasta totalmente com a perspectiva de *input* e *output* (entrada e saída), onde investidores, empregados e fornecedores são vistos como colaboradores do *input*, o qual é transformado pela empresa em *outputs* para beneficiar o consumidor. No modelo de *Stakeholder*, os autores afirmam que os analistas dos *Stakeholders* defendem que todas as pessoas ou grupos que possuem interesses legítimos na participação de um empreendimento desejam obter benefícios e que não há prioridade *prima facie* de um conjunto de interesses e benefícios sobre outro.

Mitchell et al (1997) afirmam que, em geral, a literatura sobre definição de *Stakeholders* poderia ser dividida entre estudiosos que possuem visões estreitas e outros que possuem visão ampla sobre o tema. Aqueles tentam definir os grupos relevantes em termos de sua relevância direta com os interesses principais da organização, enquanto estes se baseiam na realidade empírica de que as companhias certamente podem ser afetadas ou podem afetar quase todos.

A clássica definição de Freeman (1984) trata-se de uma das definições mais amplas encontradas na literatura sobre *Stakeholders*, o que, segundo Mitchell et al (1997) torna-se uma tarefa extremamente complexa para ser aplicada pela administração de uma organização, resultando no fato de que nem sempre os principais *Stakeholders* são os mesmos que recebem maior atenção por parte desses administradores. Em geral, os autores que defendem uma abordagem mais ampla para o termo *Stakeholder* baseiam-se na realidade empírica de que as empresas podem de fato afetar ou serem afetadas por praticamente qualquer um.

No outro extremo, Clarkson (1994 apud Mitchell et al, 1997, tradução da autora) é um dos autores que sugere a mais estreita definição para o termo:

Stakeholders voluntários possuem certo tipo de risco resultante do fato de terem investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, algo de valor, em uma empresa. Stakeholders involuntários são colocados em risco como resultado das atividades de uma empresa. Porém, sem o elemento de risco, não há participação.

Em geral, os autores que definem *Stakeholder* de modo mais amplo, tentam definir grupos relevantes em termos de sua relevância direta aos interesses econômicos principais da empresa.

Com uma abordagem mais abrangente e inclusiva, Alledi (2008) coloca a organização e todos os outros atores da sociedade no mesmo nível, ou seja, como membros de uma grande rede de relacionamentos, onde um influencia, impacta e é impactado pelo outro. Nesta rede também estão incluídas as futuras gerações, o que indica a preocupação com o desenvolvimento sustentável, e a organização não tem um papel de destaque como nos modelos vistos anteriormente, sugerindo que ela não é o centro das relações, ao redor da qual os demais *Stakeholders* se posicionam.

Agradecimentos

Agradeço à minha família, em especial ao meu marido e filhos, pelo apoio e compreensão durante os momentos em que me dediquei totalmente à elaboração desse estudo.

Referências

Adcroft, A.; Willis, R.; Hurst, J. (2008). A new model for managing change: the holistic view. *Journal of Business Strategy*, Vol. 29, No. 1, pp. 40-45.

Alledi, C. *Certificações e Indicadores Sociais*. (17 out. 2008). Niterói, 113 transparências, color.

Campagnac, L. (2002). *Adaptação estratégica organizacional: o caso da Siemens AG no período de 1990 a 2001*. 209 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói.

Chakravarthy, B. (1982). Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. *The Academy of Management Review*, Vol. 7, no. 1, pp – 35-44.

Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment. *Organization Studies*, London, Vol. 18, no. 1, pp. 43-76

Clarkson, M. (1994). A Risk Based Model of Stakeholder Theory. *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.

Donaldson, T.; Preston, L. (1985). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91.

Eldredge, N.; Gould, S. (1972). Punctuated Equilibria: An Alternative to Phyletic Gradualism, em T. J. Schopt (Ed.), *Models in Paleobiology*, 82–115, São Francisco: Freeman, Cooper & Co.

Fiol, M.; Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, Vol 10, No. 4, pp. 803 - 813

Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

_____. (2005). *Managing for Stakeholders: An Argument, Ten Principles, and Eight Techniques*. Seminário Stakeholder Management. WELL. 24 de outubro de 2005. Disponível em <http://www.wellweb.org/pastactivities.asp> . Acesso em: 15 de maio de 2009.

Freeman, E; McVea, H. In: Hitt, M.; Freeman, E; Harrison, J. (2000) *Handbook of Strategic Management*. Oxford: Brackwell Publishing, pp. 189 – 207.

- Gersick, C.J.G. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multi-Level Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm, *Academy of Management Review*, 16(1), pp.10-36.
- Lam, A. (2004). *Organizational Innovation*. Royal Holloway College, University of London.
- Lawrence, P.; Dyer, D.(1981). *Toward a theory of organizational and industrial adaptation*. Boston. Working paper (Graduate School of Business Administration) Harvard University.
- Lewin, A; Volberda, H. (1999). Prolegomena on Coevolution: a Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms. *Organization Science*, 10/5,pp. 519 – 534.
- Li, Y.; Yuan, Z. (2008). Study on the Evolutionary Mechanism of Enterprise Strategic Change. 2008 International Conference on Management Science & Engineering.
- Miles, R.H (1982). *Coffin nails and corporate strategies*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1996). Comments. *International Journal of Forecasting*, Vol. 12, pp. 539-554.
- Mitchel, R; Agle, B; Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp- 853-886
- Nelson, R. R., Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press.
- Pettigrew, A. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*.
- Pettigrew, A.; Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success*. Oxford, UK: Blackwell.
- Rossetto, C. R. et al. (1996) Os elementos da mudança estratégica empresarial : um estudo exploratório. *Teor. Evid. Econ. Passo Fundo*, Vol. 4, No. 7 / 8, pp. 111 – 120
- _____. (2003). A Influência das Mudanças Estratégicas Revolucionárias e Evolucionárias Segundo o Modelo de Tushman e Romanelli em Empresas Familiares no Setor de Edificações. In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto- MG, pp. 2.
- Rossetto, C; Rossetto, A. (2005). Teoria Institucional e Dependência de Recursos na Adaptação Organizacional: Uma Visão Complementar. *RAE–eletrônica*, Vol. 4, No.1, Art. 7.
- Rossetto, C; Cunha, C; Orssatto, C. (1997). Os Stakeholders no Processo de Adaptação Estratégica: um Estudo Longitudinal. *Teor. Evid. Econ. Passo Fundo*, Vol.5, No.9, pp.107-126
- Small, A.; Downey, E. (2001). *Managing Change: some important aspects*. Downey & Small Associates, Inc.
- Tushman, M. L.; Romanelli, E. (1985). Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. In: Staw, B. M., Cummings, L. L. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- _____. (2004). Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test. *Academy of Management Journal*, Vol .37, No. 5.
- York University. (2000). Evolutionary Theory. Disponível em http://www.fsc.yorku.ca/york/istheory/wiki/index.php/Evolutionary_theory. Acesso em 15 de maio de 2009.