

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

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

**Ligia Henz**

Universidade Regional integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Rio Grande do Sul, Brasil,  
ligia.henz@hotmail.com

#### **Resumo**

A estratégia acompanha o homem ao longo de sua história, e vem evoluindo, da mesma forma que a inteligência humana. Encontramos na literatura algumas vertentes estratégicas, denominadas escolas, dentre as quais a escola do aprendizado, onde verifica-se que a estratégia pode surgir de qualquer lugar da organização, o estrategista pode ser um indivíduo ou um grupo, na qual 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 deste. O presente estudo documental foi realizado com objetivo de aprofundar o conhecimento sobre a temática, bem como ampliar o entendimento sobre as discussões e teorias que emergem neste enfoque.

**Palavras-chave:** Estratégia. Escolas estratégicas. Escola do aprendizado. Organizações que aprendem.

#### **Abstract**

The strategy follows the man throughout his history, and has been evolving in the same way that human intelligence. Find in the literature some strategic strands, called schools, among which the school of learning, where it is believed that the strategy can arise anywhere in the organization, the strategist may be an individual or a group, and where the most important is the solution, not a smart strategy. School learning derives the concept of learning organizations, which deals with the aggregation of knowledge and continuous pursuit of this. Revised to literature, in order to deepen their knowledge and broaden understanding about the subject.

**Keywords:** Strategy. Strategic schools. School. Learning. Learning organizations.

#### **1 Introdução**

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

Dentro do âmbito estratégico percebe-se várias vertentes estratégicas, onde destacamos neste artigo a Escola do Aprendizado, que caracteriza-se pela busca da melhor estratégia, podendo ser esta a menos inteligente, porém a mais acertiva para a organização, e onde o estrategista não é alguém específico na empresa, mas pode ser qualquer um, ou uma coletividade.

Deste conceito, pode-se dizer, que deriva outro, o das Organizações que Aprendem, muito difundido atualmente no âmbito empresarial. Trata-se da busca do conhecimento pelas organizações e seus colaboradores, e a socialização deste conhecimento, buscando-se

vantagem competitiva, com atualização constante, visto que o ambiente organizacional que tem-se hoje é muito dinâmico e 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 permanentemente voltadas para o desenvolvimento das pessoas, alinhadas a 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).

Sabe-se da importância da estratégia no mundo organizacional da atualidade, assim como a socialização do conhecimento, que trata a Organização que Aprende, e por este motivo busca-se a compreensão do tema, trazendo à tona conceitos de diversos autores, considerados referência no assunto, e suas contribuições. No entanto, diante do exposto, o presente estudo visa aprofundar a temática por meio de um estudo documental, analisando escola do aprendizado e a evolução até o conceito de aprendizagem organizacional, com as organizações que aprendem.

## **2 Revisão da literatura**

Busca-se, por meio da revisão da literatura, identificar os conceitos de estratégia, assim como identificar as escolas estratégicas aceitas neste meio, chegando-se a escola do aprendizado e a evolução até o conceito de aprendizagem organizacional, com as Organizações que aprendem.

### **2.1 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. Estas descrições estão diretamente ligadas a procedimentos de guerra ou defesa de território. Porém, estratégia é algo mais amplo, sendo que pode e deve ser aplicada no âmbito empresarial, organizacional em geral e inclusive na vida pessoal, para atingimento de metas estabelecidas. Por isso, Ferreira (2000) diz ainda que estratégia é a arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista 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, onde abriu-se mercado e expandiu-se os negócios através do caminho das Índias, também percebe-se estratégias de guerra e defesa de território na idade medieval, assim como existiam estratégias de caça e sobrevivência, utilizadas pelo “homem das cavernas”, pois para que conseguissem a carne de algum animal, para seu consumo, era preciso observar os hábitos destes, e após elaborar uma estratégia para alcançar o seu objetivo. Estes homens não tinham consciência de que já agiam e pensavam estrategicamente, muito embora, estratégia, para eles, era questão de sobrevivência.

Neste contexto, segundo Roberts (2001), 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 este 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, p.31-32).

Naquele momento histórico, é importante destacar que 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, apresentaram um avanço significativo para a época.

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

Segundo Sertek, Guindani e Marins (2011), uma das primeiras pessoas a usar o termo estratégia foi o chinês Sun Tzu, há mais ou menos 3 mil anos. Sun Tzu afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

Estratégias diplomático-militares existem desde os tempos pré-históricos. Com efeito, uma das funções dos antigos historiadores e poetas era a de coletar a erudição acumulada dessas bem-sucedidas e mal-sucedidas 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 Sun 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 dividem-se em escolas. As formas de pensamento estratégico divergem, embora algumas sejam semelhantes e em certos momentos até complementares.

### **2.1.1 As escolas estratégicas**

O Planejamento Estratégico apresenta-nos dez escolas estratégicas, as quais são de natureza prescritiva, descritiva ou configurativa. Mintzberg, Ahlbrand e Lampel (2000), diferenciam-nas através do processo de formulação da estratégia, conforme descreve-se abaixo:

- 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 60. 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 tem suas contribuições para o mundo Organizacional, principalmente no âmbito estratégico.

### **2.1.1.1 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, esta escola é baseada na descrição, e não na prescrição; isto é, os estrategistas aprendem ao longo do tempo. Esta escola sugere, inclusive, que é melhor ter soluções eficientes, mesmo que menos inteligentes, o mais importante é chegar à solução adequada.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as estratégias emergem quando as pessoas aprendem, individualmente ou coletivamente, a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua Organização de lidar com ela. O estrategista pode ser a coletividade, ou um indivíduo apenas, pode ser do nível tático, operacional ou estratégico, pode estar em qualquer lugar da organização.

A Escola do Aprendizado nos sugere um aprendizado constante, onde ocorre a detecção de um problema, uma solução eficaz, e, por fim, a incorporação da solução como verdade para a organização. Desta forma ocorre a aprendizagem, observando-se o problema, sugestionando a solução, implementando-a e verificando o resultado. Mesmo que o resultado tenha sido negativo, a organização aprende que daquele modo não foi possível resolver o problema, e se foi positivo, agrega-se a informação como verdade para a organização. De toda forma, pode-se verificar que a organização aprende com o processo e vai agregando estas informações e reconstruindo-se constantemente.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o aprendizado procede de forma emergente, através 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 (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.156).

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, sendo assim, elas emergem de pequenos passos, a medida em que a organização se adapta, ou aprende.

Percebeu-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 aos colaboradores, ao se sentirem reconhecidos como pessoas pensantes, e não apenas meros servidores braçais. A partir deste 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, e percebendo-se mais o que os colaboradores questionam e indicam como problemas e suas possíveis 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.

### **2.1.1.2 Organizações que aprendem**

Mintzberg, Ahlbrand e Lampel (2000) 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, ao invés 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 (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.161).

As organizações que aprendem visam a melhoria dos processos, mesmo daqueles que aparentemente pareçam eficientes, e aprendem, inclusive com os fracassos e falhas, pois desta 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 destas Organizações que Aprendem aproximam-se mais de seus subordinados, mantendo a política de portas abertas, pois tem 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. E mais, 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, e que esta seja uma visão do grupo, do todo, 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 destas organizações é o compartilhamento do conhecimento, onde busca-se 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 estes terceiros.

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

As organizações que aprendem adotam configurações onde os seus membros expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas (FRANCO; FERREIRA, 2007, p. 172).

Segundo Franco e Ferreira (2007), a aprendizagem individual depende da percepção, da inteligência, da experiência e das necessidades e motivações de cada um, mas também do ambiente de aprendizagem, sendo que caracteriza-se por uma racionalidade e por uma especificidade individuais e resulta em mudanças cognitivas e do comportamento individual. Por outro lado, a aprendizagem de grupo caracteriza-se por uma racionalidade e um quadro de referência coletiva.

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. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá (SENGE, 2010, p. 36). Porém, ainda segundo Senge (2010), as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem, embora a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Mas, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre.

Percebe-se, neste contexto que o fator principal de sucesso da aprendizagem organizacional está na capacidade da Organização em 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 a empresa 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. Desta forma, a articulação entre coletivo e as singularidades individuais oferecem 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 empreendedores, e que sejam adaptáveis às mudanças, produzindo inovações, gerando conhecimento, e, principalmente, compartilhando seu conhecimento adquirido, a nível

organizacional, proporcionando a mesclagem de seu conhecimento com os demais, contribuindo assim para o enriquecimento organizacional, através do diálogo e participação efetiva na evolução organizacional.

A capacidade de elemento humano em 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 um “ideia” (produto ou serviço novo), em algo viável (GOULART, 2010, p.62).

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 seus 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 obedecem ordens, essas 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, p.250).

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, influenciando o comportamento proativo de seus colaboradores, gerando uma visão compartilhada de aprendizagem e socialização do conhecimento, oportunizando meios para que a organização seja efetivamente uma Organização que aprende.

### 3 Metodologia

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

### 4 Discussão de resultados e conclusões

A estratégia vem evoluindo juntamente com a inteligência humana durante a história, onde pode-se constatar a formulação de estratégias específicas e diferentes formatos estratégicos, que dividem-se em escolas. Dentre estas escolas, foi objeto de estudo neste artigo, a Escola do Aprendizado, que caracteriza-se pela falta de definição do estrategista,

pois qualquer colaborador pode montar uma estratégia assertiva para a Organização, e onde as contribuições de todos são levados em consideração.

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

Pode-se destacar que, dentro deste contexto, percebe-se a valorização do ser humano como um ser pensante, e com isso, ocorre a potencialização do sentimento de pertencimento a 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, onde as organizações estimulam os seus colaboradores a buscar o conhecimento e compartilhar, tornando desta forma, efetivamente, a organização em uma Organização que Aprende.

### 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**. Trad. 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**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.
- FRANCO, M. J. B.; FERREIRA, T. S. C. Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. **Comport. Organ. Gest.**, 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&nrm=iso](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-96622007000200003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 29/03/2014.
- 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: Ibpx, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Trad. 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**. Trad. Laura Alves e Aurélio Rebello. Rio de Janeiro: Ediouro, 2001.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Trad. Gabriel Zide Neto e OP Traduções. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.
- SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARINS, T. S. **Administração e planejamento estratégico**. 3.ed. Curitiba: Ibpx, 2011.

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