

## **Adaptação Estratégica: influências do Ambiente de Mudanças na formulação de Estratégias Organizacionais**

**Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira**<sup>1</sup>  
**Prof. MSc. Alexandre Marino Costa**<sup>2</sup>  
**Prof. MSc. Daniel Augusto de Souza**<sup>3</sup>

<sup>1</sup> **UFSC – Departamento de Ciências da Administração**  
**Campus Universitário – Trindade, Caixa Postal 476**  
**88040-900, Florianópolis-SC – Brasil**  
**mpereira@cse.ufsc.br**

<sup>2</sup> **UFSC – Departamento de Ciências da Administração**  
**Campus Universitário – Trindade, Caixa Postal 476**  
**88040-900, Florianópolis-SC – Brasil**  
**marino@cse.ufsc.br**

<sup>3</sup> **UNIVALLI – Universidade do Vale do Itajaí**  
**Campus São José – Rodovia SC 407, Km 4**  
**88122-000, São José-SC – Brasil**  
**dsouza@sj.univali.br**

**RESUMO:** O presente artigo apresenta a oportunidade de discutir o processo de mudança e adaptação estratégica das organizações, um dos grandes objetivos do Planejamento Estratégico. As mudanças no ambiente externo da organização, assim como do ambiente interno, geram pressões para que a organização formule estratégias a fim de se adaptar as novas condições ambientais. É um processo que procura entender o fenômeno das mudanças nas organizações e como elas tentam se adaptar ao novo momento. Para tanto, o artigo destaca dois modelos que tratam do assunto apresentando os elementos fundamentais para compreensão das mudanças e adaptação estratégica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Adaptação Estratégica, Mudanças Ambientais, Planejamento Estratégico

### **1. O entendimento das Mudanças do Ambiente**

Atualmente observa-se a realidade de tempos turbulentos, onde as mudanças ambientais estão ocorrendo por toda parte. Mudanças tecnológicas afetando diretamente as organizações, provocando transformações de âmbito social que, por sua vez, influenciam o comportamento do indivíduo, seja na sociedade ou no contexto organizacional.

No caso brasileiro deve-se colocar no rol de dimensões ambientais, as políticas governamentais, pois como afirma Austin (1990), é em países de terceiro mundo que a influência governamental exerce um papel considerável para o contexto organizacional.

Joshi (1991) admite que a mudança é um tema fundamental para a vida humana, além de ser um fator importante também para a vida organizacional. Na atual situação, a sobrevivência das organizações não depende apenas de simples mudanças frente às pressões do ambiente, mas da capacidade que elas têm de antecipar os eventos e as respostas ao ambiente, para que cresça em meio a mudanças.

Porém, como argumentam Dunphy & Stace (1988), tempos radicais podem requerer remédios radicais, ou seja, em momentos de crise a organização deve mudar e se adaptar rapidamente. No entanto, Pettigrew (1985b) lembra que é clara a associação entre distúrbios ambientais e períodos de importantes mudanças, porém não é apropriado inferir simplesmente uma relação entre crise nos negócios e uma mudança estratégica. Contudo, não se deve esquecer que geralmente uma crise pode acelerar o processo de mudança (Gladstein & Quinn, 1985). Entretanto, mudanças radicais não são as ideais, pois uma organização muito grande não consegue alterar suas estratégias e estrutura no momento exato em que ocorrem as pressões e instabilidades ambientais (Hannah & Freeman apud Peters, 1993). As mudanças no ambiente competitivo são rápidas demais e a capacidade de resposta das organizações é muito lenta (Reynierse, 1994). Assim, a maioria das organizações, conseguem apenas fazer pequenas mudanças que não garantem a sobrevivência no ambiente (Hannah & Freeman apud Peters, 1993).

Enquanto algumas dimensões ambientais estão sempre mudando, outras mantêm-se estáveis (Mintzberg, 1994), no entanto, cada vez mais o meio ambiente organizacional será instável, mudando rapidamente, fazendo com que as organizações busquem formas de adaptarem-se às circunstâncias da mudança e da transformação. Uma das formas que a organização tem de lidar com o ambiente é tentando criar o seu próprio ambiente (Hall, 1984).

A presente discussão justifica-se porque, além de contribuir para a discussão teórico-empírica da mudança e adaptação estratégica, contribui também na medida em que as organizações sofrem crescentes influências de fatores do ambiente externo, tendo que implementar mudanças estratégicas no sentido de adaptarem-se às novas condições ambientais, visando sobreviver num contexto ambiental cada vez mais hostil.

## 2. Mudança e Adaptação Estratégica

As mudanças nos panoramas político, econômico, social, tecnológico, cultural, demográfico e ecológico (Hall, 1984) têm inspirado grandes transformações nas estratégias empresariais das organizações. Para enfrentar tal conjuntura, as novas formas organizacionais devem ser flexíveis, adaptativas e responsivas às necessidades dos clientes e dos requisitos do mercado (Cravens, Shipp & Cravens, 1994), haja vista que as organizações também estão em contínuas mudanças (Evered, 1980).

O processo de mudança é caracterizado por uma série de fatores, entre os quais, alterações nos espaços organizacionais, nos níveis de responsabilidade e autoridade, nas relações de trabalho, bem como nos níveis de decisão e nas relações de poder (Dutra, 1990).

Mudança organizacional é um processo multinível e interativo, tendo seus resultados moldados por interesses e compromissos, tanto ao nível do indivíduo como ao nível dos grupos de dentro da organização.

Nenhuma organização possui o controle de todas as condições necessárias para sua própria sobrevivência pois, elas importam recursos externos, logo, dependem do ambiente. Por ambiente pode-se afirmar que consiste precisamente dos elementos que a organização não pode controlar. Embora, ela possa ser capaz de influenciar o seu ambiente local de algum modo (Robins, 1985). Assim, a sobrevivência organizacional depende não apenas de ajustes internos, mas principalmente, de ajustes e lutas com o ambiente externo (Pfeffer & Salancik, 1978). A mudança se origina com a identificação de um problema ou uma oportunidade, que podem aparecer tanto no âmbito interno quanto externo à organização ou em ambos (Lippitt, Langseth & Mossop, 1989).

Um bom conceito para a questão de mudança pode ser encontrado em Hage (apud Hall, 1984) ao considerá-la como sendo qualquer alteração e transformação da forma organizacional, de modo que a empresa possa sobreviver ao meio ambiente. Partindo mais da perspectiva do indivíduo, Buckley & Perkins (1988) introduzem a mudança como sendo a modificação das crenças, dos comportamentos e atitudes das pessoas.

Em relação à questão da adaptação estratégica, Miles & Snow (apud Hrebiniak & Joyce, 1985) a definem como simplesmente o caminho percorrido em direção à mudança, incluindo tanto o comportamento proativo quanto o reativo. Uma organização adaptativa precisa (1) ser flexível e capaz de rápida recuperação; (2) ser aberta a idéias, com atenção tanto no presente quanto nas mudanças ambientais do futuro; (3) aprender através de experiências; (4) ser rápida nas respostas. Contudo, a organização adaptativa num ambiente turbulento precisa ter uma avançada capacidade de (1) antecipar as reconfigurações organizacionais e ambientais; (2) solucionar problemas; (3) administrar dificuldades e crises (De Greene, 1982).

A natureza do ambiente em que a organização está inserida é quase sempre conceitualizada como algo a ser adaptado ou controlado (Greenwood & Hinings, 1988). Assim, a organização pode adaptar sua estrutura, seu sistema de informações, seus modelos administrativos e de relações humanas, sua tecnologia, seus produtos, seus valores e normas ou pode ainda, adaptar sua definição de ambiente (Pfeffer & Salancik, 1978).

O processo de mudança é como se fosse um processo de aprendizagem (Beer, Eisenstat & Spector, 1990), onde a organização está ininterruptamente reavaliando seus processos para detectar os pontos de acertos e os pontos onde foram cometidos desvios.

Porém, o entendimento e a implementação de mudanças são matérias complexas e geralmente não-lineares (Rockart & Hofman, 1992). Pois, a maioria das mudanças organizacionais refletem simplesmente as respostas a forças demográficas, econômicas, sociais e políticas (March, 1981).

Um processo de mudança é algo muito mais amplo do que o puro entendimento das dimensões ambientais, a mudança estratégica é antes de tudo um processo político que implica na modificação da distribuição de recursos e de poder pelos vários níveis ou unidades organizacionais (Hutt, Walker & Frankwick, 1995).

Algumas organizações adaptativas vislumbram as turbulências ambientais como uma oportunidade

para a criatividade e a inovação (Você lembra da Aula 01?). Quase todas as organizações introduzem pelo menos, pequenas mudanças adaptativas, pois se desejam sobreviver as turbulências elas têm que se adaptar as mudanças do meio ambiente (Robbins, 1990). A turbulência ambiental externa pode produzir mudanças nas organizações que não são desejadas ou ainda mudanças que são desconhecidas da administração da organização (De Greene, 1982).

Conforme McKinlay & Starkey (1988), defrontadas com turbulências ambientais, o interesse da organização se volta em obter formas organizacionais as quais permitem rapidez e flexibilidade nas respostas ao meio e às mudanças. Justamente flexibilidade e antecipação às crises, são dois dos fatores básicos considerados por Hegarty (1993) para o sucesso organizacional.

Todas as organizações expressam a necessidade por alta qualidade e sistemas flexíveis que possam ser mudados rapidamente para o desenvolvimento da organização (Rockart & Hofman, 1992). Organizações flexíveis e adaptativas irão apreciar uma considerável vantagem competitiva em detrimento àquelas mais rígidas e estáticas (Spector, 1989; McKinlay & Starkey, 1988).

### 3. Mudança Estratégica Organizacional: dois modelos de estudo

Greenwood & Hinings (1988) evocam Pettigrew para afirmar que as possibilidades e as limitações da mudança em qualquer organização são influenciadas pela história, pelas atitudes e pelos relacionamentos entre os grupos de interesse e pela mobilização para a mudança dentro da estrutura de poder em qualquer tempo. Sendo que o real problema da mudança estratégica está ancorado, principalmente, nos novos conceitos da realidade e nas novas questões e idéias que requerem atenção (Pettigrew, 1985b) e que perpassam as organizações e seus ambientes.

Deste modo, a energia para a mudança estratégica é baseada no reconhecimento da pressão ambiental e no prematuro senso de disparidade entre a organização do presente e seus desejos futuros de relacionamento com seus ambientes competitivo, social, político e econômico (Pettigrew, 1985b), ou seja, seu contexto externo.

Quando no passado o ritmo das transformações seguia um curso lento, podia-se tomar as experiências de hoje e do passado para se ter uma perspectiva no futuro. Porém, atualmente, as mudanças acontecem cada vez mais rápidas devido às turbulências ambientais e às organizações, constituídas como sistemas complexos, têm de aceitar que a premissa de épocas passadas não valem mais para o presente e nem mesmo podem compor referências consistentes e confiáveis para o futuro. As organizações complexas não se comportarão no futuro como se comportavam no passado ou como se comportam no presente.

Discordando com a visão determinística de alguns autores, Pettigrew (1990) adverte que as organizações, mesmo sofrendo pressões do meio, têm a possibilidade objetiva de fazer escolhas quanto a ações e estratégias, mesmo que limitadas pelas mudanças do contexto dos negócios.

Os estudos de Child & Smith (1987) tendem a focalizar a organização como a unidade de análise, enfatizando a capacidade da administração em analisar o ambiente competitivo. Nos estudos de Pettigrew (1987), é enfatizado o papel das políticas no contexto organizacional, observando a tomada de decisão e a mudança como um processo contínuo. Desse modo, pode-se dizer que os trabalhos encabeçados por Child e os trabalhos encetados por Pettigrew procuram demonstrar a justaposição de fatores racionais, ideológicos, políticos e de mercado, determinando a direção e o processo da mudança (Webb & Dawson, 1991).

Os estudos de Child e de Pettigrew demonstram uma nova visão, mais realista, para pensar o processo de mudança. Nesta nova ótica, a mudança estratégica é vista "... como um processo humano complexo em que todos desempenham sua parte: a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança visionária, a duração das mudanças e processos sutis que gradativamente preparam o momento de apoio para mudança e, então, a implementação vigorosa da mudança" (Pettigrew, 1990, p. 145).

O importante no modelo de pesquisa contextual de Pettigrew (1985a) está em desenvolver uma interação contínua entre os conceitos de processo da mudança, contexto da mudança e conteúdo da mudança. Igualmente, Child & Smith (1987) apresentam uma estrutura teórica parecida, utilizando a relação contextual para formular um modelo que analisa os processos de transformação da organização. O modelo desses dois autores constitui-se em analisar três elementos dentro do setor no qual a organização pertence: arena cognitiva, rede colaborativa e as condições objetivas.

No modelo - contexto, conteúdo e processo - para o estudo da mudança, é importante considerar que Pettigrew (1985b) parte do pressuposto de que as decisões estratégicas e as mudanças estratégicas são vistas como fluxos de atividades envolvendo grupos e indivíduos, que acontece principalmente, mas não somente, como uma consequência da mudança ambiental e que pode induzir a alterações no foco do produto-mercado, na estrutura, na tecnologia e na cultura da organização.

O modelo contextualista proposto por Pettigrew (1987; 1990) para análise da mudança estratégica

tem como ponto de partida a noção de que a formulação do conteúdo de uma nova estratégia, inevitavelmente, presume controlar e administrar seu contexto e seu processo.

O contexto (é o “porquê” da mudança) subdivide-se em externo (ambiente social, econômico, político e competitivo em que a organização atua) e contexto interno (estrutura, cultura organizacional, contexto político e administrativo da organização - através do qual as idéias de mudança surgem e fluem).

O conteúdo (é o “o quê” deve mudar) refere-se às áreas que a organização efetivamente deseja mudar (tecnologia, mão-de-obra, o homem de poder dentro da organização, os produtos, o posicionamento geográfico e cultura da organização).

O processo (é o “como” deve acontecer a mudança) são as ações, as reações e as interações das partes interessadas na mudança, na medida em que se procura modificar a organização de um estágio presente para um estágio futuro.

Dois importantes conceitos no modelo de Pettigrew devem ser destacados, o de cultura e o de estrutura organizacional.

Pettigrew (1990, p. 146) entende cultura como sendo “... um conjunto de complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestados nas estruturas, sistemas, simbólicos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização”. O autor complementa dizendo que “... é muito mais fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos de uma organização”.

Estrutura organizacional é definida como a alocação formal de regras de trabalho e mecanismos de administração para controlar e integrar atividades de trabalho. A estrutura organizacional é um importante elemento do modelo - contexto, conteúdo e processo - porque se ela não é adaptada ao contexto, oportunidades são perdidas, os custos podem aumentar e a sustentação da organização é ameaçada.

O papel do líder para iniciar o processo de mudança estratégica é bastante relevante (Pettigrew, 1985b), entre outras coisas, ele cria um clima para a mudança ser conduzida. Líderes estabelecem novos objetivos e criam novas estratégias à luz do entendimento da organização e de seu meio ambiente (Hatten & Hatten apud Schreuder, 1993).

Pettigrew (1987) alerta que em tempos de incerteza os indivíduos em posição de liderança podem fazer diferença e, quanto mais se olha para os eventos de hoje em dia, mais fácil de se identificar a mudança e verificar uma visível mão da liderança no processo de mudança.

O estudo realizado por Bert Spector, Michael Beer e Russel Eisenstadt sugere que o descontentamento das altas lideranças da organização pode ser necessário para iniciar um processo de mudança, entretanto apenas isto não é suficiente para ocasionar e sustentar uma real mudança (Spector, 1989). Então, o líder além de influenciar a mudança através do exercício do poder, consegue, obviamente quando ele quer, acelerar o processo de mudança (Lorange, 1985).

Por outro lado, há um problema que afeta os líderes e compromete o desempenho das organizações em processos de mudança. Para os líderes da organização administrarem eficazmente os processos de mudanças, precisam não apenas de uma boa capacidade de diagnóstico, mas devem também ser capazes de adotar um estilo de liderança adequado às exigências do ambiente, tentando desenvolver meios para efetivar o processo de mudança (Hersey & Blanchard, 1986).

Portanto, a capacidade do líder em reconhecer, interpretar e implementar as exigências do produto, dos processos e dos modelos organizacionais no seu setor é crucial para a sobrevivência em condições competitivas (Child & Smith, 1987).

No modelo elaborado por Child & Smith (1987) a figura da liderança não é tão relevante, a questão central passa a ser a coalizão dominante. Há no modelo a possibilidade de existir um espaço de decisão, definido e exercido pela coalizão dominante da organização. É um modelo que derruba a visão causal e apresenta uma visão política como sendo a mais ideal, mais subjetiva, ou seja, o ambiente percebido (Bowditch & Buono, 1992) passa a ser considerado um importante elemento para o estudo do processo de mudança.

O modelo de Child & Smith (1987) denominado Firm-in-Sector relaciona três elementos como cruciais para a transformação organizacional: (1) o setor constitui um conjunto de condições objetivas, o qual pode criar pressões para transformações; (2) o setor é uma arena cognitiva com o qual seus membros identificam-se; (3) o setor não consiste apenas em produtos competitivos, mas também em uma rede de colaboradores atuais e potenciais.

As condições objetivas do setor constituem-se de condições tecnológicas, econômicas, questões legais entre outros elementos.

Da arena cognitiva fazem parte os valores ou ideologias a respeito de qual desenho e objetivos organizacionais são legitimados, bem como as crenças e experiências de vida de cada indivíduo. Portanto, ela é constituída a partir da percepção da coalizão dominante. O termo, arena cognitiva, é encontrado na literatura como sinônimo de ambiente percebido (Bowditch & Buono, 1992), funcionando como um filtro da relação ambiente - organização.

A rede colaborativa são os canais para compartilhar informações. Constituindo-se na rede social de relacionamento da organização, entendendo-se que as organizações não são ilhas soltas no oceano.

Os três aspectos identificados dentro da perspectiva Firm-in-Sector oferecem uma ordem de proposições a respeito da forma e do processo de transformação organizacional (Child & Smith, 1987).

Sobre coalizão dominante, Miles & Snow (1978) afirmam ser um elemento que existe em toda e qualquer organização e é caracterizada por um grupo de tomadores de decisões que influenciam o sistema de forma muito acentuada. Este grupo de executivos tem responsabilidade tanto de identificar quanto de resolver os problemas, e através das percepções a coalizão dominante decreta ou cria o meio ambiente relevante da organização.

Em suma, pode-se observar que o processo de mudança e adaptação estratégica é uma consequência do Planejamento Estratégico, de outra forma pode-se dizer que o Planejamento Estratégico é um ferramental interessante para a organização promover mudanças e se adaptar as novas contingências ambientais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUSTIN, J.E. *Managing in Developing Countries: strategic analysis and operating techniques*. New York: The Free Press, 1990.
- BEER, M., EISENSTAT, R.A. & SPECTOR, B. 'Why Change Programs Don't Produce Change'. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 6, nov/dec., 1990.
- BOWDITCH, J.L. & BUONO, A.F. *Elementos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BUCKLEY, K.W. & PERKINS, D. 'Transformative Change'. In KIRKPATRICK, D.L. *How to Manage Change Effectively: approaches, methods, and case examples*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- CHILD, J. & SMITH, C. 'The Context and Process of Organizational Transformation - Cadbury Limited in its Sector'. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, nov., 1987.
- CRAVENS, D.W., SHIPP, S.H. & CRAVENS, K.S. 'Reforming the Traditional Organization: the mandate for developing networks'. *Business Horizons*, v. 37, n. 4, jul/ago., 1994.
- De GREENE, K.B. *The Adaptive Organization: anticipation and management of crisis*. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- DUNPHY, D.C. & STACE, D.A. 'Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: beyond the O.D. model'. *Organization Studies*, 9/3, 1988.
- DUTRA, J.S. 'A Utopia da Mudança das Relações de Poder na Gestão de Recursos Humanos'. In FLEURY, M.T.L. *Cultura e poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1990.
- EVERED, R. 'Consequences of and Prospects for Systems Thinking in Organizational Change'. In CUMMINGS, T.G. *Systems Theory for Organization Development*. Chichester: John Wiley & Sons, 1980.
- GLADSTEIN, D. & QUINN, J.B. 'Making Decisions and Producing Action: the two faces of strategy'. In PENNINGS, J.M. & Associates. *Organizational Strategy and Change: new views on formulating and implementing strategic decisions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- GREENWOOD, R. & HININGS, C.R. 'Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change'. *Organization Studies*, 9/3, 1988.
- HALL, R.H. *Organizações: estrutura e processos*. 3 ed., Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HEGARTY, W.R. 'Organizational Survival Means Embracing Change'. *Business Horizons*, v. 36, n. 6, nov/dec., 1993.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. *Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- HUTT, M.D., WALKER, B.A. & FRANKWICK, L.G. 'Hurdle the Cross-Functional Barriers to Strategic Change'. *Sloan Management Review*, v. 36, n. 3, Spring, 1995.
- JOSHI, K. 'A Model of Users' Perspective on Change: the case of information systems technology implementation'. *Mis Quarterly - Management Information Systems*, v. 15, n. 2, jun., 1991.
- LIPPITT, G., LANGSETH, P. & MOSSOP, J. *Implementing Organizational Change: a practical guide to managing change efforts*. 3rd. ed., San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- LORANGE, P. 'Strengthening Organizational Capacity to Execute Strategic Change'. In PENNINGS, J.M. & Associates. *Organizational Strategy and Change: new views on formulating and implementing strategic decisions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- MARCH, J.G. 'Footnotes to Organizational Change'. *Administrative Science Quarterly*, n. 26, dec., 1981.
- McKINLAY, A. & STARKEY, K. 'Competitive Strategies and Organizational Change'. *Organization Studies*, 9/4, 1988.
- MILES, R. & SNOW, C. *Organization Strategy: structure and processes*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. 'That's Not "Turbulence", Chicken Little, It's Really Opportunity'. *Planning Review*, v. 22, n. 6, nov/dec., 1994.

- PETERS, T. Rompendo as Barreiras da Administração: a necessária desorganização para enfrentar a nova realidade. São Paulo: Harbra, 1993.
- PETTIGREW, A.M. 'Context and Action in the Transformations of the Firm'. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, nov., 1987.
- PETTIGREW, A.M. 'Contextualist Research: a natural way to link theory and practice'. In LAWLER (ed.) *Doing Research that is use ful in Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985a.
- PETTIGREW, A.M. 'Examining Change in the Long-Term Context of Culture and Politics'. In PENNINGS, J.M. & Associates. *Organizational Strategy and Change: new views on formulating and implementing strategic decisions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985b.
- PETTIGREW, A.M. 'A Cultura das Organizações é Administrável?'. In FLEURY, M.T.L. *Cultura e poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1990.
- PFEFFER, J. & SALANCIK, G.R. *The External Control of Organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row, 1978.
- REYNIERSE, J.H. 'Ten Commandments for CEOs Seeking Organizational Change'. *Business Horizons*, v. 37, n. 1, jan/feb., 1994.
- ROBBINS, S.P. *Organization Theory: structure, design, and applications*. 3rd. ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.
- ROBINS, J.A. 'Ecology and Society: a lesson for organization theory, from the logic of economics'. *Organizations Studies*, 6/4, 1985.
- ROCKART, J.F. & HOFMAN, J.D. 'Systems Delivery: evolving new strategies'. *Sloan Management Review*, v. 33, n. 4, Summer, 1992.
- SCHREUDER, H. 'Timely Management Changes as an Element of Organizatinal Strategi'. *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 5, sep., 1993.
- SPECTOR, B.A. 'From Bogged Down to Fired Up: inspiring organizational change'. *Sloan Management Review*, v. 30, n. 4, Summer, 1989.
- WEBB, J. & DAWSON, P. 'Measure for Measure: strategic change in an electronic instruments corporation'. *Journal of Management Studies*, v. 28, n. 2, mar., 1991.