

# Estratégia organizacional: da escola do aprendizado às organizações que aprendem

143

**LIGIA ISMERIA HENZ** *Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI). E-mail: ligia.henz@hotmail.com*

**RUT MARIA FRIEDRICH MARQUETTO** *Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc) e coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Mestrado de Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI). E-mail: rutmarquetto@gmail.com*

**FELIPE GRANDO BRANDÃO** *Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI). E-mail: fgbrandao@yahoo.com.br*

**AMANDA ANTONELLO GIULIANI** *Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI). E-mail: amandagiuliani@yahoo.com.br*

**RODRIGO ADRIANO MEIRELLES NUNES** *Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI). E-mail: rodrigoameirelles@bol.com.br*

## RESUMO

Ao longo da história, a estratégia acompanha o homem e tem evoluído da mesma forma que a inteligência humana. Encontramos, na literatura, algumas vertentes estratégicas, denominadas escolas, como a escola do aprendizado, segundo as quais a estratégia pode surgir de qualquer lugar da organização, o estrategista pode ser um indivíduo ou um grupo, e o mais importante é a solução, e não uma estratégia inteligente. Da escola do aprendizado deriva o conceito de organizações que aprendem que trata da agregação do conhecimento e da contínua busca desse. Revisou-se a literatura a fim de aprofundar o conhecimento e ampliar o entendimento a respeito do tema.

## PALAVRAS-CHAVE

Estratégia. Escolas estratégicas. Escola do aprendizado. Organizações que aprendem. Agregação do conhecimento.

## INTRODUÇÃO

A etimologia do termo estratégia refere-se a estratégias de guerra, porém esse conceito adaptou-se à realidade das organizações, onde a competição é acirrada e se busca a vantagem competitiva, e quem tiver a melhor estratégia terá maior probabilidade de obter sucesso e crescimento contínuo.

No âmbito estratégico, percebem-se várias vertentes estratégicas, como a escola do aprendizado que se caracteriza pela busca da melhor estratégia. Embora essa vertente seja a menos inteligente, é considerada a mais assertiva para a organização. Nesse contexto, o estrategista não é alguém específico na empresa, mas pode ser qualquer um ou uma coletividade.

Desse conceito, pode-se dizer, deriva outro, o das organizações que aprendem, muito difundido atualmente no âmbito empresarial. Trata-se da busca do conhecimento pelas organizações e por seus colaboradores, e da socialização desse conhecimento, com o objetivo de obter vantagem competitiva, com atualização constante. Como o atual ambiente organizacional é muito dinâmico, o conhecimento torna-se obsoleto de forma muito rápida.

A organização que aprende pode ser considerada um tipo particular de instituição, que tem a aprendizagem como paradigma de gestão. Nessa perspectiva, mantém estratégias sempre voltadas para o desenvolvimento das pessoas, alinhadas à missão e aos objetivos da empresa, com vistas ao desenvolvimento de competências para operar o negócio. De uma maneira geral, o processo de aprendizagem abrange todos os níveis da empresa e a cadeia produtiva, envolvendo clientes, fornecedores e terceirizados. O foco da aprendizagem é a mudança organizacional, sustentada na mudança na maneira de atuar de seus colaboradores (LOURES; SCHLEMM, 2006, p. 46).

No atual mundo organizacional, é evidente a importância da estratégia, assim como da socialização do conhecimento, que trata da organização que aprende. Por esse motivo, busca-se a compreensão do tema, e, para tanto, apresentam-se aqui conceitos de diversos autores, considerados re-

ferência no assunto, e suas contribuições, de modo a clarear o assunto aos leitores e possibilitar o debate acerca dessas concepções.

### REVISÃO DA LITERATURA

Busca-se, por meio da revisão da literatura, identificar os conceitos de estratégia e as escolas estratégicas aceitas nesse meio. Neste artigo serão abordados aspectos relacionados à escola do aprendizado, à evolução dela e ao conceito de aprendizagem organizacional, como as organizações que aprendem.

### ESTRATÉGIA

Estratégia é a ciência de organizar e planejar as operações de guerra, segundo Fernandes, Luft e Guimarães (1993). Complementarmente, Ferreira (2000) diz que estratégia é a arte militar de planejar e executar movimento de operações de tropas, navios e/ou aviões para alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas. Essas descrições estão diretamente ligadas a procedimentos de guerra ou defesa de território. Porém, estratégia é algo mais amplo que pode e deve ser aplicada no âmbito empresarial organizacional em geral, inclusive na vida pessoal, para atingimento de metas estabelecidas. Por isso, Ferreira (2000) afirma ainda que estratégia é a arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vistas a objetivos específicos.

A necessidade de criar estratégias acompanha a evolução do homem durante a história. Ela encontrava-se presente no início do comércio marítimo, com a abertura do mercado e a expansão dos negócios através do caminho das Índias. Nesse contexto, devem-se considerar também as estratégias de guerra e defesa de território muitos comuns na Idade Média, além das estratégias de caça e sobrevivência utilizadas pelo “homem das cavernas”. Na pré-história, o homem, para conseguir a carne de algum animal, observava atentamente os hábitos de sua presa a fim de elaborar uma estratégia para alcançar o seu objetivo. Os homens dessa época não tinham consciência de que já agiam e pensavam estrategicamente, muito embora estratégia, para eles, fosse questão de sobrevivência.

Segundo Roberts (2001, p. 31-32), antes que o jogo da caça se tornasse possível, alguém precisou conhecer muito a respeito dos hábitos dos animais e ser capaz de passar aos outros esse conhecimento, tanto aos engajados na empreitada cooperativa da caça como de geração em geração:

A caça também exigiu grande variedade de técnicas e habilidades. Era extremamente difícil preparar armadilhas e matar monstros, como o mamute ou o rinoceronte peludo, com a ajuda exclusiva de armas de pedra ou madeira. Era preciso muito cálculo e disciplina para levar aquelas pesadas criaturas a um local onde o abate seria favorecido por causa de um pântano, ou porque oferecia aos caçadores bons pontos de vantagem ou plataformas seguras. Uma vez mortas, as vítimas apresentavam outros problemas. Era preciso retalhá-las, apenas com ferramentas de madeira e pedra. E, depois, a carne deveria ser levada para casa (ROBERTS, 2001).

É importante destacar que, nesse momento histórico, a inteligência humana era bastante restrita, porém percebe-se que estava em evolução com a confecção de armas artesanais de caça e de utensílios domésticos, que, embora rudimentares, apresentavam um avanço significativo para a época.

Sem uma estratégia adequada, os homens dessa época provavelmente não conseguiriam caçar, nem aproveitar a caça, pois também era necessário montar estratégias de transporte, abate e armazenamento do animal. Nota-se, portanto, que a estratégia está presente na humanidade há muito tempo e que tem evoluído, assim como a inteligência humana.

De acordo com Sertek, Guindani e Marins (2011), uma das primeiras pessoas a usar o termo estratégia foi o chinês Sun Tzu, há mais ou menos três mil anos. Sun Tzu afirma, em seu texto, que os homens podem ver as táticas de conquista mas não a estratégia utilizada para alcançar as grandes vitórias.

Estratégias diplomático-militares existem desde os tempos pré-históricos. Com efeito, uma das funções dos antigos historiadores e poetas era coletar a

erudição acumulada acerca das estratégias de vida ou morte e convertê-las em sabedoria e em orientação para o futuro. À medida que as sociedades cresciam e os conflitos se tornavam complexos, gerais, estadistas e capitães estudavam, codificavam e testavam conceitos estratégicos essenciais até que um coerente corpo de princípios parece surgir. Estes foram destilados, posteriormente, nas máximas de San Tzu (1963), Machiavelli (1950), Napoleão (1940), Von Clausewitz (1986), Foch (1970), Lenin (1927), Hart (1954), Montgomery (1958) ou Mao Tse-Tung (1967). Entretanto, com poucas exceções – em grande parte introduzidas pela moderna tecnologia – esses princípios mais básicos de estratégia estavam em vigor e registrados muito antes da Era Cristã. Instituições mais modernas modificaram esses princípios e os adaptaram a seus ambientes especiais (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 22).

Em tempos mais recentes, com a evolução estratégica, principalmente no âmbito das organizações, encontram-se estratégias específicas, mais especializadas, as quais se dividem em escolas. As formas de pensamento estratégico divergem, embora algumas sejam semelhantes e em certos momentos até complementares.

#### AS ESCOLAS ESTRATÉGICAS

O planejamento estratégico apresenta-nos dez escolas estratégicas, as quais são de natureza prescritiva, descritiva ou configurativa. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) diferenciam-nas por meio do processo de formulação da estratégia, conforme descrito a seguir:

- Escola do *design*: processo de concepção.
- Escola do planejamento: processo formal.
- Escola do posicionamento: processo analítico.
- Escola empreendedora: processo visionário.
- Escola cognitiva: processo mental.
- Escola de aprendizado: processo emergente.
- Escola do poder: processo de negociação.

- Escola cultural: processo coletivo.
- Escola ambiental: processo reativo.
- Escola de configuração: processo de transformação.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o campo da administração estratégica percorreu um longo caminho desde o início dos anos 1960. Hoje constitui um campo dinâmico, mas desigual. As primeiras escolas, que eram fáceis de identificar, deram origem a outras que são mais complexas e cheias de nuances entre si.

Neste artigo, será estudada de forma mais aprofundada a escola de aprendizado, porém é necessário destacar que as demais escolas também são importantes e têm suas contribuições para o mundo organizacional, principalmente no âmbito estratégico.

#### *A ESCOLA DO APRENDIZADO*

Na escola do aprendizado, tem-se o entendimento de que as estratégias se formam nas organizações, diferentemente das escolas anteriores em que eram formuladas. Portanto, essa escola é baseada na descrição, e não na prescrição, isto é, os estrategistas aprendem ao longo do tempo. Essa escola sugere ainda que é melhor ter soluções eficientes, mesmo que menos inteligentes, pois o mais importante é chegar à solução adequada.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as estratégias emergem quando as pessoas de uma empresa aprendem, individual ou coletivamente, a identificar uma situação específica e quando a organização é capaz de lidar com ela. O estrategista pode ser a coletividade ou apenas um indivíduo, atuar no nível tático, operacional ou estratégico e estar em qualquer lugar da organização.

A escola do aprendizado nos sugere um aprendizado constante, em que ocorre a detecção de um problema, uma solução eficaz e, por fim, a incorporação da solução como verdade para a organização. Essa aprendizagem ocorre por meio de observação do problema, sugestão de solução, implementação desta e verificação do resultado. Quando o resultado é negativo, a organiza-

ção se conscientiza de que o método é eficaz para resolver o problema. Quando o resultado é positivo, agrega-se a informação como verdade para a organização. De toda forma, a organização aprende com o processo e passa a agregar as informações obtidas, de modo a se reconstruir constantemente.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 156), o aprendizado ocorre de forma emergente, por meio do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação:

Assim, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir. Portanto, a administração estratégica envolve a elaboração das relações sutis entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança. Dessa forma, as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

Para a escola da aprendizagem, na visão de Alves Filho e Salm (2000), o mundo é muito complexo para permitir que estratégias sejam todas desenvolvidas de uma só vez, por isso elas emergem de pequenos passos, à medida que a organização se adapta ou aprende.

Constatou-se que muitos dos problemas encontrados pelas organizações poderiam ser resolvidos com sugestões do nível operacional, que, muitas vezes, estava diretamente envolvido com o problema. A solução dos problemas seria mais eficiente e econômico, além de gerar satisfação para os colaboradores, ao se sentirem reconhecidos como pessoas pensantes, e não apenas como meros servidores braçais. A partir desse contexto, nota-se a importância do ser humano dentro das organizações e passa-se a valorizar as pessoas, de todos os níveis hierárquicos, como contribuidores intelectuais capazes de identificar os problemas e indicar soluções. Portanto, o que realmente importa são as soluções eficazes que literalmente resolvam a demanda existente ou gerem vantagem competitiva para a organização, e não o local da concepção e elaboração das estratégias nas organizações.

### *ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM*

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 161) afirmam que as chamadas organizações que aprendem representam a mais plena expressão da escola de aprendizado, pois elas esforçam-se para tornar o aprendizado organizacional central, em vez de ser um processo acidental:

A organização que aprende é a antítese das antigas organizações burocráticas: ela é descentralizada, encoraja comunicações abertas e encoraja as pessoas a trabalhar em equipes. A colaboração substitui a hierarquia e os valores predominantes são de aceitação de riscos, honestidade e confiança [...]. As organizações que são capazes de aprender com sua experiência saem-se melhor do que aquelas que simplesmente se adaptam aos seus ambientes.

As organizações que aprendem visam à melhoria dos processos, mesmo daqueles que aparentemente pareçam eficientes, e aprendem inclusive com os fracassos e as falhas, pois, dessa forma, podem mitigar futuros erros e corrigir desvios, que, algumas vezes, nem seriam percebidos se o processo tivesse sido concebido como assertivo e correto.

Os gerentes dessas organizações que aprendem aproximam-se mais de seus subordinados, mantendo a política de portas abertas, pois têm consciência de que os seus colaboradores, que estão em contato direto com o negócio da empresa, podem ter soluções eficientes e trazer informações relevantes para a organização. Além disso, os gerentes procuram chegar mais próximo de seus colaboradores, fazendo perguntas e incentivando-os a participar do processo, aflorando o sentimento de pertencimento do processo e de responsabilização pelo sucesso da empresa.

Para que ocorra a aprendizagem organizacional, é necessário que exista uma visão compartilhada na organização, que as pessoas acreditem na empresa e comprem sua ideia, que estejam comprometidas com ela. Essa visão deve ser compartilhada por todos e representar um sentimento geral de pertencimento à organização.

A visão compartilhada é essencial para a organização que aprende, pois fornece o foco e a energia para a aprendizagem. Embora a aprendizagem adaptativa seja possível sem uma visão, a aprendizagem generativa só ocorre quando as pessoas estão lutando para alcançar um objetivo de profunda importância para elas. Na verdade, a ideia da aprendizagem generativa – “expandir sua habilidade para criar” – será aparentemente abstrata e sem significado até as pessoas se sentirem entusiasmadas em relação a uma visão que realmente desejam realizar (SENGE, 2010, p. 255).

Uma característica importante dessas organizações é o compartilhamento do conhecimento, por meio do qual se busca socializar e difundir o conhecimento existente, formal e informalmente, e a interação social dos indivíduos, inclusive com a criação de equipes de projetos multifuncionais, reunindo colaboradores de conhecimentos e habilidades diversos.

Entretanto, as organizações que aprendem não captam conhecimentos apenas dentro de seu espaço, mas buscam aprendizado também de seus fornecedores, clientes e concorrentes, observando seus erros e acertos, e aprendendo pela experiência vivenciada por esses terceiros.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as capacidades propiciadas por esse aprendizado organizacional aumentam a capacidade de a organização lidar com situações de rápida mudança, pois são suficientemente abertas para aceitar o inesperado.

As organizações que aprendem adotam configurações em que os seus membros expandem continuamente a capacidade de criar os resultados que realmente desejam, estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, e aprendem continuamente a aprender juntos (FRANCO; FERREIRA, 2007).

Segundo Franco e Ferreira (2007), a aprendizagem individual depende de alguns fatores fundamentais, como percepção, inteligência, experiência, necessidades e motivações de cada um, e ambiente de aprendizagem. Esse tipo de aprendizagem é caracterizado por racionalidade e especificidade individuais e resulta em mudanças cognitivas e do comportamento

individual. Por sua vez, a aprendizagem de grupo caracteriza-se por uma racionalidade e um quadro de referência coletivos.

Entende-se que a troca de competências se faz entre a organização e as pessoas. Pode-se chamar isso de “processo contínuo”, em que a empresa possibilita que o conhecimento seja compartilhado entre as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para o enfrentamento de novos desafios, e essas pessoas, por sua vez, enriquecem a empresa por meio de sua atuação e transferência de conhecimento, preparando-a para novos desafios e tornando-a mais competitiva (MUSSAK, 2010, p. 248).

A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Este é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização também não terá (SENGE, 2010). Porém, ainda segundo Senge (2010), as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem, embora a aprendizagem individual não garanta a aprendizagem organizacional. Mas, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre.

Percebe-se, nesse contexto, que o fator principal de sucesso da aprendizagem organizacional está na capacidade de a organização envolver as pessoas no processo de aprendizagem e incentivá-las a contribuir para o crescimento conjunto, pessoal e organizacional, criando um processo ganha-ganha. É necessário que as pessoas percebam que são realmente importantes para a empresa e que consigam visualizar o que a empresa espera delas, e onde esta pretende chegar com a sua contribuição. Sem pessoas motivadas e comprometidas com o negócio da empresa, a organização, além de não aprender e não crescer, está fadada ao fracasso.

É importante considerar que qualquer estratégia de gerenciamento empresarial, além de ser determinada por uma certa estrutura determinada e por um contexto social mais amplo, também passa pelo psiquismo humano, ou seja, está sujeita a interferências pessoais, especificidades cognitivas e afetivas. Des-

ta forma, a articulação entre coletivo e as singularidades individuais oferece à empresa seu caráter próprio, permitindo às pessoas identificar-se com aquela empresa na qual estão inseridos, e esse processo é o que constitui a identidade da organização (GOULART, 2010, p. 62).

É necessário que existam profissionais aptos à aprendizagem, criativos, diferenciados e empreendedores. Esses profissionais devem se adaptar às mudanças, produzir inovações, gerar conhecimento, compartilhar o conhecimento adquirido em nível organizacional, proporcionar a mesclagem do conhecimento com os demais e contribuir para o enriquecimento organizacional, por meio do diálogo e da participação efetiva na evolução organizacional.

A capacidade do elemento humano de adquirir, elaborar e articular novas informações, para Goulart (2010), é imprescindível para qualquer organização empresarial. A criatividade está na capacidade de transformar a informação em algo aplicável, operacionalizável e, quando se trata de uma “ideia” (produto ou serviço novo), em algo viável (GOULART, 2010).

Segundo Goulart (2010), as empresas devem estar abertas à criatividade, à inovação, a novos conhecimentos e novas formas de realizar as atividades. É necessário que as empresas estejam constantemente aprendendo. Uma organização que aprende refina cada vez mais suas potencialidades e conquistas. Empresas bem-sucedidas são aquelas em que os funcionários conseguem, relativamente bem, lidar com problemas por iniciativa própria, têm liberdade para expor opiniões e soluções inovadoras; enfim, não são tolhidos pela hierarquia, e, ainda que obedeçam às ordens, estas são passíveis de questionamento e negociação.

Na sociedade do conhecimento, segundo Drucker (1999), as pessoas precisam aprender a aprender. Na verdade, o mais importante é a capacidade para continuar aprendendo e a motivação em fazê-lo. A sociedade pós-capitalista exige aprendizado vitalício, e para isso é preciso disciplina.

O propósito da aprendizagem contínua é desenvolver competências, formas de pensamento, atitudes, hábitos, bem como uma ampla visão de

negócio, dotando as pessoas de ferramentas mentais que aperfeiçoem seu trabalho (MUSSAK, 2010).

A chave para a aprendizagem é obter *feedback* e dedicar tempo para refletir, analisar e assimilar as implicações do que o *feedback* tem comunicado. Outra chave para a aprendizagem é a habilidade de gerar novas respostas; tentar novos meios de fazer as coisas e obter *feedback* dos resultados do novo comportamento. Isso exige tempo, energia e recurso. Por conseguinte, uma cultura de aprendizagem deve valorizar a reflexão e a experimentação, e deve dar a seus membros tempo e recurso para fazê-los (SCHEIN, 2009, p. 369-370).

As organizações devem propiciar uma cultura de aprendizagem, de modo a influenciar o comportamento proativo de seus colaboradores, gerar uma visão compartilhada de aprendizagem e socialização do conhecimento, e oportunizar meios para que a organização seja efetivamente uma organização que aprende.

## **METODOLOGIA**

Após a determinação do assunto a ser tratado, utilizou-se pesquisa bibliográfica, em que se priorizou a consulta a obras de autores considerados referência sobre o tema. Seguiu-se a orientação de Cervo e Bervian (2002), segundo a qual se devem utilizar as seguintes visões: sincrética – leitura de reconhecimento que tem o propósito de localizar fontes em uma aproximação preliminar sobre o tema –; analítica – leitura crítico-reflexiva dos textos selecionados –; e sintética – leitura interpretativa e de síntese. O presente estudo caracterizada-se por sua finalidade descritiva, por focar a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999).

## **DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES**

A estratégia vem evoluindo com a inteligência humana durante a história, e podem-se constatar a formulação de estratégias específicas e

diferentes formatos estratégicos que se dividem em escolas. O objeto deste estudo foi a escola do aprendizado que se caracteriza pela falta de definição do estrategista, pois qualquer colaborador pode montar uma estratégia assertiva para a organização, na qual as contribuições de todos são consideradas.

Deriva dessa escola o conceito de organizações que aprendem, em que o conhecimento é altamente valorizado, busca-se a difusão deste entre os membros da organização, criam-se grupos de trabalhos, os conhecimentos são mesclados e os gerentes têm mais proximidade com seus subordinados, criando assim um clima propício para o desenvolvimento e a difusão de aprendizado.

Pode-se destacar que, nesse contexto, percebe-se a valorização do ser humano como um ser pensante, e, com isso, ocorre a potencialização do sentimento de pertencimento à organização, o que favorece a busca pelo sucesso, tanto individual quanto organizacional, propiciando o sistema ganha-ganha, que é benéfico para o indivíduo e mais ainda para a organização. Acrescenta-se ainda a importância de criação de uma cultura de aprendizado dentro das empresas, capaz de estimular os colaboradores a buscar o conhecimento e compartilhá-lo, de modo a transformar a organização em uma organização que aprende.

## **Organizational strategy:** school learning to learning organizations

### **ABSTRACT**

The strategy follows the human throughout his history and has evolved in the same way that human intelligence. Find in the literature some strategic strands, called schools, among which the school of learning. In this case, the strategic proposals may emerge democratically the organization may, strategist, be an individual and/or group whose greatest value is usually given the given solution rather clever strategy. School learning derives the concept of learning organizations, which deals with the aggregation of knowledge and its continuous search. This article appears as a descriptive research, where, through the literature review aimed at developing knowledge and enhancing understanding about the related topic. We conclude that organizations that learn much depend on the human factor as a differential to the creation and development of knowledge, from the giving and sharing of knowledge between them.

### **KEYWORDS**

Strategy. Strategic schools. School learning. Learning organizations. Aggregation of knowledge.

## REFERÊNCIAS

- ALVES FILHO, A.; SALM, J. F. A formação da estratégia pela aprendizagem organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 7-16, 2000.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- DRUCKER, P. *Sociedade pós-capitalista*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FERNANDES, F.; LUFT, C. P.; GUIMARÃES, M. *Dicionário brasileiro Globo*. São Paulo: Globo, 1993.
- FERREIRA, A. B. H. *Mini-Aurélio século XXI: o minidicionário da língua portuguesa*. Ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.
- FRANCO, M. J. B.; FERREIRA, T. S. C. Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, v. 13, n. 2, out. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0872-96622007000200003-&lng=pt&nrmiso](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-96622007000200003-&lng=pt&nrmiso)>. Acesso em: 29 mar. 2014.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOULART, I. B. (Org.). *Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.
- LOURES, R. C. R.; SCHLEMM, M. M. (Org.). *Inovação em ambientes organizacionais: teorias, reflexões e práticas*. Curitiba: Ibpex, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Tradução James Sunderland Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MUSSAK, E. *Gestão humanista de pessoas: o fator humano como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ROBERTS, J. M. *O livro de ouro da história do mundo – da pré-história à idade contemporânea*. Tradução Laura Alves e Aurélio Rebello. Rio de Janeiro: Ediouro, 2001.

SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Tradução Gabriel Zide Neto e OP Traduções. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. *Administração e planejamento estratégico*. 3. ed. atual. e ampl. Curitiba: Ibpx, 2011.

Submissão: 4.6.2014

Aceitação: 15.9.2014