

# **ESTRATÉGIAS EMERGENTES E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: CONTRIBUIÇÕES PARA A FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

Alex Cáceres Leite\*  
Eduardo Damião da Silva\*\*

**RESUMO:** Este estudo destina-se a apresentar aspectos relacionais entre as estratégias emergentes e a aprendizagem organizacional, possibilitando a reflexão sobre a influência dessa relação na formação das estratégias organizacionais. O trabalho aborda a definição de estratégias emergentes, considerando suas principais características. Posteriormente explora-se o fenômeno da aprendizagem organizacional, destacando-se o contexto de mudanças e a necessidade de adaptação nas organizações. Finalmente, serão discutidas as influências da relação proposta na formação das estratégias organizacionais. Conclui-se, através da literatura revisada, que existe uma estreita ligação entre estratégias emergentes e Aprendizagem Organizacional, notadamente em ambientes turbulentos, e que essa relação influencia diretamente a formação das estratégias organizacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégias Emergentes; Aprendizagem Organizacional; Formação da Estratégia.

## **EMERGENT STRATEGIES AND ORGANIZATIONAL APPRENTICESHIP: CONTRIBUTIONS FOR STRATEGY FORMATION**

**ABSTRACT:** Current analysis deals with aspects between emergent strategies and organizational apprenticeship and investigates the influence of this relationship on the formation of organizational strategies. Research defines emergent strategies with their main characteristics. The phenomenon of organizational learning is analyzed with special reference to changes and adaptations in the organizations. The influences on the formation of organizational strategies are finally discussed. Results on the literature show a link between emergent strategies and organizational apprenticeship, especially in disordered environments and that the relationship affects directly the formation of organizational strategies.

**KEY WORDS:** Emergent Strategies; Organizational Learning; Strategy Formation.

---

\* Mestrando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, PUC/PR.

\*\* Docente do Programa de Mestrado/Doutorado da Pontifícia Universidade Católica - PUCPR.

## INTRODUÇÃO

Caracterizadas pelas mudanças constantes em seus processos, estruturas e principalmente em suas estratégias, as organizações contemporâneas têm sofrido transformações que afetam seus modelos de gestão e mais enfaticamente os atores organizacionais envolvidos nesse contexto. Com isso as organizações sentiram a necessidade de compreender melhor o seu próprio negócio, seus processos e sua cadeia de valor, voltando seus esforços para a gestão estratégica e do conhecimento onde este passa a compor os ativos organizacionais.

Fernandes e Berton (2005) enfatizam que a necessidade de aprender com as mudanças tornou-se primordial para as empresas se adaptarem às transformações sociais, políticas e econômicas, onde a aprendizagem com o objetivo de manter a posição competitiva e garantir espaço futuro no mercado deixou de ser uma opção e passou a ser uma questão de sobrevivência. Dessa forma a sobrevivência como organização competitiva em um ambiente dinâmico e em constante evolução passou a ser o foco das organizações. Experiências do passado e novos fatos ocorridos no ambiente organizacional podem contribuir para a formação da estratégia organizacional.

A evolução no âmbito das organizações não é automática, ela está diretamente ligada à capacidade de seus dirigentes para absorver o que está acontecendo no mundo dos negócios e adotar as medidas administrativas corretas, baseadas nesta percepção. Dependem, assim, da capacidade de aprendizagem, ou, mais exatamente, da aprendizagem organizacional, que é o processo pelo qual as equipes gerenciais modificam os conceitos compartilhados a respeito da empresa, seus mercados e seus concorrentes (GEUS, 1988).

Para fazer frente às ameaças do mercado e manter a sua permanência neste contexto, as organizações devem ser capazes de aprender continuamente, desenvolvendo novos conhecimentos internamente (GARVIN et al., 1998). Em um nível mais amplo, a questão de como os gestores aprendem com as experiências de suas próprias organizações torna-se um terreno fértil para o pesquisador, surgindo a perspectiva das estratégias emergentes que se alinha à noção de aprendizado estratégico. Estratégia emergente em si implica em aprender o que funciona na

tomada de uma ação e num segundo momento procurar que padrão será viável ou consistente (MINTZBERG; WATERS, 1985).

As empresas necessitam estar voltadas para o aprendizado estratégico. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ressaltam que nem sempre é possível prever todas as mudanças, sendo necessário adaptar-se a elas. O principal objetivo da estratégia emergente consiste em detectar as alterações no mercado que possam prejudicar o futuro do negócio. Para desenvolver as melhores adaptações estratégicas, as empresas necessitam de profissionais qualificados, detentores de amplo conhecimento e habilidade em enxergar oportunidades onde muitos só veem ameaças.

Nesse contexto dinâmico de mudanças observa-se que a forma tradicional de criação de estratégias por meio de um processo periódico e formal de planejamento estratégico já não é mais suficiente. Surge então a necessidade de criação de estratégias como um processo contínuo no qual estratégias emergentes, em conjunto com as deliberadas, podem tornar-se cruciais (MARIOTTO, 2003).

Este ensaio teórico tem como objetivo apresentar aspectos relacionais entre as estratégias emergentes e a aprendizagem organizacional, possibilitando refletir a respeito da influência dessa relação na formação das estratégias organizacionais. Para tanto, o ensaio inicialmente aborda a definição de Estratégias Emergentes, considerando suas principais características. A seguir, é explorado o fenômeno da aprendizagem organizacional, destacando o contexto de mudanças e a necessidade de adaptação nas organizações. Por fim, serão discutidas as influências da relação proposta na formação das estratégias organizacionais.

## **2 O ASPECTO EMERGENTE DA ESTRATÉGIA**

A diversidade de visões que cercam o tema estratégia organizacional geram grandes debates, desde os precursores na década de 60 do século passado até os pesquisadores atuais.

Esse fato contribuiu para o avanço nas pesquisas sobre o assunto, surgindo diversas abordagens, cada qual com seus conceitos e rumos característicos (ALVES FILHO; SALM, 2000).

Desde então o conceito de estratégia tem sido relacionado às premissas do planejamento estratégico normatizando o processo de tomada de decisão (ANSOFF, 1977). Esse autor define estratégia como um conjunto de normas de decisão e diretrizes que delimitam o campo de atuação da empresa. Tais normas e diretrizes estabelecidas apontam os objetivos e as metas que a empresa almeja conquistar, os quais podem ser caracterizados como sendo de expansão ou de diversificação organizacional. Sob essa perspectiva clássica da estratégia onde se sobressai Whittington, a condução do comportamento organizacional dá-se através de regras de decisão, baseadas principalmente na racionalidade econômica, com meios bem definidos para atingir os objetivos (ANDRADE, 2011).

Conforme Whittington (1993 apud CALDEIRA et al., 2010), é possível observar duas diferentes dimensões segundo as quais a estratégia aplicada à administração tem sido conceituada. A primeira delas é baseada nos resultados da estratégia e a outra no processo pelo qual ela se desenvolve.

A dimensão de resultados está presente na concepção da estratégia como meio para classificá-la de acordo com a intensidade com que ela busca o lucro: em um extremo, situa-se a estratégia voltada simplesmente para a busca pela maximização de lucros; no outro, a estratégia que visa a resultados mais pluralistas, que adicionam outros objetivos aos de busca pelo maior lucro possível (CALDEIRA et al., 2010).

A racionalidade normativa onde os mercados definem as estratégias predominantes em determinados ambientes, e não os gestores, foi ganhando muitos críticos. A ênfase exagerada na quantificação de metas para mensurar resultados e o engessamento da ação que deveria ser estruturada, tornam a estratégia um meio de prever o futuro, assim como o exagero na análise minuciosa do ambiente a transforma em um meio de posicionamento e de competição em relação ao ambiente (WHIPP, 1996).

Henry Mintzberg é um dos principais opositores da racionalidade normativa, notadamente por esta afirmar que decisões precedem ações e de que a mudança pode ser determinada e controlada. Para Whittington (2002), a abordagem processualista da estratégia, na qual ele enquadra Mintzberg, considera a racionalidade do planejamento imperfeita, diferindo dos evolucionistas na crença da supremacia

das forças de mercado. Para os processualistas, conflitos de interesses individuais e limitações cognitivas impedem ou, pelo menos, dificultam o surgimento de planos únicos meticulosamente preparados. Por outro lado, a convivência com estratégias não ótimas, que emergem de um padrão de decisões, é facilitada pelas imperfeições do mercado.

Para Caldeira et al. (2010), a perspectiva processual da estratégia a compreende como uma união de um processo emergente com resultados mais pluralistas. Ela não é vista como um meio para maior geração de lucros, mas como um caminho para melhor adaptação ao meio ambiente.

Desde que o termo estratégia foi inevitavelmente concebido como a forma com que os líderes pretendem fazer no futuro, que a formação de estratégia, não surpreendentemente, tendeu a ser tratada como um processo analítico para o estabelecimento de metas de longo prazo e planos de ação para uma organização. Nada mais é que uma formulação seguida de uma implementação. Ao mesmo tempo em que esta ênfase é tão importante, podemos afirmar que ela é seriamente limitada, pois o processo deve ser visto de uma perspectiva mais ampla, para que as diversas possibilidades de como as estratégias realmente tomam forma possam ser consideradas (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Conforme Prado Júnior (2003), essa discussão pode ser vista como uma reação ao desmembramento da pesquisa em estratégia, ocorrida na década de 70 do século passado, em estratégia como conteúdo e estratégia como processos. O conteúdo estratégico aborda a influência do ambiente externo na *performance* da organização, incluindo em seus planos aspectos econômicos, financeiros e de mercado. Já a pesquisa em estratégia como processo estaria fundamentalmente comprometida em entender como a dinâmica interna de cada organização influenciaria a sua capacidade de realizar as adequações necessárias à sua continuidade ou expansão como unidade autônoma.

Mintzberg (2001) define estratégia sob a ótica dos 5 P's. Como **plano** a estratégia pode ser entendida como algum curso de ação conscientemente engendrado. Também apresentam características essenciais, quais sejam: a preparação ante as ações e o desenvolvimento consciente e deliberado. Ainda como um plano, a estratégia pode ser usada como um **pretexto**, ou seja, uma manobra

específica para ludibriar um inimigo ou concorrente em um determinado contexto. A estratégia como **padrão** configura-se como o comportamento resultante de um plano pretendido, mais especificamente um padrão em um fluxo de ações (MINTZBERG; WATERS, 1985), ou seja, a estratégia é consistência no comportamento, seja ela pretendida ou não.

Como **posição** a estratégia atua como força mediadora entre a organização e o ambiente interno e externo. Já como **perspectiva** a estratégia configura-se como um conceito, uma abstração, pois existe apenas na mente das pessoas envolvidas no processo. Essa quinta definição, diferentemente da anterior, preocupa-se apenas com o interior da organização, mais especificamente com a cabeça dos estrategistas, surgindo, assim, o campo da mente coletiva, onde os indivíduos estão unidos pelo pensamento ou comportamento comum (MINTZBERG, 2001).

Hamel e Prahalad (1995) cunharam a expressão “arquitetura estratégica” para contrapor o planejamento formal definido por eles como incrementalista. A arquitetura estratégica considera a elaboração de uma planta para a construção das competências necessárias para dominar mercados futuros indo além da alocação de recursos escassos a projetos fraticidas. Destarte, Hamel e Prahalad (1995, p. 27) consideram a estratégia como “a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem de recursos”.

Nessa visão da estratégia os mesmos autores enfatizam a necessidade da empresa desaprender uma parte significativa do seu passado para possibilitar a construção do seu futuro. A competição pela liderança de produtos necessariamente deve subjugar-se à competição pela liderança das competências essenciais, reconhecendo que a disputa frequentemente ocorre dentro e entre coalizões de empresas, e não entre empresas isoladas.

Segundo Quinn e Voyer (2000), que desenvolveram o conceito de incrementação lógica, apenas o planejamento formal não é capaz de captar a essência da formação da estratégia, embora seu papel no desenvolvimento de novos dados e nas estratégias confirmatórias derivadas de outros meios seja relevante. Esses autores defendem o papel de um estrategista central, parecendo próximos do ponto de vista de Andrews, porém diferem em outros aspectos importantes. Afirmam ainda que, apesar de as estratégias em si emergirem de um processo incremental, ainda assim

elas possuem características altamente deliberadas, aproximando-se novamente de Andrews.

A abordagem clássica de formulação de estratégias, a do planejamento estratégico, sob a ótica de Ansoff (1965), projeta essa relação como sendo uma em que os objetivos gerais da organização são definidos pela alta direção, sendo depois desenvolvidos pela gerência de nível mais baixo por meio de planos detalhados. Estes deverão ser sancionados pela alta direção antes que qualquer compromisso seja feito ou que qualquer ação seja realizada. Desta forma resta aos gerentes de nível mais baixo muito pouco de importante a decidir, inibindo as iniciativas estratégicas (MARIOTTO, 2002).

Essa concepção de formação da estratégia alinha-se ao conceito de estratégias deliberadas que também podem ser entendidas como intenções plenamente realizadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), estando vinculadas ao pensamento clássico e tem o foco na instrumentalização de um plano e no controle (MINTZBERG; WATERS, 1985), pressupondo que a mesma é pensada *a priori* e implementada *a posteriori* (BISPO, 2003).

Para Prado Júnior (2003, p. 2), “a concepção de estratégias seria, na visão deliberada, um processo preponderantemente analítico e restrito à alta gestão, sendo instrumentalizado por técnicas de análise de competitividade fundamentadas numa lógica eminentemente racional e econômica”.

No entanto, surgiu nessa mesma década de 70 uma nova abordagem onde Mintzberg (1973) admite que as estratégias podem “emergir” nas organizações, sem que para isso exista, necessariamente, um método formal. O fato de não ser formal não significa que a gestão está fora de controle; apenas em alguns casos é que é aberta, flexível e ágil. Tal comportamento é especialmente importante quando um ambiente é muito instável ou complexo de compreender ou demasiado imponente para desafiar (apud MINTZBERG; WATERS, 1985).

Mariotto (2003) aponta Mintzberg como o mentor da ideia de “estratégia emergente”, definindo-a como uma “estratégia não planejada”, que é percebida pela organização como tal, à medida que vai se desenvolvendo ou até mesmo depois de ter sido realizada.

A diferença básica entre a estratégia deliberada e a emergente consiste na ênfase que a primeira dá ao planejamento, à direção e ao controle, direcionando para

a realização das intenções. A segunda admite a noção de aprendizado estratégico, ou seja, a organização torna-se apta a responder ao ambiente e interagir com ele de uma maneira dinâmica e flexível, sem planos previamente estabelecidos à medida que o ambiente competitivo gera novos cenários de atuação. Posteriormente, uma vez bem sucedidas, passam a se integrar ao esforço de planejamento da instituição (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A partir da dificuldade de prever as mudanças do ambiente, a estratégia emergente corrige a rota da organização, reconhecendo essa limitação e não ficando presa a um planejamento defasado, que levaria a empresa a nadar contra a correnteza. A importância do ambiente, portanto, é levada ao máximo, considerando-se a própria evolução das organizações como resultado da relação com o meio e os constantes desafios por ele impostos (BORGES JR; LUCE, 2000).

No entanto, Mintzberg e Waters (1985) sugerem que combinações entre estratégias deliberadas e emergentes estão mais próximas da realidade do que formas perfeitas de cada uma. Ainda, de acordo com os autores, o significado mais amplo de estratégia, “estratégia emergente” foi então definida como um padrão de ação seguido na ausência de um plano ou em desacordo com um plano existente. Portanto, admite-se, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que as estratégias sofrem ajustes e que estes são ocasionados por ações nem sempre de caráter intencional, partindo de qualquer membro da organização.

### **3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL SOB O ENFOQUE ESTRATÉGICO**

Há alguns anos o processo de aprendizagem organizacional deixou de ser uma preocupação exclusiva do âmbito acadêmico e passou a integrar a agenda das empresas mais competitivas. Constata-se, atualmente, que a administração estratégica extrapola a mera visão do planejamento, do posicionamento ou do empreendedorismo, incorporando elementos claramente relacionados ao processo de aprendizagem organizacional.

A excelência empresarial é um horizonte almejado tanto pelas organizações quanto pelos seus funcionários. Somente a eficiência na execução das atividades

cotidianas não garante tal excelência, mas se associada à capacidade de adaptação às mudanças que são impostas pelo ambiente e principalmente pela busca incessante de novas abordagens administrativas que valorizem a gestão do conhecimento, esse horizonte torna-se tangível. Dessa forma, o aprendizado nas organizações surge como uma janela de oportunidades apontando soluções radicalmente diferentes para os problemas, reforçando o uso da iniciativa e criatividade, podendo provocar grandes saltos no desenvolvimento organizacional.

Embora pesquisadores tenham definido a aprendizagem organizacional de diferentes maneiras, o núcleo da maioria das definições é que a aprendizagem organizacional é uma mudança (cognitiva ou comportamental) na organização, que ocorre enquanto esta adquire experiência. A maioria dos pesquisadores concorda com a definição de aprendizagem organizacional como uma mudança no conhecimento da organização, que ocorre em função da experiência (ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011).

O aprendizado está diretamente relacionado à mudança, sendo um processo contínuo de construção de identidade daqueles que a promovem, partindo da coordenação entre valores e capacidades dos indivíduos e experiências próprias nesse contexto (VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2007). Outros autores como Antonello e Godói (2009), Geus (1998), Dibella e Nevis (1999), Fleury, M. e Fleury, A. (1997), McGill e Slocum (1995) consideram a aprendizagem organizacional como um processo de transformação e mudança organizacional, podendo ser uma mudança no comportamento ou na cultura organizacional, que possibilite compreender o que ocorre no ambiente externo para gerir as mudanças, proporcionando, assim, o aprendizado.

Nas décadas de 80 e 90 do século passado muitas práticas tradicionais da administração começaram a ser questionadas. Isso é fruto do movimento global de internacionalização dos mercados e intensificação da competitividade através da concorrência mais acirrada. Além desses fatores também a diminuição do ciclo de vida dos produtos e o avanço da tecnologia da informação impeliram as empresas rumo a Aprendizagem Organizacional, pois da capacidade de mudança e da própria aprendizagem dependiam, agora, a sua sobrevivência (DODGSON, 1993; SCHEIN, 1996).

Dentro do contexto acima surgem alguns conceitos para Aprendizagem Organizacional. Para Fiol e Lyles (1985) AO é um processo de melhoria das ações da organização por meio de aquisição e desenvolvimento de novos conhecimentos e competências. Segundo Dodgson (1993), a aprendizagem organizacional está relacionada à capacidade das organizações adquirirem e organizarem o conhecimento e as rotinas em torno das suas atividades e dentro das suas culturas, bem como a capacidade de se tornarem eficazes.

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo e dinâmico. Uma vez que a estratégia de aprendizagem pode causar mudanças nas ações das organizações, devido à aquisição de conhecimento e às percepções as organizações tornam-se sábias. Ao mesmo tempo, a cultura da aprendizagem organizacional afeta a formação contínua, de tal modo que o conhecimento interno e externo se transforma em conhecimento organizacional sustentável (HUNG et al., 2011).

Conforme Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011), a literatura constata estudos da relação entre inovação e desempenho e afirma uma relação positiva entre a aprendizagem organizacional, desempenho e inovação. Porém, segundo os autores, poucos estudos empíricos analisaram esses relacionamentos juntos. Assim, desenvolveram um estudo explorando essas relações usando a Modelagem de Equações Estruturais com dados de 451 empresas espanholas. Os resultados mostraram que ambas as variáveis - aprendizagem organizacional e inovação – contribuem positivamente para o desempenho do negócio e que a aprendizagem organizacional afeta a inovação. Outra conclusão deste estudo é que o tamanho e idade da empresa, indústria e turbulência ambiental moderam essas relações.

Estudo de Bettis-Outland (2012) analisou a tomada de decisões incrementais e abrangentes para compreender os efeitos de tipos diferentes de tomada de decisão sobre a aprendizagem organizacional e a sobrecarga de informação. Os resultados apontam que, em ambientes de negócios, a tomada de decisão melhora a aprendizagem organizacional; ou seja, quanto mais decisões são tomadas, mais a organização aprende. A aprendizagem organizacional ocorre em ambas as abordagens - abrangentes e incrementais. Além disso, aprendizagem organizacional ocorre no caso de ambas tomadas de decisão - prejudicial e produtiva. Quando as decisões produtivas ou boas acontecem, as organizações tendem a repetir este

comportamento esperando resultados positivos como em situações anteriores (COLLINS et al., 2009). No caso de decisões prejudiciais, há uma chance de que a organização vai realmente aprender mais do que quando as boas decisões são tomadas (HOMSMA et al., 2009).

Antonello (2005) argumenta que o questionamento constante por parte da organização no que se refere aos produtos, processos e sistemas, a identificação da sua posição estratégica e a introdução de práticas de aprendizagem possibilitam alcançar vantagem competitiva contínua. Sendo assim, percebe-se que a aprendizagem organizacional está intimamente ligada à sobrevivência das organizações no mercado, caracterizado por um ambiente de incertezas e em constante mudança.

Esse entendimento é compartilhado por Ghemawat (2000), que complementa que processos organizacionais complexos e detalhados que envolvam diversas pessoas são de difícil observação por parte dos concorrentes. A Aprendizagem Organizacional entende que capacidades de difícil imitação são desejáveis para que organizações possam sustentar um desempenho superior em relação à concorrência. Dessa forma infere-se que a capacidade de aprender mais rápido que a concorrência e não mais os fatores de produção tradicionais é que representa o recurso básico mais relevante no contexto organizacional (LEAL FILHO, 2005; SENGE, 2001).

Portanto, a adaptação das organizações a esses ambientes dinâmicos tornou-se um consenso entre grande parte dos autores. Esse processo é facilitado quando as organizações inovam continuamente, preveem ameaças e oportunidades e reagem a elas, realizam experimentos e aprendem com eles, além de detectar erros e corrigi-los, proporcionando um aprendizado consciente baseado em seus sucessos e fracassos passados (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; SENGE, 1996).

A avaliação das organizações nos dias de hoje e num futuro próximo terá como unidade de medida a forma como elas aprendem, e não o quanto sabem ou problemas que resolvem. Assim sendo, muitas organizações têm se utilizado de práticas e procedimentos inovadores em seus processos gerenciais que possibilitem criar parâmetros para seguir e se adaptar às transformações. Nesse contexto surge a aprendizagem organizacional como uma dessas práticas facilitadoras (LEAL FILHO, 2005; MCGILL; SLOCUM, 1995).

Argyris e Schon (1978) propõem dois tipos de aprendizagem, respectivamente, de primeiro nível — *single loop learning* (laço simples) — e de segundo nível — *double loop learning* (laço duplo). Conforme os autores, a aprendizagem organizacional, enquanto processo de envolvimento da organização na detecção e correção de erros, desenvolve-se, fundamentalmente, em dois ciclos. Quando a relação indivíduos/mudanças acontece no meio interno e externo da organização, revelando falhas e retificando suas condutas sem, contudo, transformar as características principais da estratégia organizacional, deparamo-nos com um ciclo de aprendizagem de primeiro nível, que os autores designam de *single loop learning* ou laço simples.

Considera-se uma aprendizagem adaptativa, corretiva ou incremental, fundamentada numa retroação única e linear, visto que se circunscreve a uma esfera restrita, no sentido em que os novos comportamentos são desenvolvidos no âmbito das normas, pressupostos e objetivos vigentes nas empresas, sem que haja um questionamento dos mesmos e da razão de ser do erro. O aprendizado em primeiro nível então é utilizado para manutenção do conhecimento (PARENTE, 2003).

Conforme Argyris e Schön (1978), a aprendizagem em segundo nível ou laço duplo, designada na literatura americana de aprendizagem organizacional de *double loop learning*, é considerada como um nível de aprendizagem superior, visto que implica a alteração das normas e dos pressupostos organizacionais. Baseada numa retroação dupla, permite, quer a correção dos erros, quer uma intervenção sobre as causas primárias dos erros, como resultado de uma reflexão, análise e consequente alteração de valores da organização.

O *double loop learning* constitui uma espécie de questionamento organizacional que interroga os valores que guiam as estratégias da ação e que altera ou elimina as normas organizacionais incompatíveis com o funcionamento eficaz das empresas. Define novas prioridades e normas ou reestrutura as existentes, reformulando a teoria oficial. Deste modo, os valores propícios a este tipo de aprendizagem radicam na possibilidade, quer de se dispor de informações válidas para se fazerem escolhas informadas, quer de se controlar a aplicação destas escolhas de modo a poder corrigir os erros. O aprendizado de laço duplo permite à empresa questionar o que aprende e a revisar seus princípios, e é ideal para os casos que envolvem mudanças organizacionais (ARGYRIS, 1991; ARGYRIS; SCHÖN, 1996).

Para Argyris e Schön (1996), a aprendizagem organizacional é um processo de detectar e corrigir erros. O erro é visto como desvio cometido entre as intenções e o que de fato aconteceu. Os mesmos autores reforçam que profissionais com alto nível de competência são os mais perspicazes nos processos de aprendizagem de laço simples. Isto porque, pelo elevado grau de especialização, tornam-se eficientes naquilo que fazem e, assim, dificilmente erram. E, se não erram, não conseguem aprender com seus erros. Esses profissionais, segundo Argyris (1991), frequentemente são muito ruins na aprendizagem de laço duplo, pois, quando cometem algum erro, a maioria torna-se defensiva, livram-se da culpa e buscam justificativas para as suas falhas de modo a não se tornarem alvo de críticas, agindo claramente de forma defensiva, bloqueando o aprendizado.

Outra abordagem reflexiva foi proposta por Senge (2001) para diferenciar os tipos de aprendizado. Ele classificou o aprendizado entre adaptativo e generativo. No primeiro caso o aprendizado configura-se como reação e adaptação eficientes às mudanças ambientais, focando primariamente nas tarefas. É o primeiro estágio rumo ao aprendizado. Já o aprendizado generativo gira em torno da criatividade, requerendo novas maneiras de enxergar o mundo, através de um exame do sistema que controla os eventos.

Quando as organizações falham em descobrir a fonte dos problemas, os sintomas são menosprezados e relegados a um segundo plano, ao invés de eliminar suas principais causas. Quando isso ocorre, o melhor a fazer é partir para o aprendizado adaptativo (SENGE, 2001).

#### **4 INFLUÊNCIA DA RELAÇÃO ESTRATÉGIAS EMERGENTES/APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

O processo de formação da estratégia é abordado principalmente por autores como Mintzberg e Quinn. Mintzberg (2001) considera a formação da estratégia como um processo implícito, baseado em descrições que oferecem uma estrutura adequada para analisar padrões de comportamento na realidade das organizações. Tais padrões não são adequadamente explicados pelos modelos prescritivos de

formulação. Reforçando esse entendimento, Quinn e Voyer (1978 apud MINTZBERG, 2001, p. 108) percebem a formação da estratégia “como um processo de aprendizado interativo, no qual o estrategista-chefe desenvolve gradativamente a estratégia em sua mente e orquestra sua aceitação por parte da organização”.

Apesar de alinharem-se em diversos pontos de vista sobre a formação da estratégia, Quinn e Mintzberg divergem na ênfase dada ao executivo principal e da cúpula em geral como estrategistas gerais. Mintzberg (2001) considera uma abordagem “caipira” do processo, ou seja, as iniciativas estratégicas podem partir do escalão superior rumo aos escalões inferiores, assim como o contrário também pode ocorrer.

Uma estratégia é formada pela continuidade de decisões consistentes ao longo do tempo em uma determinada área (MINTZBERG, 1978). Outros tipos de estratégia também são definidos pelo autor, sejam elas a pretendida aquela que é idealizada para o futuro da organização - e a realizada – considerada como um padrão percebido em uma sequência de decisões passadas. Assim sendo, as estratégias realizadas passam por um processo de formação, enquanto as pretendidas submetem-se a um processo de formulação.

Ainda no mesmo contexto, Mintzberg (1978) argumenta que as estratégias pretendidas e que efetivamente se realizam são denominadas estratégias deliberadas. Já as estratégias pretendidas que não se realizaram são as estratégias não realizadas. Por fim, aquelas estratégias que foram realizadas sem, contudo terem sido pretendidas, denominam-se estratégias emergentes.

Estudo de caso qualitativo em Instituições de Ensino Superior identificou que, no processo de formação de estratégias, a articulação entre as estratégias deliberadas e as estratégias emergentes determina quais estratégias serão descartadas (não realizadas) e as que serão realizadas em dois momentos distintos, sendo o primeiro no início do processo, logo após a pretensão estratégica; e, segundo, ao final do processo, antes da retroalimentação que determina a continuidade do processo estratégico. Essa constatação, ilustrada nas evidências apresentadas no estudo de caso em questão, impõe a necessidade de revisar o modelo de formação estratégica proposto por Mintzberg e Waters (1985) ao ser aplicado com focos específicos, como os múltiplos interesses das IES e a regulamentação governamental. Essa revisão se

volta para a constatação de que a retroalimentação do processo que determina a continuidade do mesmo, sempre culmina em aprendizagem estratégica, mesmo quando estratégias deliberadas deixam de ser implementadas pela IES (SOUZA et al., 2012).

Estudo de Titus Jr, Covin e Slevin (2011) explorou a relação entre o modo de formação da estratégia e o crescimento da empresa, além de explorar dois processos estratégicos - previsão e definição de objetivos de longo prazo - e sua eficácia em associação com determinados modos de formação da estratégia. Os resultados indicaram que a relação entre o modo de formação da estratégia e o crescimento das empresas é curvilínea (U invertido). Além disso, encontrou-se um efeito interativo de três vias entre o modo de formação da estratégia, previsão e definição de objetivos de longo prazo sobre o crescimento da empresa.

É grande a diversidade de abordagens sobre a formação da estratégia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propõem uma classificação sobre o tema em dez escolas, cada uma com seu enfoque específico a respeito da formação da estratégia. No contexto deste estudo cabe enfatizar as premissas da Escola do Aprendizado, que compreende a formulação da estratégia como um processo emergente. Essa última Escola expõe que a natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases do conhecimento necessárias à estratégia, impede o controle deliberado e institui que o processo de formação da estratégia necessita, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, no limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A Escola do Aprendizado, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), considera que as mudanças estratégicas não surgem em processos formais de planejamento, tampouco na ação deliberada da alta gerência, mas, sim, da construção ao longo do tempo de pequenas ações e decisões das mais variadas pessoas e níveis hierárquicos; em outras palavras, todos, em uma organização, podem ser estrategistas.

Segundo esses mesmos autores, as premissas dessa Escola admitem que o grande número de variáveis e de agentes ambientais dificulta a formulação e a implementação sistematizada de estratégias, direcionando a organização a uma

aprendizagem contínua por todos os seus níveis. Embora o papel dos líderes seja relevante de fato e a cobrança efetiva recaia sobre eles, a aprendizagem no processo estratégico estende-se a todos na organização. Essa aprendizagem é emergente, ocorrendo a partir do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo, que propicia a compreensão da ação; e, uma vez reconhecida, pode tornar-se formalmente deliberada. Assim, entende-se que o papel da liderança passa a ser o de gerenciar o processo de aprendizado estratégico através do qual novas estratégias podem emergir, primeiro como padrões do passado e, posteriormente, como planos para o futuro, convergindo para perspectivas que guiarão o comportamento geral (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Grande parte das práticas de aprendizagem destaca conceitualmente a experimentação, as experiências, a reflexão e o aprendizado através das práticas como fatores propulsores entre o processo de formação de estratégias e o aprendizado estratégico, bastando reconhecer a capacidade da organização de experimentar (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Essa abordagem sobre aprendizagem impulsiona os indivíduos a buscarem incessantemente novas formas de trabalho, serviços, produtos e tecnologias no seu ramo de atuação em prol da sobrevivência e do desenvolvimento da própria organização. O comportamento que esse tipo de abordagem proporciona nada mais é do que uma manifestação da capacidade que as empresas têm de experimentar, por meio das práticas organizacionais diárias, podendo prosseguir até que a organização convirja em um padrão que se torne sua estratégia (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SENGE, 1990).

Conforme exposto até aqui, podemos inferir que as estratégias, além de formuladas, também se formam (MINTZBERG, 1978) ou podem ser simplesmente descobertas através da compreensão de episódios passados, vivenciados na própria organização, e também pela reprodução de estratégias bem sucedidas de outras organizações (HEDBERG; WOLFF, 2001). Estes autores afirmam que não existe descrição consensual a respeito do processo de formação da estratégia e destacam que esse processo pode acontecer pela aprendizagem organizacional, mais especificamente pelo modelo proposto por Argyris e Schön (1978), a aprendizagem de laço simples e de laço duplo. Hedberg e Wolff (2001) associam o planejamento estratégico, conforme foi descrito nas décadas de 60 e 70 do século passado, ou seja,

como um processo racional, ao processo de aprendizagem de laço simples, pois nele as interpretações e os estímulos gerados por ocorrências passadas norteiam as decisões presentes.

Embora as duas abordagens, formulação e formação da estratégia, sejam coerentes em suas teorias, percebe-se uma limitação da perspectiva de formulação estratégica devido ao fato de não prever mudanças incrementais. As organizações estão se tornando cada vez mais complexas e, dessa forma, torna-se interessante considerar a relação próxima entre formulação e implementação, e não a separação em etapas, como os teóricos clássicos defendem. A dinâmica nas decisões pode alavancar a competitividade das organizações, impedindo que a estratégia torne-se um processo rotineiro de análise e acompanhamento de metas (BEPPLER; PEREIRA; COSTA, 2011).

Barbosa et al. (2012) indicaram algumas características que são comuns às empresas onde o processo de formulação de estratégias empresariais é entendido de forma relevante como um processo de aprendizagem. Os resultados da pesquisa empírica qualitativa revelaram o grau de presença dessas características na empresa estudada. Assim, constatou-se que quatro características - intraempreendedorismo, força da gerência intermediária, estrutura flexível e ambiente externo instável - estão bastante presentes na empresa; duas características - pequena ênfase em planejamento e em controle e emergência de estratégias não planejadas - podem ser enquadradas como grau médio de presença; e três características - ênfase em estratégia como guarda-chuva, ênfase em aprendizagem de laço duplo e ênfase em estratégia como perspectiva - se mostraram pouco presentes.

Silva e Baptista (2009) objetivaram compreender as relações entre estratégia, aprendizagem e cultura organizacional em seu estudo de caso qualitativo, no sentido de explicar a interação dinâmica que ocorre no fenômeno de transformação cultural de uma organização familiar para uma estrutura de gestão profissionalizada. As autoras observaram que as interações entre estratégia organizacional, aprendizagem e cultura ocorrem num sentido de mão dupla, ou seja, a aprendizagem é viabilizada pela cultura organizacional ao mesmo tempo em que insere novos paradigmas com a finalidade de gerar sustentação competitiva. Do mesmo modo, a cultura pode viabilizar um ambiente propício para a aprendizagem organizacional, na medida

em que isso signifique a sustentação e ratificação das suas estratégias em relação ao mercado. Ou, ao contrário, ela pode ser impactada pelas estratégias que se façam necessárias para acompanhar o padrão de competitividade do mercado em que atua, provocando, com isso, um novo processo de aprendizagem organizacional a fim de estruturar e consolidar a cultura quanto às mudanças organizacionais oriundas da dinâmica competitiva.

Estudo de Santos-Vijande, López-Sánchez e Trespacios (2012) considera a capacidade da organização de aprender uma capacidade estratégica para competir nos mercados modernos. Propõe que a aprendizagem organizacional atua como um precursor da capacidade da empresa de se adaptar à evolução das condições de mercado (flexibilidade estratégica) e que aprendizagem organizacional e flexibilidade promovem simultaneamente a implementação de estratégias de diferenciação e custo-liderança. Este comportamento estratégico permite que as empresas reduzam custos sem prejudicar os níveis de diferenciação, melhorando o desempenho dos negócios e dos clientes.

Aprender a partir de sucessos e reforçar comportamentos bem sucedidos levam a melhorias no desempenho organizacional. Tal afirmação é uma máxima compartilhada por teóricos da gestão estratégica. Por outro lado, pesquisadores da Aprendizagem Organizacional admitem que os insucessos, as crises e os riscos a que estão expostas as organizações podem proporcionar um grande aprendizado. A articulação entre os dois pensamentos alinha-se a aprendizagem em segundo nível ou de laço duplo, pois proporciona a descoberta decorrente da prática do planejamento (HEDBERG; WOLFF, 2001).

Hamel e Prahalad (1995) consideram a competência central como a consequência do aprendizado coletivo da organização, especialmente de como coordenar aptidões de produção diversas e integrar múltiplas correntes de tecnologia. Isso requer comunicação, envolvimento e um profundo compromisso para trabalhar através das fronteiras organizacionais. A ideia dos autores é que a competência essencial da organização constitui sua vantagem competitiva sustentável. As competências essenciais reconhecem o aprendizado contínuo da organização, a capacidade de integrar diferentes tecnologias, o grau de comunicação, envolvimento e comprometimento verificado entre os integrantes da organização.

Articulando os pensamentos de Hamel e Prahalad (1995) a respeito das competências essenciais com a proposta de Senge (2001), observa-se que as empresas que trabalham com unidades de negócio reforçam a importância dos produtos finais e os negócios que eles possibilitam alinhando-se aos pressupostos do aprendizado adaptativo que enfatiza as tarefas através da reação e adaptação eficiente às mudanças ambientais. De outra forma, as empresas que trabalham com uma carteira de competências consideram os talentos e conhecimentos que podem gerar produtos essenciais, do qual se derivariam produtos finais para diferentes negócios, parecendo compartilhar do entendimento do aprendizado generativo que requer novas maneiras de enxergar o mundo através da criatividade.

O aprimoramento contínuo das capacidades individuais para criar um futuro desejado através do encorajamento de novas formas de pensar, onde a aspiração coletiva é livre e os indivíduos aprendem a aprender coletiva e constantemente caracteriza as organizações que aprendem (SENGE, 1996). Nesse ponto, Hamel e Prahalad enfatizam que, além de aprender a aprender, as organizações precisam aprender a desaprender. Eles afirmam que, para construir um futuro, as organizações precisam desaprender pelo menos parte do passado. Ocorrências passadas, ainda que positivas, podem dificultar o crescimento futuro. Para mudar esse panorama faz-se necessário a criação de um horizonte de oportunidades que pareça muito mais sedutor do que apenas reviver sucessos passados.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi de apresentar aspectos relacionais entre as estratégias emergentes e a aprendizagem organizacional, de maneira a possibilitar uma reflexão a respeito da influência dessa relação na formação das estratégias organizacionais. Este campo de estudo é cercado de divergências, seja pela atual importância atribuída à aprendizagem nas organizações, às vezes considerada em demasia, seja pela forma como se criam as estratégias, isto é, se devem ser formuladas seguindo um plano formal ou formadas ao longo do tempo.

As discussões envolvendo a temática deste estudo ganham novo fôlego quando se admite que o ambiente que envolve as organizações torna-se cada vez

mais complexo, seja pela intensificação constante da competição entre elas, seja pela necessidade de atender prontamente as aspirações dos clientes, que mudam continuamente. Dessa interação organização/mercado/clientes podem emergir novas ideias que, se aproveitadas e incorporadas à estratégia em curso, poderão ainda ser usadas como fomento ao surgimento de novas ideias.

Essas “ideias”, no contexto deste estudo, podem ser equiparadas às estratégias emergentes, pois se as ideias surgiram de uma interação dinâmica como a relatada, pressupõe-se que elas, além de não pretendidas, podem ter surgido em qualquer nível da organização. Ideias bem sucedidas podem incentivar os indivíduos a contribuir para a formação da estratégia, já que esta permite tal interação. Dessa forma, a aprendizagem organizacional surge como um instrumento facilitador da formação da estratégia organizacional, pois nesse processo se aprende praticando. E tanto os sucessos como os fracassos passados, da própria organização ou não, contribuem para o aprendizado estratégico.

Enquanto no aprendizado de laço simples as interpretações e os estímulos gerados por ocorrências passadas norteiam as decisões presentes alinhando a ação aos objetivos organizacionais sem, contudo, modificar seus valores, no aprendizado de laço duplo a organização modifica os valores que norteiam suas ações estratégicas, podendo mudar mesmo seus objetivos e macrodiretrizes, proporcionando a descoberta decorrente da prática do planejamento, alinhando os objetivos às ações organizacionais.

Admitindo-se uma perspectiva mais futurista da formação da estratégia, baseados no estudo de Hamel e Prahalad (1995) podemos articular seus pressupostos das competências essenciais aos dois tipos de aprendizado propostos por Senge (2001), adaptativo e generativo. Enquanto empresas baseadas em unidades de negócios envidam esforços para os produtos finais e os negócios que esses produtos possibilitam, as empresas baseadas em carteiras de competências consideram os talentos e conhecimentos que podem gerar produtos essenciais. No primeiro caso enquadra-se uma forma de aprendizado adaptativo, pois enfatiza as tarefas através da reação e adaptação eficiente às mudanças ambientais. Já no segundo, o aprendizado generativo parece mais alinhado, pois exige novas maneiras de enxergar o mundo, através da criatividade.

Em qualquer das duas relações pode-se afirmar que a geração de conhecimento, tanto individual como coletivo, é iminente e este deve ser um fator altamente valorizado quando se analisa a relação entre Aprendizagem Organizacional e Estratégia. Em ambientes de rápidas mudanças esse fator se sobressai e tende a tornar-se uma vantagem competitiva sustentável. Cabe ressaltar que as informações, matéria-prima básica do conhecimento, estão disponíveis para todos ao mesmo tempo. A organização que dispuser de indivíduos capazes de processar essas informações e transformá-las, em primeira mão, em estratégias emergentes, certamente estará à frente da concorrência. Assim sendo, pôde-se inferir, através da literatura revisada, que existe uma estreita ligação entre estratégias emergentes e Aprendizagem Organizacional, principalmente em ambientes turbulentos, e que essa relação influencia diretamente a formação das estratégias organizacionais.

## REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, A.; SALM, J. F. A formação da estratégia pela aprendizagem organizacional. **Revista de Ciências da Administração - RCA**, v. 2, n. 3, p. 7-16, 2000.

ANDRADE, J. A. de. Formação estratégica: as políticas públicas a partir das práticas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 10, n. 1, p. 47-63, 2011.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. Tradução Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANTONELLO, C. S.; GODOI, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração Empresarial**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 266-281, jul./set. 2009.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. Organizational learning: from experience to knowledge. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1123-1137, 2011.

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 3, p. 99-109, 1991.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning**: a theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Welsey Publishing Company, 1978.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II**: theory, method and practice. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BARBOSA, J. G. P. et al. Estratégia como processo de aprendizagem: um estudo empírico de seus fatores determinantes em uma empresa de TI. **Revista Ibero-Americana de Estratégia RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 5-32, 2012.

BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F.; COSTA, A. M. Discussão conceitual sobre o processo de estratégia nas organizações: formulação e formação estratégica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia RIAE**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 128-146, 2011.

BETTIS-OUTLAND, H. Decision-making's impact on organizational learning and information overload. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 6, p. 814-820, 2012.

BISPO, C. M. Posição e perspectivas organizacionais: estratégias ou consequências? In: ENCONTRO DA ENANPAD, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

BORGES JR, A. A.; LUCE, F. B. Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio "Top de Marketing" da ADVB. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 40, n. 3, p. 36-44, 2000.

CALDEIRA, A. et al. Estratégias emergentes e deliberadas: o processo de formação de estratégias sob o prisma do método do estudo de caso. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 4, n. 3, p. 221-237, 2010.

COLLINS, J. D. et al. Learning by doing: Cross-border mergers and acquisitions.

**Journal of Business Research**, v. 62, n. 12, p. 1329-1334, 2009.

DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem**: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

GARVIN, D. et al. Aprendendo a aprender. **HSM Management**, v. 9, p. 58-64, 1998.

GEUS, A. de. **Planning as learning**. Harvard Business Review, mar./apr. 1988.

GEUS, A. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

HEDBERG, B.; WOLFF, R. Organizing, learning, and strategizing: from construction to discovery. In: DIERKES, M. et al. **Handbook of organizational learning & knowledge**. New York: Oxford, 2001. p. 535-556.

HOMSMA, G. J. et al. Learning from error: The influence of error incident characteristics. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 1, p. 115-122, 2009.

HUNG, R. Y. Y. et al. Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business Review*, v. 20, n. 2, p. 213-225, 2011.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, v. 64, n. 4, p. 408-417, 2011.

LEAL FILHO, J. G. **Aprendizagem organizacional e gestão estratégica participativa**. Curitiba: Juruá, 2005.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 2, p. 78-93, 2003.

McGILL, M. E.; SLOCUM, J. W. **A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-948, may. 1978.

MINTZBERG, H. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Tradução James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26-32.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n.3, 1985.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **A criação do conhecimento nas empresas: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARENTE, C. **Construção social das competências profissionais: dois estudos**

de caso em empresas multinacionais do sector da metalomecânica. 2003. Tese (Doutorado em Sociologia) - Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto.

PRADO JÚNIOR, S. T. Reflexos do desenvolvimento e da estrutura do campo da estratégia de negócios na diferenciação entre estratégias emergentes e estratégias deliberadas. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

QUINN, J. B.; VOYER, V. Incrementação lógica: administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 109-114.

SANTOS-VIJANDE, M. L.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J. Á.; TRESPALACIOS, J. A. How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 8, p. 1079-1089, 2012.

SCHEIN, E. Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 229-240, 1996.

SENGE, P. M. A nova tarefa do líder: formar organizações de aprendizado. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Tradução de James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 213-221.

SENGE, P. **A Quinta disciplina**. 10. ed. São Paulo: Best Seller, 1996.

SILVA, L. M. T.; BAPTISTA, L. L. As interações da estratégia com a aprendizagem e a cultura: um estudo em uma organização familiar. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 8, n. 2, p. 107-134, 2009.

SOUZA, S. et al. O processo de formação de estratégias na Instituição de Educação Superior Privada: múltiplos interesses articulados no formalismo. **REGGE Revista de Gestão**, v. 19, n. 3, p. 435-452, 2012.

TITUS JR, V. K.; COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Aligning strategic processes in pursuit of firm growth. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 5, p. 446-453, 2011.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

WHIPP, R. Creative deconstruction: strategy and organizatons. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996, p. 261-275.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.

*Recebido em: 04 de agosto de 2013*

*Aceito em: 23 de junho de 2014*