

ENSAIO SOBRE CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES A PARTIR DA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL

MÁRCIO JACOMETTI

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)

LEANDRO RODRIGO CANTO BONFIM

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ (UNESPAR) - CAMPUS PARANAGUÁ

ENSAIO SOBRE CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES A PARTIR DA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL

1 Introdução

Na Administração, Gonçalves e Seleme (1997) comentam que o tema conhecimento não foi definido com precisão, havendo diversas expressões para designá-lo, tais como: conhecimento organizacional, conhecimento humano em organizações, epistemologia organizacional e conhecimento em organizações. Segundo os autores, a última opção é mais adequada por estar implícitas as dimensões do conceito e as etapas da difusão de conhecimento.

Ao explicar fenômenos baseados em conhecimento nas organizações, as teorias existentes têm privilegiado processos de criação de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e transferência (KOGUT; ZANDER, 1992; SZULANSKI, 1996), sem explorar dinâmicas de institucionalização de conhecimento no nível micro. A literatura existente enfatiza a exploração instrumental dos ativos de conhecimento, uma vez que ele tem sido sintetizado nas mais diversas formas e meios de comunicação e, assim, facilmente estabelecido e reproduzido dentro de um dado contexto organizacional (LANZARA; PATRIOTTA, 2007).

A emergência da gestão do conhecimento como um tema central nos estudos organizacionais tem permitido a consolidação progressiva da perspectiva gerencialista (BOISOT, 1999; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; SANCHEZ; HEENE, 1997); e este movimento pode ser visto como uma consequência da visão baseada em conhecimento (EISENHARDT; SANTOS, 2000; GRANT, 1991; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Os defensores de tal perspectiva têm prestado cada vez mais atenção para a ideia de que a empresa, como um corpo de conhecimento, reforça a capacidade para criar, gerir e transferir conhecimento como determinante do desempenho competitivo. Em particular, a base de conhecimento, subjacente ao desempenho de uma empresa, tem sido caracterizada em termos de recursos (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PENROSE, 1959; SVEIBY, 1998; WERNERFELT, 1984); competências (PRAHALAD; HAMEL, 1990); capacidades dinâmicas (KOGUT; ZANDER, 1992; LEONARD-BARTON, 1992; TALLMAN, 2003; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997); e capital intelectual (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; QUINN, 1992).

O pressuposto de que o conhecimento pode ser gerenciado implica que o principal problema que as organizações enfrentam é a forma de tornar o conhecimento disponível, por exemplo, através da conversão de conhecimento tácito em explícito¹. Assim, a gestão do conhecimento enfatiza a necessidade de elaborar sistemas e procedimentos capazes de criar, codificar, difundir e reter o conhecimento que as organizações produzem no cotidiano. Por outro lado, nesta vertente, o “conhecimento é pensado como vindo e circulando em pacotes enlatados enquanto pouca atenção é dada à natureza altamente interativa e contenciosa do conhecimento para tomar decisões” (LANZARA; PATRIOTTA, 2001, p. 944). Os autores afirmam que conhecimento é sempre resultado de processos sociais interativos e controversos, em vez de visualizá-lo como uma mercadoria.

Mais do que resultado de processos de conversão sugeridos pelo modelo² de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento parece surgir do debate, da dialética e da interação. Além disso, o foco exclusivo do desempenho competitivo ignora o relacionamento fundamental entre conhecer e organizar (COOPER; LAW, 1995; WEICK, 1979). Conforme Patriotta (2004, p. 1), “a proliferação de teorias organizacionais sobre conhecimento não tem sido acompanhada pelo desenvolvimento paralelo de metodologias para estudá-lo empiricamente”. O autor propõe o método fenomenológico para investigar a estrutura da vida cotidiana como forma de resgatar o conhecimento implícito na experiência mediante análise detalhada de práticas individuais e sociais. Segundo Patriotta (2004), estudar conhecimento em organizações equivale a compreender a interação sutil entre conhecimento

novo e estabelecido num ambiente organizado e compreender esta relação é reconhecer o fato de que quanto mais uma coisa é óbvia, mais está escondida da observação ou quanto mais se aproxima da imagem, menos ela é percebida, pois o conhecimento é sedutor e esquivo ao mesmo tempo. De acordo com a máxima de Polanyi (1966, p. 4), “sabemos mais do que podemos expressar”. Para o autor, há uma dimensão do conhecimento que é própria do ser humano que o possui e que não pode ser explicitada por meio de códigos como a linguagem. Percebe-se na realidade empírica que a prática social contribui para diminuir a lacuna e a geração de práticas num ambiente competitivo requer o acesso a conhecimentos que não são construídos somente dentro de fronteiras organizacionais.

Infelizmente, a maioria dos estudiosos interpreta isto como um problema de reconciliação entre o conhecimento tácito e explícito, levando as organizações a um esforço prescritivo para preencher a lacuna entre o que sabem e o que podem dizer. A suposição de que todo conhecimento tácito possa ser convertido em explícito cai por terra diante do argumento de Polanyi (1966), pois parte do conhecimento tácito não pode ser explicitada.

Segundo Patriotta (2003), a presença de conhecimento é silenciada pela prática, fundo contra o qual o conhecimento é utilizado e adquire significado e o bom funcionamento da vida cotidiana requer que parte do conhecimento permaneça no silêncio das coisas que são dadas como certas. Isso entra numa rotina e por uma questão de economia psicológica, se transforma em hábito (para evitar o custo de decisões contínuas). O hábito é condição prototípica de toda institucionalização na medida em que é reiterado, reafirmado e vai fluindo entre indivíduos. Aquilo que é hábito se torna a própria instituição (BERGER; LUCKMANN, 2005). O problema da economia psicológica se refere ao fato de que o agente tem mais medo de perder do que interesse em ganhar. Kahneman, Slovic e Tversky (1982) mostraram que as pessoas preferem minimizar a perda ao invés de tentar maximizar o ganho e, a partir disso, preferem, muitas vezes, adotar hábitos e conhecimentos dados como certos ao invés de arriscar e criar novas formas de se fazer as coisas.

A distinção entre conhecimento tácito e explícito é um dilema para a literatura sobre gestão de conhecimento que é preciso desmistificar. O acesso a conhecimento explícito é relativamente fácil, mas não é possível obter a mesma percepção no tácito. Para Patriotta (2003), operacionalizar o conhecimento tácito implica identificar seus fundamentos ontológicos e os fatores que afetam o seu grau de tacitividade. O conhecimento tácito é mais intrincado do que o tratamento reducionista oferecido pela literatura gerencial. A sua natureza tácita está relacionada a problemas de interpretação prévia. A realidade é apreendida por meio de lentes socialmente construídas e sedimentadas no tempo. O conhecimento ocorre num contexto prático transparente para quem utiliza, mas não acessível para a investigação. Tal *background* é em si uma construção humana que incorpora um histórico de experiências, hábitos e repertórios estruturais que fornecem respostas bem-sucedidas para problemas.

Assim, é preciso redefinir conhecimento para ampliar o seu entendimento. Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 24), por exemplo, o definem como “o conjunto de cognições e habilidades com os quais os indivíduos solucionam problemas”. Esta é uma definição limitada, pois não aborda a experiência acumulada e a relação social para que o conhecimento evolua e proporcione mudanças. A reconstrução do conceito pode ser baseada em três fatores que afetam a configuração particular do conhecimento em organizações. A primeira, é a história do conhecimento como resultado da sedimentação e experiências de aprendizagem durante um intervalo de tempo. O segundo, é o conhecimento proveniente da prática social para solucionar problemas na vida cotidiana e o terceiro, é o hábito, em que o conhecimento está interiorizado e institucionalizado; e é usado de forma quase que automática e irreflexiva. Contudo, Patriotta (2004) e Weick (1995) polarizam a subjetividade para estudar os processos de conhecimento, distanciando-se de fundamentos interpretativistas.

Deste modo, define-se conhecimento em organizações como o conjunto de cognições, habilidades (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002) e mistura de experiências acumuladas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998) que se transforma e evolui na relação social (WEBER, 1994) e

que, substantivamente, se manifesta: (1) de forma explícita e objetiva (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; POPPER, 1975) na realidade concreta; (2) efetiva e utilitária, na produção de resultados práticos para a solução de problemas (KALBERG, 1980); e (3) institucional, enquanto padrões aceitos como referências mediados pela interação coletiva (LANZARA; PATRIOTTA, 2001) na vida cotidiana e reproduzidos por meio do hábito (BERGER; LUCKMANN, 2005).

2 Problema de Pesquisa e Objetivo

A partir desta breve introdução, a pergunta básica que surge é: Quais são os processos pelos quais formas específicas de conhecimento vêm à tona e, eventualmente, são codificadas em artefatos, sistemas e estruturas estáveis de significação e difundidas enquanto *carriers* (SCOTT, 2008)? Que tipo de conhecimento está incorporado nas práticas subjacentes ao funcionamento de um determinado contexto organizacional? Que tipo de dinâmica se observa quando um sistema de atividade baseado em conhecimento fica desestabilizado? O pressuposto fundamental baseia-se no fato de que o conhecimento em organizações só pode ser compreendido por meio de sua prática e não como um fenômeno abstrato (BLACKLER, 1995; BROWN; DUGUID, 1991).

Assim, este ensaio teórico tem por objetivo propor uma nova tipologia para investigações que tratem o conceito de conhecimento em organizações. As definições existentes não dão conta do processo de aquisição de conhecimento nas organizações e são insuficientes para contemplar o fenômeno da difusão e internalização de conhecimentos em organizações modernas. À luz da teoria institucional, propõe-se uma nova tipologia para tratar o conceito, levando em conta o estado da arte do tema na literatura. O artigo também apresenta algumas proposições que poderão ser testadas em estudos empíricos futuros, geradas a partir de cenários presentes em redes interorganizacionais imersas em campos organizacionais em evolução. Desta forma, além da apresentação de uma nova tipologia, a principal contribuição teórica é o desenvolvimento do modelo de microfundações da institucionalização que poderá ser muito útil para os estudos organizacionais futuros.

3 Fundamentação Teórica: Conhecimento em Organizações e Trabalho Institucional

O conhecimento pode adquirir um sentido amplo a ponto de não poder ser dimensionado operacionalmente. As tentativas observadas na literatura (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; EISENHARDT; SANTOS, 2000; NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2006; entre outros) acabam por privilegiar o conhecimento em seu aspecto mais concreto, limitando a amplitude do conceito. Assim, é preciso um recorte: que conhecimento é esse? De que tipo de conhecimento se está falando? Se a investigação foca uma rede interorganizational, por exemplo, tem-se uma proposição de arranjos de produção que geram um maior número de empregos, estabilidade, desenvolvimento econômico regional e maior integração de gestão entre empresas de um mesmo segmento. Logo, a preocupação em relação ao conhecimento tem que ser pragmática, ou seja, o que muda em termos de gestão e o tipo de conhecimento que é trocado num determinado campo organizacional (DIMAGGIO e POWELL, 1983). O que mudou em termos de formas de produzir, de definir preço, escolha de clientes, de área geográfica atendida e de treinamento? Então, o conhecimento assume uma característica de conhecimento utilitário na esfera da gestão e que adquire um *status* de dado como certo na medida em que é difundido num campo organizacional.

Bombassaro (1992, p. 19) entende que conhecimento, além de ser uma atividade intelectual, é resultado concreto dessa atividade, um conjunto de enunciados que o homem produz e do qual necessita, não só para comunicar-se, mas também para sobreviver. Há dois níveis nos quais o termo pode ser empregado: pode ser validado e partilhado objetiva e intersubjetivamente, “por isso, o conhecimento não pode ser entendido somente como um modo de captar a existência e a verdade de

algo. Ele é, antes, uma ação que se vincula não somente ao individual, mas também ao coletivo”. O quanto os conhecimentos utilizados se aperfeiçoam, coletivamente numa rede interorganizacional e numa empresa individual, e os tipos que são trocados, são questões que só podem ser respondidas no campo. Não há necessidade de se abordar uma espécie de teoria, contudo, este conhecimento pode ser discutido, substantivamente, a partir de três formas fundamentadas na noção de realidade adotada. Qualquer questão de realidade pode ser desmontada. Tanto a teoria quanto a análise podem ser decompostas. Assim, o conhecimento, para fins de análise, pode ser compreendido nos três aspectos da realidade: material, cognitivo e institucional.

Assim, em seu aspecto concreto, o conhecimento em organizações pode ser percebido como produto que na literatura gerencialista é denominado por **conhecimento explícito**, caracterizado pela sua materialização em registros de instruções e informações no acervo cultural de conhecimento objetivo (BERGER; LUCKMANN, 2005; POPPER, 1975), tecnologias e artefatos, podendo ser difundido facilmente em redes sociais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; PATRIOTTA, 2003). O conhecimento objetivo pode transitar entre o nível da ação e o nível das instituições, pois segundo Popper (1975) todo conhecimento individual provém de conhecimentos já existentes (da sociedade) e nunca termina, estando em constante evolução para solucionar questões e gerar novos problemas. Conforme Berger e Luckmann (2005, p. 93), “toda instituição tem um corpo de conhecimento transmitido como receita, isto é, conhecimento que fornece as regras de conduta institucionalmente adequadas. Este conhecimento constitui a dinâmica motivadora da conduta [...]. Sendo este conhecimento socialmente objetivado como [...] um corpo de verdades universalmente válidas sobre a realidade”.

A segunda dimensão de conhecimento se refere à questão utilitária de resultados práticos baseada numa realidade cognitiva para a tomada de decisão. Este **conhecimento efetivo** está na esfera da gestão e é difundido e construído por meio de práticas sociais cotidianas que são disseminadas no campo organizacional na qual estão imersas as organizações e que visam a resultados efetivos, sendo que sua fundamentação reside na racionalidade prática (KALBERG, 1980). Szulanski (1996) define práticas organizacionais como uso rotineiro do conhecimento organizacional e que evoluem no tempo pela influência de uma história (KOSTOVA, 1999, 2002). É o conhecimento no sentido utilitário, que se restringe a questões de gestão das empresas contido na prática, sendo explicitado na relação social que ajuda o ator a resolver problemas cotidianos.

Uma visão mais complexa e coerente com a adotada neste estudo é a de que o conhecimento é construído na relação com o outro, sendo dotado de sentido e utilizável pelo indivíduo na vida cotidiana³ (BERGER; LUCKMANN, 2005). Logo, o conceito de conhecimento efetivo ou de resultados práticos pode ser dimensionado como aquilo “que os homens conhecem como realidade em sua vida cotidiana, [ou seja], o conhecimento do senso comum” (ibid., p. 30). O conhecimento efetivo de gestão, portanto, fundamenta como uma governança se organiza, como se estabelece um nível de qualidade num setor e como as empresas dividem esforços para produzir em conjunto e competirem no mercado, portanto, é uma racionalidade puramente prática.

Na visão prática social do conhecimento em organizações (por exemplo, WENGER, 1998; BROWN; DUGUID, 2001), Tsoukas (2003) sugere que adquirimos conhecimento ou aprendemos a nos engajar em atividades práticas por meio de nossa participação, sob a orientação de pessoas que são mais experientes do que nós. Limites da prática social e inclusão de membros são parte da definição de uma identidade social. Para Nonaka e Von Krogh (2009, p. 644), “os praticantes tendem a chamar de limites o entorno de sua prática social e regular filiação”. Assim, o conhecimento denominado por estes autores como ‘tácito’ é parte constitutiva da prática social inserta no conhecimento efetivo e encontra-se socialmente distribuído.

Entrementes, uma rede interorganizacional que se forma como um padrão organizado por uma governança, não é mais uma questão da racionalidade prática, mas de uma noção organizativa.

Nesse ponto, enquanto padrão institucionalizado, ele passa para outro nível de conhecimento, fundamentado agora pela racionalidade formal. É o conhecimento que aquela minissociedade achou para equacionar o problema – a noção do próprio modelo de gestão. Então, há um nível de conhecimento coletivo (conhecimento padrão como solução estratégica para o desenvolvimento).

Este sentido pode ser usado aqui, contudo, não se deve confundir com ação estratégica que tem conotação negativa para quem critica a partir de Habermas (1987). Ação estratégica é quando se olha para o outro e não se vê o outro e sim um recurso. O outro é apenas um objeto utilizado como recurso para alcançar objetivos. Logo, não existe cooperação na ação estratégica e sim uma relação utilitária. Quando se reúne coletivamente para sobreviver e um reconhece o outro como igual, há cooperação para sobrevivência coletiva – esta é uma ação não estratégica. Em Habermas, seria uma ação comunicativa. Ações estratégicas não perduram no tempo, elas são instáveis porque se esgotam. Assim que o indivíduo consegue o resultado desejado da ação que lhe interessa, ele se retira do grupo. A ação comunicativa é uma ação com referência ao outro e que não se esgota ao se atingir o objetivo. Portanto, a terceira forma de se analisar o conhecimento é pela via institucional, ou seja, o **conhecimento institucional**, que se caracteriza como um determinado padrão em evolução, que conforma relações sociais pela sua internalização e que passa a ser referência para diversos atores sociais de um mesmo campo ou de outros, afetando regras e normas (realidade simbólica) no tempo. Fundamenta-se nas racionalidades formal e substantiva (KALBERG, 1980) e pode ser tanto um conhecimento explícito quanto efetivo que evoluíram e passaram a ser modelos internalizados pelos atores sociais de um determinado campo. Predomina, portanto, no pilar cognitivo delimitado por Scott (2008), muito embora também esteja presente nas regras e normas difundidas, por isso:

Proposição 1: As instituições vigentes do contexto institucional de uma rede interorganizacional geram maior internalização de conhecimentos (explícito e efetivo) pelos atores sociais imersos no campo organizacional.

Então, se aquilo que está institucionalizado se institucionalizou como padrão que conforma relações sociais, esse é um tipo de conhecimento num sentido mais firme da noção weberiana de racionalidade formal, da noção de como é que uma microssociedade resolve seus problemas. Logo, nesta forma de arranjo, suas instituições fazem parte do conhecimento. As instituições mudam com o tempo, quando as regras começam a mudar, e o conhecimento afeta mudança de regras de sociedade para sociedade numa lógica evolucionista. É a instituição como o próprio conhecimento em evolução. Uma distinção adicional é que o conhecimento no nível institucional é coletivo e o conhecimento coletivo jamais pode ser abarcado pelo indivíduo, pois há um dilema cognitivo: o indivíduo não é capaz de captar e entender a totalidade das normas as quais está sujeito (ele não tem o domínio da complexidade do conhecimento pleno) nem toda informação e capacidade de processamento, conforme a hipótese de Simon (1979) da racionalidade limitada. Esse indivíduo não pensa o mundo em termos institucionais, ele pensa o mundo a partir de uma simplificação cognitiva baseada nas próprias normas e também não consegue dar conta de toda realidade material que o cerca.

Logo, a própria forma de transferência de conhecimento de uma geração para outra, organizacionalmente se faz pela sacramentação do conhecimento, em qualquer ciência. A sociedade reproduz seu conhecimento (BORDIEU; PASSERON, 1970; POPPER, 1975) e o conhecimento não é reproduzido via indivíduo. Há um conhecimento no nível institucional que é maior do que o do nível utilitário. Assim, Simon (1979) propôs a substituição do ‘homem econômico’ da teoria neoclássica pelo ‘homem administrativo’, que é limitado no conhecimento das alternativas possíveis e incapaz de estabelecer critérios para otimizar decisões. Por isso, procura tomar decisões que atendem a padrões mínimos de satisfação e nunca de otimização. Simon defende que uma alternativa só é ótima se existir um conjunto de critérios que permitem que todas as alternativas sejam

comparadas e se a alternativa for escolhida segundo esses critérios. Por outro lado, uma alternativa é satisfatória quando existe um conjunto de critérios que descreve um mínimo de satisfação para as alternativas e a alternativa escolhida satisfaz esses critérios (MARCH; SIMON, 1958). Thompson (1976) toma uma ação racional, em condições limitadas, e constrói proposições que suportam uma teoria organizacional a partir de um ator racional com capacidade limitada. Disto resulta a polêmica da ambiguidade, muito frequente na Administração, pois não se consegue aumentar o lucro simplesmente aumentando o preço e, por outro lado, “quanto menor o preço, maior a satisfação do cliente, porém menor o retorno esperado” (GONÇALVES, 2006, p. 22). Aparentemente, este mesmo dilema ocorre em relação à cooperação em Arranjos Produtivos Locais (APLs) no Brasil.

Diante dessa premissa, o conhecimento pode ser institucionalizado em maior ou menor extensão num dado contexto organizacional. Se é fracamente institucionalizado, é intrinsecamente instável e variável. O controle social direto ou outros mecanismos de intervenção são requeridos para manter e reproduzir a ordem existente. Se, por outro lado, é altamente institucionalizado, ele é aceito sem disputas porque ganhou certo grau de autoridade e legitimidade entre seus agentes, e não exige intervenção da ação humana exógena para sua reprodução (JEPPERSON, 1991; ZUCKER, 1977). O conhecimento se torna uma espécie de base ontológica que os agentes passam a definir como realidade de uma situação (BERGER; LUCKMANN, 2005). É provável que, para difundir-se mais facilmente, “uma vez institucionalizado, o conhecimento existe como um fato, como uma parte da realidade objetiva, e ele pode ser transmitido diretamente sobre esta base” (ZUCKER, 1977, p. 726).

A institucionalização do conhecimento requer um princípio gerador ou código, que reproduz um padrão de comportamento por meio de uma variedade de mídias, artefatos e dispositivos organizacionais. É o princípio gerador de um *template* que pode ser definido por um exemplo prático, frequentemente “baseado numa analogia cognitiva compartilhada [...], logo se torna a forma aceita de se fazer as coisas – um modelo mestre ou padrão pelas quais outras coisas similares podem ser feitas” (LANZARA; PATRIOTTA, 2007, p. 638). Os modelos de organização se originam no ambiente e são relevantes para uma população de organizações, que tendem a convergir para ele, ao invés de se concentrar no caráter específico único das culturas organizacionais. Há possibilidade de existirem *templates* alternativos em determinado contexto institucional. Essas alternativas tendem a ser menos frequentes em contextos mais estruturados e mais frequentes em contextos menos estruturados (GREENWOOD; HININGS, 1996). A difusão de *templates* ao longo do tempo é um mecanismo de institucionalização das práticas relacionadas a estes modelos.

O modelo se transforma numa fonte de significação e de sentido de decisões, fornecendo um referencial para a reprodução de práticas e comportamentos (JENSEN; SZULANSKI; CASABURI, 2003). Garante a durabilidade e a possibilidade de transferência de um dado estoque de conhecimento. O modelo funciona também como elemento persuasivo pela inscrição de um grande número de destinatários e compromissos gerando uma tarefa comum ou missão.

Algumas linhas de pesquisa aprofundaram a questão do conhecimento organizacional em direção à subjetividade do ator, tentando fazer uma integração com a teoria institucional, criticando a visão gerencialista. Contudo, há conflitos ontológicos nessa operação. A teoria do ator-rede⁴, por exemplo, tenta fazer isso ao documentar processos de institucionalização de conhecimento no ambiente de trabalho, focando apenas sobre o aspecto cognitivo da realidade. Os resultados podem ser vistos na pesquisa organizacional, tais como os estudos sobre conhecimento-na-prática (ORLIKOWSKI, 2002), conhecimento distribuído (HUTCHINS, 1993; TSOUKAS, 1996) e *sensemaking* (WEICK, 1995; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). De acordo com Weick (1979), um processo de *sensemaking* realizado por atividades coletivas pode ser denominado de *organizing*. Os indivíduos em uma organização estão recorrentemente fazendo sentido do que está acontecendo ao seu redor. Isso acontece para que suas ações se tornem possíveis. Os argumentos dos estudos, que seguem exclusivamente essa concepção, limitam-se aos aspectos da psicologia social e

são, no mínimo, reducionistas. Contudo, alguns conceitos são muito úteis para compreender melhor os processos de microanálise. *Sensemaking* constitui uma característica central do processo de organizar (WEICK, 1979; WEICK *et al.*, 2005) e pode ser utilizado para denotar processos de interpretação e produção de significado que indivíduos e grupos estabelecem em sua visão de mundo, mostram estes entendimentos a outros e decretam a ordem social mutuamente compartilhada em que eles vivem (BERGER e LUCKMANN, 2005). A partir dessa perspectiva, fazer sentido envolve o desenvolvimento contínuo de imagens plausíveis que racionalizam o que as pessoas estão fazendo.

Assim, o *sensemaking* está em curso, pois o sentido está continuamente sendo feito e refeito à medida que os eventos se desenrolam e as pessoas procuram reduzir incerteza e ambiguidade e decretar ordem nas situações que elas encontram. *Sensemaking* está ligado à necessidade humana de dar forma às experiências cotidianas e manter um sentido permanente das situações diante de eventos que possam ameaçar a ordem vigente (PATRIOTTA e BROWN, 2011). Para Weick (1995), um dos pressupostos é fazer sentido de determinada situação com o intuito de reduzir as ambiguidades e incertezas subjacentes e, com isso, reter informações com o mínimo de ambiguidade possível para que ações futuras sejam realizadas com mais eficácia e segurança. Por isso, o *sensemaking* é muitas vezes tratado como um processo de aprendizagem e criação de fontes de conhecimento.

Um aspecto fundamental para a configuração do conhecimento em organizações diz respeito à sua aceitação e difusão de forma a contribuir para a institucionalização de padrões num dado campo organizacional. Desse modo, um modelo das microfundações da institucionalização pode ser dimensionado a partir da internalização do conhecimento difundido na rede interorganizacional, conforme o trabalho institucional de implementação dos atores envolvidos (LAWRENCE e SUDDABY, 2006). Assim, este estudo propõe que:

Proposição 2: O trabalho institucional de criação e manutenção implementados por atores sociais imersos geram maior internalização de conhecimentos (explícito e efetivo) em uma rede interorganizacional.

Deste modo, a aceitação das Proposições 1 e 2 indica maior probabilidade de institucionalização de padrões num campo organizacional, ou seja, uma vez aceito pelos atores imersos, estes passam a ser estimulados por atores indutores a implementar padrões mediante o reforço de ações sociais que vão gerar maior internalização de conhecimentos e sua difusão, caracterizando as microfundações da institucionalização, conforme discutido na próxima seção.

4 Discussão: Conhecimento Difundido em Redes Interorganizacionais

A noção de conhecimento difundido num campo pode ser delimitada a partir de atores imersos em redes interorganizacionais, uma vez que os fundamentos dessa difusão operam em níveis distintos; seja no macronível mediante pressões institucionais oriundas do contexto ou das próprias instituições, seja no micronível pela ação dos agentes em suas arenas, ao fazer prevalecer seus conhecimentos nas relações sociais com outros atores. Para Lawrence e Suddaby (2006, p. 247), o “conceito de difusão é central para a teoria institucional e, particularmente, para a pesquisa empírica que compõe o núcleo dessa tradição”. Difusão ao longo de um campo envolve trabalho institucional substancial por parte dos atores organizacionais indutores para persuadir outros atores do campo a aceitarem padrões inovadores, num esforço para compreendê-los e aplicá-los a suas próprias situações, modificá-los a fim de obter legitimidade interna e forjar conexões práticas para a adoção da nova estrutura (HININGS; GREENWOOD, 1988; LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

Uma série de escritos institucionais situa a difusão como um elemento fundamental para a institucionalização de uma estrutura ou prática (BARLEY; TOLBERT, 1997; GREENWOOD;

SUDDABY; HININGS, 2002; HAVEMAN; 1993; TOLBERT; ZUCKER, 1983, 1996; ZUCKER, 1987). Lawrence e Suddaby (2006), contudo, salientam que as discussões sobre difusão tendem a ignorar o trabalho de convencimento para fazê-la acontecer. As organizações raramente adotam padrões de outras organizações por atacado, sem conflitos e sem esforço. A difusão pode ser considerada a partir de atores indutores imersos em redes interorganizacionais e não apenas enquanto pressão institucional de padrões já estabelecidos. É situada como uma etapa posterior à internalização no nível micro de análise numa lógica *bottom-up*, com ênfase na relação social entre atores indutores e induzidos. Deste modo, é pertinente compreender de que forma atores indutores podem atuar para difundir padrões a serem internalizados.

A partir deste prisma, Wilson (2002) investigou como Schultz (1970) abordou o comportamento social para distribuição e difusão de conhecimento e destacou uma tipologia desenvolvida por Schultz que sugere quatro tipos de fontes de conhecimento adquiridos socialmente: (1) testemunha ocular: alguém que reporta as coisas que tem observado no mundo dentro de seu alcance; (2) informante: alguém que por causa de seu relacionamento mais direto num grupo, é capaz de reportar algum evento ou opiniões de outros, com a autoridade de dividir o mesmo sistema de relevância, sendo que esta informação é aceita como verdadeira ou válida, pelo menos em parte, porque o conhecimento do contexto da situação passada pelo informante é mais profundo; (3) analista: alguém que divide o sistema de relevâncias, que coleta informação e que a organiza em conformidade com aquele sistema; e (4) comentarista: alguém que não divide o sistema de relevâncias, mas coleta informação da mesma forma que o analista e apresenta a informação de tal modo que se possa formar um conhecimento claro e preciso do sistema de relevâncias. No padrão de relações sociais observado entre os atores sociais imersos numa rede interorganizacional, verifica-se que, tanto os representantes das entidades na governança como os empresários, cada um deles, em diferentes momentos, exerce algum dos papéis tipificados por Wilson (2002) e transitam por eles de forma a difundir padrões e conhecimentos por meio de ações sociais de difusão.

A questão da tipificação ou do papel conforme Schutz (1970), não é uma ideia essencialmente funcional. A sociedade não resolve o papel somente pela questão funcional⁵. Quando se fala em tipo, nomeiam-se os requisitos necessários para caracterizar aquele papel, ou seja, o que o sujeito precisa ter para poder assumir aquele conjunto de funções. Então não é só funcional, é estruturo-funcional, pois também há requisitos estruturais que o sujeito tem que ter para se qualificar ao tipo e aquele tipo designa o conjunto de funções que se pode ter. Toda atividade, desde a mais simples e puramente informal, já é socialmente tipificada. Essa tipificação é tão dura que o próprio sujeito, muitas vezes, não se habilita porque ele mesmo se depara com uma realidade de que ele não preenche os requisitos do tipo.

Aqui são dois polos manifestando a mesma estrutura entre o hábito que produz a instituição, a instituição que nomeia o seu agente, o agente que é tipificado que tipifica a própria prática (horizonte de ação). Nessa relação, o jogo é duplo. O agente continua pensando, na maior parte do tempo, o hábito, enquanto economia psicológica, que o faz repetir ações sem ter consciência, pois está imerso (GRANOVETTER, 1985). Tanto o dominador como o dominado estão imersos nessa relação social. Mas dentro das possibilidades de mudança, o agente aceita as regras para agir dentro das restrições impostas no momento e, ao mesmo tempo, também tenta agir para mudar as regras na arena institucional. Com base em Weber (1994), isso também pode ser referenciado como uma ação social com sentido e o equivalente a essa ação é a relação social mobilizada pela expectativa do outro. Ao se falar da ação social com referência ao outro, define-se um nível, mas falar da ação social pela expectativa do outro, esse outro é a própria sociedade. Estas duas coisas estão emprestando a regra e o agente simultaneamente e só se pode separar analiticamente e isso produz um arranjo formal, organizacional que é contingencial, mas a regra que o produz é invariante, mas não é uma lei. A lei produziria sempre um resultado único. Essa é uma regra invariante que produz uma conformação que

para cada caso terá a sua peculiaridade – essa realidade não vai ficar se repetindo, mas ela vai se reproduzir e se alterar temporalmente e espacialmente terá resultados diferentes, coexistindo ao mesmo tempo e em evolução. No mundo social, o ator social necessita de conhecimentos para resolver os problemas da vida cotidiana e então ele se depara com outros atores que detêm aquele conhecimento. Ao estar imerso socialmente, este ator necessita interagir tanto para obter conhecimento como para partilhar conhecimento com outros atores. Logo:

Proposição 3: O desenvolvimento das relações sociais gera maior difusão de conhecimentos e de padrões entre atores sociais imersos, fortalecendo a coalizão de atores indutores.

O padrão de eventos e relações que definem a institucionalização envolve uma ação social que é reconhecida por poucos atores influentes e, em seguida, amplamente difundida e aceita dentro de um campo (STINCHCORNB 1965; MEYER; ROWAN, 1977; ZUCKER 1987; LEBLEBICI *et al.*, 1991). A implementação dessa ação social, ao ser aceita no campo, inicia um provável processo de internalização de conhecimentos pelos atores sociais envolvidos. O estudo sobre a difusão da reforma do serviço público de Tolbert e Zucker (1983), por exemplo, aponta que o padrão de difusão envolve dois conjuntos de mecanismos: os primeiros adotantes baseiam suas decisões em critérios técnicos e os tardios respondem principalmente a pressões por legitimidade. Também podem existir motivos baseados no princípio da homofilia que explica laços recíprocos em redes que motivam a adoção de determinadas ações e padrões. Segundo Bottero (2005, p. 166, tradução livre),

o padrão de homofilia tem um grande impacto sobre as redes sociais. Semelhança social (não só em termos de *status* ocupacional, mas também ao longo de dimensões de raça, etnia, educação, idade, religião, atitudes, gostos e crenças) estrutura fortemente uma gama de rede de relações (de laços intensos e de longa duração como casamento e amizade, a laços mais fracos e circunscritos, como fornecer apoio à carreira ao ‘conhecer alguém’, ou aparecer junto no espaço público).

O ponto aqui é verificar se existe algum laço de homofilia que fortalece o motivo da relação social entre os atores da rede, de modo que ela passe a ser racional, pois sua manutenção traz benefícios econômicos diretos e indiretos como consequência das ações adotadas (racionalidade formal implícita). Segundo Outhwaite e Bottomore (1996, p. 3), “a escolha de meios disponíveis para determinados fins explica a ação”.

Outro aspecto relevante a ser ressaltado sobre a difusão de conhecimentos no nível micro, diz respeito à interação entre diferentes atores sociais como sendo fundamental para que a aprendizagem organizacional transcorra. A capacidade competitiva é, portanto, medida pela habilidade do ator em desenvolver e aplicar conhecimentos e colaborar com outros atores (ALTER; HAGE, 1993; HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1988). Além disso, Hanssen-Bauer e Snow (1996) afirmam que as empresas precisam aprender a influenciar seus ambientes e ajudar a formar uma infraestrutura proativa que apoiará seus esforços para se tornarem mais competitivas. Sem a habilidade para aprender e para reestruturar seus relacionamentos internos e externos, empresas em ambientes hipercompetitivos inevitavelmente perderão a habilidade para competir com sucesso.

O estudo de Hanssen-Bauer e Snow (1996) descreve a estrutura, processos e resultados de uma rede interorganizacional regional de aprendizagem, baseado numa pesquisa em profundidade do Fórum Nordvest (um grupo de 46 empresas de médio e pequeno porte da Noruega). Tal fórum foi criado com o objetivo de auxiliar as empresas membros a ampliar sua capacidade administrativa e adaptativa para competir mais eficientemente tanto em mercados nacionais como internacionais. Assim, esse fórum foi concebido de acordo com uma filosofia de aprendizagem explícita ligando teoria e prática, semelhante ao que ocorre num processo de difusão de conhecimentos entre atores que constituem APLs. O ciclo de aprendizagem observado ocorre dentro e entre as empresas membros da rede e é representado na Figura 1.

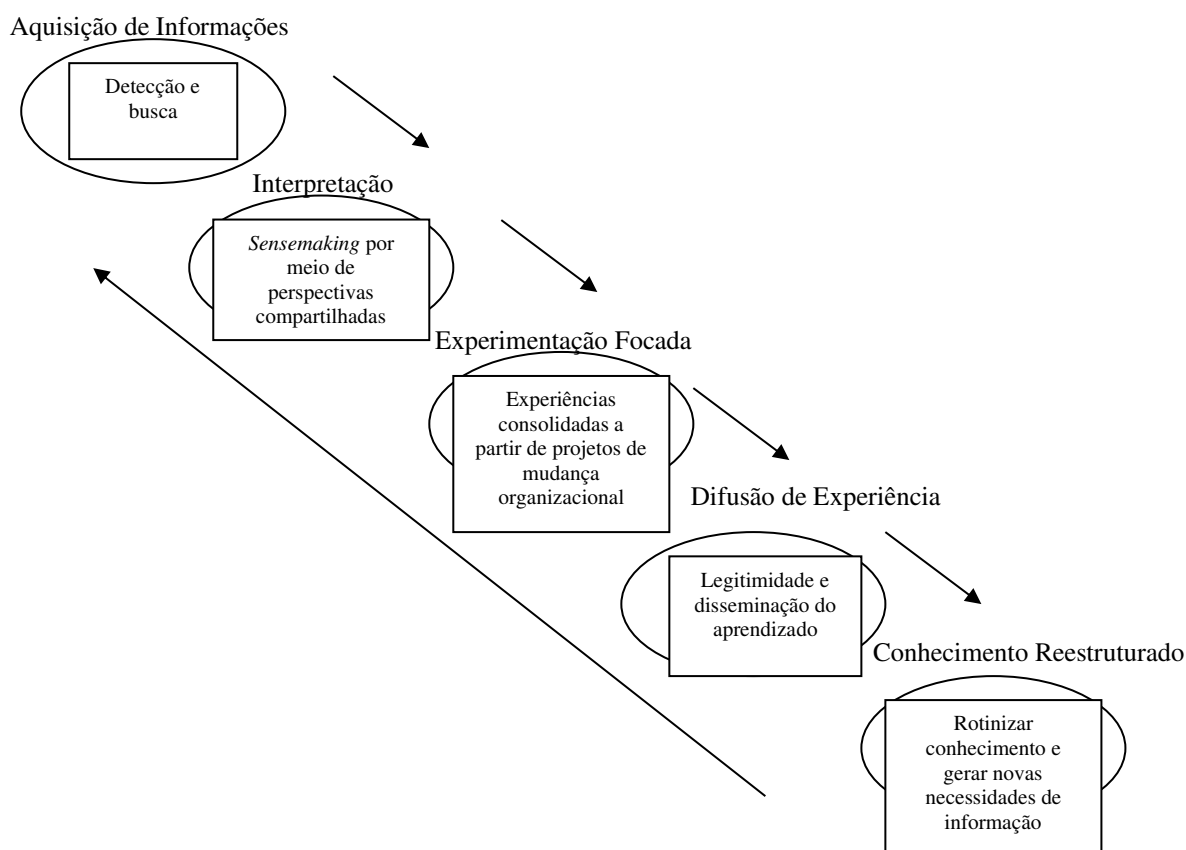


Figura 1 – Ciclo do Conhecimento em Redes Interorganizacionais
 Fonte: Elaborado a partir de Hanssen-Bauer e Snow (1996, p. 420).

As etapas do ciclo de aprendizagem indicam o caminho do conhecimento no processo de internalização, que se inicia com a aquisição do conhecimento pelo ator, que na relação social com outros atores interpreta este conhecimento para utilizá-lo na solução de problemas que, uma vez solucionados, legitimam o conhecimento para ser rotinizado e difundido no campo (hábito). A ocorrência desse ciclo no campo provavelmente varia conforme a intensidade e o tipo de trabalho institucional dos atores.

O processo de internalização de conhecimentos definido nesse ensaio se assemelha ao ciclo de aprendizagem representado pela Figura 1, contudo, a internalização envolveria a aquisição de informações, interpretação via *sensemaking* (WEICK, 1979; WEICK *et al.*, 2005) e experimentação focada rumo à rotinização enquanto hábito e economia psicológica. Logo, a difusão de experiências com a consequente assimilação do conhecimento reiniciaria novo ciclo sucessivamente que culminaria com a institucionalização. Os aspectos cognitivos do processo de internalização de conhecimentos sugerem que sua difusão ocorre num contexto multifacetado (KOSTOVA, 1999), em que os atores estão imersos (GRANOVETTER, 1985) e que o sucesso dessa difusão é afetado por esse contexto mesclado em três ambientes: institucional, econômico e relacional, conforme as fundamentações apresentadas em combinação com as ações sociais que são realizadas por estes atores no nível micro. Assim, propõe-se que:

Proposição 4: A internalização de conhecimentos por atores sociais imersos gera sua maior difusão no campo organizacional de uma rede interorganizational.

E, de forma análoga:

Proposição 5: A difusão de conhecimentos internalizados por atores imersos gera maior reforço sobre a própria internalização de conhecimentos, sobre a implementação de trabalho institucional e sobre a aceitação de padrões de gestão.

Desta forma, pode-se apreciar até que ponto a condição da institucionalização de padrões baseia-se no conhecimento difundido em rede. Sugere-se que há conhecimento difundido num arranjo sem necessariamente haver a aceitação de novos padrões de gestão. No estudo *cross-country* de multinacionais feito por Kostova (1999), por exemplo, detectou-se que pode haver aceitação sem necessariamente haver internalização de conhecimentos ou práticas e conseqüentemente não ocorreu institucionalização em alguns casos.

Por outro lado, no estudo de Hanssen-Bauer e Snow (1996), as experiências das empresas sugerem que respostas organizacionais bem-sucedidas à hipercompetição em muitas regiões industriais exigem esforços coletivos de empresas para aprender novas abordagens, bem como obter apoio das instituições regionais e nacionais. O estudo mostrou que a indução da rede desencadeou um processo de difusão de conhecimento entre diversas empresas-membro, capaz de gerar crescimento econômico na região, ou seja, o trabalho institucional de indução teve um papel decisivo para o sucesso da institucionalização do Fórum Nordvest, enquanto modelo.

Logo, é possível caracterizar o trabalho institucional de difusão como um importante elemento para a delimitação de fronteiras de campos organizacionais e fontes de isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 1983). As práticas observadas numa determinada rede de organizações podem dar pistas do que está institucionalizado num campo ou não. As práticas que não se coadunam coletivamente podem indicar a ação de atores sociais desafiadores que tentam dirimir instituições vigentes ou transformá-las, ou ainda criar novas instituições. A referência para tais ações de enfrentamento podem ser oriundas de fora das fronteiras do campo organizacional investigado e que são utilizadas para serem confrontadas com as práticas vigentes naquele campo.

Um modelo de padrões de gestão de uma rede interorganizacional, tomado como referência por atores imersos, passa necessariamente pelas microfundações da institucionalização a partir de sua aceitação. Desse modo, passam a coexistir no campo, ações sociais de manutenção das instituições vigentes e ações sociais de criação de instituições (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) e de novas condições econômicas e relacionais. Por isso, o modelo de microfundações da institucionalização de padrões possibilita o surgimento de instituições e a evolução das condições econômicas e relacionais do campo. Dessa análise, pode-se avaliar a institucionalização de padrões em redes.

5 Conclusão e Contribuição

O trabalho institucional, portanto, é a alavanca que pode desencadear o processo de mudança e ampliar ou reduzir as fronteiras de um determinado campo organizacional e que pode provocar mudanças em relação às instituições vigentes, de forma incremental ou radical, levando-se em conta o ciclo de vida interorganizacional e os tipos de atores sociais imersos, uma vez que a institucionalização de novas práticas não se dá de forma homogênea no tempo.

A partir das considerações sobre trabalho institucional e conhecimento em organizações, é possível visualizar as microfundações da institucionalização em quatro etapas, conforme ilustra a Figura 2. Todas as etapas podem ser visualizadas, conforme foi se configurando o modelo de análise a partir da aceitação de padrões de gestão até a sua difusão, a partir da discussão na seção anterior. A Figura 2 mostra que a etapa da difusão pode ser simultânea e afetar as outras de forma recorrente como foi apresentado pela Proposição 5. O modelo de microfundações da institucionalização apresentado no ensaio pode explicar como a institucionalização de padrões ocorre ao longo do tempo.

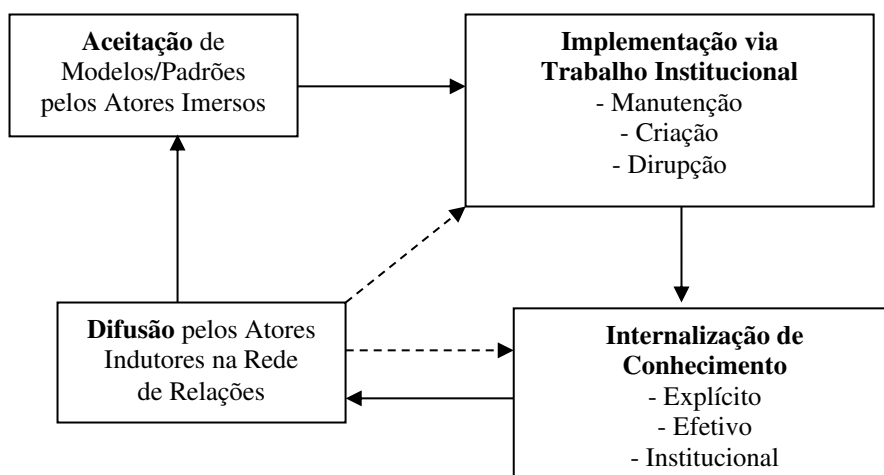


Figura 2 – Representação do Modelo de Microfundações da Institucionalização

Nota: as setas tracejadas indicam a difusão de reforço e manutenção de conhecimentos e padrões.

Para se investigar fenômenos em redes interorganizacionais, é preciso caracterizar e descrever cada um dos contextos institucional e relacional das redes selecionadas, mediante estudos de caso, bem como identificar ações sociais que definem o trabalho institucional dos atores sociais imersos, os tipos de conhecimentos difundidos entre eles e de que forma esse trabalho institucional influencia a conformação de conhecimentos difundidos em cada rede ao longo do tempo.

O presente ensaio apresentou uma nova tipologia para se investigar o conhecimento em organizações e contextualiza como esta proposta pode ser utilizada em trabalhos futuros. Assim, é possível avaliar empiricamente o estágio de institucionalização relativo presente em redes de organizações, conforme o modelo de mudança institucional proposto por Greenwood et al. (2002). O esquema de análise apresentado revelou-se consistente e adequado para avaliar a institucionalização em redes interorganizacionais a partir do nível micro, e testar as hipóteses levantadas, explorando possíveis relações. Desta forma, a contribuição teórica para os estudos organizacionais, com a proposta do modelo de microfundações da institucionalização, foi contemplada.

Foi possível redimensionar o conhecimento em organizações em explícito, efetivo e institucional. O conhecimento explícito foi entendido em seu aspecto concreto, caracterizado pela sua materialização em registros de instruções e informações no acervo cultural de conhecimento objetivo (BERGER; LUCKMANN, 2005; POPPER, 1975), tecnologias e artefatos, podendo ser difundido facilmente em redes sociais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; PATRIOTTA, 2003). O conhecimento efetivo está na esfera da gestão e é difundido e construído por meio de práticas sociais cotidianas que são disseminadas no campo organizacional, na qual estão imersas as organizações e que visam a resultados efetivos. A questão da efetividade baseia-se na racionalidade pragmática (KALBERG, 1980; VIZEU; GONÇALVES, 2010), que se coaduna com a ideia de se resolver os problemas cotidianos da vida institucional sem se desvincular das racionalidades formal e substantiva.

E, finalmente, o conhecimento institucional que se caracteriza como sendo um determinado padrão em evolução, que conforma relações sociais pela sua internalização e que passa a ser uma referência para os diversos atores sociais de um mesmo campo ou de outros campos, afetando suas regras e normas ao longo do tempo, fundamentando-se nas racionalidades formal e substantiva (KALBERG, 1980). Com isso, o objetivo do ensaio foi atingido de modo a contribuir com estudos organizacionais futuros que envolvam conhecimento em organizações e trabalho institucional.

Notas

¹ Von Krogh, Roos e Slocum (1994, p. 51) defendem a distinção destes dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito ao argumentarem que “indivíduos possuem conhecimento tácito relacionado, por exemplo, às habilidades para fazer um violino, as quais não podem ser articuladas e, portanto, pouco pode ser transmitido linguisticamente para outros”. Por outro lado, conhecimento explícito se define pelos resultados do ato de conhecer, que podem ser expressos através de uma linguagem e registrados. Segundo Polanyi (1966), o indivíduo que detém um conhecimento específico é capaz de externalizar parte desse conhecimento. Esta parte torna-se explícita, porém, há um elemento tácito retido composto por características próprias daquele indivíduo.

² Nonaka e Takeuchi (1997) propuseram quatro modos pelos quais os dois tipos de conhecimento se convertem de um tipo para outro: (1) socialização, enquanto processo de compartilhamento de experiências, no qual o conhecimento tácito é criado; (2) externalização, mediante processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos; (3) combinação, por meio do processo de sistematização dos conceitos em um sistema de conhecimento, e (4) internalização, através do processo de incorporação do conhecimento explícito pelo tácito.

³ “A realidade da vida cotidiana contém esquemas tipificadores em termos dos quais os outros são apreendidos, sendo estabelecidos os modos como lidamos com eles nos encontros face a face” (BERGER; LUCKMANN, 2005, p. 49).

⁴ Lanzara e Patriotta (2007) afirmam que as teorias neoinstitucionais podem ser enriquecidas por integração de suas ideias com conceitos derivados da teoria do ator-rede (ANT) e da sociologia da tradução (CALLON, 1986; LATOUR, 1999; LAW e HASSARD, 1999; ORGANIZATION, 1999), contudo esta integração não será tratada por este trabalho.

⁵ O exemplo da empregada doméstica ilustra essa situação, visto que é uma profissão que somente em 2013, foi regulamentada; e um dos requisitos, não necessariamente, é ter que ser mulher para exercer a função, mas na prática, no Brasil, é mulher.

Referências Bibliográficas

- ALTER, C.; HAGE, J. **Organizations working together**. Newbury Park: Sage Publications, 1993.
- BARLEY, S.; TOLBERT, P. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 93-117, 1997.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.
- BLACKLER, F. Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. **Organization Studies**, v. 16, n. 6, p. 1021-1046, 1995.
- BOISOT, M. **Knowledge assets**. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- BORDIEU, P.; PASSERON, J. C. **A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino**. Lisboa: Vega, 1970.
- BOTTERO, W. **Stratification: social division and inequality**. London: Routledge, 2005.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.
- CALLON, M. Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St. Brieuc Bay. In: **Power, action and belief: a new sociology of knowledge?** LAW, J. (Ed.). London: Routledge, 1986. p. 196-223.
- COOPER, R.; LAW, J. Organization: distal and proximal views. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 13, p. 237-274, 1995.
- BOMBASSARO, L. C. **As fronteiras da epistemologia: como se produz o conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1992.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 8, p. 147-160, 1983.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; SANTOS, F. M. Knowledge-based view: a new theory of strategy? In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002.

GONÇALVES, S. A.; SELEME, A. Conhecimento em organizações: complexidade teórica e possibilidades de aplicação. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

GONÇALVES, S. A. **Formação e dinâmica de campos organizacionais**: um estudo exploratório de IES privadas de Curitiba-PR. 121 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração/Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2006.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism, **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R.; HININGS, C. R. Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 58-80, 2002.

HABERMAS, J. **Teoría de la acción comunicativa**. Tomo I: racionalidad de la acción y racionalización social. Madrid: Taurus, 1987.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors – and win. **Harvard Business Review**, v. 66, p. 133-139, 1988.

HANSEN-BAUER, J.; SNOW, C. C. Responding to hypercompetition: the structure and process of regional learning network organization. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 413-427, 1996.

HAVEMAN, H. A. Follow the leader: mimetic isomorphism and entry into new markets. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 593-627, 1993.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. The normative prescription of organizations. In: ZUCKER, L. (Ed.). **Institutional patterns and organizations**: culture and environment. Cambridge: Balinger, 1988. p. 53-70.

HUTCHINS, E. Learning to navigate. In: **Understanding practice**: perspectives on activity and context. CHAICKLIN, S; LAVE, J. (Eds.). Cambridge: Cambridge University Press, 1993. p. 35-63.

JENSEN, R. J.; SZULANSKI, G.; CASABURI, M. V. Templates and the effectiveness of knowledge transfer. **Academy of Management Best Conference Paper**, 2003.

JEPPERSON, R. L. Institutions, institutional effects, and institutionalism. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.), **The new institutionalism in organizational analysis**. London: University of Chicago Press, 1991. p. 143-163.

KAHNEMAN, D.; SLOVIC, P.; TVERSKY, A. (Eds.). **Judgement under uncertainty**: heuristics and biases, Cambridge, Cambridge University Press, 1982.

KALBERG, S. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. **American Journal of Sociology**, v. 85, n. 5, p. 1145-1179, 1980.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

KOSTOVA, T. Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 308-324, 1999.

KOSTOVA, T.; ROTH, K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 215-233, 2002.

LANZARA, G. F.; PATRIOTTA, G. Technology and the courtroom: an inquiry into knowledge making in organizations. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 7, p. 943-971, 2001.

LANZARA, G. F.; PATRIOTTA, G. The institutionalization of knowledge in an automotive factory: templates, inscriptions, and the problem of durability. **Organization Studies**, v. 28, n. 5, p. 635-660, 2007.

LATOUR, B. On recalling ANT. In: LAW, J.; HASSARD, J. (Eds.). **Actor network theory and after**. Oxford: Blackwell, 1999. p. 15-25.

LAW, J.; HASSARD, J. **Actor network theory and after**. Oxford: Blackwell, 1999.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY R. Institutions and institutional work. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; LAWRENCE, T. B.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook of organization studies**. London: Sage. 2 ed., 2006, p. 215-254.

LEBLEBICI, H.; SALANCIK, G. R.; COPAY, A.; KING, T. Institutional change and the transformation of interorganizational fields: an organizational history of the U.S. radio broadcasting industry. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 333-363, 1991.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 111-125, 1992.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: John Wiley, 1958.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977. Disponível em: <<http://www.hhss.se/akademiska/310/meyer%20rowan.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2012.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; VON KROGH, G. Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009.

ORGANIZATION. Special issue on actor-network theory. **Organization**, v. 6, n. 3, 1999.

ORLIKOWSKI, W. J. Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 249-273, 2002.

OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

PATRIOTTA, G. **Organizational knowledge in the making: how firms create, use, and institutionalize knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

PATRIOTTA, G. On studying organizational knowledge. Working paper. Disponível em: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc4/papers/oklc2003_patriotta.pdf>. Acesso em: 14 set. 2012. Published in: **Knowledge Management Research and Practice**, v. 2, n. 1, p. 3-12, 2004.

PATRIOTTA, G.; BROWN, A. D. Sensemaking, metaphors and performance evaluation. **Scandinavian Journal of Management**, v. 27, p. 34-43, 2011.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PRAHALAD, C. K. HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

- POLANYI, M. **The tacit dimension**. Chicago: University of Chicago Press, 1966.
- POPPER, K. R. **Conhecimento objetivo: uma abordagem evolucionária**. Belo Horizonte, MG: Itatiaia, 1975.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- QUINN, J. B. **Intelligent enterprise**. New York: The Free Press, 1992.
- SANCHEZ, R.; HEENE, A. **Strategic learning and knowledge management**. Chichester: Wiley, 1997.
- SCHUTZ, A. **On phenomenology and social relations**. Chicago: University of Chicago Press, 1970.
- STINCHCOMBE, A. Social structure and organizations. In: MARCH, J. G. (Ed.). **Handbook of organizations**. Chicago: Rand-McNally, 1965. p. 142-193.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SZULANSKI, G. 1996. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 27-43, 1996.
- TALLMAN, S. Dynamic capabilities. In: FAULKNER, D. O.; CAMPBELL, A. **The Oxford handbook of strategy: corporate strategy**. v. II. England: Oxford University Press, 2003.
- TEECE, D. J.; PISANO, G. SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- THOMPSON, J. D. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.
- TOLBERT, P. S., ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 22-39, 1983.
- TSOUKAS, H. The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 11-25, 1996.
- VIZEU, F.; GONÇALVES, S. A. **Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- VON KROGH, G.; ROOS, J.; SLOCUM, K. An essay on corporate epistemology. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 53-72, 1994.
- WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 3. ed., v. 1. Brasília: UnB, 1994.
- WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.
- WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. London: Sage, 1995.
- WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.
- WENGER, E. **Communities of practice, learning, meaning, and identity**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.
- WILSON, T. D. Alfred Schutz, phenomenology and research methodology for information behaviour research. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SEEKING IN CONTEXT, 4., 2002, Lisboa. **Proceedings...** Lisboa, Portugal, September 11-13, 2002. Disponível em: <<http://informationr.net/tdw/publ/papers/schutz02.html>>. Acesso em: 25 set. 2012.
- ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, v. 42, n. 5, p. 726-743, 1977.
- ZUCKER, L. G. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-464, 1987.