

# CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES A PARTIR DA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL

KNOWLEDGE IN ORGANIZATIONS FROM AN INSTITUTIONAL PERSPECTIVE

Márcio Jacometti

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Brasil  
jacometti@utfpr.edu.br  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9740-7218>

Leandro Rodrigo Canto Bonfim

Universidade Estadual do Paraná – Brasil  
leandro.bonfim@unespar.edu.br  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0323-7911>

Sandro Aparecido Gonçalves

Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais – Brasil  
sag2@uol.com.br  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7878-9951>

## RESUMO

Este artigo teve por objetivo propor uma nova tipologia para estudos sobre o conceito de conhecimento em organizações e demonstrar como o trabalho institucional influencia a sua difusão. Assim, a partir do trabalho institucional de empresas em Arranjos Produtivos Locais (APLs), um modelo teórico envolvendo as microfundações da institucionalização foi desenvolvido. A pesquisa se caracterizou como mista: multimétodos, que utilizou um questionário estruturado aplicado a uma amostra de 96 empresas, construído a partir de documentos e de 17 entrevistas semiestruturadas realizadas com dirigentes de entidades de três APLs localizados nas cidades de Arapongas, Imbituva e Londrina, no Paraná, entre 2012 e 2013. Os resultados demonstraram que o trabalho institucional influenciou o conhecimento difundido nos três APLs investigados, validando quatro das cinco hipóteses propostas pelo estudo. Deste modo, a pesquisa identificou processos pelos quais formas específicas de conhecimento vêm à tona, validando o modelo para ser utilizado em pesquisas futuras.

## PALAVRAS-CHAVE

Conhecimento em organizações. Trabalho institucional. Microfundações da institucionalização. Arranjos Produtivos Locais. Conhecimento difundido.

**ABSTRACT**

*This article aimed to propose a new typology for studies on the concept of knowledge in organizations and to show how institutional work influence its diffusion. Thus, based on the institutional work of companies in Local Productive Arrangements (LPAs), a theoretical model involving the micro-foundations of institutionalization was developed. The research was characterized as mixed multi-method, which used a structured questionnaire applied to sample of 96 companies, built from documents and 17 semi-structured interviews conducted with directors of entities from three APLs located in the cities of Araçongas, Ibituva and Londrina, state of Paraná, Brazil, between 2012 and 2013. The results demonstrated that institutional work influenced knowledge disseminated in the three APLs investigated, accepting four of five hypotheses proposed by study. In this way, the research identified processes by which specific forms of knowledge come to the fore, validating the model to be used in future research.*

**KEYWORDS**

*Knowledge in organizations. Institutional work. Microfoundations of institutionalization. Local Productive Arrangements. Shared knowledge.*

**INTRODUÇÃO**

Na Administração, o tema conhecimento ainda 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 (ASRAR-UL-HAQ; ANWAR, 2016; GONÇALVES; SELEME, 1997; NONAKA; VON KROGH, 2009; WIPAWAYANGKOOL; TENG, 2016). Adotamos neste artigo, a última opção por estar implícitas as dimensões do conceito e as etapas da difusão e compartilhamento de conhecimento.

Ao explicar fenômenos baseados em conhecimento nas organizações, as teorias existentes têm privilegiado processos

de criação de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; PATRIOTTA, 2003) e transferência (ARGOTE; FAHRENKOPF, 2016; DANESE; ROMANO; BOSCARI, 2017; 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 tema central nos estudos organizacionais tem permitido a consolida-

ção progressiva da perspectiva gerencialista (BOISOT, 1999; DAVENPORT; MEHER; MISHRA, 2019; 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 (SZULANSKI; RINGOV; JENSEN, 2016). 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 explícito. 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 modelo 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 (SAIFI; SIDDIQUI; HASSAN, 2018; 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 em um 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.

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 em uma 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, pois 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 e não se arriscar em criar novas formas de 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 construí-

das e sedimentadas no tempo.

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: (1) a história do conhecimento como resultado da sedimentação e experiências de aprendizagem durante um intervalo de tempo; (2) o conhecimento proveniente da prática social para solucionar problemas na vida cotidiana; e (3) o hábito, em que o conhecimento está institucionalizado e usado de forma quase automática e irreflexiva. Contudo, Patriotta (2004) e Weick (1995) polarizam a subjetividade para estudar os processos de conhecimento, distanciando-se dos 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 coleti-

va (LANZARA; PATRIOTTA, 2001) na vida cotidiana e reproduzidos por meio do hábito (BERGER; LUCKMANN, 2005).

A partir desta nova definição de conhecimento em organizações, este trabalho pretende demonstrar como o trabalho institucional influencia a difusão de conhecimento por meio da proposição de um modelo teórico que envolve as microfundações da institucionalização de padrões de gestão em empresas imersas em APLs.

### 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 interorganizacional, 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; POWELL, 1983). O que mudou em termos de formas de produzir, de definir preço, escolha de clientes, de área geográfi-

ca 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 em um campo organizacional.

Bombassaro 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” BOMBASSARO, 1992, p. 19).

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:

[...] 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. BERGER e LUCKMANN, 2005, p. 93)

A segunda dimensão de conhecimento se refere à questão utilitária de resultados práticos baseada em uma 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 (HUAN; YONGYUAN; SHENG; QINCHAO, 2017).

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 cotidiana (BERGER; LUCKMANN, 2005). Logo, o conceito de conhecimento efetivo ou de resultados práticos pode ser dimen-

sionado como aquilo “que os homens conhecem como realidade em sua vida cotidiana, [ou seja], o conhecimento do senso comum” (BERGER; LUCKMANN, 2005, p. 30). O conhecimento efetivo de gestão, portanto, fundamenta como uma governança se organiza, como se estabelece um nível de qualidade em um 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; HUAN *et al.*, 2017), Tsoukas (2003) é sugerido que ou 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 inserida no conhecimento efetivo e encontra-se socialmente distribuído.

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 (co-

nhcimento padrão como solução estratégica para o desenvolvimento).

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. Assim:

**HI:** 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 em um 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 em uma lógica evolucionista. É a instituição como o próprio conhecimento em evolução. Uma

distinção adicional é que o conhecimento no nível institucional é coletivo, que 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 sacramento 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. 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 APLs no Brasil.

Diante dessa premissa, o conhecimento pode ser institucionalizado em maior ou menor extensão num dado contexto or-

ganizacional. 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). 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 em uma 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 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-rede, 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). 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; LUCKMANN, 2005). A partir dessa perspectiva, fazer sentido envolve o desenvolvimento contínuo de imagens plausíveis que racionalizam o que as pessoas estão fazendo para reduzir incerteza e ambiguidade e decretar ordem nas situações que elas encontram. 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 em um 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 (KELLER, 2019; LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Assim, este estudo propõe que:

**H2:** 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 hipóteses 1 e 2 indica maior probabilidade de institucionalização de padrões em um campo or-

ganizacional, 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.

## CONHECIMENTO DIFUNDIDO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

A noção de conhecimento difundido em um 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, em um 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; CARDINALE, 2018; GREENWOOD; SUD-

DABY; HININGS, 2002; HAVEMAN; 1993; ROBERTS, 2019; 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.

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. 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:

**H3:** 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 (STINCHCORNBE 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 (Bottero, 2005). 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”.

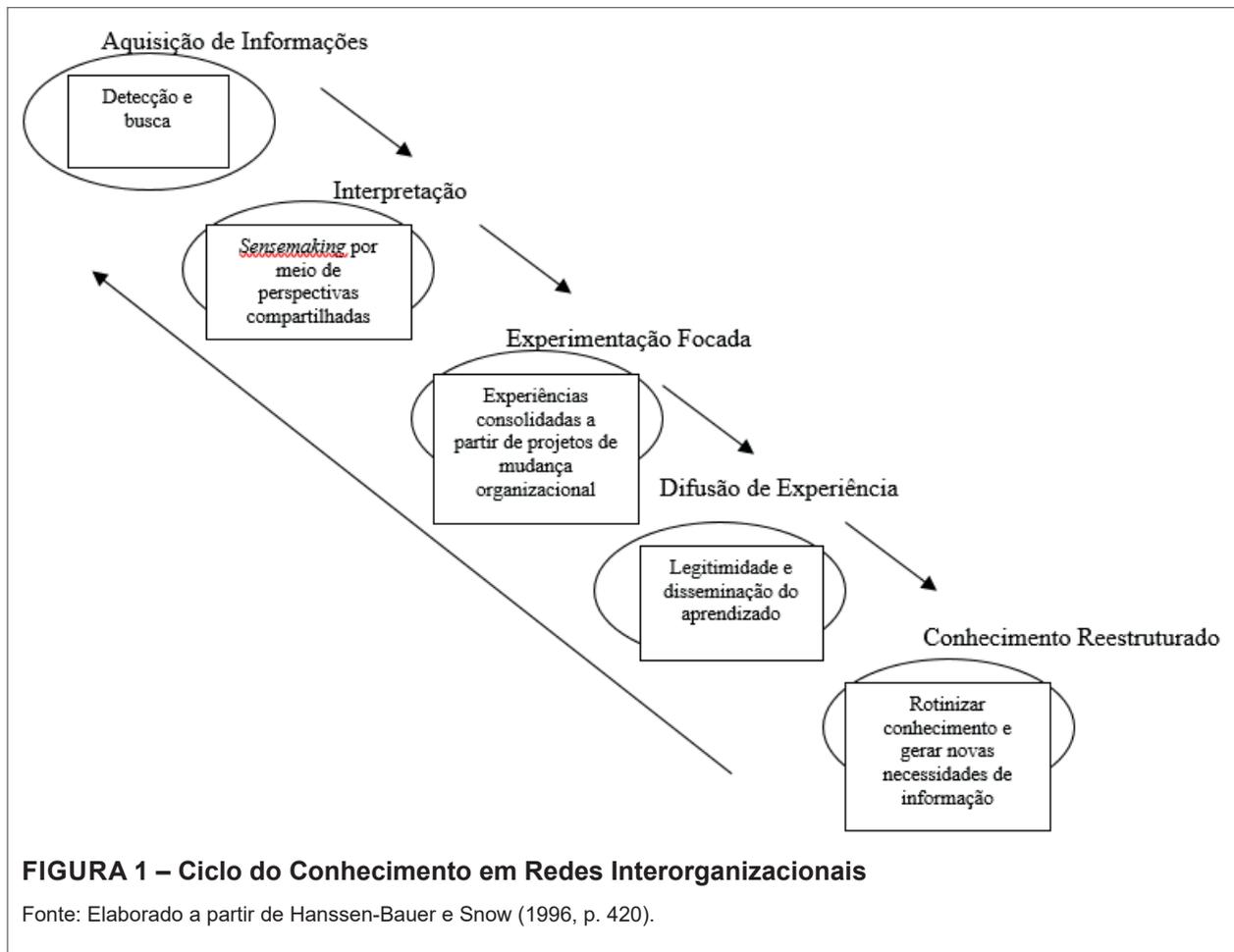
Outro aspecto relevante a ser ressaltado sobre a difusão de conhecimentos no nível micro, diz respeito à interação entre diferentes atores sociais como sendo fundamental para que a aprendizagem organizacional transcorra. A capacidade competitiva é, portanto, medida pela habilidade do ator em desenvolver 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 em uma 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 com-

petir 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 em um 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.

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 se assemelha ao ciclo de aprendizagem representado pela Figura 1, contudo, a internalização envolveria a aquisição de informações, interpretação via *sense-making* (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 em um 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 trabalho institucional realizado por estes atores no nível micro. Assim, supõe-se que:

**H4:** A internalização de conhecimentos por atores sociais imersos gera sua maior difusão no campo organizacional de uma rede interorganizacional.

E, de forma análoga:

**H5:** 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 difun-

dido em rede. Sugere-se que há conhecimento difundido em um 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 nacio-

nais. 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.

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 em uma determinada rede de organizações podem dar pistas do que está institucionalizado em um campo ou não. As práticas que não se coadunam coletivamente podem indicar a ação de atores sociais desafiadores que tentam diruir 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 (CARDINALE, 2018; KELLER, 2019; ROBERTS, 2019) a partir de sua aceitação. Desse modo, passam a coexistir no campo, trabalho institucional de manutenção e 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.

## METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto, a presente pesquisa testou as cinco hipóteses desenvolvidas por meio da aplicação de questionário estruturado junto a um total de 96 empresas pertencentes a APLs localizados no Estado do Paraná, no período de março a maio de 2013. Foram validados 33 questionários do APL de Móveis de Arapongas, 30 do APL de Malhas de Imbituva e 33 do APL de Tecnologia da Informação de Londrina, resultando uma taxa de retorno média de 26,5%.

A mensuração das variáveis foi realizada por meio de uma escala de diferencial semântico de cinco pontos (para importância) e uma escala Likert de sete pontos (para consonância) (MALHOTRA, 2019). Esta distinção provou ser adequada após pré-teste e avaliação da confiabilidade das escalas. A consistência interna das variáveis foi determinada pelo Alpha de Cronbach. Todos os coeficientes indicaram alta consistência interna, com valores acima ou próximos a 0,7, conforme recomendado por Hair Jr., Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) e Malhotra (2019).

Esse procedimento foi adotado porque a amostra era relativamente pequena e aumentava a consistência interna da pesquisa, possibilitando análises paramétricas, aumentando o poder dos testes estatísticos e reduzindo a probabilidade de erros do tipo II (AGRESTI; FINLAY, 2017). Outros fatores que influenciaram o poder dos testes estatísticos foram: tamanho da amostra, diferença no tamanho do grupo e nível de significância (*p-value*). Nesta pesquisa, o tamanho da amostra de questionários váli-

dos preenchidos pelas empresas foi de  $N = 96$ , considerado adequado, sem diferenças significativas entre os tamanhos dos grupos de empresas do *cluster*, permitindo a realização de análises paramétricas com o tamanho de efeito reduzido. Avaliamos o quanto houve consonância em relação às variáveis investigadas, se os tipos de trabalhos institucionais foram adotados e implementados e se o conhecimento disseminado foi internalizado ou não.

O questionário estruturado foi desenvolvido em etapa qualitativa anterior mediante a análise de conteúdo temática (BARDIN, 2011) de documentos e de 17 entrevistas semiestruturadas com atores no nível do campo organizacional dos três APLs investigados.

Uma vez selecionados os APLs, na primeira fase da coleta de dados foi escolhida uma amostra por conveniência de 17 atores sociais das entidades públicas e privadas que fazem parte da governança de cada APL para serem entrevistados em profundidade, sendo seis do APL de Arapongas, cinco do APL de Imbituva e cinco do APL de Londrina (entre representantes das entidades e das empresas). Todas as entrevistas foram realizadas no período de maio a dezembro de 2012. O número de entrevistados em cada APL seguiu o critério de saturação de dados recomendado por Flick (2009). Assim, o presente estudo caracteriza-se como misto (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2012) e multinível (HAIR JR. *et al.*, 2009) na medida em que utilizou técnicas qualitativas e quantitativas frente a atores no nível do campo e no nível organizacional.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

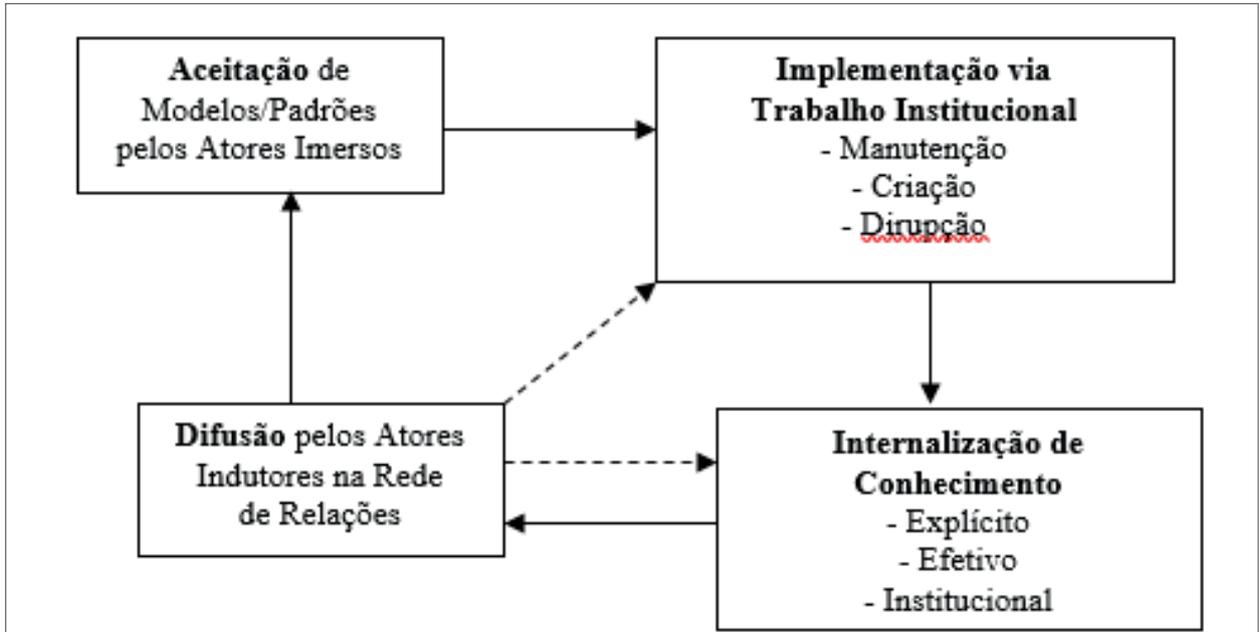
A pesquisa demonstrou que o trabalho institucional é a alavanca que pode desenca-

dear 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 Figura 2 mostra que a etapa da difusão pode ser simultânea e afetar as outras de forma recorrente como foi apresentado pela hipótese 5. O modelo de microfundações da institucionalização apresentado no ensaio pode explicar como a institucionalização de padrões ocorre ao longo do tempo.

Assim, após a realização dos testes estatísticos, a hipótese 2 de que o trabalho institucional, via ações sociais de criação e de manutenção, influencia o conhecimento difundido entre as empresas imersas no campo organizacional dos APLs, foi aceita. Deste modo, após a confirmação da normalidade dos dados, conforme mostra a Figura 3, foi viabilizada a análise de regressão linear múltipla entre estas categorias analíticas. Esta apresenta uma linha densa muito próxima da diagonal, indicando resíduos pequenos para as 96 empresas da amostra, denotando relativa normalidade dos dados. Esta relação é detalhada em cada APL na análise dos casos e foi confirmada nos três APLs.

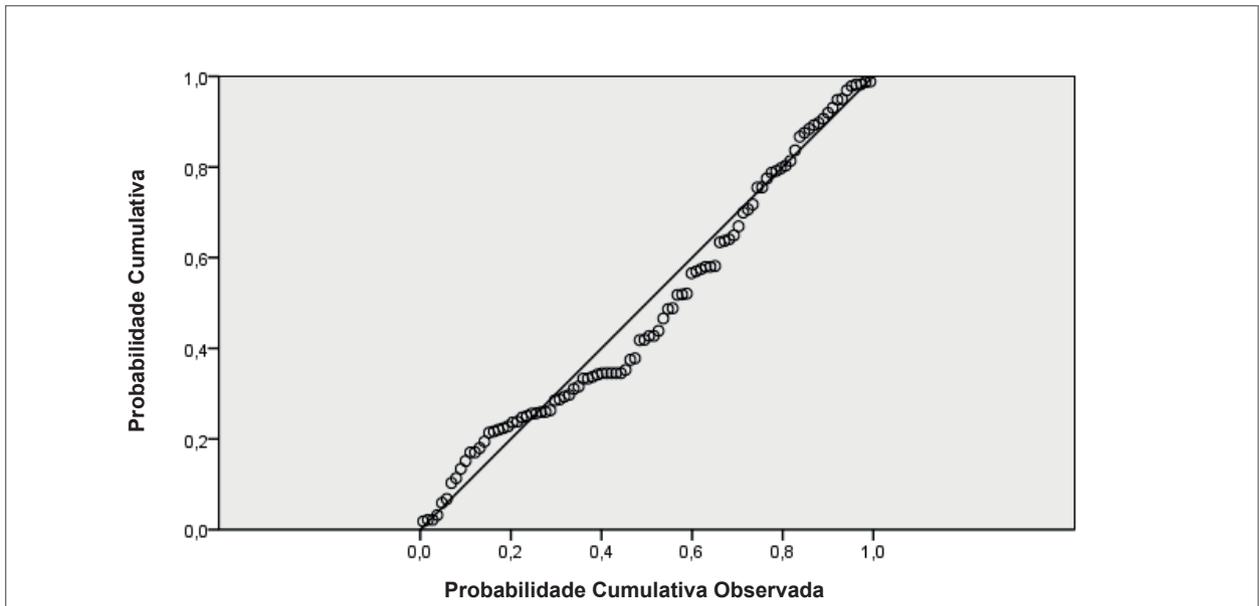
O modelo geral foi avaliado e o  $R^2$  ajustado apresentou valor de 0,837 (ver Ta-



**FIGURA 2 – Representação do Modelo de Microfundações da Institucionalização**

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

Fonte: Elaborado pelos autores.



**FIGURA 3 – Avaliação da Adequação do Modelo Teórico via Regressão Linear Múltipla**

Nota: Gráfico P-P Normal de Resíduos Padronizados de Regressão Variável Dependente: Conhecimento Difundido.

Fonte: Análise dos dados do questionário estruturado aplicado nas empresas dos APLs via SPSS (2011).

bela I), considerado excelente, ou seja, o modelo formado pelas variáveis: trabalhos institucionais de criação e de manutenção

explica 83,7% da internalização do conhecimento difundido nos APLs investigados, indicando alta probabilidade de ocorrência.

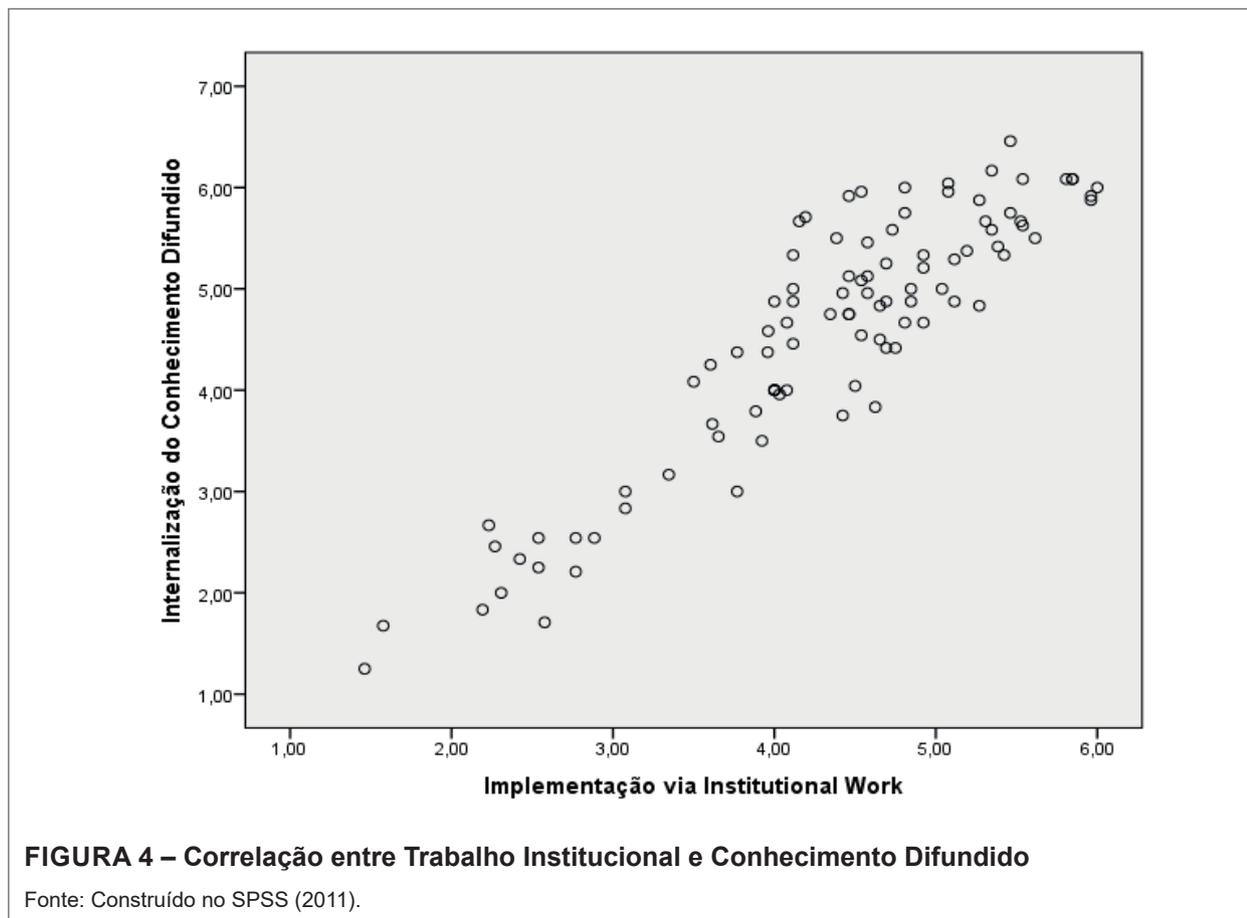
**TABELA 1 – Resumo do Modelo Geralb**

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimativa
1	0,917 <sup>a</sup>	0,840	0,837	0,50355

a. Preditores: (Constante), Trabalho Institucional de Criação, Trabalho de Institucional de Manutenção

b. Variável Dependente: Conhecimento Difundido

Fonte: Análise dos dados do questionário estruturado aplicado nas empresas dos APLs via SPSS (2011).



A análise da correlação entre o trabalho institucional e a internalização do conhecimento difundido nos três APLs, indicou elevada significância estatística, conforme pode ser visualizado na Figura 4, com valor  $p < 0,05$ , com alta correlação entre estas categorias analíticas e coeficiente de Pearson = 0,913.

Todas as hipóteses foram testadas por meio do coeficiente de correlação de Pearson e análise do valor da significância estatística  $p$ ; o resultado de suas avaliações estão apresentadas no Quadro I.

Os resultados mostraram que o modelo de microfundações da institucionalização de conhecimento proposto, possibilita explicar o surgimento de instituições e a evolução das condições econômicas e relacionais em um campo organizacional.

A partir do trabalho institucional e dos tipos de conhecimento em organizações, pode-se visualizar o modelo, delimitando a aceitação de padrões/práticas, implementação por meio de trabalho institucional, internalização de conhecimentos e difusão na rede de relações.

**QUADRO 1 – Resultados dos Testes de Hipóteses por meio do Coeficiente de Pearson**

Hipóteses submetidas ao Teste <i>t</i> de correlação para amostras independentes, com $p < 0,05$	APLs		
	Arapongas	Imbituva	Londrina
<b>H1</b> – 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.	Rejeitada	Rejeitada	Aceita
<b>H2</b> – O trabalho institucional de criação e manutenção implementados por atores sociais imersos geram maior internalização de conhecimentos (explícito e efetivo) em uma rede interorganizacional.	Aceita	Aceita	Aceita
<b>H3</b> – O desenvolvimento das relações sociais gera maior difusão de conhecimentos e de padrões entre atores sociais imersos, fortalecendo a coalizão de atores indutores.	Aceita	Aceita	Aceita
<b>H4</b> – A internalização de conhecimentos por atores sociais imersos gera sua maior difusão no campo organizacional de uma rede interorganizacional.	Aceita	Aceita	Aceita
<b>H5</b> – 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.	Aceita	Aceita	Aceita

Fonte: Elaborado pelos autores.

O resultado dos testes da hipótese 1 mostrou que apenas no APL de Londrina, as instituições vigentes geram maior internalização de conhecimentos, uma vez que foi o único APL em que prevaleceu o trabalho institucional de criação. Com essa análise, foi possível avaliar empiricamente o estágio de institucionalização presente nos APLs investigados.

## CONCLUSÃO

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 conhe-

cimentos difundidos em cada rede ao longo do tempo.

O presente artigo apresentou uma nova tipologia para se investigar o conhecimento em organizações e contextualiza como esta proposta pode ser utilizada em trabalhos futuros. Assim, foi 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.

## REFERÊNCIAS

- AGRESTI, A.; FINLAY, B. **Statistical methods for the Social Sciences**. 5th ed. Harlow: Pearson, 2017.
- ALTER, C.; HAGE, J. **Organizations working together**. Newbury Park: Sage Publications, 1993.
- ARGOTE, L.; FAHRENKOPF, E. Knowledge transfer in organizations: the roles of members, tasks, tools, and networks. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 136, p. 146-159, 2016.
- ASRAR-UL-HAQ, M.; ANWAR, S. A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: trends, issues, and challenges. **Cogent Business & Management**, v. 3, n. 1127744, p. 1-17, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 6. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.
- 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.
- 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.
- CARDINALE, I. Beyond constraining and enabling: toward new micro-foundations for institutional theory. **Academy of Management Review**, v. 43, p. 132-155, 2018.
- BOMBASSARO, L. C. **As fronteiras da epistemologia: como se produz o conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1992.
- DANESE, P.; ROMANO, P.; BOSCARI, S. The transfer process of lean practices in multi-plant companies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 4, p. 468-488, 2017.
- 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.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2009.
- GONÇALVES, S. A.; SELEME, A. Conhecimento em organizações: complexidade teórica e possibilidades de aplicação. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1997, Rio das Pedras. **Anais....** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e modelos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- 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.
- HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de dados**. (6th ed.). Porto Alegre: Bookman, 2009.
- 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.
- HUAN, H.; YONGYUAN, M.; SHENG, Z.; QINCHAO, D. Characteristics of knowledge, people engaged in knowledge transfer and knowledge stickiness: evidence from Chinese R&D team. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 6, p. 1559-1579, 2017.
- HUTCHINS, E. Learning to navigate. In: **Understanding practice: perspectives on activity and context**. CHAICKLIN, S.; LAVE, J. (Eds.). Cambridge: Cambridge University Press, p. 35-63, 1993.
- 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, p. 143-163, 1991.
- 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.
- KELLER, J. Connecting the tree to the rainforest: examining the micro-foundations of institutions with cultural consensus theory. In: HAACK, P.; SIEWEKE, J.; WESSEL, L. (Org.). **Microfoundations of institutions**. Bingley, UK: Emerald, 2019. p. 197-215.
- 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.
- 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.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2019.
- MEHER, J. R.; MISHRA, R. K. Assessing the influence of knowledge management practices on organizational performance: an ISM approach. **Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 49, p. 440-456, 2019.
- 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 cre-

- ation theory. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009.
- 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. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 2, n. 1, p. 3-12, 2004.
- 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.
- ROBERTS, A. E. Identity within the microfoundations of institutions: a historical review. In: HAACK, P.; SIEWEKE, J.; WESSEL, L. (Org.). **Microfoundations of institutions**. Bingley, UK: Emerald, 2019. p. 235-249.
- SAIFI, I. A.; SIDDIQUI, A. F.; HASSAN, A. Impact of knowledge sharing on organizational performance. **Organization Theory Review**, v. 2, p. 19-40, 2018.
- SANCHEZ, R.; HEENE, A. **Strategic learning and knowledge management**. Chichester: Wiley, 1997.
- SPSS. **Statistical Package for the Social Sciences® for Windows**: base system user's guide & professional statistics. Release 20.0. Ontario, IBM, 2011.
- STINCHCOMBE, A. Social structure and organizations. In: MARCH, J. G. (Ed.). **Handbook of organizations**. Chicago: Rand-McNally, p. 142-193, 1965.
- 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.
- SZULANSKI, G.; RINGOV, D.; JENSEN, R. J. Overcoming stickiness: how the timing of knowledge transfer methods affects transfer difficulty. **Organization Science**, v. 27, n. 2, p. 304-322, 2016.
- 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.
- WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 3. ed., v. I. 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.; OSTFELD, 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.
- WIPAWAYANGKOO, K.; TENG, J. T. Assessing tacit knowledge and sharing intention: a knowledge internalization perspective. **Knowledge and Process Management**, v. 23, n. 3, p. 194-206, 2016.
- 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.