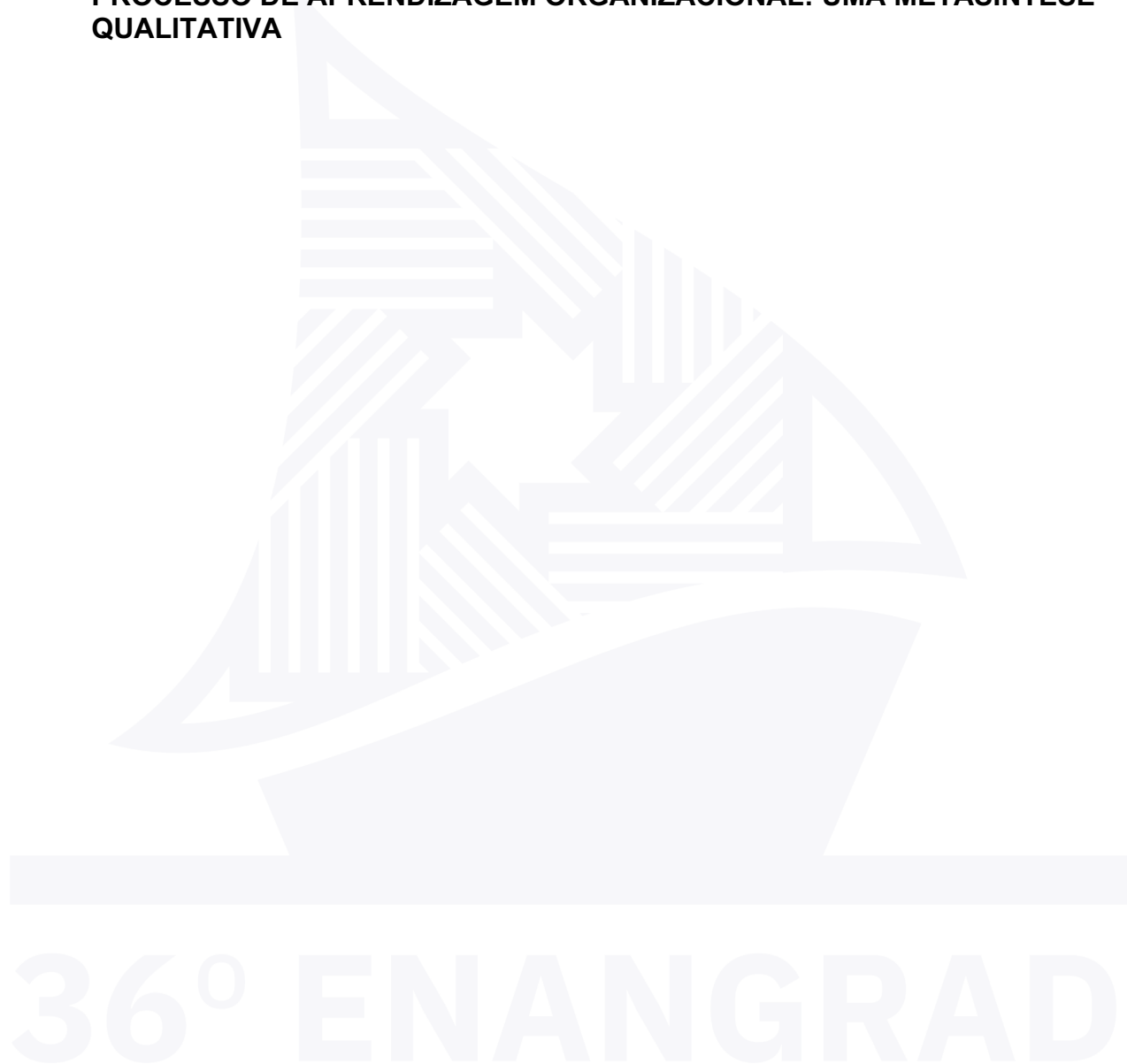

ÁREA TEMÁTICA: Estratégia Organizacional e Inovação

**A ABORDAGEM DA ESTRATÉGIA ABERTA E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA UM
PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA METASÍNTESE
QUALITATIVA**



Resumo

A Estratégia Aberta (Open Strategy) tem se destacado como uma abordagem inovadora na gestão estratégica, promovendo transparência e inclusão no processo de formulação e implementação de estratégias. Este artigo explora sua contribuição para a aprendizagem organizacional por meio de uma metasíntese qualitativa de quatro estudos. Os resultados indicam que a Estratégia Aberta facilita a aprendizagem organizacional ao envolver stakeholders diversos, fomentar a co-criação de conhecimento e fortalecer a adaptação estratégica. Práticas como crowdsourcing, diálogos abertos e liderança transformacional emergiram como elementos-chave. A análise também revelou que a cultura organizacional colaborativa e a integração de tecnologias de informação são críticas para o sucesso dessa abordagem. Conclui-se que a Estratégia Aberta não apenas melhora a qualidade das decisões estratégicas, mas também potencializa a inovação e a capacidade de resposta a mudanças. Limitações incluem a amostra restrita e a predominância de contextos específicos, sugerindo a necessidade de pesquisas futuras em ecossistemas de inovação e integração com teorias como capacidades dinâmicas.

Palavras-chave: Estratégia Aberta; Aprendizagem Organizacional; Metasíntese Qualitativa; Inovação.

Abstract

Open Strategy has emerged as an innovative approach in strategic management, promoting transparency and inclusion in the formulation and implementation of strategies. This article explores its contribution to organizational learning through a qualitative meta-synthesis of four studies. The results indicate that Open Strategy facilitates organizational learning by engaging diverse stakeholders, fostering knowledge co-creation, and strengthening strategic adaptation. Practices such as crowdsourcing, open dialogues, and transformational leadership emerged as key elements. The analysis also revealed that collaborative organizational culture and the integration of information technologies are critical to the success of this approach. It is concluded that Open Strategy not only improves the quality of strategic decisions but also enhances innovation and responsiveness to change. Limitations include the restricted sample and the predominance of specific contexts, suggesting the need for future research on innovation ecosystems and integration with theories such as dynamic capabilities.

Keywords: Open Strategy; Organizational Learning; Qualitative Meta-Synthesis; Innovation.

1. Introdução

A Estratégia Aberta (*Open Strategy*) tem emergido como uma abordagem inovadora no campo da gestão estratégica, caracterizada pela transparência e inclusão no processo de formulação e implementação de estratégias (HAUTZ et al., 2017; WHITTINGTON et al., 2011). Essa abordagem desafia os modelos tradicionais de estratégia, ao envolver uma gama mais ampla de stakeholders, incluindo funcionários, clientes, parceiros e até mesmo concorrentes, no processo estratégico. Como destacado por Seidl e Whittington (2014), a Estratégia Aberta oferece uma nova perspectiva sobre como as organizações podem se beneficiar da diversidade de vozes e perspectivas para tomar decisões mais robustas e alinhadas com os objetivos organizacionais.

Um dos principais benefícios da Estratégia Aberta é o engajamento e comprometimento gerado pela participação ativa dos membros da organização. Como observado por Vaara et al. (2023), a inclusão de diferentes atores no processo estratégico não apenas fortalece o compromisso com os objetivos organizacionais, mas também melhora a qualidade das decisões, ao incorporar uma variedade de percepções e opiniões. Essa dinâmica é particularmente relevante para a aprendizagem organizacional, uma vez que a participação ativa e a diversidade de perspectivas podem facilitar a construção de conhecimento coletivo e a adaptação contínua às mudanças no ambiente competitivo (FLOYD; WOOLDRIDGE, 2000).

A inclusão, um dos pilares da Estratégia Aberta, é um conceito multifacetado que envolve não apenas quem participa do processo estratégico, mas também como essa participação é facilitada ou restringida (BURGELMAN et al., 2018). Práticas sociais, tecnologias, recursos discursivos e dinâmicas de poder desempenham um papel crucial na moldagem da inclusão, influenciando quem tem voz no processo estratégico e como suas contribuições são valorizadas (HAUTZ et al., 2017). Além disso, a experiência subjetiva dos participantes, como a percepção de que sua inclusão é motivadora e significativa, é um fator crítico para o sucesso da Estratégia Aberta (VAARA et al., 2023).

Nesse contexto, a interseção entre Estratégia Aberta e aprendizagem organizacional ganha destaque. A aprendizagem organizacional, entendida como o processo pelo qual as organizações adquirem, interpretam e aplicam conhecimento para melhorar suas práticas e desempenho (FIOL; LYLES, 1985), pode ser significativamente amplificada por práticas de Estratégia Aberta. A inclusão de múltiplos atores no processo estratégico não apenas promove a co-criação de conhecimento, mas também facilita a internalização e institucionalização de novas perspectivas, fortalecendo a capacidade da organização de se adaptar e inovar (VERSIANI et al., 2018).

Este artigo tem como objetivo explorar a contribuição da Estratégia Aberta para o processo de aprendizagem organizacional, por meio de uma metasíntese qualitativa de estudos que abordam essa interseção. A relevância desse tema reside no potencial da Estratégia Aberta para transformar a maneira como as organizações aprendem e se adaptam em um ambiente cada vez mais complexo e dinâmico - a exemplo das redes de inovação e ecossistemas de inovação. Ao integrar diferentes perspectivas e práticas, a Estratégia Aberta pode não apenas melhorar a qualidade das decisões estratégicas, mas também fortalecer a capacidade de aprendizagem e inovação das organizações.

2. Estratégia Aberta e Aprendizagem Organizacional: uma breve revisão da literatura

Estratégia Aberta (*Open Strategy*) é definida como uma abordagem que implica maior transparência e/ou inclusão nos processos de formulação de estratégias (Seidl et al, 2019). Essa definição prática destaca que a Estratégia Aberta faz parte de uma tendência mais ampla em direção à abertura em diversas áreas, como *Open Innovation*, *Open Source Software*, *Open Government*, *Open Data* e *Open Science*. A ideia central é que, ao permitir que uma gama mais ampla de partes interessadas participe do processo estratégico, as organizações podem se beneficiar de uma diversidade de perspectivas e conhecimentos, resultando em estratégias mais robustas e adaptadas às necessidades do mercado.

Contribui com esse entendimento Doeleman et al (2020), ao asseverar que a "estratégia aberta" é vista como um processo contínuo de "estrategizar", que envolve a interação e a ação de múltiplos atores dentro da organização. Essa abordagem é caracterizada pela participação ativa de diferentes partes interessadas na formulação e implementação da estratégia organizacional. Assim, sugere-se que estratégia é como um conjunto de práticas que permite a co-criação de objetivos estratégicos e a adaptação contínua às mudanças no ambiente organizacional.

Segundo Seidl et al (2019), são duas as principais características da Estratégia Aberta: transparência e inclusão. Para os autores, a transparência se refere à abertura em relação ao acesso à informação estratégica, podendo ser medida pela variedade de públicos que têm acesso às informações estratégicas e pela amplitude dos tópicos divulgados. A transparência é considerada mais alta quanto maior o número de audiências que recebem informações estratégicas. A inclusão, por sua vez, diz respeito à gama de pessoas envolvidas no processo de formulação da estratégia e pode variar em termos de profundidade de envolvimento e escopo dos direitos de decisão. Isso significa que a inclusão pode ir desde a participação ocasional até a concessão de direitos de decisão democráticos.

Nessa mesma toada, de acordo com Tavakoli et al. (2015), *Open Strategy* é definido como uma maneira inclusiva e transparente de desenvolver e executar estratégias. Essa abordagem busca reduzir as restrições de acesso e promover a colaboração entre diferentes atores, o que pode incluir funcionários, clientes, parceiros e outros stakeholders.

Xu e Alexy (2019) também discutem que a literatura sobre *Open Strategy* tem se concentrado em como as organizações podem integrar contribuições externas em seu processo de tomada de decisão estratégica, promovendo, assim, um ambiente mais colaborativo e inovador. Além disso, eles sugerem que essa prática não apenas altera a maneira como as estratégias são feitas, mas também contribui para reconsiderar a própria definição de organização, principalmente quando as fronteiras tradicionais das empresas se tornam mais fluidas.

A estratégia aberta, para Doeleman et al (2020), é entendida como um fenômeno que não apenas facilita a implementação de estratégias, mas também enriquece o processo de aprendizagem organizacional. Os autores argumentam que, ao adotar práticas de estratégia aberta, as organizações podem criar um ambiente que favorece a participação e a colaboração entre diferentes níveis hierárquicos e partes interessadas.

Insta trazer à tona o fato de que, como atestam Ouro Filho et al (2020), o aprendizado no contexto organizacional é um tema intrinsecamente complexo, pois ocorre em diferentes níveis: individual (AI), grupal (AG), organizacional (AO) e interorganizacional (AIO). No nível individual (AI), os aprendizes são os colaboradores das organizações, que podem adquirir conhecimentos de forma formal ou informal, presencial ou virtual, utilizando diversas estratégias e alcançando resultados que variam entre indivíduos (Borges-Andrade, 2015). Por sua vez, AG consiste em um processo social de construção de conhecimento acumulativo, fundamentado em regras e procedimentos compartilhados que permitem a eficiência das ações dos indivíduos para solucionar problemas (Capello, 1999). A AO pode ser compreendida como o aprendizado individual dentro de um contexto organizacional (Nonaka e Takeuchi, 1995), onde os indivíduos são os principais agentes do processo. Em outra perspectiva, a AO é vista como distinta, embora dependente, da AI, com a organização sendo o elemento que efetivamente aprende (Simon, 1996; Crossan et al, 1999). No caso da AIO, trata-se de um processo igualmente complexo, caracterizado pelo aprendizado da rede como um todo, ou seja, quando o conjunto de empresas em interação desenvolve conhecimento coletivo (Knight, 2002).

Segundo Fiol e Lyles (1985), a aprendizagem organizacional (AO) é o processo pelo qual as ações e práticas da organização são alteradas e aperfeiçoadas, fundamentando-se em uma base de conhecimento já existente.

Assim, para Doeleman et al (2020), o enfoque da estratégia aberta pode também contribuir para um processo de aprendizagem mais transparente e inclusivo. Isso sugere que, ao envolver múltiplos atores e facilitar diálogos abertos, as organizações podem melhorar sua capacidade de aprender e se adaptar, o que é fundamental para a eficácia da implementação da estratégia.

De Gooyert et al (2019), quando escreveram sobre Estratégias Interorganizacionais, afirmaram que a aprendizagem é o processo de reunir e desenvolver conhecimento “acionável”, o qual é visto como essencial em contextos de complexidade estratégica. A aprendizagem permite que organizações compartilhem experiências e comparem dados disponíveis, ajudando-as a “agregar sua experiência”. Ou seja, até mesmo em um contexto de formulação de estratégia interorganizacional, a aprendizagem permite que organizações compartilhem conhecimento e construam sobre as experiências de outras organizações. Em outras palavras, isso lhes permite “agregar sua expertise” (Hardy et al, 2006).

Ainda, segundo Seidl et al (2019), a prática de Open Strategy pode identificar talentos estratégicos dentro e fora da organização, contribuindo para um pool mais amplo de conhecimento e habilidades que podem ser utilizados para a aprendizagem e desenvolvimento contínuo. Portanto, a Open Strategy não apenas promove a transparência e a inclusão, mas também serve como um catalisador para a aprendizagem organizacional que aproveita a diversidade de perspectivas e experiências dos stakeholders.

Para Versiani et al (2018), a relação entre "Estratégia como Prática" (SAP) e aprendizagem organizacional é fundamental para entender como as organizações desenvolvem e implementam suas estratégias de maneira eficaz. Para eles, a prática estratégica serve como um meio pelo qual o aprendizado organizacional ocorre, o que corrobora com o entendimento de que a abordagem Estratégia como Prática apoia a visão da organização como um sistema de conhecimento distribuído, o qual é derivado do contexto industrial e social mais amplo, e é “continuamente (re)constituído através das atividades realizadas dentro dele” (Winkelen e Mckenzie, 2013).

Ainda de acordo com Versiani et al, são várias as camadas que essa relação entre SAP e AO apresenta: a abordagem da estratégia como prática (SAP) é descrita pela interconexão entre práticas, praxis e praticantes, destacando o papel essencial das ações dos indivíduos e suas interpretações na formulação e implementação estratégica. Essa perspectiva está diretamente relacionada ao aprendizado organizacional, que envolve a construção de significados e a adaptação a novas informações e contextos. Nesse sentido, os autores identificam que a prática estratégica promove ciclos de aprendizagem, nos quais as atividades estratégicas não apenas influenciam o desempenho organizacional, mas também impulsionam um processo contínuo de aprendizagem. Esses ciclos são compostos por etapas de intuição, interpretação, integração e institucionalização, considerados fundamentais para o desenvolvimento de insights e a adaptação organizacional.

Além disso, a SAP enfatiza que a estratégia resulta não apenas de planejamentos prévios, mas também de ações e reflexões contínuas realizadas pelos praticantes. O aprendizado organizacional, nesse contexto, ocorre por meio da reflexão sobre experiências passadas, que possibilita ajustes nas práticas estratégicas com base nos conhecimentos adquiridos (Versiane et al, 2018).

Por fim, a prática estratégica desempenha um papel crucial no desenvolvimento de capacidades organizacionais, permitindo que as organizações aprendam com suas experiências e ajustem suas estratégias, o que é essencial para a inovação e para a adaptação às transformações do ambiente (Versiane et al, 2018).

3. Metodologia

A metodologia utilizada no presente estudo foi metassíntese qualitativa.

A metassíntese qualitativa é reconhecida como uma abordagem metodológica interdisciplinar que integra e interpreta os achados de estudos múltiplos qualitativos, com o objetivo de gerar novos entendimentos teóricos e insights mais profundos sobre questões específicas. Conforme argumentado por Hoon (2013), a metassíntese se diferencia de métodos agregativos ao ir além da combinação de dados, adotando uma abordagem interpretativa que ressignifica os resultados originais. Essa metodologia, portanto, se caracteriza não apenas por ser sintetizada, mas também expande o entendimento sobre tópicos emergentes, sendo amplamente utilizada em estudos organizacionais, educacionais e de saúde.

De acordo com Noblit e Hare (1988), uma metassíntese qualitativa pode ser entendida como um processo de "metaetnografia", no qual os achados de estudos qualitativos são reinterpretados de forma a criar um novo nível de compreensão teórica. Esse processo envolve três etapas principais: (1) determinação de como os estudos selecionados estão relacionados, (2) tradução dos conceitos entre os estudos e (3) conclusões dos achados em um quadro interpretativo coeso. A aplicação rigorosa dessas etapas garante que os resultados da metassíntese sejam mais do que a simples soma dos achados individuais, oferecendo uma visão integrada e inovadora.

Walsh e Downe (2005) reforçam que uma metassíntese qualitativa é especialmente útil para responder a questões de pesquisa complexas, particularmente aquelas relacionadas à experiência humana ou a especificidades sociais multifacetadas. Os autores destacam que a substituição da metassíntese está diretamente ligada à transparência do processo de seleção dos estudos e às estratégias analíticas empregadas, como a triangulação e a validação cruzada dos resultados interpretativos. Essa transparência metodológica não apenas garante a confiabilidade dos achados, mas também promove sua aplicabilidade em contextos acadêmicos e práticos.

Em termos de análise, Hoon (2013) argumenta que a metasíntese qualitativa é uma ferramenta poderosa para a construção teórica, especialmente em áreas como os estudos de aprendizagem organizacional e prática estratégica. Ao reunir e integrar perspectivas fragmentadas, a metasíntese possibilita a identificação de padrões emergentes e lacunas teóricas, promovendo o avanço do conhecimento em campos de estudo complexos e em constante evolução. Por exemplo, em estudos organizacionais, uma metodologia pode integrar perspectivas individuais, grupais e interorganizacionais sobre como o conhecimento é criado, compartilhado e institucionalizado, contribuindo para uma visão holística das interações.

Thorne et al. (2004) acrescentam que a metasíntese qualitativa também é valiosa para gerar teorias fundamentadas em evidências, especialmente em áreas onde há diversidade metodológica nos estudos existentes. Os autores destacam que a abordagem interpretativa da metassíntese permite que o pesquisador analise dados em profundidade, revelando nuances e perspectivas que podem ser perdidas em análises quantitativas ou superficiais. Isso é particularmente importante em contextos organizacionais e interorganizacionais, onde as dinâmicas de aprendizagem e inovação são influenciadas por fatores culturais, políticos e sociais.

Além disso, Paterson et al. (2001) enfatizam que a metasíntese qualitativa é um processo altamente iterativo e reflexivo, que exige dos pesquisadores uma postura crítica e analítica ao longo de todas as etapas. A seleção dos estudos, por exemplo, deve ser guiada por critérios rigorosos que assegurem a relevância e a qualidade dos dados analisados, enquanto a interpretação deve ser fundamentada em uma base teórica sólida.

A metasíntese qualitativa é, portanto, uma metodologia que oferece uma abordagem inovadora para sintetizar evidências qualitativas e avançar o conhecimento teórico. Ao integrar diferentes perspectivas e traduzir os achados em um quadro interpretativo mais amplo, a metasíntese contribui significativamente para o entendimento de conceitos complexos, como aprendizagem organizacional e a prática estratégica - constructos da presente pesquisa - promovendo a interdisciplinaridade e o avanço teórico em diversas áreas do conhecimento.

4. Seleção dos Estudos: Critérios de Inclusão e Exclusão

A seleção dos estudos foi conduzida mediante uma abordagem sistemática, com o intuito de assegurar a relevância e a qualidade das evidências incorporadas à metasíntese qualitativa. A busca foi realizada em quatro bases de dados amplamente reconhecidas no âmbito acadêmico: Scopus, Web of Science, Google Scholar e CAPES Periódicos, selecionadas em virtude de sua abrangência e rigor na indexação de produções científicas.

Para a identificação de publicações alinhadas ao escopo da pesquisa, empregaram-se três conjuntos de descritores, combinados por meio de operadores booleanos:

1. Aprendizagem organizacional: (“organizational learning” OR “interorganizational learning” OR “collaboration”);
2. Estratégia aberta: (“open strategy” OR “open strategizing”);
3. Abordagem qualitativa: (“study case” OR “qualitative”).

Essa estratégia permitiu recuperar estudos que exploram a interseção entre aprendizagem organizacional, estratégia aberta e métodos qualitativos, atendendo aos objetivos propostos pela presente pesquisa.

Como critérios de inclusão, foram considerados exclusivamente artigos publicados em periódicos revisados por pares, assegurando, assim, a confiabilidade e a validade das fontes selecionadas. Além disso, considerou-se obrigatoriamente estudos de caso. Diferentemente de revisões sistemáticas que adotam recortes temporais delimitados, este estudo optou por não estabelecer restrições quanto ao período de publicação, o que possibilitou a incorporação de pesquisas provenientes de diferentes contextos temporais e geográficos, muito embora, dada a contemporaneidade da temática, os artigos selecionados são recentes e datam de 2017, 2018 e 2020.

No que tange aos critérios de exclusão, estes limitaram-se à ausência dos termos combinados nos artigos recuperados e não foram impostas restrições quanto ao idioma dos estudos.

Após a aplicação dos filtros iniciais, os artigos selecionados foram submetidos a uma leitura integral, com o propósito de avaliar sua aderência aos objetivos da pesquisa. Como resultado desse processo, quatro artigos foram considerados aptos a compor a análise proposta.

A organização e o registro dos estudos foram realizados de forma manual, por meio de uma planilha estruturada. Esse procedimento viabilizou uma análise minuciosa dos estudos incluídos, garantindo a transparência, a rastreabilidade do processo de seleção e a profundidade da análise.

5. Análise, síntese e interpretação dos resultados

Os artigos selecionados foram categorizados da seguinte forma:

Título	Autores e Ano	Objetivo Principal	Metodologia	Resultados Principais	Abordagem sobre Estratégia Aberta e Aprendizagem Organizacional
1 The relationship between strategy making and organizational learning	Ângela F. Versiani, Sérgio F. L. Rezende, Ana T. N. Magalhães e Samir L. Vaz (2018)	Analisar a relação entre a prática estratégica e a aprendizagem organizacional, com foco em atividades estratégicas e ciclos de aprendizado.	Estudo de caso único, qualitativo e longitudinal em uma empresa do setor de energia no Brasil.	- Identificação de quatro fluxos causais sequenciados que conectam atividades estratégicas a ciclos de aprendizagem. - A prática estratégica é um processo dinâmico contínua, que envolve intuição, interpretação, integração e institucionalização.	Demonstra como a "estratégia como prática" (SAP) está interligada à aprendizagem organizacional, destacando a importância das interações diárias e da reflexão
2 Leading Open Strategizing Practices for Effective	Henk J. Doeleman, Desirée H. van Dun,	Investigar como práticas de estratégia aberta, combinadas com	Abordagem mista: pesquisas quantitativas	- Práticas de estratégia aberta estão positivamente	Destaca o papel da liderança transformacional e da co-criação

Strategy Implementation	Celeste P. M. Wilderom (2020)	liderança transformacional, melhoram a eficácia da implementação de estratégias.	(n T1 = 548; n T2 = 414) e entrevistas qualitativas, utilizando a metodologia Gioia.	relacionadas à implementação eficaz de estratégias. - A liderança transformacional modera essa relação, promovendo co-criação e engajamento.	na promoção da aprendizagem organizacional por meio de práticas de estratégia aberta.
3 Collaborative open strategic planning: a method and case study	Alireza Amrollahi, Bruce Rowlands (2017)	Propor um método de Planejamento Estratégico Aberto (OSP) e avaliar sua implementação em uma universidade australiana.	Estudo de caso com uso de técnicas de crowdsourcing e análise de dados qualitativos (observações e registros de arquivo).	- Desenvolvimento de um método de OSP com quatro fases: pré-planejamento, envio de ideias, refinamento de ideias e desenvolvimento do plano. - A participação de stakeholders promoveu transparência e inclusão.	Mostra como a colaboração e o uso de tecnologias de informação facilitam a aprendizagem organizacional por meio da inclusão de stakeholders e da transparência no processo de planejamento.
4 Knowledge sharing and collaborative relationships in business ecosystems	Anna Wulf e Lynne Bute (2017)	Investigar como relações colaborativas e o compartilhamento de conhecimento em ecossistemas de negócios afetam a estratégia corporativa e a tomada de decisões.	Entrevistas qualitativas e semi-estruturadas com especialistas em redes e ecossistemas de negócios na Itália e Alemanha.	- O compartilhamento de conhecimento é crucial para a inovação e a vantagem competitiva. - A confiança e a proximidade entre os participantes facilitam a aprendizagem organizacional.	Explora como a estratégia aberta e o compartilhamento de conhecimento em ecossistemas de negócios promovem a inovação e a adaptação estratégica.

Fonte: Elaborado pela Autora (2025) com base em Versiani et al. (2018), Doeleman et al. (2020), Amrollahi e Rowlands (2017), Wulf e Bute (2017)

A análise dos quatro artigos selecionados revela uma convergência significativa em torno da relação entre estratégia aberta e aprendizagem organizacional, destacando práticas, mecanismos e resultados comuns.

Diante da análise dos quatro estudos de casos, foi possível extrair e identificar correlações as quais foram organizadas em três eixos temáticos: I) Práticas de Estratégia Aberta e Aprendizagem, II) Papel da Liderança e da Cultura Organizacional, e III) Impacto na Inovação e Adaptação Estratégica.

5.1 Práticas de Estratégia Aberta e Aprendizagem

A estratégia aberta emerge como um facilitador crítico da aprendizagem organizacional, promovendo a inclusão de stakeholders, a transparência e a co-criação de conhecimento. Os artigos destacam diferentes práticas que sustentam essa relação.

O estudo de Versiani et al. (2018), demonstra que a estratégia como prática (SAP) está intrinsecamente ligada à aprendizagem organizacional. Atividades estratégicas, como a formulação e implementação de planos, desencadeiam ciclos de aprendizado que envolvem intuição, interpretação, integração e institucionalização. Esses fluxos causais sequenciados mostram como a prática estratégica é um processo dinâmico e contínuo, que não apenas influencia o desempenho organizacional, mas também promove a adaptação e a renovação estratégica. Os autores afirmam que "as atividades estratégicas de implementação são o núcleo do aprendizado organizacional", destacando a importância das interações diárias e da reflexão contínua.

O artigo de Amrollahi e Rowlands de 2017, por sua vez, avalia o método de Planejamento Estratégico Aberto (OSP) proposto para universidade objeto do estudo e enfatiza a importância da colaboração e do uso de tecnologias de informação para envolver stakeholders no processo de planejamento. As quatro fases do método (pré-planejamento, envio de ideias, refinamento de ideias e desenvolvimento do plano) criam um ambiente propício para a aprendizagem organizacional, onde a diversidade de perspectivas e a transparência no processo de tomada de decisão são fundamentais. Os autores destacam que "o modelo de crowdsourcing ajudou o método OSP proposto a manter a supervisão gerencial sobre o processo de estratégia enquanto ampliava a busca por ideias". Ainda, segundo os autores, a participação ativa dos stakeholders não apenas gera ideias inovadoras, mas também fortalece a capacidade da organização de aprender com as contribuições externas.

O estudo de Wulf e Bute, também de 2017, destaca como o compartilhamento de conhecimento em ecossistemas de negócios facilita a aprendizagem organizacional. Relações colaborativas e redes interorganizacionais promovem a troca de informações valiosas, que são essenciais para a inovação e a tomada de decisões estratégicas. Os autores afirmam que "o compartilhamento de conhecimento é crucial para a inovação e a vantagem competitiva". A confiança e a proximidade entre os participantes são identificadas como fatores críticos para o sucesso dessas práticas.

5.2 Papel da Liderança e da Cultura Organizacional

Uma outra interpretação extraída a partir da identificação de semelhanças entre os resultados dos estudos sugere que a liderança e a cultura organizacional surgem como elementos centrais para a implementação bem-sucedida da estratégia aberta e para a promoção da aprendizagem organizacional.

Nesse sentido, o estudo de Doeleman et al (2020), demonstra que a liderança transformacional é um moderador essencial na relação entre práticas de estratégia aberta e a implementação eficaz de estratégias. Líderes que promovem a motivação e o empoderamento dos colaboradores são mais eficazes em facilitar a adoção de práticas de estratégia aberta. Os autores destacam que "a liderança transformacional modera a relação positiva entre as práticas de estratégia aberta e a implementação eficaz da estratégia". Além disso, a co-criação de mapas visuais de estratégia e a

realização de diálogos frequentes ajudam a alinhar os esforços organizacionais e a promover um senso de propriedade entre os funcionários.

A pesquisa de Amrollahi e Rowlands (2017), nessa mesma toada, ressalta a importância da conscientização e da capacitação dos stakeholders para o sucesso do OSP (Planejamento Estratégico Aberto). Atividades como workshops, treinamentos e materiais online são fundamentais para engajar os participantes e criar uma cultura organizacional que valoriza a transparência e a colaboração. Os autores observam que "as principais lições aprendidas através deste estudo de caso foram a importância de aumentar a conscientização através de reuniões, workshops, sessões de treinamento e materiais online" e também sugerem que "a classificação e a revisão de ideias poderiam ser realizadas pela multidão (em vez de uma multidão selecionada)", o que reflete em um ciclo de aprendizagem organizacional, aumento da transparência e encoraja a participação ativa.

5.3 Impacto na Inovação e Adaptação Estratégica

Por fim, uma análise viável a partir da interpretação conjunta dos estudos é a de que a estratégia aberta contribui significativamente para a inovação e a adaptação estratégica, fortalecendo a capacidade das organizações de responder a mudanças no ambiente competitivo.

Isso porque, de acordo com Versiani et al. (2018), a prática estratégica é identificada como um motor crucial para a renovação e a adaptação organizacional. Os ciclos de aprendizado gerados pelas atividades estratégicas permitem que as organizações se ajustem continuamente às novas circunstâncias. Os autores afirmam que "o sucesso da mudança estratégica depende de como as pessoas interpretam e executam as novas diretrizes durante as interações em seus contextos mais próximos".

Além disso, Wulf e Bute (2017), destacam, em seu estudo, como o compartilhamento de conhecimento em ecossistemas de negócios promove a inovação e a vantagem competitiva. A diversidade de redes e a riqueza do ecossistema são fatores que amplificam a capacidade das organizações de aprender e inovar. Os autores destacam que "a tomada de decisões estratégicas inovadoras depende do acesso ao conhecimento, que é melhorado por relações de rede".

Para Doeleman et al (2020), a "a implementação eficaz da estratégia, por meio de práticas de estratégia aberta, permite que as organizações se tornem mais adaptáveis e inovadoras". Isso sugere que essas práticas não apenas facilitam a elaboração de estratégias, mas também promovem uma maior flexibilidade para responder rapidamente às mudanças no ambiente competitivo.

Além disso, essa mesma pesquisa menciona que "práticas de estratégia aberta, caracterizadas pela co-criação e colaboração, possibilitam uma maior participação interna e externa, o que é essencial para promover a inovação", o que destaca a relação direta entre a estratégia aberta e a capacidade de inovação dentro das organizações, enfatizando que a maior inclusão de diferentes stakeholders enriquece o processo criativo.

6. Conclusão e Contribuições

Este estudo buscou explorar a relação entre estratégia aberta e aprendizagem organizacional, por meio de uma metasíntese qualitativa de quatro artigos selecionados. A análise revelou que a estratégia aberta é um facilitador crítico da

aprendizagem organizacional, promovendo a inclusão de stakeholders, a transparência e a co-criação de conhecimento. A liderança transformacional e uma cultura organizacional que valoriza a colaboração emergiram como elementos essenciais para a implementação bem-sucedida da estratégia aberta. Além disso, a estratégia aberta contribui significativamente para a inovação e a adaptação estratégica, fortalecendo a capacidade das organizações de responder a mudanças no ambiente competitivo.

Os resultados corroboram as ideias apresentadas na revisão da literatura, destacando que a estratégia aberta não é apenas uma abordagem para a formulação e implementação de estratégias, mas também um mecanismo para promover a aprendizagem organizacional e a adaptação em contextos dinâmicos e competitivos.

Algumas limitações devem ser consideradas. Em primeiro lugar, o escopo da análise foi restrito a quatro artigos, o que pode limitar a generalização dos resultados. Isso porque, por se tratar de tema recente, ainda são poucas as pesquisas que relacionam diretamente os dois constructos – aprendizagem organizacional e estratégia aberta. Embora os estudos selecionados ofereçam significativas correlações, uma amostra maior poderia proporcionar uma visão mais abrangente da interferência entre estratégia aberta e aprendizagem organizacional.

Além disso, a análise foi conduzida em contextos organizacionais específicos, como o setor de energia e universidades, o que pode limitar a aplicabilidade dos resultados em outros setores ou culturas organizacionais.

Com base nas limitações identificadas e nas lacunas da literatura, sugere-se que pesquisas futuras explorem temas específicos que possam ampliar o entendimento da relação entre estratégia aberta e aprendizagem organizacional. Um caminho é investigar o papel dos ecossistemas de inovação como catalisadores de aprendizagem organizacional e sua influência na formulação da estratégia aberta das organizações que deles fazem parte. A interação entre empresas, universidades, governos e outras organizações em ecossistemas e redes de inovação pode ampliar a diversidade de perspectivas e conhecimentos disponíveis, facilitando a adoção de práticas de estratégia aberta, promovendo a aprendizagem contínua e estimulando a inovação.

Outra área de interesse possível é a integração da estratégia aberta com outras teorias de gestão, como a teoria das capacidades dinâmicas e a própria teoria dos ecossistemas de negócios. Essa integração pode contribuir para uma compreensão mais abrangente de como a estratégia aberta influencia a aprendizagem e a inovação organizacional, especialmente em contextos de alta complexidade, mudança acelerada e necessidade de adaptação constante. Além disso, estudos longitudinais que avaliem o impacto de práticas de estratégia aberta na aprendizagem organizacional e no desempenho das organizações ao longo do tempo são necessários para identificar padrões e mecanismos de adaptação em diferentes fases do ciclo de vida organizacional.

7. Referências Bibliográficas

- AMROLLAHI, A.; ROWLANDS, B. **Collaborative open strategic planning: a method and case study**. *Journal of Strategic Information Systems*, v. 26, n. 2, p. 121-132, 2017.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem no trabalho. In: BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Org.). **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo/PEARSON, 2015. p. 69-76.
- BURGELMAN, R. A.; GILBERT, C. G.; HAYES, R. H. **Open strategy: a new approach to strategy formulation**. In: AUST, T. et al. (Ed.). *The Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2018.
- CAPELLO, R. **Spatial transfer of knowledge in high technology milieux: learning versus collective learning processes**. *Regional Studies*, v. 33, n. 4, p. 353-365, 1999.
- CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. **An organizational learning framework: from intuition to institution**. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- DE GOOYERT, V.; ROUWETTE, E.; VAN KRANENBURG, H. **Interorganizational Strategizing**. In: SEIDL, D.; VON KROGH, G.; WHITTINGTON, R. (Eds.). *Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2019. p. 106-120. doi:10.1017/9781108347921.007.
- DOELEMAN, H. J.; VAN DUN, D. H.; WILDEROM, C. P. M. **Leading open strategizing practices for effective strategy implementation**. *Long Range Planning*, v. 53, n. 3, p. 101890, 2020.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. **Organizational learning**. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.
- FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. **Building relationships between middle management and senior management: A process model**. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10-11, p. 183-213, 2000.
- HARDY, C.; LAWRENCE, T. B.; PHILLIPS, N. **Swimming with sharks: Creating strategic change through multi-sector collaboration**. *International Journal of Strategic Change Management*, v. 1, n. 1/2, p. 96, 2006.
- HAUTZ, J.; WHITTINGTON, R.; KAPOOR, N. **The role of openness in strategic management: A review and future directions**. *Strategic Management Review*, v. 17, n. 2, p. 155-177, 2017.
- HOON, C. **Meta-síntese de estudos de caso qualitativos: Uma abordagem para construção de teoria**. *Métodos de Pesquisa Organizacional*, v. 16, n. 4, p. 522-556, 2013.
- KNIGHT, L. **Network learning: exploring learning by interorganizational networks**. *Human Relations*, v. 58, n. 3, p. 369-392, 2002.
- NOBLIT, G. W.; HARE, R. D. **Meta-etnografia: Sintetizando estudos qualitativos**. Newbury Park, CA: Sage, 1988.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.
- OURO FILHO, A. M.; OLAVE, M. E. L.; BARRETO, I. D. C. **Aprendizagem interorganizacional em redes de micro e pequenas empresas: um olhar integrativo da literatura**. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, n. 1, p. 74-90, 2020.

PATERSON, B. L.; THORNE, S.; CANAM, C.; JILLINGS, C. **Meta-estudo de pesquisa qualitativa em saúde: Um guia prático para meta-análise e meta-síntese**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

SEIDL, D.; VON KROGH, G.; WHITTINGTON, R. **Defining Open Strategy: Dimensions, Practices, Impacts, and Perspectives**. In: SEIDL, D.; VON KROGH, G.; WHITTINGTON, R. (Eds.). *Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2019. p. 9-26.

SIMON, H. **Bounded rationality and organizational learning**. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 125-234, 1996.

TAVAKOLI, A.; SCHLAGWEIN, D.; SCHODER, D. **Open strategy: Consolidated definition and processual conceptualization**. In: *Thirty-Sixth International Conference on Information Systems*, Fort Worth, 2015.

THORNE, S.; JENSEN, L.; KEARNEY, M. H.; NOBLIT, G.; SANDELOWSKI, M. **Metassíntese qualitativa: Reflexões sobre orientação metodológica e agenda ideológica**. *Pesquisa Qualitativa em Saúde*, v. 14, n. 10, p. 1342-1365, 2004.

VAARA, E.; RANTAKARI, A.; HOLSTEIN, J. **Participation Research and Open Strategy**. In: AUST, T. et al. (Ed.). *The Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2023. p. 1-11.

VERSIONI, A. F.; REZENDE, S. F. L.; MAGALHÃES, A. T. N.; VAZ, S. L. **The relationship between strategy making and organizational learning**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 58, n. 6, p. 586-598, 2018.

WALSH, D.; DOWNE, S. **Método de meta-síntese para pesquisa qualitativa: Uma revisão de literatura**. *Journal of Advanced Nursing*, v. 50, n. 2, p. 204-211, 2005.

WHITTINGTON, R. **Theories of strategy: The importance of understanding different perspectives in strategy research**. In: AUST, T. et al. (Ed.). *The Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.

WINKELLEN, C.; MCKENZIE, J. **From KM evaluation to developing evaluative capability for learning**. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*, ECKM, v. 2, 2013.

WULF, A.; BUTE, L. **Knowledge sharing and collaborative relationships in business ecosystems**. *Journal of Business Research*, v. 78, p. 171-180, 2017.

XU, X.; ALEXU, O. **Strategic Openness and Open Strategy**. In: SEIDL, D.; VON KROGH, G.; WHITTINGTON, R. (Eds.). *Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2019. p. 59-84. doi:10.1017/9781108347921.

36° ENANGRAD