

O INSTITUCIONALISMO ORGANIZACIONAL COMO CONVERSÃO DO CONHECIMENTO INDIVIDUAL EM CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Raphaela Pereira Rangel¹

Gustavo Lopes Olivares²

RESUMO

A teoria institucional está sendo aplicada nas organizações como elemento central na transformação do conhecimento individual em conhecimento coletivo dentro da organização. Assim, o presente artigo tem como objetivo discutir através de um Ensaio Teórico a relação existente entre a perspectiva institucional, e as principais teorias organizacionais relacionadas à institucionalização. O texto apresenta primeiramente uma revisão bibliográfica. Além de ser composto pelas seguintes seções: introdução, Institucionalismo Organizacional, Aprendizagem Organizacional gestão do conhecimento, A aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: o papel da institucionalização, Considerações Finais e por fim as Referências

Palavras-chave: Institucionalismo Organizacional; Aprendizagem Organizacional; Gestão do Conhecimento

ORGANIZATIONAL INSTITUTIONALISM AS A CONVERSION OF INDIVIDUAL KNOWLEDGE INTO ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE

ABSTRACT

Institutional theory is being applied in organizations as a central element in the transformations as central element in the transformation of individual knowledge into collective knowledge within the organization. Thus, this article aims to discourse, through a Theoretical Essay, the relationship between the institutional perspective and the main organizational theories related to institutionalization.

¹ Bacharel em Administração pela UFRRJ, com Especialização em Gestão e Estratégia no Agronegócio pelo PPGAGRO/UFRRJ e Mestrado Acadêmico em Administração pelo PPGA-MA/UFRRJ. Doutoranda em Administração pela Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO/PPGA.

² Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (1994), Mestre em Ciência de Engenharia pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (2003) e Doutor em Engenharia de Produção pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2011) e Pós-Doutor pelo Programa Pós-Graduação em Cognição e Linguagem PGCL da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (2023). Atualmente professor Associado do Departamento de Administração Pública da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Atua nas áreas de Sistemas de Informação e Gestão da Produção, nos seguintes temas: Tecnologia da Informação e da comunicação, metodologias ativas, gamificação, ensino-aprendizagem, jogos de empresa e desenvolvimento de soluções computacionais.

The text firsts presentes a bibliographic review. In addition to being composed of the following sections: introduction, Organizational Institutionalism, Organization Learning, knowledge management, Organizational learning and knowledge management: the role of institutionalization, Final Considerations and finally the References.

Keywords: Organizational Institutionalism; Organizational Learning; Knowledge management.

INTRODUÇÃO

A aprendizagem e os processos associados à geração, transmissão, uso e institucionalização do conhecimento são estudados a partir de diversas abordagens e perspectivas, sendo alvo de estudo de áreas de conhecimento como psicologia, antropologia, sociologia e, principalmente, administração.

Nesta última, a relação entre aquele que aprende e os fatores ambientais, intimamente relacionados com as organizações, torna a gestão de conhecimento um processo de grande importância, motivo que tem despertado interesse do mercado e da academia.

A proposta deste artigo é discutir como um conhecimento ora construído por um indivíduo passa a ser incorporado à base de conhecimentos da organização, por meio de mecanismos de aprendizagem organizacional. O pressuposto-chave adotado é o de que o conhecimento pode ser administrado, isto é, conduzido segundo as intenções e expectativas das lideranças formais e com o suporte de tecnologia da informação e da comunicação.

Como as organizações passaram a revisar seus modelos de gestão, a fim de cumprir sua missão e atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade. Algumas instituições já desenvolveram mudanças afim de recuperar o tempo perdido, gerando pesquisas nas áreas de Gestão de Conhecimento, que engloba a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa. E também na área de Gestão por competências que abrande o conhecimento real e a experiência e habilidades que são transferidas pela prática no ambiente organizacional.

A organização que valoriza a aprendizagem organizacional aproveita recursos que já existem dentro da organização e possibilita que os profissionais procurem, encontrem e empreguem melhores políticas em vez de criar algo que já havia sido criado.

1. Institucionalismo Organizacional

A teoria institucional aparece durante as transformações ocorridas na área dos estudos organizacionais, nos meados dos anos 60, um período em que o trabalho era predominantemente orientado em favor da perspectiva de sistemas abertos Filho; Silva; Filho; Silva; Gonçalves (2009 Apud SCOTT, 1995). Diferente dos estudos clássicos em organizações com relação ao ambiente tratado não e mais percebido com entidade externa à organização (Filho; Silva; Gonçalves, 2009). Segundo os autores, isso ocorreu devido (a) ao enfoque mais acentuado em atributos ambientais mais específicos ao relacionamento interorganizacional, ao invés de aspectos que influenciavam estruturas ou comportamentos das organizações individuais, tais como escassez e complexidade; (b) à expansão do nível de análise de uma única organização e seus parceiros mais próximos para estudos que envolvam populações, comunidades e campos organizacionais; e principalmente, (c) à consideração de outras facetas ambientais, que envolvem aspectos simbólicos, sob a forma de elementos sociais e culturais, que atuam em conjunto com a dimensão econômica e material (Filho; Silva; Gonçalves (2009 Apud Scott, 1995).

Assim, a teoria institucional tem como perspectiva a atenção recíproca entre a influência das organizações e campos organizacionais, por um lado, e estruturas normativas e culturais mais amplas, por outro. Assim, a interpretação dos valores institucionalizados na sociedade vai além das conhecidas estruturas e formas organizacionais (Filho; Silva; Gonçalves, 2008). Por isso, há a necessidade de considerar a necessidade de enriquecimento de análises de aspectos instrumentais com reflexões acerca de elementos culturais e simbólicos no estudo organizacional. (Filho; Silva; Gonçalves, 2008).

Deste modo, institucionalização representa um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas, também pela incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social, os quais constituem parâmetros para a concepção de realidade dos atores sociais e para a ação (Filho; Silva; Gonçalves, 2008) Nesse sentido, as Organizações articulam suas ações e estruturas com relação às características do contexto institucional em busca de legitimação e aceitação social (Filho; Silva; Gonçalves, 2008).

Assim, percebe-se que esta abordagem oferece uma atenção especial aos aspectos institucionais do ambiente, nesse sentido, valoriza-se implicações sobre a ação e o comportamento organizacional. Porém costuma investigar temas ligados à compreensão de processos de produção, manutenção e transformação de normas sociais; além do relacionamento entre normas formais e informais, da mudança institucional e da influência de crenças culturais na ascensão de estruturas institucionais e formas organizacionais, entre outras questões (Filho; Silva; Gonçalves, 2008).

Segundo (Brundani; Endo: Sasaki, 2009), ao conhecer o contexto da teoria institucional e se ter como base uma abordagem mais recente da teoria organizacional pode-se afirmar que uma organização não sobreviveria se não conservasse um relacionamento estreito com o seu ambiente. Sendo, esse ambiente constituído das forças normativas, coercitivas, culturais, cognitivas, sociais, entre outras (Brundani; Endo: Sasaki, 2009). Evitando que a organização se isole, através de uma, uma relativa conformação a essas pressões ambientais.

A abordagem institucional tem como pressuposto a ideia de “Campo Organizacional”, conceito associado à ideia de sobrevivência organizacional, que envolve relações e troca de material e de recursos, mas também de trocas simbólicas, (VIEIRA E CARVALHO, 2003 p. 12). Para Brundani; Endo: Sasaki, (2009 Apud Zucker 1987), a teoria institucional constitui um resultado de junção de teorias na área da ciência política, ciência social, e da economia. Sendo, essa junção indicio de que as organizações são influenciadas por orientações coletivamente compartilhadas, pois, sua sobrevivência irá depende da legitimidade alcançada dentro de um ambiente uniforme (Brundani; Endo: Sasaki, 2009). Segundo os autores, essas pressões institucionais que ocorrem tanto em ambientes externos como internos, levam as organizações a terem comportamentos similares de forma e estrutura com o ambiente institucional.

1.2 A aprendizagem organizacional

Como foi descrito no tópico anterior, a visão institucional nas organizações defende que esta deve estar em constante busca por adequação às normas e pressões exercidas pelo seu ambiente a qual ela pertence, ganhando assim legitimidade perante o mesmo (Brundani; Endo: Sasaki, 2009). Ou seja, nessa perspectiva, como na visão determinista, o ambiente é considerado como principal elemento na definição de estratégias organizacionais (Brundani; Endo: Sasaki, 2009). Nesse sentido, a aprendizagem organizacional é de extrema importância para que a organização possa manter a conformidade e legitimidade dentro do ambiente em que ela está inserida.

Para Malanovicz (2008), a aprendizagem organizacional seria o processo de apropriação de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal ou organizacional, onde são envolvidas todas as formas de aprendizagem formais ou informais no contexto organizacional, alicerçando em uma dinâmica de reflexão e ação as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais. Para Shrivastava (1981), o conceito de aprendizagem organizacional pode ser definido da seguinte forma: “um processo em que a base do conhecimento organizacional é construída e desenvolvida” (SHIVASTAVA,1981, p.15).

Segundo Nancy Dixon (1993), a aprendizagem que ocorre nas organizações, envolve não apenas o nível do indivíduo, nível coletivo e organizacional. Ainda segundo Dixon (1999), tanto os indivíduos quanto as coletividades encontram-se engajadas em um círculo em que é preciso aprender para agir e agir para aprender, em um movimento que se auto-reforça, sendo observado no mundo do trabalho.

A própria natureza do trabalho está relacionada a trabalhar em uma organização e possuir habilidade de manejar bem as informações, ou seja, o trabalho requer profissionais capazes de interpretar, analisar e sintetizar informações. Os profissionais envolvidos são os mais aptos a desenvolver soluções afim de alcançar resultados positivos, pois lidam diretamente com o ambiente de trabalho. Aprendizagem nas organizações necessita de indivíduos que pensem por si próprios e usem seu raciocínio ao favor da organização, visando a obtenção de resultados rápidos.

1.3 Gestão do Conhecimento

Para se discutir a relevância do conhecimento, que envolve os tipos tácito e explícito, para a gestão do conhecimento nas organizações, é importante que, preliminarmente, sejam delimitados seus conceitos e características basilares.

A distinção entre tais categorias de conhecimento, tácito e explícito, é caracterizada a partir das tipologias defendidas por Polanyi. A partir destas, Nonaka e Takeuchi (1997) conceituaram que conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

Machado (2006) elenca, dentre as contribuições de Polanyi, que o conhecimento nunca é cientificamente objetivo, não existe uma certeza absoluta. Ainda segundo a autora, o precursor desenvolveu a teoria do conhecimento tácito nas décadas de 40 e 50, cujo conceito baseia-se em três teses:

- (1) a verdadeira descoberta não resulta de um conjunto de regras articuladas ou algoritmos;
- (2) o conhecimento é, ao mesmo tempo, público e, em grande parte, pessoal (isto é, pode ser construído por seres humanos, contém emoções ou paixão);
- (3) o conhecimento subjacente ao conhecimento explícito é mais fundamental, todo conhecimento é tácito ou tem raízes no conhecimento tácito, ou seja, tem raízes na prática. (MACHADO, 2006, p.60)

Assim, verifica-se que o conhecimento tácito é codificado, caracterizado pela subjetividade, pela implicitude e pela dificuldade em ser mensurado e verbalizado, representando tudo o que adquirimos ao longo de nossa existência,

pelas experiências vividas, sendo, portanto, intrínseco ao indivíduo. Tal conhecimento poderia ser considerado a gênese dos conhecimentos advindos, o resultado de crenças individuais, valores e dos pontos de vista através dos quais as pessoas se posicionam em relação ao que vivenciam e de que maneira percebem e interpretam o mundo, de forma individualizada (NONAKA, 1994).

Em contrapartida, o conhecimento explícito é aquele decodificado, que pode ser articulado e expressado sob forma de manuais, esquemas e gráficos, sendo passível de transmissão pela via de uma linguagem sistemática e formal (NONAKA, 1994). Pode-se considerá-lo o modo dominante de conhecimento, pelo qual se estabeleceu, a filosofia e as ciências ocidentais. Entretanto, por força do viés determinista e cartesiano com que se deu o método nas ciências sociais na modernidade, não se poderia manter a humanidade refém tão somente desse tipo de conhecimento. Nonaka (1994) reitera tal orientação, quando afirma que “o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números é apenas a ponta do iceberg, no corpo total de possibilidades que o conhecimento pode representar” (NONAKA, 1994, p.16).

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a origem do conhecimento organizacional se dá a partir da interação dos conhecimentos tácito e explícito do indivíduo que, ao final, é também o responsável por tal interação. Em razão da convivência em grupos, os indivíduos são, ainda, os responsáveis pela difusão do conhecimento na organização, pelas mãos da tensão que caracteriza a construção da legitimidade que permite o compartilhamento de legados na esfera organizacional, e cujos significados podem ser filtrados a ponto de serem absorvidos e adotados, quando considerados relevantes para a organização. Kim (1993) corrobora tal assertiva, ao eleger os modelos mentais de que cada indivíduo dispõe, como o meio pelo qual refletem e interpretam o mundo que os cerca, explícita e implicitamente, e que determina em que medida as informações armazenadas são relevantes.

Daí infere-se a importância da carga social do indivíduo, quando o mesmo associa seus saberes mais próprios, representados por suas experiências pessoais, valores, informações e constructos que se formam ao longo de sua existência, aos saberes construídos na escola e na convivência com seus pares, que o remetem a novas experiências e a incorporação de novos padrões, impulsionados pela reinvenção de suas necessidades.

Eis a razão pela qual se acredita que ambos os conhecimentos, tácito e explícito, não podem ser enquadrados de forma dissociada, mas de maneira complementar (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), e pelo exercício de uma dialética que permita a sobrevalorização da criatividade das pessoas, com a consequente criação de postulados que as permitam inaugurar padrões aceitáveis de atitudes e comportamentos que, posteriormente, possam ser sabatinados, compartilhados e, sobretudo, aplicados para que, eivados de legitimidade,

permeiem seu convívio em sociedade. Nesse quesito, a contribuição de Kim (1993) parece bastante pertinente, quando o autor afirma com propriedade que a aprendizagem só poderá se dar de forma plena, se balizada tanto pelos conhecimentos tácitos, quanto pelos conhecimentos explícitos.



No que diz respeito a essa relação de complementariedade, Nonaka e Takeuchi (1997) ensinam que a aprendizagem dos membros da organização precisa ser socializada e compartilhada, para passar a ser uma propriedade, o que implica converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Estes autores destacam que o conhecimento sempre começa no indivíduo, que é transformado em conhecimento organizacional por diversas formas, como uma ideia, ou uma patente.

Para Nonaka e Krogh (2009), quatro padrões básicos coexistem na criação de conhecimento numa organização, como em uma espiral do conhecimento: a) a socialização (de tácito para tácito), resultante das relações familiares e sociais, de padrões cultuados que se configuram como impressões digitais sociais do indivíduo, e cuja aprendizagem se dá pela observação, imitação, pela prática; b) combinação (de explícito para explícito), que é a sistematização dos conceitos que originarão um sistema de conhecimento, no qual o conhecimento explícito é combinado e concretizado em formas diversas – documentos e reuniões, por exemplo – e que não amplia a base de conhecimento da empresa; c) externalização (de tácito para explícito), que possibilita que um conhecimento seja compartilhado e gere algo novo, se articulando, para tanto, em conceitos explícitos, como analogias, metáforas e linguagens figurativas, e, finalmente; d) internalização (de explícito para tácito), onde compartilhado, as pessoas começam a interiorizar o conhecimento utilizando-o para expandir e reconfigurar seu próprio conhecimento implícito, pelos mecanismos de filtragem, refinamento e relevância de informações. A inter-relação desses padrões básicos de criação do conhecimento pode ser expressa de acordo com a figura 1.

Figura 1: Quatro modos de conversão do conhecimento
Fonte: Adaptado de Nonaka (1994, p.19)

A espiral do conhecimento, portanto, se constitui parcialmente pela fluidez com que os quatro modos de conversão do conhecimento que se entrelaçam. Nesse contexto, o quadro mostra que os modos de conversão do conhecimento inicia com a socialização, posto que o conhecimento, semanalmente, surge de nossa interação com o mundo; passa pela externalização, que é a tentativa de dar concretude ao conhecimento assimilado, sob a forma de mensagens articuladas, para que possa ser compartilhado; a combinação, que sistematiza os conceitos que geram os sistemas de conhecimento e, finalmente, a internalização, que é a última etapa que caracteriza o ciclo da conversão do conhecimento, já que, nessa fase, o conhecimento explícito passa a ser considerado tácito (Thompson; Mendes; Thompson, 2011).

Para efeito neste estudo o processo de criação de conhecimento, conforme observado, se apresenta pelo espiral do conhecimento. Cada etapa dessa construção depende, necessariamente, da vontade dos indivíduos em criar, compartilhar e transferir os conhecimentos que retêm. Nonaka e Takeuchi (1997) reúnem critérios substanciais para estabelecer a criação do conhecimento organizacional, que depende da capacidade da empresa em criar um novo conhecimento, difundi-lo, incorporá-lo e aplicá-lo no dia-a-dia organizacional.

2. A aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: o papel da institucionalização

Como foi descrito no tópico anterior, a visão institucional nas organizações defende que esta deve estar em constante busca por adequação à normas e pressões exercidas pelo seu ambiente a qual ela pertence, ganhando assim legitimidade perante o mesmo (Brundani; Endo; Sasaki, 2009). Ou seja, nessa perspectiva, como na visão determinista, o ambiente é considerado como principal elemento na definição de estratégias organizacionais (Brundani; Endo; Sasaki, 2009). Nesse sentido, a aprendizagem organizacional é de extrema importância para que a organização possa manter a conformidade e legitimidade dentro do ambiente em que ela está inserida.

Nesse sentido, a discursão sobre aprendizagem organizacional, pode ser considerada como instrumentos de renovação estratégica para a organização (Thompson; Mendes; Thompson, 2011). Segundo os autores, isso ocorre em dois sentidos. O primeiro sentido aborda a transferência da aprendizagem individual convertida em aprendizagem coletiva dos trabalhadores, onde torna-se, posteriormente, embutida ou institucionalizada na organização em forma de sistemas, estruturas, estratégias e procedimentos. O segundo sentido, refere-se à utilização do aprendizado e os impactos nos indivíduos e grupos (Thompson; Mendes; Thompson, 2011).

Segundo Thompson; Mendes; Thompson (2011 apud, Crossan *et al* 1999), esses dois sentidos são denominados de *feedforward* e *feedback*, sendo estes, considerados essenciais para o entendimento em profundidade dos sentidos dentro da organização. Outro ponto abordado pelos autores Thompson; Mendes; Thompson (2011), e que esses sentidos, ocorrem nos níveis individuais, em grupo e organizacional. Sendo, estes ligados aos processos sociais e psicológicos identificados como: intuição, interpretação, integração e institucionalização (Thompson; Mendes; Thompson (2011 apud, Crossan *et al* 1999). Abaixo, segue as características dos processos sociais e psicológicos.

Quadro 1: Processos sociais e psicológicos

Interpretação	Reconhecimento pré-consciente de um padrão e/ou possibilidades inerentes em um fluxo pessoal de experiência. Este processo pode afetar as ações intuitivas das pessoas, mas é apenas afetado por outros quando eles tentam interagir com aquele indivíduo.
Interpretação	Palavras e/ou ações, de um <i>insight</i> ou idéia para o indivíduo e para os outros. Este processo vai do pré-verbal para o verbal e requer o desenvolvimento da linguagem.
Integração	Processo de desenvolver visões compartilhadas entre indivíduos e acompanhada de uma ação coordenada através de ajustamento mútuo
Institucionalização	A institucionalização é o processo de fixação da aprendizagem que ocorre em indivíduos e grupos dentro dos departamentos de uma organização, incluindo sistemas, estruturas, procedimentos e estratégias.

Fonte: Desenvolvido pela autora, baseada em Thompson; Mendes; Thompson, 2011

Ao observar o quadro, tira-se as seguintes observações: a intuição é um processo individual; já a interpretação, a integração e a institucionalização encontra-se mutualmente entre o nível individual, grupal e organizacional. Contudo, segundo Thompson; Mendes; Thompson (2011), existe uma dificuldade em se estabelecer onde cada nível começam e terminam.

Assim, a institucionalização dá-se início a partir do momento em que é estabelecido as ações em grupo e pela realidade cotidiana de cada indivíduo, objetivos que independem da compreensão das realidades e dos objetivos existenciais de cada indivíduo (BERGER; LUCKMANN, 2009).

Segundo Alcoforado e Oliveira (2002), a institucionalização estar relacionada, aos seguintes conhecimentos: tácito e explícito, sendo eles atrelados aos processos de subjetividade e objetividade do conhecimento organizacional, além de, propiciar o processo de institucionalização desse conhecimento, dentro da organização. Desse modo, a realidade interpretada de forma objetiva pode ser uma consequência do compartilhamento de valores, crenças e simbologias (Alcoforado e Oliveira, 2002).

Neste contexto, a realidade pode ser interpretada subjetivamente pelos indivíduos, já que suas experiências e contingências vividas, exerce uma grande influência com relação aos que conhecimentos expostos pelos indivíduos (Thompson; Mendes; Thompson, 2011). Dessa maneira, as experiências individuais do dia a dia exercem forte influência na construção dos pilares que sustentam as instituições.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As contribuições dos teóricos expoentes da gestão do conhecimento nas organizações e da aprendizagem organizacional, oportunizam o debate acerca dos papéis que restam aos que labutam nesse meio, evoluindo do “como” ao “por que” fazer. Essa transcendência é que permite a autonomia com que as organizações legitimam os seus postulados, conjugando-os em consonância com o que delas espera a sociedade.

Nesse quesito, as teorias proposta por este estudo, valendo-se de suas categorias de análise para os fenômenos organizacionais, dentre eles – subjetividade e objetividade, articula as contribuições da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento para a sedimentação desses postulados que, uma vez expostos ao crivo da coletividade, se traduzem em instituições que se reinventam ao mesmo tempo em que buscam manter regularidade.

Espera-se, com o estudo, que o processo de aprendizagem das unidades e subunidades administrativas sejam mais transparentes e, fundamentalmente, mais acessíveis, que o aprendizado do indivíduo (gestor) seja institucionalizado, fazendo com que futuros gestores tenham acesso à esse aprendizado e, de forma muito mais eficiente execute as atividades inerentes ao cargo, diminuindo o tempo necessário para apreender os conhecimentos e aumentando a qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

Outro conceito abordado por este trabalho é o papel da tecnologia da informação e da comunicação, viabilizando os recursos necessários para que conhecimento do indivíduo (gestor) seja retido e convertido em procedimentos essenciais para a execução mais eficiente das rotinas de trabalho administrativo.

Criar condições para que o gestor de unidade tenha acesso aos dados, informações e processos de forma sistematizada, rápida e mais precisa permite, por consequência, aumentar o nível de serviço prestado à comunidade acadêmica em menos tempo e com menos custos.

REFERÊNCIAS

ALCOFORADO, E. S.; OLIVEIRA, R. R. Análise do Processo da Gestão do Conhecimento sob a Ótica Institucional – Enfoque em um Grupo Hoteleiro da Região Metropolitana do Recife. In: Anais da XXXVII Assembleia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração – CLADEA, Porto Alegre, 2002.

BERGER, P., LUCKMANN, T., A construção social da realidade. Petrópolis: Vozes, 2009.

BRUNDANI, Alex Rodrigo; ENDO, Gustavo Yuho; SASSAKI, Alexandre Hideo. Teoria institucional e racionalidade organizacional: uma abordagem cognitivista na concepção de estratégia. ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA- ISSN 21-76-8498, v. 2, n. 2, 2009.

DIXON, N.M. Developing managers for the learning organization. In: Human Resource Management Review, N. 3.n.3, p 243-254, 1993.

DIXON, N.M. The Organizational learning cycle: how can we learn collectively. 2 ed. London, New York: McGraw- Hill, 1999.

GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro Aparecido. Institucionalização da teoria institucional nos contextos dos estudos organizacionais no Brasil. Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, São Paulo, SP. ANPAD, v. 33, 2009.

DUARTE, Roberto Gonzalez. Organizações, instituições e poder no Brasil. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 8, n. 2, p. 239-241, Junho, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552004000200015&lng=en&nrm=iso>

KIM, D.H. The link between individual and organizational learning. Sloan Management Review, Fall, 1993.

MACHADO, Denise. A dinâmica da criação e gestão do conhecimento: um estudo de caso. FACES R. Adm. Belo Horizonte- v.5, n1, p56-71, jan-abril, 2006.: Bookman, 2010.

NONAKA, I. Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organizational Science, v. 5, n. 1. February, 1994.

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

SHRIVASTANA, P.A. Typology of organizational learning systems of management studies. Vol.20, nº1, p.7-28, 1981.

THOMPSON, Ana Carolina Rolim Tucunduva da Fonseca; MENDES, Edson de Paula Rodrigues; THOMPSON, Carlos Eduardo Marques. Os Processos de

Institucionalização como Mecanismo de Conversão do Conhecimento Individual em Conhecimento Organizacional: contribuições da aprendizagem e da gestão do conhecimento. XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 4 a 7 de setembro de 2011.