

# A relação entre a elaboração de estratégias e a aprendizagem organizacional

**Ângela França Versiani<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup>Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Administração, Belo Horizonte, Brasil*

**Sérgio Fernando Loureiro Rezende<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup>Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Administração, Belo Horizonte, Brasil*

**Ana Thereza Novaes Magalhães<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup>Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Administração, Belo Horizonte, Brasil*

**Samir Lótfi Vaz<sup>2,3</sup>**

*<sup>2</sup>Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, Brasil  
<sup>3</sup>Fundação Getúlio Vargas - Easp, São Paulo, Brasil*

**Recebimento:**

07/11/2016

**Aprovação:**

03/10/2017

**Editor responsável:**

Prof. Dr. J. Ignacio Canales

**Avaliado pelo sistema:**

Double Blind Review

## Resumo

**Objetivo** – Este artigo discute o papel da estratégia na aprendizagem organizacional. Ao vincular a aprendizagem organizacional e as literaturas sobre estratégia-como-prática, o objetivo da presente pesquisa é analisar a proximidade do processo cognitivo com as atividades estratégicas na aprendizagem organizacional.

**Metodologia** – A metodologia utilizada é um estudo de caso único, qualitativo e longitudinal de uma das maiores empresas brasileiros do setor de energia. A unidade de análise é a estratégia de crescimento da empresa por meio de fusões e aquisições de 2003 a 2012.

**Resultados** – Os resultados mostram que a aprendizagem organizacional envolveu quatro fluxos causais sequenciados, nos quais tipos específicos de atividades estratégicas contribuíram direta ou indiretamente para os ciclos de aprendizagem.

**Contribuições** – Nossa principal contribuição é mostrar que a implantação de atividades estratégicas é a chave para a renovação estratégica.

**Palavras-chave** – Aprendizagem organizacional; criação de estratégias; elaboração de estratégias; estratégia de crescimento, estratégia-como-prática.



**Revista Brasileira de Gestão e Negócios**

DOI: 10.7819/rbgn.v20i2.3888

## I Introdução

A aprendizagem organizacional (*organization learning*, OL) tem um status específico na pesquisa de gestão estratégica (Argote, 2011). Em geral, a OL pretende explicar as mudanças organizacionais que promovem a renovação estratégica (Lee, Rittiner & Szulanski, 2015). Essa perspectiva atribui importância causal às ligações entre cognição e ação e vice-versa, que se manifestam em muitos níveis organizacionais (Crossan, Lane & White, 1999).

A OL foi usada, no entanto, como uma ideia geral, em vez de como um quadro teórico usado para analisar o desenvolvimento da estratégia (Narayanan, Zane & Kemmerer, 2011). Consequentemente, a pesquisa que envolve questões estratégicas e usa a perspectiva de OL continua subdesenvolvida (Vijande, Sánchez & Trespalacio, 2012). Isso provavelmente se deve à luta ontológica e epistemológica que desfigura a perspectiva de aprendizagem na agenda de pesquisa estratégica.

Por um lado, essa agenda se refere à OL como sendo mais próxima da perspectiva cognitiva por causa do foco nos processos mentais (Marshall, 2008). A estratégia é reconhecida como um processo psicossocial que permite que as organizações desenvolvam novos conhecimentos para promover a renovação (Crossan, Maurer & White, 2011). Por outro lado, a teorização baseada na prática entende a aprendizagem como uma prática situada. A estratégia é vista como relacionada à perspectiva social ou cultural dentro das abordagens construcionistas. Tradicionalmente, alguns autores questionam se a perspectiva cognitiva de OL e a baseada em prática podem ser reunidas no mesmo quadro. Isso ocorre porque aquela está centrada nas estruturas de conhecimento como modelos de processamento de informações, enquanto esta enfatiza as realizações sociais que estão situadas (Chiva & Alegre, 2005).

Essa controvérsia agora é considerada um tanto exagerada (Sillince & Shipton, 2013). Antonacopoulou e Chiva (2007), por exemplo, apontam que a OL revela elasticidade entre o esquema interpretativo e o orientado à ação.

Na mesma linha, Antonello e Godoy (2010) reconhecem a visão multiparadigmática da OL. Jarzabkowski, Spee e Smets (2013) sugerem, porém, que a agenda da estratégia-como-prática (s-a-p) deve avançar para os processos de conhecimento e os aspectos cognitivos das ferramentas de estratégia em uso. Belmondo e Roussel (2015) afirmam que algumas ferramentas estratégicas permitem às pessoas analisar e gerar novos conhecimentos.

Em conjunto, tais afirmações reforçam a visão de Marshall (2008), que afirma que as abordagens cognitivas e práticas podem ser conciliadas. Na mesma linha, Kump, Moskaliuk, Cress e Kimmerle (2015) reconhecem que a OL envolve a interação entre cognição, práticas e mecanismos sociais. Nessa visão, a OL parece ser um “acordeão” (Crossan, et al., 2011) envolvendo diversos níveis organizacionais (indivíduos, grupos e a própria organização) e atividades situadas (Mozatto & Bittencourt, 2014). Isso significa que a OL não exclui as atividades situadas onde os diversos níveis organizacionais se encontram juntos e a prática é colocada em primeiro plano (Crossan, et al., 2011). Apesar dessa concepção, os estudos sobre os diversos níveis de OL e as atividades estratégicas ainda são escassos (Legnick-Hall e Inocencio-Grey, 2013). Levamos em consideração essa lacuna e perguntamos como a estratégia está relacionada à OL.

Argumentamos que as organizações são processos de tornar-se (Clegg, Kornberger & Rhodes, 2005) e a estratégia não é uma parte isolada das organizações (Floyd & Lane, 2000). A partir da perspectiva cognitiva e da abordagem prática, aqui representada pela s-a-p, a formulação e implantação estratégica são mais bem conceituadas como um conjunto de fluxos complexos entre pessoas, atividades e sensação, o que significa criar estratégias (Hedberg & Wolff, 2001). Essa dinâmica implica a OL, que envolve renovação estratégica (Crossan, Lane & White, 1999).

Pensando dessa forma, realizamos um estudo de caso qualitativo da estratégia de crescimento de uma empresa brasileira no setor de energia de 2003 a 2012. Especificamente, nossa pesquisa teve como objetivo examinar a relação entre níveis organizacionais, processos

de aprendizagem e atividades estratégicas. Os principais resultados mostram que quatro fluxos causais diferentes desencadearam a OL. Identificamos as atividades estratégicas em cada fluxo e descobrimos que estão dependentes de cada nível organizacional, desempenhando papéis específicos no processo de aprendizagem. Ressaltamos que as atividades estratégicas de implantação são a base da OL. Nossa principal contribuição é mostrar como processos cognitivos e atividades estratégicas estão interligados na OL.

Nós organizamos o artigo em quatro seções. Após esta introdução, mostramos como as abordagens cognitivas e práticas estão ligadas pela noção de criação de estratégias. Na terceira seção, detalhamos o projeto de pesquisa e explicamos como realizamos a análise. Na quarta seção, discutimos o estudo de caso. Finalmente, mostramos as oportunidades apresentadas por nossa pesquisa e oferecemos sugestões para estudos futuros.

## 2 Contexto teórico

O desenvolvimento de estratégias juntamente com as técnicas sistemáticas de análise e planejamento tem sido criticado desde a década de 1970 (Carter, Clegg & Kornberger, 2008). Sugeriu-se que a formulação da estratégia e a implantação da estratégia não deveriam ser divididas em duas etapas isoladas e diferentes (Leonardi, 2015). O desenvolvimento da estratégia pode ser melhor compreendido pela sua dinâmica conceituada como estratégia.

Em s-a-p, a criação de estratégias é vista como a interseção entre práticas, práxis e profissionais (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). Na OL, isso é chamado de processo de “difusão do conhecimento” (Hedberg & Wolff, 2001). Essas palavras diferentes, contudo, não implicam definições contraditórias porque ambas as perspectivas concebem estratégias como processos sociais iterativos que incluem as ações das pessoas e seus significados.

De acordo com s-a-p, a criação de estratégias representa o lugar onde as práticas, práxis e profissionais estão interconectados. As práticas são tradições, regras e rotinas que

orientam e legitimam a estratégia (Jarzabkowski et al., 2007). A práxis, todavia, refere-se a episódios, técnicas e ferramentas específicas envolvidas na elaboração de estratégias. Compreende todas as atividades relacionadas à formulação e implantação da estratégia (Whittington, 2006).

Práticas e práxis estão abertas à interpretação de acordo com a forma como os profissionais as usam (Paroutis, Franco & Papadopoulos, 2015). Os profissionais interpretam e compreendem suas ações com base nas experiências e informações disponíveis. Esse processo de construção de significado (*sensemaking*) e construção de sentido (*sensegiving*) (Gioia & Chittipeddi, 1991) mostra que os significados são criados no processo de *sensemaking* (Rouleau, 2005). Ao reconhecer os significados e as práticas em mudança e a práxis relacionada ao *sensemaking* e ao *sensegiving*, destacamos como a estratégia é construída (Thomas & Ambrosini, 2015). Essa dinâmica também é considerada pela OL.

Na OL, a criação de estratégias é explicada por modelos relativos à relação entre organização e meio ambiente. Esses modelos mostram que a aprendizagem é diferente da adaptação (Hedberg & Wolff, 2001). Aprender é o desenvolvimento de um repertório de significados criados durante atividades e mudanças organizacionais, enquanto a adaptação envolve ajustes em procedimentos ou ações que não afetam necessariamente os significados (Weick, 2012).

Sempre que uma organização interage com seu ambiente, surgem situações problemáticas. As atividades realizadas por indivíduos, porém, não são totalmente afetadas por esses estímulos. Isso ocorre porque o atual sistema de atividades pode bloquear isso. Os sistemas de atividades precisam de fissuras para criar questionamentos (Jarzabkowski et al., 2007). Essas questões podem envolver diferentes níveis organizacionais, como indivíduos, grupos e a própria organização em ciclos de prática de reprogramação que permitem a OL (Crossan et al., 1999). A OL é o desenvolvimento de insights por pessoas que elaboram a estratégia comparando suas ações e levando em conta o passado, presente e futuro (Fiol & Lyles, 1985). Essa definição considera as organizações em uma sobreposição

de ordem e desordem (Hernes & Irgens, 2013) e evoca situações de aprendizagem relacionadas à estratégia (Clegg et al., 2005).

Hedberg e Wolff (2001) apontam para quatro situações de aprendizagem. A primeira se refere a pequenos ajustes em procedimentos ou atividades, ou seja, situações em que a teoria dos negócios não é questionada. A otimização da produção ou logística é um exemplo desse tipo de aprendizagem. Na segunda situação de aprendizagem, a teoria dos negócios também permanece a mesma, mas novas respostas são elaboradas. Novos segmentos de mercado, por exemplo, são explorados com produtos e serviços antigos. No terceiro tipo de situação de aprendizagem, as empresas continuam com atividades ou rotinas antigas porque não conseguem entender que a base do negócio mudou. Uma empresa possui, por exemplo, instalações de produção antigas que não são aceitas em um mercado e as movem para outro. No quarto tipo de situação de aprendizagem,

há uma mudança não só na teoria dos negócios, mas também nas atividades e procedimentos. Um exemplo são novas rotinas para novos mercados.

Essas quatro situações de aprendizagem levam a ideia implícita de que a estratégia pode ser a base para a aprendizagem, uma vez que as lições tornam a experiência compreensível para os envolvidos no processo (Weick, 2012). Nesse sentido, não há precedente entre interpretação e ação, cujos fluxos podem ser descritos como ciclos de *feed-forward* e *feedback* (Crossan et al., 1999). Os ciclos de *feed-forward* e *feedback* sugerem que a estratégia e a organização não são fenômenos distintivos. Em vez disso, envolvem conhecimento distribuído e comunicável, validado e integrado na criação de estratégias por parte dos profissionais, práticas e práxis. Assim, a criação de estratégias e a organização estão interligadas (Hedberg & Wolff, 2001) e podem ser associadas a um ciclo de aprendizagem (Crossan et al., 2011). Vide Figura 1.

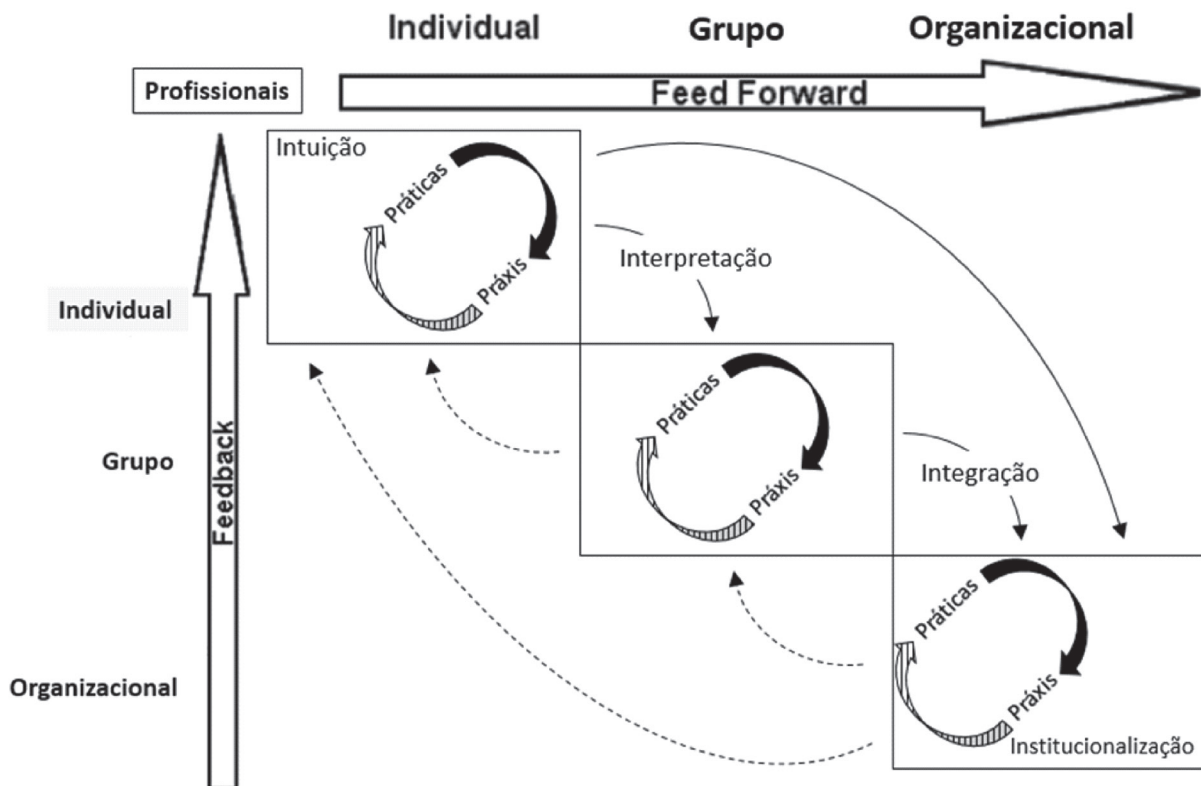


Figura 1. Ciclo de aprendizagem

A Figura 1 mostra que o *feed-forward* está relacionado aos processos psicológicos de intuir e interpretar o que acontece no nível individual ou em grupo (Crossan et al., 1999). Esses processos são vistos como mentais, abstratos e intangíveis (Goldman, Schumpf & Scott, 2017). Eles não estão isolados de seu contexto, nem são realizados em um vácuo social. Em vez disso, desenvolvem-se, por meio de atividades contínuas (Jarzabkowski & Seidl, 2008), relações sociais (Vuorinen, Hakala, Kohtamaki & Uusitalo, 2017) e ferramentas em uso (Belmondo & Roussel, 2015). Uma vez que a intuição e a interpretação se manifestam por ações, elas podem levar as organizações a mudar (Goldman, Schumpf & Scott, 2017). Os processos psicológicos são incorporados em sistemas, procedimentos ou estratégias, integrando-os e institucionalizando-os por meio de atividades sociais (Crossan et al., 2011).

A integração e a institucionalização ocorrem em diferentes níveis organizacionais (Crossan et al., 1999). São processos de negociação coletiva que permitem a reflexão sobre práticas passadas ou a concepção de práticas futuras (Kump et al., 2015). Integrar o conhecimento significa coordenar ações por meio de diálogos, além de compartilhar atividades entre integrantes envolvidos no trabalho de estratégia (Vuorinen et al., 2017). A integração do conhecimento pode ocorrer de forma informal ou formal. Especificamente, reuniões, workshops e planos são vistos como mecanismos ou práxis sociais para promover concepções de estratégia (Jarzabkowski & Seidl, 2008). Nesse sentido, as pessoas (profissionais) envolvidas na práxis estratégica dão vida à estratégia (Wolf & Floyd, 2017).

Como essas ações são recorrentes e significativas, surgirão regras e rotinas formais, o que significa institucionalizar. A institucionalização implica que as atividades concretas ou práxis são definidas (Wolf & Floyd, 2017), as ações são especificadas e as formas de trabalhar são asseguradas e apoiadas por valores específicos (Lengnick-Hall & Inocencio-Grey, 2013). Esse processo implica práticas sociais, ou seja, conhecimento incorporado nas organizações por práticas e atividades situadas (Crossan et al., 2011). Institucionalização desencadeia ciclos

de *feedback* que podem afetar a intuição e a interpretação de indivíduos e grupos (Crossan et al., 1999).

Os quatro processos de aprendizagem relacionados (intuir, interpretar, integrar e institucionalizar) expressam o caráter organizacional coletivo em que os múltiplos níveis organizacionais (indivíduo, grupo e organização) (Crossan et al., 2011) englobam rotinas e normas (práticas) subjacentes (Jarzabkowski & Balogun, 2009) e atividades concretas de estratégia (práxis) (Wolf & Floyd, 2017). Portanto, a criação de estratégias e a organização estão integradas em um quadro teórico que liga os diversos níveis de uma organização à natureza situada da OL (Crossan et al., 2011). Essa estrutura implica que a OL abrange os processos cognitivos psicológicos de intuição e interpretação, bem como os mecanismos sociais de integração e institucionalização de atividades sociais em novas práticas (Kati & Sanna, 2013).

### 3 Desenho da pesquisa e coleta de dados

Como nossa questão de pesquisa é como o desenvolvimento estratégico está relacionado à aprendizagem organizacional, precisamos de um método que se centre em detalhes singulares e ricos sobre o contexto, o que envolve pessoas, interações e situações. Portanto, decidimos realizar um estudo de caso único e qualitativo (Alvesson & Sköldbberg, 2000). Nosso caso é uma das maiores empresas do setor elétrico brasileiro. Para preservar sua identidade, seu nome fictício será ECM.

Em 2012, essa empresa ficou em segundo lugar na América Latina em termos de valor de mercado. Esse desempenho se deveu à estratégia de crescimento de fusões e aquisições iniciada em 2003. Desde então, a ECM adotou o planejamento estratégico como modelo de gestão e implantou-o em diferentes unidades de negócios. Examinamos a estratégia de crescimento da empresa porque a ECM estabeleceu o crescimento até 2035 como um objetivo explícito, o que implica uma visão de futuro para toda a organização.

A unidade de análise é a estratégia de crescimento da empresa por meio de fusões e aquisições de 2003 a 2012. Assim, nosso estudo

é essencialmente retrospectivo e ordenado pelo tempo. Rastreamos a evolução da estratégia, recuperando informações de áreas selecionadas que são críticas para o crescimento da empresa. Selecionamos quatro divisões para a coleta de dados. Eles são: (1) o Conselho de Desenvolvimento de Negócios, que integra a avaliação de atividades e é responsável pela gestão de patrimônio; (2) Nova Gestão de Integração de Geração e Transmissão, que coordena projetos de *greenfield*; (3) Gestão de Direito Societário, e (4) Gestão de Operações Financeiras, que fornece suporte consultivo para questões legais e orçamentárias.

A coleta de dados envolveu entrevistas semiestruturadas, documentos da empresa e observação direta. As entrevistas foram contaram com apoio de um protocolo que abordou três tópicos distintos. O primeiro tópico foi a evolução da estratégia e sua implantação. A segunda compreendeu as atividades diárias da estratégia de crescimento e a forma como as pessoas realizaram essas atividades. Por fim, perguntamos sobre as mudanças que a estratégia de crescimento causou e suas consequências para os funcionários e a organização. Nós entrevistamos 21 informantes-chave que estavam envolvidos na implantação do plano de crescimento estratégico. Eles tinham diferentes cargos formais, desde o presidente do conselho até os técnicos. O tempo médio gasto em cada entrevista foi de 50 minutos. Registramos todas as entrevistas e as transcrevemos usando o verbatim.

Nós também lemos 210 páginas de documentos da empresa e públicos sobre mercados financeiros/estratégia. Nesses documentos, analisamos os pontos de ruptura da estratégia, os resultados de aquisições e a formação de parcerias. Finalmente, um pesquisador realizou uma observação direta, participando de uma reunião de duas horas e meia centrada exclusivamente no desenvolvimento da estratégia de crescimento da ECM. Nessa reunião, ele observou como as pessoas se comportam durante a execução da estratégia. As notas de pesquisa consistiam em assuntos de conteúdo estratégico, como o que havia sido decidido e os tipos de ferramentas que foram desenvolvidas para apoiar a estratégia de crescimento.

### 3.1 Análise dos dados

A análise de dados seguiu abordagens processuais combinando uma abordagem indutiva e desenvolvimento teórico. Existem duas fases principais da análise. Na primeira, organizamos dados brutos usando a técnica de construção narrativa (Ragin & Amoroso, 2011). Essa técnica envolve a organização de histórias em que eventos sucessivos estão causalmente conectados. Essas conexões estão de acordo o contexto histórico, a situação e as experiências relatadas pelos entrevistados, bem como os registros recuperados nos documentos.

A narrativa começou em 2003, quando a estratégia foi deliberada, e terminou em 2012, quando concluímos a coleta de dados. Identificamos como a elaboração da estratégia evoluiu ao longo do tempo e as ações e interações que desempenharam um papel nessa evolução. Os dados estão apresentados em um mapa causal e incluem 24 eventos (Figura 2). Esses eventos são agrupados em seis códigos de acordo com as citações extraídas das entrevistas (Tabela 1). Rotulamos os códigos da seguinte forma: (Ss) estímulos estratégicos: fatos que desencadeiam decisões; (Pr) profissionais internos: pessoas dentro da empresa que influenciaram no desenvolvimento da estratégia; (Pre) profissionais externos: pessoas fora da empresa que influenciaram no desenvolvimento da estratégia; (Oc) mudança organizacional: mudanças no design organizacional da empresa; (Sp) atividades estratégicas ou práxis: coisas que ajudaram as pessoas a implantar a estratégia de crescimento, como planejamento estratégico, gestão de estratégia, workshops e reuniões; e (Se) *sensemaking*: insights, interpretações e descobertas que ocorrem coletiva ou individualmente.

Na análise, observamos que os resultados das aquisições aumentaram de 2006 a 2007. Em outras palavras, durante a elaboração de estratégias, a empresa teve desempenho positivo ou negativo quando adquiriu ativos ou realizou investimentos *greenfield*. Isso nos levou a dividir a elaboração de estratégia em dois períodos. O primeiro é considerado como a origem da estratégia de crescimento (2003-2006); o segundo é a consolidação da estratégia

de crescimento (2007-2012). Em seguida, avançamos com a análise de dados examinando os fluxos nos eventos relatados. Realizamos análises inferenciais, com foco em como os respondentes

atribuíram significados à evolução da estratégia. Identificamos que atividades estratégicas ou práxis foram reconhecidas em todos esses fluxos.

Tabela 1

**Descrição da entrevista**

<b>Código</b>	<b>Rótulo</b>	<b>Citação</b>
<b>Ss</b>	Estímulo estratégico	“O objetivo principal dessa mudança foi reduzir a dívida pública do estado ao aumentar os investimentos privados no setor.” “O governo federal criou a Agência Nacional de Regulação (ANEEL).”
<b>Pr</b>	Profissionais internos	“O crescimento aconteceu devido a um novo presidente. Ele tinha uma visão um tanto incomum. Ele começou a usar o planejamento estratégico.” “O Conselho de Administração decidiu que a empresa deveria crescer.” “O Conselho formalizou o plano estratégico.”
<b>Pre</b>	Profissionais externos	“As novas parcerias nos estimularam a adotar práticas de mercado, aumentando eficiência e competitividade. Eles introduziram novas ideias.” “A consultoria externa introduziu o <i>Balanced scorecard</i> ...”
<b>Oc</b>	Mudança organizacional	“Nossa área é o resultado da estratégia de crescimento. Eu acho que é a encarnação da decisão estratégica do proprietário, o acionista.” “Deixe-me dizer que a nossa área representa uma evolução da estratégia.” “Criou-se o comitê estratégico.” “Outra área foi a Avaliação Financeira e Gestão Pós-Aquisições ... também BDB.”
<b>Sp</b>	Práxis estratégica	“Sem este plano, nossa estratégia não teria acontecido. O plano deve ser revisado anualmente no ciclo de planejamento estratégico.” “Nossa empresa começou a prestar atenção ao mercado.” “Essa questão (...) começou no workshop...” “O planejamento estratégico tornou nossa empresa mais agressiva.” “A partir do BSC, a estratégia deixou o conselho e chegou ao cerne da empresa.” “Havia indicadores de desempenho para cada área e atividade de gerenciamento. Havia também indicadores para cada mapa. Isso foi muito legal.”
<b>Se</b>	<i>Sensemaking</i>	“O presidente conseguiu visualizar alternativas para a empresa precisamente por causa de sua visão e do planejamento estratégico.” “O conselho da empresa reforçou a visão de crescimento em workshops sobre planos de ação.” “Os indicadores do BSC significaram muito para nós.” “Quando começamos a usar os indicadores de desempenho em nosso trabalho, a estratégia acabou ficando mais clara para nós. Tivemos metas para alcançar, o que foi útil. Podemos ver como contribuimos com a estratégia e por quê.” “Poderíamos entender a estratégia e os nossos papéis na estratégia por causa das ferramentas de implementação.”

Então, percebemos que as práxis foram classificadas como atividades de planejamento ou implantação, e também tinham valores específicos para os entrevistados. As atividades estão interligadas com um significado simbólico, conhecido como *sensemaking*. Nós classificamos as respostas que ligaram atividades e significado simbólico de acordo com o quadro teórico

de Crossan et al. (1999). Em outras palavras, identificamos as atividades e os significados simbólicos que foram vistos como processos de aprendizagem (intuição, interpretação, integração e institucionalização). Por exemplo: A) intuição: se os entrevistados atribuíram, a algumas atividades, a contribuição para a capacidade das pessoas de ver ou reconhecer

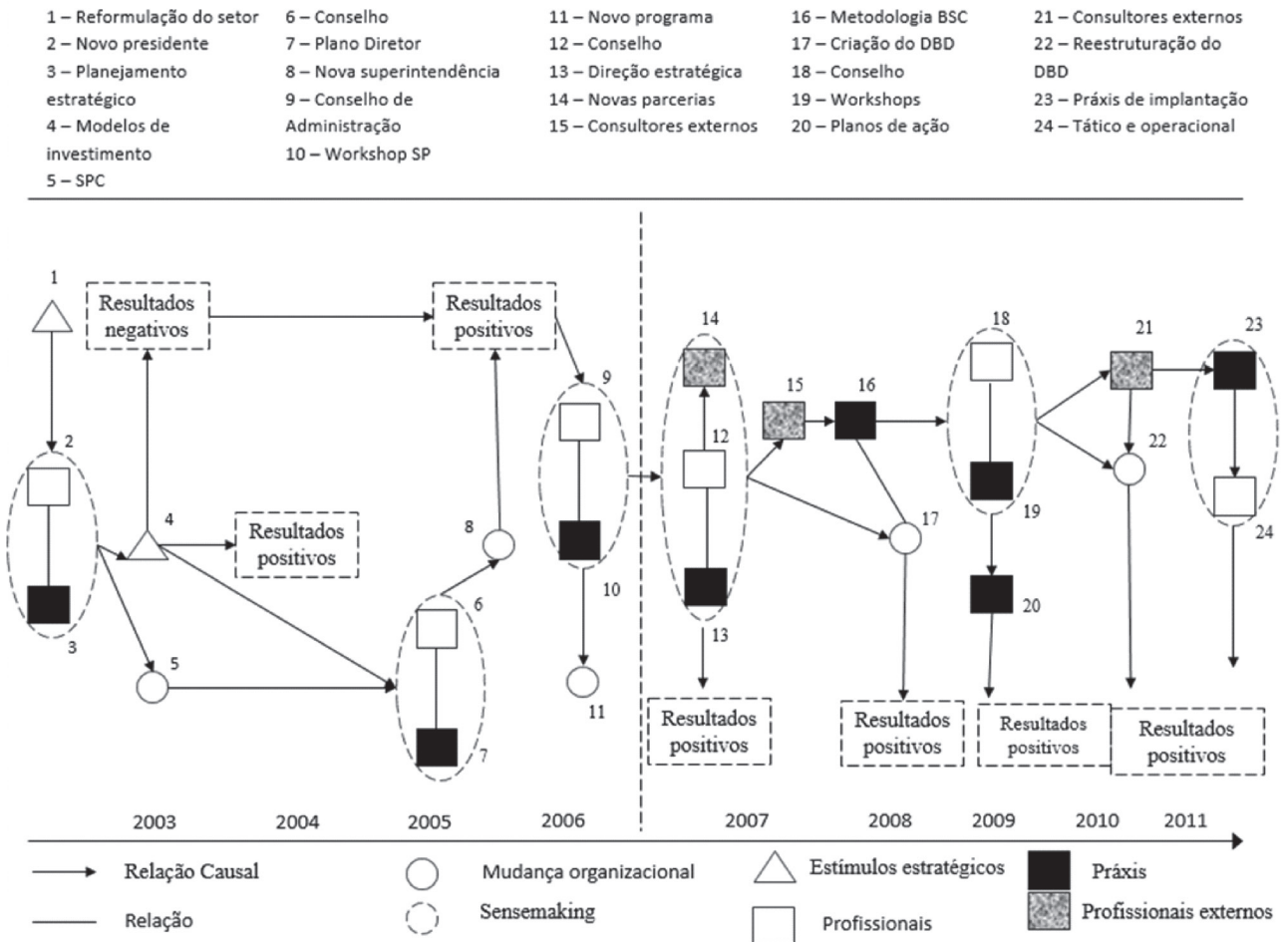
padrões passados ou situações análogas no futuro; B) interpretação: como as pessoas explicaram visões, expectativas e *insights* para si próprios, bem como para outros, mencionando algumas atividades envolvidas; C) integração: se houvesse a possibilidade de compartilhar visões, expectativas e *insights* por meio de algumas atividades; D) institucionalização: as regras formais que orientaram o comportamento e as mudanças associadas a algumas atividades.

Também percebemos que os entrevistados falaram sobre práxis ou atividades e as ligaram a vários cargos formais. Assim, usamos o nível organizacional proposto no quadro de Crossan et al. (1999) e dividimo-lo em três níveis

organizacionais: superior, tático e operacional. Finalmente, assumimos que a aprendizagem organizacional ocorreu se os ciclos de aprendizagem *feed-forward* e *feedback* tiverem envolvido todos os níveis organizacionais.

## 4 Resultados

A construção da estratégia está ilustrada na Figura 2. Nesta figura, temos 24 eventos que criam quatro fluxos relacionados ao processo cognitivo de aprendizagem com atividades. Como já mencionamos, esses eventos implicam seis códigos (vide Tabela 1).



**Figura 2.** Mapa causal – eventos no processo de elaboração da estratégia



#### 4.1 A origem do período da estratégia de crescimento – 2003-2006

**Estímulo estratégico, profissionais e práxis.** A estratégia de crescimento da ECM remonta à reformulação do setor elétrico brasileiro (1), que começou na segunda metade da década de 1990. A reformulação diminuiu a dívida pública do estado ao aumentar os investimentos privados no setor (Ss). Em razão das novas exigências ambientais, nomeou-se um novo presidente (2). De acordo com os entrevistados, ele era um “empresário” que usava um novo estilo de gestão centrado no mercado (Pr). Para isso, ele introduziu o planejamento estratégico como ferramenta para realizar a estratégia (3). A importância do plano estratégico para a ECM é clara, como disse um entrevistado, “o presidente conseguiu visualizar alternativas para a empresa precisamente por causa do planejamento estratégico” (Se). Em 2003, durante o planejamento estratégico (Sp), o Conselho de Administração decidiu que a empresa deveria crescer por meio de aquisições e participação em leilões *greenfield* (4) (Pr). Os lances iniciais, entretanto, não tiveram êxito. De acordo com os informantes, isso se deveu a uma “falta de conhecimento sobre concorrentes, bem como a agressividade em fazer negócios” (Se).

**Práxis e mudanças organizacionais.** Em 2003, durante o planejamento estratégico, surgiu a visão de crescimento (Sp). Ao mesmo tempo, o comitê de planejamento estratégico (SPC) (5) foi criado para “integrar várias áreas e executar o plano anual”, disseram os entrevistados (Oc). Apesar das dificuldades iniciais, realizou-se uma aquisição. Em 2004, a ECM conseguiu adquirir uma fábrica fora do estado de Minas Gerais. Em 2005, o conselho da empresa (6) elaborou o plano diretor (7) com diretrizes para o ciclo de planejamento estratégico até 2035 (Sp). Segundo os entrevistados, “sem esse plano, a estratégia não teria acontecido (Se). Assim, a empresa começou a prestar atenção ao mercado” (Se).

A estratégia de crescimento foi anunciada nesse plano diretor e foi revisada anualmente pelo Conselho Financeiro e Relações com Investidores. Para cumprir suas diretrizes, o conselho da empresa decidiu criar uma nova área denominada

Avaliação Financeira de Novos Negócios e Gestão Pós-Aquisição (8) (Oc). Como declararam os entrevistados, sem “as novas estruturas, a estratégia não teria sido bem-sucedida” (Oc). Em 2005, após a criação das novas estruturas organizacionais, os resultados das aquisições e investimentos de *greenfield* melhoraram. Em 2006, a empresa comprou novas empresas e ganhou maior participação de mercado. Esse êxito resultou em novos problemas para a ECM, como a falta de habilidades e capacidade para gerenciar as empresas recentemente adquiridas. No planejamento estratégico, os integrantes do Conselho de Administração (9) começaram a se questionar, perguntando: “Quais são nossos pontos fracos?” e “Como podemos gerir essas aquisições?” (Se).

Essas perguntas apareceram pela primeira vez durante o workshop de 2006 (10), em que participaram CEOs e superintendentes (Sp). Eles decidiram criar um programa (11) para integrantes do conselho, gerentes e pessoas com potencial de sucessão. Portanto, em 2006, a ECM estava preocupada com a gestão pós-aquisição.

#### 4.2 Consolidação do período da estratégia de crescimento – 2007-2012

**Profissionais e práxis.** Os resultados positivos do período anterior fortaleceram os objetivos estratégicos. Em 2007, a estratégia de crescimento continuou e foi formalizada pelo conselho (12) (Pr) no documento Direção Estratégica – Ciclo 2007-2011 (13) (Sp). No mesmo ano, foram formadas parcerias (14) com empresas privadas (Pre). Segundo os entrevistados, “essas parcerias trouxeram novas ideias para a ECM” (Pr). “A empresa deve se tornar mais competitiva e mais estruturada”. “Os parceiros avaliaram o planejamento estratégico e sua implantação sistemática os fortaleceu” (Sp). Ainda em 2007, uma consultoria externa (15) (Pr) introduziu a metodologia do *Balanced scorecard* (BSC) (16) (Sp). Por meio dessa metodologia, começou o acompanhamento da estratégia (Sp). O BSC permitiu que as pessoas fizessem roteiros e aprendessem como cada área contribuía para a estratégia (Se). Assim, “foi possível entender

a estratégia, bem como a mudança nas rotinas estabelecidas”, de acordo com os entrevistados (Sp, Se).

#### **Práxis e mudanças organizacionais.**

Em 2007, a ECM criou uma estrutura chamada Conselho de Desenvolvimento de Negócios (BDB) (17) para gerenciar um novo negócio (Oc). A estratégia de crescimento avançou com ótimos resultados em 2008 e 2009. Em 2009, o conselho da empresa (18) reforçou a visão de crescimento nos workshops semestrais (19) (Se), que se desenvolveram em planos de ação (20) (Se, Sp). No ano seguinte, a ECM realizou novas aquisições e investimentos *greenfield*. Em 2011, uma nova empresa de consultoria (21) se comprometeu a desenvolver um novo projeto organizacional para o BDB (22). A reestruturação melhorou o processo de gestão pós-aquisição (Oc). De acordo com os entrevistados, “essa mudança possibilitou a obtenção de lucros por meio da eficiência operacional, visto que se alcançou maior integração no trabalho e as pessoas se comprometeram com os resultados” (Oc, Se). “A maneira de trabalhar mudou e as áreas se tornaram mais integradas juntando pessoas. O fluxo de informações melhorou” (Oc, Se).

A nova estrutura (BDB) resultou em mudanças nas atividades atuais, bem como nas relações entre funcionários. Para os entrevistados, a consequência dessa reestruturação foi que “a estratégia de crescimento começou a participar das atividades de trabalho diário”. “O vínculo entre as áreas, ou seja, aquisição e gestão pós-aquisição, permitiu que as pessoas compartilhassem ideias para definir a premissa da estratégia e plano de negócios” (Se). Assim, em 2011, houve novas aquisições.

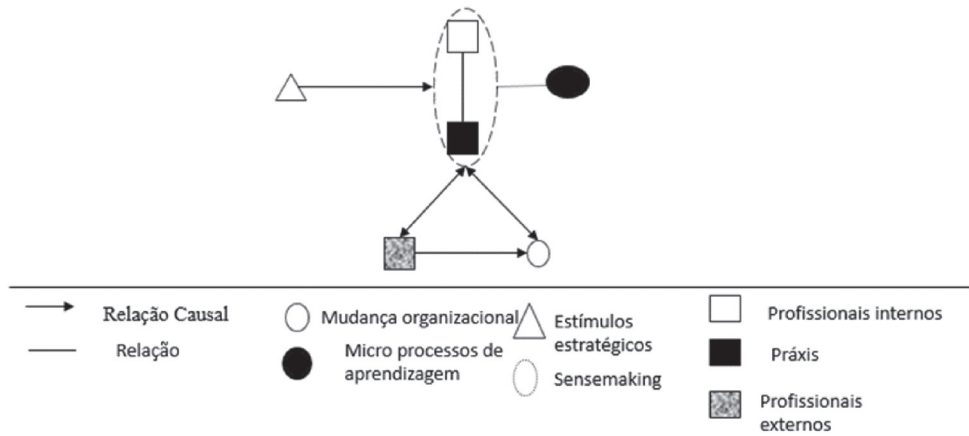
**Profissionais e práxis.** A empresa de consultoria propôs indicadores em cada área para a implantação de gerenciamento estratégico (Pre), ou seja, reuniões e acompanhamento dos resultados da implantação (23). Essa práxis foi muito importante para níveis tático e operacional (24) (Sp). De acordo com os entrevistados, os funcionários “conseguiram entender a estratégia e

seus papéis na estratégia por causa das ferramentas de implantação” (Se).

Em relação às reuniões, havia dois tipos diferentes. O primeiro era formal e teve um público específico, enquanto o segundo foi informal. Nessas reuniões, os funcionários se reuniram espontaneamente para trocar informações sobre tópicos como “propostas para alterar os procedimentos de trabalho em relatórios financeiros” (Sp). Ambos os tipos de reunião foram vistos como “essenciais” (Se). Embora essas reuniões sejam específicas para cada área, elas possuem alguns traços semelhantes (Sp). As informais permitiram que os indivíduos “aprendessem sobre as experiências e trocas de impressões sobre projetos contínuos” (Se). Em relação às reuniões formais, é importante destacar as reuniões dos comitês executivos e as análises dos críticos. Em cada reunião específica, diferentes grupos estavam envolvidos. Eles geralmente discutiam o conteúdo do trabalho e seu impacto na estratégia. Todas as reuniões relatadas são “valorizadas por seus resultados em direção à estratégia”, de acordo com os entrevistados. Os principais resultados da reunião foram levados ao Conselho de Administração para aprovação (Pr). Essas informações foram utilizadas durante as discussões de tomada de decisão. As reuniões formais fazem parte do chamado “olho do chefe” (Se). Em outras palavras, o “olho do chefe” é identificado com o conselho da empresa (Pr), de acordo com os entrevistados.

### **4.3 Discussão**

A estratégia de crescimento por meio de fusões e aquisições foi resultado de muitos fluxos que envolveram estímulos estratégicos, profissionais, práxis, mudanças organizacionais e *sensemaking*. O *sensemaking* está próximo do processo de aprendizagem (intuição, interpretação, integração, institucionalização). A Figura 3 ilustra a relação causal, bem como as interações interligadas entre práxis estratégica e processos de aprendizagem. Podemos ver a correspondência entre práxis e profissionais que permite a renovação organizacional.



**Figura 3.** Resumo dos fluxos causais

Os dados mostram que a estratégia de crescimento foi o resultado da resposta do conselho da empresa às mudanças coercivas no ambiente. Ao longo do tempo, o planejamento estratégico e a implantação disseminaram a ideia de crescimento nos diversos níveis organizacionais. Essas atividades envolveram o *sensemaking*, o que implicou aprendizagem organizacional. Portanto, a aprendizagem organizacional ocorreu

na elaboração de estratégias, envolvendo quatro fluxos causais sequenciados que ligavam práxis estratégicas e processos de aprendizagem (intuição, interpretação, integração e institucionalização) em ciclos de aprendizagem. A Figura 4 ilustra cada fluxo, destacando o tipo e o papel das práxis estratégicas e sua relação com os processos de aprendizagem.

Práxis estratégica dentro de cada fluxo causal	Dimensões organizacionais, tipo de práxis	Processos de aprendizagem e efeitos da práxis	Ciclo de aprendizagem	Rótulo
 1st	Nível superior Planejamento estratégico Comprometimento organizacional Nível superior, guia Comportamento organizacional	Intuição Interpretação  Direto  Institucionalização	<b>Feed-forward</b>	Adaptação e redução de incerteza
 2nd	Tático e operacional  Planejamento Estratégico  Justificar mudanças organizacionais	Interpretação  Indireto  Institucionalização	<b>Feed-forward</b>	Transformação e recursividade
 3st	Tático e operacional  Planejamento Estratégico  Ajudar na criação de contexto social	Interpretação  Indireto	<b>Feedback</b>	Adaptação e desaprendizagem
 4st	Tático e operacional  Metodologia de implantação de práxis  Planejamento estratégico como prática social	Interpretação, intuição  Direto  Institucionalização	<b>Feedback</b>	Transformação e institucionalização

**Figura 4.** Práxis e sua relação com a aprendizagem organizacional

#### 4.3.1 Primeiro fluxo causal: adaptação e redução de incerteza

Os estímulos ambientais decorrentes das mudanças no modelo regulatório do setor de energia elétrica afetaram diretamente a composição do conselho da empresa. Ou seja, os novos profissionais da estratégia foram nomeados para cargos de liderança. A decisão de investir em fusões e aquisições implicou uma nova concepção de negócios que emergiu no planejamento estratégico. O conselho se concentrou nos valores de mercado e na ideia de eficiência. No nosso caso, o planejamento estratégico aparece como a primeira práxis ou atividade incorporada na construção da estratégia de crescimento. Isso levou a alta administração a se comprometer com a estratégia de crescimento por meio da aquisição de novos ativos. O planejamento estratégico tornou tangíveis as interpretações do nível superior e legitimou o comportamento organizacional. Por isso, chamamos esse fluxo de “adaptação e redução de incerteza”.

A primeira conclusão é que o planejamento estratégico provou ser uma práxis capaz de organizar interpretações no nível superior e dar sentido à direção organizacional. Essa conclusão reforça um resultado prévio de pesquisa estratégica que mostra que o planejamento estratégico cumpre papéis simbólicos importantes em uma organização (Nordqvist & Melin, 2010) e impacta o compromisso do pessoal (Marko, Sascha, Marcus & Mikko, 2012).

O desempenho da aquisição aumentou a importância do plano estratégico como instrumento de gestão. Os desempenhos positivos são exemplos de eventos perturbadores que provocam perguntas sobre a capacidade da empresa para lidar com aquisições. Tais questões implicaram processos de *sensemaking* no nível superior e tensões entre organização e criação de estratégias (Whittington, 2003). Apareceram pela primeira vez nos workshops entre o conselho da empresa e os superintendentes. Os workshops desempenharam um papel importante no ciclo de aprendizagem *feed-forward*. Por exemplo, agiram como espaços de aprendizagem (Cuccurullo & Lega, 2011), permitindo novas interpretações

no nível superior. Esses resultados confirmam resultados de pesquisas anteriores, como os de Johnson, Prashantham, Floyd e Bourque (2010) e Hodgkinson, Whittington, Johnson & Schwarz (2006), que afirmam que os workshops são meios eficientes de desenvolver estratégias. A literatura também descreve o planejamento estratégico como capaz de disseminar alvos comuns para toda a organização (Sirén & Kohtamäki, 2016). Gera benefícios de compromisso se efetivamente comunicado. O planejamento estratégico facilitou a integração entre diferentes unidades organizacionais (Jarzabkowski & Balogun, 2009). Nossos dados, entretanto, mostraram que os efeitos da integração do planejamento estratégico envolvendo todas as dimensões organizacionais não eram imediatos nem diretos. Nossa pesquisa mostra que, para que o planejamento estratégico tenha efeitos de integração em várias dimensões organizacionais, precisa se tornar uma prática de gestão normal e ser valorizado internamente (Jarzabkowski & Balogun, 2009). Entre o planejamento estratégico e seu valor nas dimensões tática e operacional, o *sensemaking* precisava ser ativado (Tracy, 2013). Isso significa que o ciclo *feed-forward* nem sempre envolve todos os processos de aprendizagem. Por exemplo, neste caso, o processo de integração está ausente no primeiro fluxo. Nós vimos ainda que o processo de institucionalização não desencadeia ciclos de *feedback* para todas as dimensões organizacionais. Assim, chegamos à segunda conclusão, que os efeitos da integração do planejamento estratégico dependem de quanto eles fazem parte da rotina diária dos profissionais. Esse resultado é consistente com o de Stensaker e Falkenberg (2007), que mostram que a lacuna entre a intenção estratégica e os resultados como um problema de compromisso e lealdade pode ser reduzida quando os indivíduos constroem o significado de suas atividades de trabalho. Portanto, o planejamento estratégico deve ser significativo para as pessoas envolvidas na elaboração de estratégias (Kaplan, 2008). Esse caso mostra que, para liberar o processo de aprendizagem de interpretação nos níveis tático e operacional, foram necessárias mudanças estruturais. Tais mudanças aparecem no segundo fluxo causal.

### 4.3.2 Segundo fluxo causal: transformação e recursividade

As mudanças estruturais representaram eventos perturbadores que afetaram as atividades de trabalho dos níveis tático e operacional e aproximaram a estratégia de sua rotina diária. As mudanças estruturais demonstraram a importância da prática de planejamento e dos objetivos de crescimento. Ao mesmo tempo, o planejamento estratégico justificou tais mudanças. O planejamento estratégico afetou indiretamente as atividades de trabalho nos níveis tático e operacional, embora as mudanças estruturais o fizessem de forma direta. Houve efeitos recursivos bidirecionais positivos entre o planejamento estratégico e as mudanças estruturais. Portanto, esse fluxo é chamado de “transformação e recursividade”.

A terceira conclusão é que as atividades de trabalho devem ser perturbadas para desencadear os processos de aprendizagem em todos os níveis organizacionais, bem como para produzir fluxos de *feed-forward*. A combinação de planejamento estratégico e mudanças estruturais contribuiu para dar sentido às ações dos gestores. Os ciclos de *feed-forward* passaram por um autorreforço. Esse processo foi indiretamente formado por processos de *sensegiving* provenientes do planejamento estratégico e diretamente formados por processos de *sensemaking* causados por mudanças organizacionais. Assim, as mudanças organizacionais foram responsáveis por promover mudanças nas práticas de trabalho e começaram a construir novas visões estratégicas para cada parte da organização. Esse resultado é consistente com os resultados de pesquisas anteriores, como as de Paroutis e Pettigrew (2007) e Rouleau (2005). Esses autores apontam que o sucesso da mudança estratégica depende de como as pessoas interpretam e editam as novas diretrizes durante as interações incorporadas em seus contextos mais próximos. Nesse caso, isso recebeu o apoio de profissionais externos, que são muito importantes no terceiro fluxo causal.

### 4.3.3 Terceiro fluxo causal: adaptações e desaprendizagem

Conforme demonstrado por nossos dados, as parcerias externas fortaleceram o planejamento

estratégico. As parcerias implicaram a incorporação de profissionais externos (Bingham & Davis, 2012) na construção de estratégias. As parcerias e as mudanças estruturais estavam entrelaçadas. Ambas contribuíram para a institucionalização do planejamento estratégico. Isso aconteceu porque elas atribuíram valores aos principais gestores para organizar o gerenciamento de acordo com a visão de longo prazo. Além disso, juntas, mostraram que o planejamento estratégico deveria ser implantado em várias unidades de negócios organizacionais.

Assim, o planejamento estratégico fortaleceu o comportamento de mudança e incentivou a desaprendizagem de práticas antigas. Particularmente, a parceria contribuiu para reestruturar o gerenciamento em torno de valores de eficiência e o planejamento estratégico foi meio de chegar a esse resultado. Portanto, esse fluxo implica adaptação ao ambiente e, ao mesmo tempo, desaprendizagem por meio da introdução de novas práticas. Assim, rotulamos o terceiro fluxo causal de “adaptação e desaprendizagem”. A quarta conclusão é que o planejamento estratégico, juntamente com as mudanças estruturais, contribuiu para criar um contexto de apoio social e difundir a visão de crescimento para os ciclos de aprendizagem de *feedback*.

Essa conclusão é consistente com a literatura que mostra a influência do contexto social na promoção da aprendizagem organizacional (Fahy, Easterby-Smith & Lervik, 2014). Não houve menção em nossas entrevistas de que gerentes ou funcionários usaram objetivos estratégicos até a ocorrência das mudanças estruturais e a implantação da estratégia. A literatura explica que desaprender deve fazer parte do processo de institucionalização da aprendizagem (Casey & Oliveira, 2011). Assim, o processo de institucionalização envolve mudanças na memória organizacional. Nossos dados revelam que as atividades de implantação estratégica são um meio de desaprender e aprender (Tsang & Zahra, 2008) nos níveis tático e operacional. Isso apareceu no quarto fluxo causal.

#### 4.3.4 Quarto fluxo causal: transformação e institucionalização

Até 2007, as mudanças na estrutura organizacional e a introdução do planejamento como prática estratégica não significaram uma nova maneira de pensar e fazer negócios transpostos do nível superior (conselho de administração) até as outras dimensões da empresa (gerentes e funcionários, para exemplo). Os pressupostos básicos do nível superior foram incorporados nas rotinas de trabalho devido ao suporte da empresa de consultoria que implantou a metodologia BSC.

A metodologia BSC aumentou o planejamento estratégico como uma prática social. Então, a visão de crescimento foi institucionalizada em todos os níveis. Isso aconteceu porque os indivíduos absorveram a estratégia, começando por refletir sobre suas atividades de trabalho (Sonenshein & Dholakia, 2012). Assim, chamamos esse quarto fluxo causal de “transformação e institucionalização”.

A quinta conclusão é que a implantação de atividades estratégicas garantiu ciclos de aprendizagem de *feedback* porque estes permitiram todos os tipos de processos de aprendizagem em toda a organização. Esse resultado é consistente com uma série de estudos que mostram como as mudanças planejadas acionam processos de *sensemaking* em vários níveis organizacionais (Stensaker & Falkenberg, 2007). Tracy (2013) afirma, por exemplo, que ferramentas estratégicas fazem com que os indivíduos se envolvam no processo de aprendizagem.

Mostramos que a metodologia de implantação estratégica teve efeitos positivos e diretos sobre o conhecimento dos indivíduos (interpretação) e sobre a integração do conhecimento em nível de grupo (integração). Os indicadores de desempenho forneceram às pessoas observações mais objetivas dos processos gerenciais (Crittenden & Crittenden, 2008). Eles também ajudaram indivíduos e grupos das diferentes unidades de negócios a compartilharem os problemas diários com mais frequência. As atividades de implantação – mais especificamente as atividades de controle

(indicadores) (Kati & Sanna, 2013) e integração (reuniões) (Jarzabkowski & Seidl, 2008) – afetam diretamente todas as dimensões organizacionais.

A implantação da atividade estratégica chama a atenção para a importância dos processos de aprendizagem nos níveis tático e operacional para os ciclos de aprendizagem *feed-forward*. Modelos de reuniões formais em vários níveis hierárquicos pareciam promover o compartilhamento de conhecimento e contribuir para mudanças organizacionais. O formato das reuniões, no entanto, é bastante hierárquico. Gerentes e funcionários não possuem autonomia de tomada de decisão suficiente para fazer mudanças efetivas nos procedimentos de trabalho.

Os entrevistados disseram que não há oportunidade de improvisação no trabalho do dia-a-dia para lidar com erros, desvios ou ajustes de estratégia. Eles afirmam que todo tipo de mudança requer a aquiescência de níveis hierárquicos superiores. Todas as mudanças são subordinadas ao Conselho de Administração (o olho do chefe). As reuniões formais entre gerentes ou funcionários são equivalentes às informais. Ambas são mais como trocas de informações do que conceituações de novas propostas estratégicas.

Reuniões formais e informais nas dimensões tática e operacional influenciam a aprendizagem *feed-forward* dentro de certos limites. Ou seja, embora as atividades de implantação por meio de reuniões afetem diretamente o conhecimento de indivíduos e grupos, elas afetam indiretamente a institucionalização de novos conhecimentos organizacionais devido à interferência do locus de decisão (Jarzabkowski & Balogun, 2009). Portanto, a implantação da atividade estratégica é o aspecto central da institucionalização estratégica (Lê & Jarzabkowski, 2015). No entanto, não é necessariamente a fonte de novas propostas estratégicas. Essas propostas dependem das relações de poder.

#### 4.4 Contribuição

Mais recentemente, alguns autores reconheceram que a perspectiva de aprendizagem organizacional não está em desacordo com a teorização baseada na prática (Kump et al., 2015).

Nesse sentido, nossa pesquisa traz como à tona o entrelaçamento das atividades estratégicas, dos processos de aprendizagem e dos ciclos de aprendizagem. Especificamente, descobrimos que a OL compreendeu quatro fluxos causais diferentes na elaboração de estratégias. Ao desenredar esses fluxos, conseguimos identificar onde as atividades estão localizadas, bem como seus papéis e efeitos específicos sobre os ciclos de aprendizagem. Esse resultado é importante porque a literatura ainda não mostrou como as atividades situadas podem ter impacto nos resultados estratégicos (Jarzabkowski & Spee, 2009), nem o papel das atividades no processo de aprendizagem (Crossan et al., 2011). Vimos que o planejamento estratégico é uma boa atividade para desencadear ciclos de *feed-forward* e ajudar as organizações a adaptar seus ambientes. Mas apenas tornar a estratégia explícita nos níveis organizacionais por meio do planejamento estratégico não significa compartilhar a compreensão ou estabelecer processos de aprendizagem em todas as dimensões organizacionais, ou seja, níveis superiores e inferiores.

Por um lado, as atividades de planejamento estratégico influenciam diretamente os ciclos de *feed-forward*, organizando processos de aprendizagem interpretativa e incentivando o comportamento organizacional de mudanças no nível superior. Por outro lado, o planejamento estratégico precisa ser valorizado internamente para garantir os ciclos de aprendizagem *feed-forward*; também não desempenha o mesmo papel em níveis tático e operacional. Assim, as atividades de planejamento estratégico têm efeitos diferentes nos ciclos de aprendizado *feed-forward*. Aqui está a primeira contribuição do nosso estudo. Mostramos diferentes ondas de ciclos de aprendizagem *feed-forward* que se autorreforçam, em que as atividades estratégicas desempenham diferentes papéis nos processos específicos de aprendizagem.

O planejamento estratégico desencadeia os ciclos de *feed-forward*, mas sua institucionalização no nível organizacional não promove necessariamente os ciclos de *feedback*. Isso provavelmente acontece devido a dimensões temporais (Berends & Antonacoupoulou, 2014)

que separam os dois ciclos de aprendizagem (Hydle, 2015). Ou seja, o tempo influencia a relação entre os ciclos de aprendizagem (Rowe, 2015). A relação entre institucionalização e interpretação é problemática (Crossan et al., 1999). Portanto, sugerimos que os atrasos temporais entre os ciclos de aprendizagem *feed-forward* e *feedback* entre níveis e dimensões organizacionais podem ser preenchidos por atividades estratégicas de implantação. Assim, as atividades de planejamento estratégico não são um elemento central que afeta diretamente todos os processos de interpretação disponíveis em uma organização. Os ciclos de aprendizagem de *feedback* dependem de atividades estratégicas de implantação.

No entanto, em relação aos ciclos de aprendizagem de *feedback*, também existem ondas. Essas ondas indicam que não devemos combinar sistemas, estruturas, rotinas e estratégias como pertencendo ao mesmo nível do processo de institucionalização. Em vez disso, uma organização compreende camadas. O processo de institucionalização envolve cada camada por meio de atividades estratégicas específicas. Especificamente, institucionalizar o pensamento estratégico requer uma adaptação das atividades de trabalho e eventos de distúrbios dentro da organização.

Por último, mas não menos importante, defendemos que, no caminho de um processo de aprendizagem para outro, existem atividades estratégicas específicas em cada nível organizacional. As atividades de controle estratégico e mecanismos de integração parecem influenciar cada processo de aprendizagem, enquanto as atividades de planejamento influenciam apenas alguns deles. Concluimos que a implantação estratégica é a atividade mais importante para compreender processos de aprendizagem sequenciados, envolvendo a tensão entre o ciclos de aprendizagem *feed-forward* e *feedback*.

## 5 Considerações finais

Nossa pesquisa é uma tentativa de ampliar a literatura sobre estratégia relacionada à perspectiva da aprendizagem. Abordamos a relação entre

níveis organizacionais, processos de aprendizagem e atividades estratégicas relacionadas ao processo de estratégia de crescimento. Concluímos que houve quatro fluxos causais sequenciados que ligam atividades estratégicas e processos de aprendizagem em ciclos de aprendizagem. Esses fluxos ocorreram em ondas nas quais as atividades estratégicas dependiam de cada nível da organização e desempenharam papéis específicos nos processos de aprendizagem. Descobrimos que as atividades de planejamento estratégico não são práxis que afetam os ciclos de aprendizagem *feed-forward* em todos os níveis organizacionais. A práxis da implantação da estratégia, entretanto, pode completar o ciclo da OL. Ou seja, as atividades de implantação estratégica envolvem a tensão entre exploração justa e injusta em todos os níveis organizacionais. Nesse sentido, podemos concluir que a práxis de implantação é o cerne da renovação estratégica.

Nossa pesquisa, porém, tem algumas limitações. Primeiro, nossas descobertas são baseadas em um único caso e nossa amostra incluiu apenas aqueles que estavam diretamente envolvidos na estratégia de crescimento. Em segundo lugar, devemos ressaltar que, quando os fatos ou situações passadas precisam ser recuperados, as pessoas tendem a se referir às suas preferências e localizá-los no curto prazo. Assim, podemos ter perdido alguns aspectos importantes para a compreensão de realidades específicas na aprendizagem organizacional.

No que nos diz respeito, essas limitações não enfraquecem nossas conclusões. Elas precisam, contudo, ser consideradas em pesquisas futuras. Outros estudos, por exemplo, poderiam identificar se os mesmos fluxos causais ocorrem em diferentes estratégias de crescimento e se as atividades estratégicas desempenham o mesmo papel em organizações de níveis diversos. Seria bom comparar diferentes casos para avançar nossa compreensão da aprendizagem organizacional. Se examinarmos a aprendizagem organizacional a partir de múltiplas perspectivas, daremos um passo em direção a uma compreensão mais profunda da renovação estratégica.

## Referências

- Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2000). *Reflexive methodology*. California: Sage Publication.
- Antonacopoulou, E., & Chiva, R. (2007). The social complexity of organizational learning: The dynamics of learning and organizing. *Management Learning*, 38(3), 277-295.
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2010). A Encruzilhada da aprendizagem organizacional: Uma visão multiparadigmática. *RAC*, 14(2), 310-33.
- Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management Learning*, 42(4), 439-446.
- Belmondo, C., & Roussel, S. C. (2015). Negotiating language, meaning and intention: Strategy infrastructure as the outcome of using a strategy tool through transforming strategy objects. *British Journal of Management*, 26(S90-S104).
- Berends, H., & Antonacopoulou, E. (2014). Time and organizational learning: A review and agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 437-453.
- Bingham, C. B., & Davis, J. P. (2012). Learning sequences: Their existence, effect, and evolution. *Academy of Management Journal*, 55(3), 611-641.
- Carter, C., Clegg, S. R., & Kornberger, M. (2008). S-a-p zapping the field. *Strategic Organization*, 6(1), 107-112.
- Casey, A. J., & Olivera, F. (2011). Reflections on organizational memory and forgetting. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 305-310.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2005). Organizational learning and organizational knowledge: Towards the integration of two approaches. *Management Learning*, 36(1), 49-68.
- Clegg, S. R., Kornberger, M., & Rhodes, C. (2005). Learning/becoming/organizing.



- Organization*, 12(2), 147-167.
- Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4), 301-309.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Crossan, M. M., Maurer, C. C., & White, R. E. (2011). Reflections on the 2009 AMR decade award: Do we have a theory of organizational learning? *Academy of Management Review*, 36(3), 446-460.
- Cuccurullo, C., & Lega, F. (2011). Effective strategizing practices in pluralistic settings. *Journal of Management & Governance*, 10, 1-22.
- Fahy, K. M., Easterby-Smith, M., & Lervik, J. E. (2014). The power of spatial and temporal orderings in organizational learning. *Management Learning*, 45(2), 123-144.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensing in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Goldman, E. F., Schlumpf, K. S., & Scott, A. R. (2017). Combining practice and theory to assess strategic thinking competency. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2017(1), 1-1. doi:10.5465/AMBPP.2017.11884
- Hedberg, B., & Wolff, R. (2001). Organizing, learning, and strategizing: From construction to discovery. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (Vol 1, Chap.24, pp. 535-556). Oxford: Oxford Press.
- Hodgkinson, G. P., Whittington, R., Johnson, G., & Schwarz, M. (2006). The role of strategy workshops in strategy development processes: Formality, communication, co-ordination and inclusion. *Long Range Planning*, 39(5), 479-496.
- Hernes, T., & Irgens, E. J. (2013). Keeping things mindfully on track: Organizational learning under continuity. *Management Learning*, 44(3), 253-266.
- Hydle, K. M. (2015). Temporal and spatial dimensions of strategizing. *Organization Studies*, 36(5), 643-663.
- Jarzabkowski, P., & Balogun, J. (2009). The Practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1255-1288.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relation*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.
- Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, 29(11), 1391-1426.
- Jarzabkowski, P., Spee, A. P., & Smets, M. (2013). Material artifacts: Practices for doing strategy with 'stuff'. *European Management Journal*, 31(1), 41-54.
- Johnson, G., Prashantham, S., Floyd, S. W., & Bourque, N. (2010). The ritualization of strategy workshops. *Organization Studies*, 31(12), 1589-1618.
- Kati, T., & Sanna, H. (2013). Reflective practice as a fuel for organizational learning. *Administrative Sciences*, 3(3), 76-95.

- Kaplan, S. (2008). Framing contests: Strategy making under uncertainty *Organization Science* 19, 729-752.
- Kump, B., Moskaliuk, J., Cress, U., & Kimmerle, J. (2015). Cognitive foundations of organizational learning: Re-introducing the distinction between declarative and non-declarative knowledge. *Frontiers in psychology*, 6, 1489.
- Lê, J. K., & Jarzabkowski, P. A. (2015). The role of task and process conflict in strategizing. *British Journal of Management*, 26(3), 439-462.
- Lee, S., Rittiner, F., & Szulanski, G. (2015). The Past, present, and future of organizational learning research: A conversation with professor Linda Argote. *Journal of Management Inquiry*, 25(1), 85-92.
- Legnick-Hall, C. A., & Inocencio-Gray, J. L. (2013). Institutionalized organizational learning and strategic renewal: The benefits and liabilities of prevailing wisdom. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 420-435.
- Leonardi, P. M. (2015). Materializing strategy: The blurry line between strategy formulation and strategy implementation. *British Journal of Management*, 26 (S17-S21).
- Marko, K., Sascha, K., Markus, M., & Mikko, R. (2012). The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(2), 159-178.
- Marshall, N. (2008). Cognitive and practice-based theories of organizational knowledge and learning: Incompatible or complementary? *Management Learning*, 39(4), 413-435.
- Mozzato, A. R., Bittencourt, C. C. (2014). Understanding interorganizational learning based on social spaces and learning episodes. *BAR*, 11(3), 284-301.
- Narayanan, V. K., Zane, L. J., & Kemmerer, B. (2011). The cognitive perspective in strategy: An integrative review *Journal of Management*, 37, 305-351.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 15-25.
- Paroutis, S., & Pettigrew, A. (2007). Strategizing in the multi-business firm: Strategy teams at multiple levels and over time. *Human Relations*, 60(1), 99-135.
- Paroutis, S., Franco, L. A., & Papadopoulos, T. (2015). Visual interactions with strategy tools: Producing strategic knowledge in workshops. *British Journal of Management*, 26, 48-66.
- Ragin, C., & Amoroso, L. M. (2011). *Constructing social research: The unity and diversity of method*. California: Sage Publication.
- Rouleau, L. (2005). Micro- practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.
- Rowe, A. (2015). Exploring a spatial-temporal understanding of organizational learning. *Management Learning*, 46(1), 105-124.
- Sillince, J., & Shipton, H. (2013). More than a cognitive experience: Unfamiliarity, invalidation, and emotion in organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 22(3), 342-355.
- Sirén, C., & Kohtamäki, M. (2016). Stretching strategic learning to the limit: The interaction between strategic planning and learning. *Journal of Business Research*, 69(2), 653-663.
- Sonenshein, S., & Dholakia, U. (2012). Explaining employee engagement with strategic change implementation: a meaning-making approach. *Organization Science*, 23(1), 1-23.
- Stensaker, I., & Falkenberg, J. (2007). Making sense of different responses to corporate change. *Human Relation*, 60(1), 137-177.

Thomas, L., & Ambrosini, V. (2015). Materializing strategy: The role of comprehensiveness and management controls in strategy formation in volatile environments. *British Journal of Management*, 26, S105-S124

Tracy, A. J. (2013). Extending the 4I organizational learning model: Information sources, foraging processes and tools. *Administrative Sciences*, 3(3), 96-109.

Tsang, E. W. K., & Zahra, S. A. (2008). Organizational unlearning. *Human Relations*, 61(10), 1435-1462.

Vijande, M. L. S., Sanchez, J. L., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.

Vuorinen, T., Hakala, H., Kohtamaki, M., Uusitalo, K. (2017). Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. *Long Range Planning* (2017), 1-20.

Weick, K. E. (2012). Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, 65(1), 141-153.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.

Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788.

## Apêndice A – Protocolo de entrevista

Perfil do entrevistado

Cargo dentro a organização

Unidade organizacional

Função na decisão estratégica

### Tópico 1 – Evolução da estratégia

1. O que você entende sobre a estratégia de crescimento da empresa nos setores de transmissão, geração e distribuição? Quando a estratégia começou na empresa e em que setor? Por quê?
2. Explique como a estratégia evoluiu ao longo do tempo. Quais foram as principais situações envolvidas nesse processo?
3. Qual é sua percepção sobre a posição estratégica da ECM em relação a outras empresas do seu grupo setor econômico? Por quê?

### Tópico 2 – Atividades diárias da estratégia de crescimento

1. Como o objetivo do crescimento estratégico influenciou seu setor? Explique como seu setor ajuda na realização desse objetivo. Como você avaliou e relacionou a implantação da estratégia?
2. O que mudou no cotidiano do seu setor para encarar a estratégia? Dê exemplos de como o cotidiano do seu setor influenciou a estratégia de crescimento.
3. Como sua área participou da estratégia de crescimento? Há algumas reuniões específicas de acompanhamento ou outras atividades relacionadas? São importantes? Por quê? Dê alguns exemplos.
4. Quem são os responsáveis pela implantação da estratégia de crescimento em seu setor? Como eles a administram? Explique.
5. Quais são as dificuldades de executar o que foi planejado? O que facilita a execução da estratégia? Quando e como ocorreu tal situação? Por quê?

### Tópico 3 – Institucionalização e renovação do conhecimento

1. Durante o processo de fusão e aquisição em leilões, houve situações que surpreenderam e que demandaram decisões não planejadas? Houve improvisos?
2. Dê exemplos.
3. Você acha que a experiência dos profissionais de seu setor ou da empresa influenciam a implantação da estratégia? Explique.
4. Você acha que houve mudanças na ECM e na sua área desde o início da implantação da estratégia? Quais foram essas mudanças e quando elas ocorreram? Por que isso aconteceu? Quais foram as consequências?
5. Qual é sua avaliação quanto a essas mudanças? Houve alguma situação que não mudou durante a implantação da estratégia? Explique.
6. As mudanças implantadas aumentaram o conhecimento sobre a estratégia e as práticas de implantação? Houve aprendizagem? Que tipo de aprendizagem? Dê exemplos.

### Apêndice B – Fonte dos documentos

Nº	Título	Tipo de documento	Ano do documento
1	Norma Internacional NO-04.09 - 26/03/2003	Documento institucional	2003
2	Provisão para perda em conformidade	Edital – documento online – página interna	2003
3	Indicação do novo conselho administrativo da Cemig	Edital – documento online – página interna	2003
4	Aprovação do plano diretor para 30 anos	Edital – documento online – página interna	<b>2003</b>
5	Projeto de desverticalização – comunicado aos fornecedores	Edital – documento online – página interna	<b>2004</b>
6	Comunicado à Imprensa	Edital – documento online – página interna	<b>2004</b>
7	Busca de parceiros para participar do leilão da Aneel	Edital – documento online – página interna	<b>2005</b>
8	Construção de linha de transmissão no Chile	Edital – documento online – página interna	<b>2005</b>
9	Opção de compra de ações da Schahin Holding S.A.	Edital – documento online – página interna	<b>2006</b>
10	Aquisição, junto com outros parceiros, das ações da Schahin em Empresas de Transmissão de Energia Elétrica.	Edital – documento online – página interna	<b>2006</b>
12	Estratégias para assegurar o crescimento sustentável	Edital – documento online – página interna	<b>2006</b>
13	Fatos relevantes	Edital – documento online – página interna	<b>2007</b>
14	Ciclo do planejamento estratégico – 2006-2010	Documento institucional	2007
15	Direção Estratégica da CEMIG - ciclo 2007-2011	Documento institucional	2007
16	Visão e ação – junho	Documento institucional	2009
17	Visão e ação – julho	Documento institucional	2009
18	Fatos relevantes	Edital – documento online – página interna	<b>2009</b>
19	Visão e ação – julho	Edital – documento online – página interna	2010
20	Visão e ação – maio	Documento institucional	2012
21	Comunicação interna	Documento institucional	2012

## Notas

- <sup>1</sup> Uma versão preliminar deste artigo foi submetida à Academia de Revisão de Gestão em Atlanta, EUA, em agosto de 2017.
- <sup>2</sup> O artigo baseado em dados apresentados na dissertação “O PAPEL DE PRÁTICAS DE ESTRATÉGIA NO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso em uma empresa do setor elétrico” de Ana Thereza Novaes Magalhães, orientada por Ângela França Versiani, Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica – PUC, Belo Horizonte, 2012.

**Agências de fomento:** FAPEMIG – Fundação de Amparo do Estado de Minas Gerais. CNPq- Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento

### Sobre os autores:

**1. Angela França Versiani**, Doutora em administração, Universidade de São Paulo, Brasil

E-mail: versiani@pucminas.br

ORCID

 [0000-0001-7715-4380](https://orcid.org/0000-0001-7715-4380)

**2. Sérgio Fernando Loureiro Rezende**, Doutor em marketing, Universidade de Lancaster, Inglaterra.

E-mail: sflrezende@gmail.com

ORCID

 [0000-0002-6439-1544](https://orcid.org/0000-0002-6439-1544)

**3. Ana Thereza Novaes Magalhães**, Mestre em administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. Brasil. E-mail: anatnovaes@yahoo.com


ORCID

 [0000-0001-8231-8028](https://orcid.org/0000-0001-8231-8028)

**4. Samir Lófti Vaz**, Mestre em administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. Brasil.

E-mail: samir@fdc.org.br

ORCID

 [0000-0003-0330-9233](https://orcid.org/0000-0003-0330-9233)

### Contribuição dos autores:

Contribuição	Angela França Versiani	Sérgio Fernando Loureiro Rezende	Ana Thereza Novaes Magalhães	Samir Lófti Vaz
1. Definição do problema de pesquisa	√			
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√		√	
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√			√
4. Fundamentação teórica/Revisão da literatura	√	√		
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√			
6. Coleta de dados			√	
7. Análise estatística				
8. Análise e interpretação dos dados	√	√		√
9. Revisão crítica do manuscrito	√	√	√	
10. Redação do manuscrito	√	√		