

A PRODUÇÃO BRASILEIRA SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COM ENFOQUE NA ÁREA DE ESTRATÉGIA NO PERÍODO DE 2001 A 2010

BRAZILIAN PRODUCTION ON ORGANIZATIONAL LEARNING FOCUSED ON STRATEGY BETWEEN 2001 AND 2010

Celina HOFFMANN

Universidade Federal de Santa Maria
celina_hoffmann@hotmail.com

Luciana Davi TRAVERSO

Universidade Federal de Santa Maria
luciana.traverso@ufsm.br

Francini TRINDADE

Universidade Federal de Santa Maria
francinidifran@yahoo.com.br

Recebido em 10/2012 – Aprovado em 04/2013

Resumo

Este trabalho teve como objetivo identificar a produção brasileira sobre aprendizagem organizacional com enfoque na área de estratégia, configura-se em revisão de literatura de caráter qualitativo. Para a identificação dos artigos a serem analisados, foram selecionados todos os periódicos nacionais disponíveis em meio online de livre acesso e validados nos extratos escolhidos para esta pesquisa (entre A1 e B2), perfazendo um total de 100 revistas investigadas, além da utilização dos anais da EnANPAD dos últimos dez anos (2001 a 2010). Dessa forma, foram encontrados, no total, 17 artigos que apresentam explicitamente a relação entre os temas deste estudo. Os resultados evidenciaram que este tipo de produção vem crescendo, embora timidamente, a partir de 2003. Além disso, esta abordagem ainda está muito focada nos níveis gerenciais, embora a estratégia seja compreendida como uma competência da organização, como um todo, não ficando sua responsabilidade restringida ao nível gerencial da organização.

Palavras-Chave: Aprendizagem Organizacional; Estratégia; Produção Brasileira

Abstract

This study aims to identify Brazilian production with a focus on organizational learning in the area of strategy by reviewing the relevant literature. Items to be analyzed were chosen from Brazilian journals available online (between A1 and B2). A total of 100 journals were investigated, along with the EnANPAD annals covering the past ten years (2001 to 2010). A total of 17 articles which relate to the subject of this study were found. The results show that this type of production has been growing, albeit modestly, since 2003. This approach is still very much focused on managerial levels, although the strategy is understood to be the responsibility of the organization as a whole, and not merely restricted to the managerial level of the organization.

Keywords: *Organizational Learning; strategy; brazilian production*

INTRODUÇÃO

A literatura sobre Aprendizagem Organizacional (AO) apresenta um histórico de mais de trinta anos de produção científica, verificando-se ampla difusão do tema a partir dos anos 90 (ANTONELLO; GODOY, 2010). Ao longo deste período o interesse pelo assunto proliferou-se entre os estudiosos de diferentes áreas do conhecimento como estratégia, sociologia e economia, cuja produção conceitual caracterizou-se pelo domínio da origem anglo-saxônica, fator visto como prejudicial para o desenvolvimento de teoria do campo, segundo Easterby-Smith e Araujo (2001), pois os fatores culturais incidem sobre boa parte das abordagens existentes. Justamente devido ao seu caráter interdisciplinar, o campo da AO tornou-se fragmentado, coexistindo uma multiplicidade de abordagens e perspectivas, que, por consequência, prejudicou a formação de um corpo teórico distinto.

A fragmentação do conhecimento no âmbito da AO e a incidência de diferentes paradigmas divide a opinião dos autores, como, por exemplo, Mackenzie (1994 apud PRANGE, 2001), que considera não ter ocorrido progresso intelectual discernível desta área mesmo depois de 30 anos de pesquisa pela comunidade científica interessada. Por outro lado, Easterby-Smith (1997 apud EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001) afirma que a existência da pluralidade de perspectivas deveria ser vista como um sinal de vigor do tema, ao invés de se tentar buscar a integração e a unificação de conceitos. Argote (1999, p.13 apud ANTONELLO; GODOY, 2010, p. 312), por sua vez, preocupada com a popularidade do tema, admite que seja “provável que o conceito de aprendizagem organizacional permaneça como um conceito guarda-chuva para muitos conceitos relacionados”.

No Brasil os estudos de revisão e classificação de perspectivas sobre AO foram desenvolvidos por Antonello (2003, 2005), Antonello e Godoy (2010) e Loiola e Bastos (2003); sendo que estes últimos caracterizaram a produção acadêmica brasileira acerca da AO. Os trabalhos realizados por Antonello (2003, 2005) identificam que os conceitos predominantes recebem grande influência da abordagem da administração científica tradicional e, por isso, a definição de AO transforma-se rapidamente para cobrir vários aspectos do gerenciamento organizacional. Segundo a autora, esta transformação ocorre por meio de seis enfoques apontados como: coletividade da aprendizagem organizacional; processos-sistema; cultura; gerenciamento do conhecimento; melhoria contínua e inovação os quais, segundo a autora, estão inseridos sob uma perspectiva mais abrangente de noção de mudança.

O trabalho mais recente sobre o assunto foi desenvolvido por Antonello e Godoy (2010) e

constata que a literatura sobre aprendizagem organizacional encontra-se distribuída em sete principais perspectivas de análise: a) perspectiva psicológica (subdividida em três correntes teóricas: comportamental, construção social e psicologia aplicada); b) perspectiva sociológica (subdividida em cinco tradições: conflito, racional/utilitária, Durkheimiana, microinteracionista e pós moderna); c) perspectiva antropológica; d) perspectiva da ciência política; e) perspectiva histórica; f) perspectiva econômica e g) perspectiva da ciência da administração (subdividida em seis perspectivas: cognitiva e do conhecimento, tomada de decisão e adaptação, teoria de sistemas, cultural, aprendizagem na ação e estratégia/gerencial).

De acordo com Antonello e Godoy (2010) a relação entre AO e estratégia caracteriza-se como uma perspectiva emergente sob um dos argumentos de que a aprendizagem é capaz de criar certa heterogeneidade entre as organizações, dando base para uma possível vantagem competitiva, tornando-se a AO uma ferramenta estratégica para sobrevivência das organizações. Neste contexto, o papel dos gestores é fundamental no processo de aprendizagem, pois da sua visão estratégica depende o sucesso corporativo. Além do que, compreender a AO sob a perspectiva da estratégia, abre espaço para entender como as empresas enfrentam as constantes mudanças ocasionadas por um nível crescente de globalização que influencia o ambiente de negócios (PRANGE, 2001).

Apesar deste contexto, não existem, ainda, estudos que identifiquem como as pesquisas que aliam “aprendizagem nas organizações” e “estratégia” como temas principais. Desta maneira, este trabalho busca identificar e analisar as trajetórias escolhidas para construir o campo

conceitual da aprendizagem nas organizações com foco na área de estratégia, assim como analisar os principais enfoques e direcionamentos da literatura da área para vislumbrar tendências, *gaps* e oportunidades de novas pesquisas nesta área.

REFERENCIAL TEÓRICO

Observando-se a literatura de aprendizagem e de estratégia, constata-se que o referencial de ambas apresenta as conexões existentes nestes dois campos de estudo. Desta maneira, são apresentadas as contribuições que trazem as duas literaturas sobre o assunto.

ABORDAGEM DA APRENDIZAGEM NA ESTRATÉGIA

Entre as dez escolas de pensamento enumeradas por Mintzberg et al (2010), que emergiram através dos diversos enfoques dados ao vasto campo da estratégia, a escola de aprendizado é considerada de fundamental importância, pois promove o diálogo reverso proposto por este estudo em que a aprendizagem organizacional estabelece relação com a estratégia. Neste caso, o autor descreve a concepção da escola de aprendizado a partir da exposição do papel da aprendizagem no processo da estratégia, das principais idéias de entrelaçamento entre estratégia e aprendizado, além de fazer referência às críticas e contribuições da escola para a compreensão da estratégia, através disto tem-se os resultados da relação entre estratégia e aprendizagem organizacional.

No entanto, o produto do diálogo entre as duas áreas de estudo praticamente será o mesmo, pois as contribuições da estratégia para aprendizagem

organizacional, e vice-versa, originarão focos de convergência de idéias em que as relações estabelecidas estão enraizadas em conceitos isolados e que não mudam. O que efetivamente difere é a maneira de visualizar estas relações e as contribuições que estas podem dar a cada área do conhecimento de forma específica, enriquecendo-as e ampliando seus horizontes tanto ao que se refere à somente estratégia quanto ao que se refere somente à aprendizagem organizacional.

De acordo com Mintzberg et al (2010) a escola de aprendizado contribuiu para o campo da estratégia desmistificando algumas premissas básicas que sustentavam as escolas do design, de planejamento e de posicionamento que tinham como principais argumentos a racionalização da estratégia e o processo de concepção formalizado; distinguindo, dessa maneira, as etapas de formulação e implementação de estratégia. A escola de aprendizado derrubou estas crenças através da idéia de que a estratégia ocorre o tempo todo em decorrência de pequenas ações de decisões individuais ou dos grupos sendo que, neste caso, as etapas de formulação e implementação fazem parte de um só processo que ocorre através da aprendizagem organizacional.

Algumas premissas sustentam a escola de aprendizado como, por exemplo, a noção de que a formulação de estratégia decorre de um processo de aprendizado ao longo do tempo e que estabelece relação com um contexto ambiental onde ocorrem diversas transformações, dessa maneira as etapas de formulação e implementação tornam-se indistinguíveis. Outro aspecto refere-se à percepção de que os diversos agentes das estratégias atuam de forma conjunta, no qual as contribuições dos diferentes níveis de hierarquia constroem a estratégia, derrubando a ideia de

que o líder é o principal aprendiz; desta maneira a escola de aprendizagem ostenta que é a aprendizagem coletiva que ocorre no ambiente organizacional (MINTZBERG et al, 2010).

As contribuições da escola de aprendizado para o entendimento de estratégia consistem no formato de pesquisa voltado mais para a descrição, calcado na realidade do aprendizado individual e coletivo e propiciando um novo enfoque para o entendimento de estratégia que não era visto pelas demais escolas. Destaca-se, contudo, que, de acordo com Mintzberg et al (2010), uma boa descrição também pode revelar uma boa prescrição. Outra contribuição da escola da aprendizagem para a estratégia é a ideia de voluntarismo, indicado pela habilidade de aprender e criar sem a determinação de uma estratégia inflexível no contexto de um ambiente que, naturalmente, é muito dinâmico.

ABORDAGEM DA ESTRATÉGIA NA APRENDIZAGEM

Admitindo a coexistência de várias abordagens e perspectivas assim como a amplitude de conceitos correlacionados, este trabalho concentra-se na descrição sobre processos de aprendizagem relacionados à estratégia. Sendo assim, é reservado um espaço para tratar sobre os conceitos, definições e abordagens da estratégia sem a sua relação com a aprendizagem organizacional, ou seja, apenas o que é próprio da estratégia.

No entanto, para tratar da abordagem da estratégia na aprendizagem organizacional faz-se necessário introduzir o assunto através da definição da palavra, que segundo Andrews (1980) e Ansoff (1965) apresentados no trabalho de Dierks et al (2001, p.539) estratégia significa “definição cuidadosa de objetivos, análise

sistemática e técnicas de avaliação e planejamento”. O mesmo trabalho ressalta que a partir dos anos 90 as pesquisas sobre estratégia vistas sob o enfoque de processo proliferaram e com isto a organização passou a ser o cenário de concepção e aplicação do termo, isto permitiu a avaliação das formas de difusão do conhecimento nas organizações; dessa maneira a estratégia surge sob influência de um ambiente de negócios que está sujeito a constantes mudanças.

Segundo Fiol e Lyles (1985 apud DIERKS et al, 2001, p. 61) “embora exista uma aceitação generalizada da noção de aprendizagem organizacional e sua importância para o desempenho estratégico, nenhuma teoria ou modelo de aprendizagem organizacional é amplamente aceita”, tal afirmação é asseverada quando se analisa a convergência de perspectivas para a abordagem da estratégia, porém sem nenhum consenso entre os enfoques, gerando apenas produção científica fragmentada. De acordo com Starbuck (1992) e Tenkasi e Boland (1996), apresentados no trabalho de Prange, (2001), as ideias sobre aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem surgem como formas de preparar as empresas para enfrentar as constantes mudanças advindas do processo da globalização; além disso o critério da “praticabilidade” das teorias produzidas sobre AO exercem um impacto decisivo nas práticas gerenciais, pois sugerem alternativas de interpretação por meio de soluções para problemas até então, não resolvidos.

Colaboradores da formação de literatura sobre Organização de Aprendizagem Garvin (1993), Pedler et al (1991) e Senge (1990), referenciados no trabalho de Huysman (2001), acreditam que os resultados da aprendizagem nas organizações são altamente positivos, uma vez que podem ser observados em aspectos como: inovação, eficiência, melhor alinhamento com o ambiente e

vantagem competitiva; este último em especial exerce relação direta com a estratégia, pois o fator competitividade da empresa pode ou não colocá-la em posição de vantagem perante seus concorrentes. Neste contexto, Schendel (1996 apud DIERKS et al, 2001, p.542) confirma que o “trabalho na estratégia gira em torno da noção central da busca de vantagem competitiva”, isto implica que o resultado é a explicação para os diferenciais de desempenho organizacional, ou seja, atribui significado à heterogeneidade entre as empresas.

De fato, o foco das pesquisas no processo reconhece que a aprendizagem não é uma atividade separada, mas sim que a mesma está incorporada nos processos de trabalho e de organização; esta ênfase no processo leva à conclusão de que estratégia, aprendizado e organização podem interagir dinamicamente (DIERKS et al, 2001). Para a abordagem estratégica, produzir conhecimento para contínuas e pequenas melhorias é mais fácil que estabelecer o conhecimento que precisa ser necessário para a companhia crescer. É importante, então, compreender que as organizações raramente aprendem sozinhas, pois podem aprender com os outros, incluindo consumidores, parceiros e competidores e, também, podem transferir conhecimento entre seus próprios níveis funcionais internos (WOLF; HEDBERG, 2001).

Examinando a percepção dinâmica da ação das organizações, as simples estruturas lógicas das situações levam Wolf e Hedberg (2001) a explorar tipos de aprendizagem e não aprendizagem, considerando 4 tipos de aprendizagem: a) mesma percepção e mesma resposta; b) mesma percepção e diferente resposta; c) diferente percepção e mesma resposta; d) diferente percepção e diferente resposta. Esta teoria explica então quatro diferentes níveis de

aprendizagem: nível 1: **Refinamento** (referente a ações corretivas cuja implementação na prática é limitada a eficiência); nível 2: **Aprendizagem de single-loop**. (quando decisões tomadas sobre novas respostas estão baseadas em velhos estímulos e interpretação dos estímulos); nível 3: **Memória organizacional como uma prisão** (onde o planejamento tradicional é baseado nos pressupostos de que o ambiente futuro será como o atual) e nível 4: **Aprendizagem como descoberta** (onde quando perceberam que a crise, falência e perigo potencial criam oportunidades para aprendizagem e podem até mesmo contradizer o estabelecido pelas teorias em ação).

Nesse contexto, a principal proposta da estratégia é dar sentido ao fluxo de eventos que acontece, através do processo retrospectivo, conhecido como *sense-making*. Este processo mostra que eventos fatalmente caem em um modelo e que envolvem os aspectos de equilíbrio entre planejamento, experimentação e o que é conhecido sobre o futuro. A formulação da estratégia é, portanto, um processo descontínuo onde é preciso acomodar as surpresas do processo (WOLF; HEDBERG, 2001).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de identificar a produção brasileira existente sobre Aprendizagem Organizacional com enfoque na área de Estratégia, este trabalho configura-se em revisão de literatura de caráter qualitativo. A pesquisa do tipo qualitativa é mais propriamente uma abordagem do que um conjunto particular de técnicas, uma vez que sua adequação deriva da natureza de um fenômeno social a ser explorado (MORGAN; SMIRCICH, 1980). Dessa forma, entende-se que essa abordagem preocupa-se com um nível da realidade que não pode ser

quantificado, uma vez que trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 1995).

Existem inúmeras variedades de fontes documentais à disposição, tais documentos têm o potencial de informar e estruturar decisões, dizem a respeito de aspirações e intenções relativas ao período que se referem (MAY, 2004). Na análise, precisam ser estabelecidos problemas de relevância, alcance e relações entre os eventos, utilizando um foco constante que direcione a análise e demonstre o desdobramento da pesquisa voltado aos objetivos especificados (MAY, 2004).

A coleta de dados deste estudo ocorreu através de pesquisa nos periódicos da Web Qualis nacionais, com classificação entre A1 e B2, disponibilizados de forma *on line*, e nos anais do EnANPAD dos últimos dez anos (2001 a 2010). A população de periódicos pode ser visualizada através da figura 1 do texto.

Tabela 1: Identificação dos periódicos

	Periódicos em português (capes)	Periódicos em português (livre acesso)	Total de periódicos (on line)
A1	2	0	2
A2	17	1	18
B1	29	7	36
B2	24	20	44
Total	72	28	100

Fonte: elaborado pelas pesquisadoras.

Através da observação da tabela acima podemos perceber que o número de periódicos identificados em língua portuguesa de livre acesso é menor do que o total de periódicos e seus respectivos extratos encontrados no portal da capes. No que corresponde a este estudo foram utilizados todos os periódicos nacionais disponíveis em meio *on line* de livre acesso e

validados nos extratos escolhidos para esta pesquisa (entre A1 e B2), perfazendo um total de 100 revistas investigadas, além da utilização dos anais da ENAPAD dos últimos dez anos.

Os artigos foram selecionados de acordo com o foco de estudo deste trabalho em que a aprendizagem organizacional estabelece relação com a estratégia. O exame destes artigos deu-se a partir do preenchimento de uma ficha-sumário, estruturada em campos de preenchimento para identificação de aspectos pertinentes sobre os temas a serem codificados e descritos. Este processo permitiu o agrupamento dos dados para que fossem estabelecidas as relações que levam à análise das informações, possibilitando assim a interpretação dos resultados encontrados.

Desta forma, este trabalho identifica a produção científica em aprendizagem organizacional com contribuições do campo de estratégia, presente nos anais do EnANPAD e nas revistas brasileiras qualisadas on-line na área da administração (entre A1 e B2), assim foram identificadas e analisadas as trajetórias escolhidas para construir o campo conceitual da aprendizagem nas organizações com foco na área de estratégia sendo que serão utilizados para este estudo os artigos nacionais disponíveis em meio *on line* e de livre acesso.

RESULTADOS E ANÁLISE

Durante as pesquisas, foram encontrados, no total, 17 artigos que apresentam explicitamente a relação entre os temas: Aprendizagem Organizacional (AO) ou Organizações de Aprendizagem (OA) e que abordam, também o conceito de Estratégia ou de Competitividade no artigo (seja no resumo, no título ou nas palavras-chave). No período de 2000 a 2002 não foram encontrados artigos com esta abordagem. Destes artigos, 06 foram encontrados em periódicos e 11

nos anais do EnANPAD. Destaca-se a predominância de publicação nos anais de evento. A relação dos artigos analisados, para esta pesquisa está no Quadro 1.

Dos trabalhos publicados em anais de eventos, identifica-se predominância na área de Comportamento Organizacional, com 4 publicações, seguido por Conhecimento e Aprendizagem nas Organizações, com 2 artigos. Em 5 áreas (GCT-D - Agregação de Valor e Agronegócios; ADI-A - Administração de TI nas Empresas; GAG – Gestão de Agronegócios; ESO-C Empreendedorismo e Comportamento Empreendedor; e APB- Organizações Públicas e as Funções Gerenciais) foram encontradas somente uma publicação com estes enfoques. Nenhuma publicação foi encontrada em 8 áreas de pesquisa do EnANPAD: Grupos e Indivíduos em Organizações; Ensino e Pesquisa em Estudos Organizacionais; Teoria Crítica e Estudos Organizacionais; Cultura e Poder nas Organizações; Estudos Organizacionais e Práticas Administrativas; GPR - Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho; EPQ-A - Ensino e Pesquisa em Administração; e FIC-B - Contabilidade Gerencial e Controladoria.

Nos anais de artigos, pode-se constatar que a linha de Comportamento Organizacional é a que mais apresenta estudos que analisam a AO e a perspectiva da estratégia. Em menor ênfase, com 2 artigos, percebe-se também a preocupação de pesquisadores da própria área de AO sobre a inter-relação entre este tema e o assunto estratégia. Para entender se outras ênfases são inter-relacionadas aos assuntos AO e estratégia, identificou-se os principais focos de investigação encontrados nestes artigos, que podem ser observados no quadro 2. Poucos são os artigos que tratam de temáticas muito pontuais, ou seja, que trabalhem as temáticas AO e estratégia inter-relacionada com apenas mais uma abordagem.

Quadro 1: Relação dos Artigos Analisados

Revista Organizações e Sociedade (O&S)		Doc
O&S 2004	FREITAS, J. A. S. B.; LEITÃO, S. P. Em busca de uma abordagem integrativa do conhecimento organizacional. Revista Organizações e Sociedade . v. 11, n. 30, maio/ago, p. 13-28, 2004.	05
RAE Eletrônica		Doc
RAE 2006	MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. A. Articulação ente estratégia e desenvolvimento de competências gerenciais. ERA Eletrônica . v.5, n.1, Jan./Jun. 2006.	01
Comportamento Organizacional e Gestão		Doc
Comp Org. Gestão 2007	FRANCO, M. J. B.; FERREIRA, T. S. C. Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. Revista Comportamento Organizacional e Gestão . v.13, n.2, p. 169-189, 2007.	06
Revista Eletrônica de Administração		Doc
REAd 2003	COSTA, C. D. R.; CARRION, R. M. Estratégias de desenvolvimento da competência de aprendizagem em empresas prestadoras de serviços de telecomunicações do Rio Grande do Sul. Revista Eletrônica de Administração, REAd . ed. 33, v. 9, n. 3, p. 1 - 35, Mai/ Jun, 2003.	02
REAd 2004	TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. Aprendizagem em uma empresa de cerâmica de revestimento brasileira. Revista Eletrônica de Administração, REAd . ed. 37, v. 10, n. 1, p. 1 - 13, Jan/ Fev, 2004.	03
Revista Gestão e Produção		Doc
G&P 2010	OPRIME, P. C. et al. Análise da complexidade, estratégias e aprendizagem em projetos de melhoria contínua : estudos de caso em empresas brasileiras. Revista Gestão e Produção . v. 17, n. 4, p. 669- 682, São Carlos, 2010.	04
ENANPAD - Encontro Nacional dos Cursos de Pós-graduação em Administração		Doc
EnANPAD 2003	SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. O Processo de Aprendizagem Organizacional e a Performance Empresarial: o Caso da Indústria Eletro Eletrônica do Brasil. In: Encontro Anual da Anpad, 27., 2003, Atibaia. <i>Anais...</i> Atibaia: ANPAD, CD-ROM	11
EnANPAD 2004	KOHL, V. K.; FENSTERSEIFER, J. E. Estratégias Competitivas de Empresas Agroalimentares: Estudo de Casos na Zona Sul do RS. In: Encontro Anual da Anpad , 28., 2004, Curitiba. <i>Anais...</i> Curitiba: ANPAD, CD-ROM.	10
	DAROIT, D.; FILHO, D. S. R. Influência do Processo de Aprendizagem Organizacional sobre a estratégia de produção voltada para a customização. In: Encontro Anual da Anpad , 28., 2004, Curitiba. <i>Anais...</i> Curitiba: ANPAD, CD-ROM.	09
	MOURA, M.C; BITENCOURT, C.C. A Articulação entre Estratégia, Desenvolvimento de Competências e Aprendizagem: da Teoria à Realidade Organizacional. In: Encontro Anual da Anpad , 28., 2004, Curitiba. <i>Anais...</i> Curitiba: ANPAD, CD-ROM	08
EnANPAD 2005	ORLANDO, J. A. et al. Consórcios de PME para Exportação, Aprendizagem Organizacional e Aprendizagem Regional. In: Encontro Anual da Anpad , 29., 2005, Brasília. <i>Anais...</i> Brasília: ANPAD, CD-ROM.	07
EnANPAD 2006	JOSEMIN, G. C. BRODBECK, A. F. Aprendizagem Organizacional e Alinhamento das Estratégias de Negócio e De Si. In: Encontro Anual da Anpad, 30., 2006, Salvador. <i>Anais...</i> Salvador: ANPAD, CD-ROM.	12
	SOUZA, R. V. S; TREZ, G. Mensuração em Aprendizagem Organizacional: Adaptação de uma Escala para o Contexto Brasileiro. In: Encontro Anual da Anpad, 30., 2006, Salvador. <i>Anais...</i> Salvador: ANPAD, CD-ROM.	13
	MALAFIA, G. C. et al. Atitudes de Coordenação de Produtores Rurais na Cadeia da Carne Bovina : O Caso do Cite 120. In: Encontro Anual da Anpad , 30., 2006, Salvador. <i>Anais...</i> Salvador: ANPAD, CD-ROM.	14

Quadro 1: Relação dos Artigos Analisados (continuação)

EnANPAD 2009	SILVA, L. M. T. ; BAPTISTA, L. L. Aprendizagem Organizacional, Cultura e Estratégia: Uma Análise de suas Interações. In: Encontro Anual da Anpad , 33., 2009, São Paulo. <i>Anais...</i> São Paulo: ANPAD, CD-ROM.	15
EnANPAD 2010	MUNCK, L. et al. O Alinhamento entre as Competências e o Processo de Aprendizagem: Um Estudo Teórico – Empírico em uma Empresa de Serviços de Interesse Público. In: Encontro Anual da Anpad, 34., 2009, Rio de Janeiro. <i>Anais...</i> Rio de Janeiro: ANPAD, CD-ROM.	16
	POPADIUK, S. Escala de Orientação para Exploration- Exploitation do Conhecimento em Empresas Brasileiras. In: Encontro Anual da Anpad, 34., 2009, Rio de Janeiro. <i>Anais...</i> Rio de Janeiro: ANPAD, CD-ROM.	17

Fonte: elaborado pelas pesquisadoras.

Neste caso, destacam-se apenas dois artigos, os quais abordam: Qualidade e Produtividade e Mensuração da Aprendizagem. Os demais artigos inserem várias perspectivas, além das duas que são objetos de análise deste estudo. A temática que aparece com grande ênfase junto à estratégia e à AO é “competências” em diferentes possibilidades: competências e desenvolvimento; competências organizacionais; competências gerenciais; gestão de competências; desenvolvimento de competências.

Os próximos assuntos que estão relacionados são Inovação e, também, Competividade (ambas com 4 artigos cada) e, com dois artigos cada, identificaram-se os seguintes assuntos: Processos de Aprendizagem; Estratégia de produção; Transferência/ Disseminação do Conhecimento; e Cultura Organizacional. Além de competências, inovação e competitividade, com mais artigos relacionados, chama-se atenção para Cultura Organizacional, coadunando também com as linhas de pesquisa do Enanpad.

Visando observar o nível de análise das pesquisas realizadas, constata-se que a maioria, com 8 artigos, encontra-se no nível organizacional. Também se destaca que em dois artigos não foi possível identificar o nível de análise tratado pelos autores, contudo observa-se que, no caso do artigo 09 trata-se de uma revisão de literatura

e artigo 05 é um ensaio teórico e, portanto, é compreensível que o nível de análise da investigação, nesses casos, não seja especificado.

Sobre os principais autores citados nos estudos pelos pesquisadores, encontram-se Argyris e Schön, seguido por Nonaka e Takeuchi e Garvin. Na área de estratégia os principais autores são Mintzberg, seguido por Porter. Na literatura nacional encontra-se forte tendência na área de competências, com autores como Dutra, Fleury e Fleury, Ruas e Zarifian, reforçado pelo fato de 06 artigos, dos 17 pesquisados, apresentarem esta ênfase também em suas análises.

Nas escolhas dos pesquisadores desta área, percebe-se claramente a opção pelos estudos de caso, com 10, dos 17 artigos analisados. Quanto à natureza do estudo, percebe-se que os artigos analisados buscam descrever, narrar ou refletir sobre os processos de aprendizagem associados à estratégia, com 08 artigos apresentando tal perspectiva, dos 17 analisados. Além disso, destaca-se, também a preocupação com o avanço das perspectivas teóricas destes assuntos, representados por 03 artigos com o objetivo de disseminar, divulgar ou elaborar proposta teórica, mais um artigo que visa desenvolver uma abordagem teórica e outros 03 artigos que testam empiricamente as teorias existentes.

Sobre a amostra escolhida pelos pesquisadores para realizarem suas pesquisas, identifica-se predominância no setor de serviços (com 7 artigos), seguido pelo segmento industrial (com 04), sendo que, além disso, um artigo analisa ambos segmentos.

Novamente, destaca-se que o autor que não menciona o nível de análise é, justamente, o artigo que desenvolve um ensaio teórico sobre o assunto.

Quadro 2: Focos de Investigação

FOCOS	DOC	TOTAL
a) Competências	16-10 -02 -01-08 - 03	06
b) Inovação	02 – 03 – 17-11	04
c) Vantagem Competitiva; competitividade e competição	14 – 11 – 06 - 17	04
d) Processos de Aprendizagem	01 – 16	02
e) Estratégia de produção	09 - 10	02
f) Transferência/ Disseminação do Conhecimento	14-05	02
g) Cultura Organizacional	15-06	02
h) Conhecimento organizacional	07	01
i) Empreendedorismo	07	01
j) Economia dos custos de transação	10	01
k) Gestão Estratégica	08	01
l) Redes	07	01
m) Liderança	06	01
n) Lógica de serviços	09	01
o) Tecnologia de informação	05	01
p) Teoria evolucionária	10	01
q) Comunidades de Prática	05	01
r) Partilha de informação	06	01
s) Performance Organizacional	11	01
t) Qualidade e Produtividade	04	01
u) Mensuração da aprendizagem	13	01

Observação: estão em negrito os estudos que envolveram mais de um foco de investigação

Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras.

Quadro 3: Pessoa/Função/Categoria Profissional dos Sujeitos Pesquisados

Pessoa/função/categoria profissional	PERIÓDICOS	ANAIS	TOTAL
Posição gerencial, executiva ou de direção da empresa, proprietário.	01-02-03-06-07	12-13-14-15-16-08-10-11	13
Empresa	0	17	01
Projetos das Empresas	04	0	01
Somente Operacional	0	0	0
A combinação de profissionais (engenheiros, técnicos, enfermeiros, médicos, servidores, funcionários de uma maneira geral, consultores, administradores, fornecedores, clientes, ex-dirigentes, ex-sócios, etc.) além de gerentes, executivo, diretores, presidente.	0	0	0
Equipe de trabalho/ De Comissões/ De Programas.	0	0	0
Trainees - profissionais/estudantes pós-graduação lato sensu (gerentes).	0	0	0
Indivíduos pertencentes a diferentes categorias ocupacionais	0	0	0
Institutos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) brasileiros, públicos e privados, vocacionados para o setor de TIC	0	0	0
Não menciona	05	09	02

Fonte: elaborado pelas pesquisadoras

Sobre a categoria profissional dos sujeitos pesquisados, identifica-se, além dos dois artigos classificados como ensaio teórico e revisão de literatura (que não se enquadram nesta análise), predominância para a posição gerencial, executiva ou de direção da empresa, quando não do proprietário das empresas pesquisadas, com 13 artigos, conforme mostra o quadro 03.

Acredita-se que tal opção é decorrente justamente da relação entre AO e estratégia, especialmente porque a estratégia é mais associada aos níveis gerenciais da organização.

CONCLUSÃO

Durante as pesquisas, foram encontrados, no total, 17 artigos que apresentam explicitamente a relação entre os temas: Aprendizagem Organizacional (AO) ou Organizações de Aprendizagem (OA) e que abordam, também o conceito de Estratégia ou de Competitividade no artigo (seja no resumo, no título ou nas palavras chaves). Destaca-se a predominância de publicação em anais de evento.

Observando-se a área temática dos eventos nas quais os artigos foram publicados, bem como a

“cultura organizacional” como assunto correlato aos temas estudados, percebe-se que a análise da temática, associada à estratégia, está presente com maior intensidade na linha de Comportamento Organizacional, especialmente atrelado ao tema Competências. Inovação, que foge ao escopo do Comportamento Organizacional, aparece também como um assunto que busca contribuir com o entendimento da AO e à estratégia nas organizações.

Quanto à metodologia, constatou-se que a maioria (10 artigos) realizou estudos de casos qualitativos, com predominância de 8 artigos, realizando suas análises no nível organizacional, com o intuito de descrever, narrar ou refletir sobre os processos de aprendizagem associados à estratégia. A amostra escolhida pelos pesquisadores para realizarem suas pesquisas, identifica a predominância pelo setor de serviços (com 7 artigos), seguido pelo segmento industrial (com 04), sendo que, além disso, um artigo analisa ambos os segmentos.

A linha da aprendizagem organizacional que estuda estratégia, explica que a administração do significado tem papel relevante, pois deveria primariamente envolver atividades designadas para articular o que é conhecido, ao invés de especular sobre o que é desconhecido. Desta maneira, esta linha considera que uma vez que o conhecimento é abundante, mas escondido, então os gerentes deveriam focar mais em re-esquematizar e reproblematicar, ao invés de se preocupar em resolver problemas (WOLF; HEDBERG, 2001). Talvez esta preocupação com a gestão na aprendizagem organizacional, associada à estratégia, explique o fato de que a categoria profissional dos sujeitos pesquisados evidencia a predominância para a posição gerencial, executiva ou de direção da empresa,

quando não do proprietário das empresas pesquisadas, com 13 artigos dos 17 analisados.

As teorias mais presentes para nortear a construção do arcabouço teórico desta área foram a Teoria da Ação, de Argyris e Schön, seguida pelas teorias da Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi e a criação de Organizações de Aprendizagem de Garvin. As três teorias encontram-se mais na perspectiva da administração no campo da aprendizagem das organizações. Na área de estratégia as opções de revisão bibliográfica seguem uma perspectiva de livros bastante tradicionais sobre o assunto, sendo Mintzberg, com o safári da estratégia, e Porter, sobre vantagem competitiva. Com menor impacto, aparecem também Kaplan e Norton, com o enfoque na organização orientada para a estratégia.

A literatura nacional apresenta forte ênfase na área de competências, com autores como Dutra, Fleury e Fleury, Ruas e Zarifian, reforçado pelo fato de 06 artigos, dos 17 pesquisados, apresentarem esta ênfase também em suas análises. Esse assunto é, também, complementado por Prahalad e Hamel, na literatura internacional. Confirmando uma parte do trabalho de Huysman (2001), a inovação e a competitividade aparecem associadas à estratégia e à AO nos trabalhos pesquisados; no entanto a “eficiência” e o “melhor alinhamento com o ambiente” foram aspectos poucos observados nos artigos pesquisados.

Resumindo, percebe-se que a área da aprendizagem organizacional, com enfoque na estratégia, inserida no contexto da administração, vem crescendo, embora timidamente, a partir de 2003. Percebe-se que esta abordagem ainda está muito focada nos níveis gerenciais, embora a estratégia seja compreendida como uma competência da organização, como um todo, não

ficando sua responsabilidade restringida à direção de uma empresa, como afirma Mintzberg (2009), quando derruba a ideia de que o líder é o principal aprendiz de uma organização. Percebe-se a tendência, também, na análise destes constructos para entender assuntos ligados ao comportamento organizacional e, também, a inovação e a competitividade.

Cabe destacar as limitações desta pesquisa, especialmente o fato de que a pesquisa não analisou teses, dissertações e outras produções vinculadas aos programas de graduação e pós-graduação do Brasil. Também, por conta do tempo e da quantidade de trabalhos publicados e de revistas indexadas, não foi possível verificar a produção sobre o tema em mais extratos da classificação qualis, restringindo a pesquisa ao grupo de maior impacto nas produções (A1 a B2). Além disso, só o evento EnANPAD foi verificado, sendo que os demais eventos da área da ANPAD, bem como de outras áreas da administração, podem apresentar importantes artigos sobre o assunto que buscou-se compreender na presente pesquisa. Sugere-se que a continuidade deste trabalho, ampliando as bases de dado pesquisadas.

REFERÊNCIAS

- ANTAL, B. A. ; LENHARDT, U. ; ROSENBROCK, R. Barriers to Organizational Learning. In: DIERKES, M. et al. Organizational learning & knowledge, New York: Oxford, 2001.
- ANTONELLO, C. S. As Formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências. In: XXVIII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba.
- ANTONELLO, Claudia S; GODOY, Arilda S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. RAC. Curitiba: v. 14, n. 2, p. 310-332, Mar./Abr. 2010.
- ANTONELLO, C.S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.L. et al. Aprendizagem Organizacional e Competências: os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- COSTA, C. D. R.; CARRION, R. M. Estratégias de desenvolvimento da competência de aprendizagem em empresas prestadoras de serviços de telecomunicações do Rio Grande do Sul. Revista Eletrônica de Administração, REAd. ed. 33, v. 9, n. 3, p. 1 - 35, Mai/ Jun, 2003.
- DAROIT, D.; FILHO, D. S. R. Influência do Processo de Aprendizagem Organizacional sobre a estratégia de produção voltada para a customização. In: Encontro Anual da Anpad, 28., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, CD-ROM.
- DIERKES, M.; ANTAL, A.B.; CHILD, J.; NONAKA, I. Organizational Learning and knowledge. Oxford: University Press, 2001..
- EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Org.). Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p.15-38.
- ELKJAER, Bente. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Org.). Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p.100-118.
- FREITAS, J. A. S. B.; LEITÃO, S. P. Em busca de uma abordagem integrativa do conhecimento organizacional. Revista Organizações e Sociedade. v. 11, n. 30, maio/ago, p. 13-28, 2004.
- FRIEDMAN, V.; LIPSHITZ, R.; OVERMEER, W. Creating Conditions for organizational Learning. In: DIERKES, M. et al. Organizational learning & knowledge, New York: Oxford, 2001.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The Sociological Foundations of Organizational Learning. In: DIERKES, M. et al. Organizational learning & knowledge. New York: Oxford, 2001.

- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE – Revista de administração de empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GODOY, Arilda Schmidt. A produção brasileira em aprendizagem nas organizações: uma metatriangulação. São Paulo, 2009. p. 88.
- HEDBERG, B.; WOLFF, R. Organizing, Learning, and Strategizing: from construction to discovery. In: DIERKES, M. et al. *Organizational learning & knowledge*, New York: Oxford, 2001.
- HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literature. *Organization science*, Vol. 2: 88-115, 1991.
- HUYSMAN, M. Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Org.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 81-99.
- JOSEMIN, G. C. BRODBECK, A. F. Aprendizagem Organizacional e Alinhamento das Estratégias de Negócio e De Si. In: Encontro Anual da Anpad, 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, CD-ROM.
- KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. *Sloan management review*. v. 35, n. 1; pág. 37, Fall 1993.
- KOHL, V. K.; FENSTERSEIFER, J. E. Estratégias Competitivas de Empresas Agroalimentares: Estudo de Casos na Zona Sul do RS. In: Encontro Anual da Anpad, 28., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, CD-ROM.
- LEITE, I. C. B. B.; GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. *Aletheia*. Canoas: Editora Ulbra. n. 23, p. 27-41, jan/jun. 2006.
- LOIOLA, E; BASTOS, A.V.B. Ampliando perspectivas para análise da pesquisa sobre aprendizagem organizacional: uma tréplica. *RAC– Revista de Administração Contemporânea*. v. 7, n. 3, p. 213-219, Jul./Set. 2003.
- MAIER, G. PRANGE, C.; VON ROSENSTIEL, L. Psychological Perspectives of Organizational learning. In: DIERKES, M. et al. *Organizational learning & knowledge*. New York: Oxford, 2001.
- MALAFAIA, G. C. et al. Atitudes de Coordenação de Produtores Rurais na Cadeia da Carne Bovina : O Caso do Cite 120. In: Encontro Anual da Anpad, 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, CD-ROM.
- MAY, Tim. *Pesquisa social: Questões, métodos e processos*. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MINAYO, M. C. S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MINTZBERG, H. et al. “ E aqui senhoras e senhores, a fera da administração estratégica” In: MINTZBERG, H; AHLSTRAND,B; LAMPEL, J. (Org). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Artmed, 2010. p. 17-34.
- MINTZBERG, H. et al. A escola de aprendizado: a formulação de estratégia como um processo emergente. In: MINTZBERG, H; AHLSTRAND,B; LAMPEL, J. (Org). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Artmed, 2010. p. 175-222.
- MINTZBERG, H. et al. Estratégias. MINTZBERG, H. et al. (org). In: *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre. Artmed, 2006. P. 23-39.
- MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative reserarch. *Academy of management review*, v. 5, n. 4, 1980.
- MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. A. Articulação ente estratégia e desenvolvimento de competências gerenciais. *ERA Eletrônica*. v.5, n.1, Jan./Jun. 2006.
- MOURA, M.C; BITENCOURT, C.C. A Articulação entre Estratégia, Desenvolvimento de Competências e Aprendizagem: da Teoria à Realidade Organizacional. In: Encontro Anual da Anpad, 28., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, CD-ROM.

MUNCK, L. et al. O Alinhamento entre as Competências e o Processo de Aprendizagem: Um Estudo Teórico – Empírico em uma Empresa de Serviços de Interesse Público. In: Encontro Anual da Anpad, 34., 2009, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, CD-ROM.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na Empresa, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OPRIME, P. C. et al. Análise da complexidade, estratégias e aprendizagem em projetos de melhoria contínua : estudos de caso em empresas brasileiras. Revista Gestão e Produção. v. 17, n. 4, p. 669- 682, São Carlos, 2010.

ORLANDO, J. A. et al. Consórcios de PME para Exportação, Aprendizagem Organizacional e Aprendizagem Regional. In: Encontro Anual da Anpad, 29., 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, CD-ROM.

POPADIUK, S. Escala de Orientação para Exploration- Exploitation do Conhecimento em Empresas Brasileiras. In: Encontro Anual da Anpad, 34., 2009, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, CD-ROM.

PORTER, M.E. A análise estrutural de indústrias. In: _____. (Org). Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004. p. 3 - 34.

PORTER, M.E. Estratégias competitivas genéricas. In: _____. (Org). Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004. p. 36 - 48.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Org.). Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 41-63.

PAWLOWSKY, P. The Treatment of Organizational Learning in Management Science. In:

DIERKES, M. et al. (Org.). Handbook of organizational learning and knowledge. New York:

Oxford, 2001. p. 61-88.

RUAS, R; ANTONELLO, C. S. Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. RAC – Revista de Administração Contemporânea. v. 7, n. 3, p. 203-212, Jul./Set. 2003.

SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. O Processo de Aprendizagem Organizacional e a Performance Empresarial: o Caso da Indústria Eletro Eletrônica do Brasil. In: Encontro Anual da Anpad, 27., 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: ANPAD, CD-ROM.

SILVA, L. M. T. ; BAPTISTA, L. L. Aprendizagem Organizacional, Cultura e Estratégia: Uma Análise de suas Interações. In: Encontro Anual da Anpad, 33., 2009, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, CD-ROM.

SOUZA, R. V. S; TREZ, G. Mensuração em Aprendizagem Organizacional: Adaptação de uma Escala para o Contexto Brasileiro. In: Encontro Anual da Anpad, 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, CD-ROM.