

Área temática – Estudos Organizacionais

Aprendizagem organizacional, desenvolvimento de competências e cerimonialismo: uma proposta de integração teórica

AUTORAS

PAULA SUEMI SOUZA KUABARA

Universidade Federal do Paraná
paulakuabara@gmail.com

ADRIANA ROSELI WÜNSCH TAKAHASHI

Universidade Federal do Paraná
adrianarwt@terra.com.br

Resumo

A aprendizagem organizacional é um tópico nos estudos organizacionais que ao longo do tempo tem ganhado relevância e a atenção dos acadêmicos ao tema. Dessa forma, um dos principais questionamentos levantados é sobre como realizar o processo de investigação do fenômeno da aprendizagem organizacional. Entretanto, a pesquisa sobre a aprendizagem organizacional apresenta diferentes perspectivas e a integração de diferentes categorias de estudo se torna um desafio neste campo de pesquisa, pois poucos estudos investigam teórica e empiricamente a forma como as organizações respondem às novas necessidades impostas pelo ambiente e como isto afeta a dinâmica da aprendizagem e a competência organizacional. Sendo assim, o presente artigo tem como objetivo apresentar uma proposta de articulação teórica entre as categorias de aprendizagem organizacional, desenvolvimento de competências organizacionais e cerimonialismo como forma de integrar diferentes categorias para o estudo da aprendizagem organizacional. Em relação às considerações finais apresenta-se uma discussão acerca das forças e limitações do modelo apresentado e alguns questionamentos que podem servir como ponto de partida para futuras pesquisas sobre as três categorias apresentadas.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Competências. Cerimonialismo.

Abstract

Organizational learning is a topic in the organizational studies that over time it has got relevance and attention of the scholars to the subject. Therefore, one of the main questions raised is the way to carry out the investigation process of organizational learning phenomenon. However, research on organizational learning presents different study categories which become a challenge in this research field, because few studies research theoretically and empirically how organizations respond to the new requirements imposed by the environment and how this affects the organizational learning and competencies dynamic. Thus, this paper aims to present a theoretical articulation propose between organizational learning, organizational competencies development and ceremonialism as the way of integrating different categories to the organizational learning research. Regarding final considerations, is presented a discussion concerning the model forces and limitations and some questions that will serve as a starting point for future research on the three categories presented.

Key words: Organizational learning. Competencies. Ceremonialism.

1 INTRODUÇÃO

A aprendizagem organizacional – AO – é um conceito disseminado tanto na esfera acadêmica dos estudos da administração quanto no contexto organizacional. Para Antonello e Godoy (2011), a AO pode ser caracterizada como uma perspectiva distinta nos estudos organizacionais, principalmente ao se avaliar a amplitude de ideias que fazem parte deste tema. Nos últimos anos, pode-se observar o avanço na literatura sobre a AO quer em relação ao volume de trabalhos publicados, quer no progresso ao clarificar outras dimensões concernentes a este campo de estudo que contribuem para sua consolidação (GODOY; ANTONELLO, 2011).

A pesquisa em AO tem sido desenvolvida há aproximadamente 30 anos. No entanto, foi a partir da década de 1990 que os estudos no campo tiveram maior crescimento. As diversas formas de se olhar o fenômeno da aprendizagem organizacional identificam e expressam diferentes inquietações, ao mesmo tempo em que constroem uma agenda para o desenvolvimento do campo, com enfoque na importância de realizar uma reflexão mais aprofundada *ao quê e como* se investiga a aprendizagem organizacional (GODOY; ANTONELLO, 2011).

Para Antonello (2005), a aprendizagem no nível organizacional é um processo por meio do qual as organizações compreendem e gerenciam suas experiências, assim como processam informações. Dessa forma, a cultura de uma organização pode ser considerada como um mecanismo de construção de significados envolvendo valores e atitudes dos membros organizacionais. Portanto, para a autora, a AO é socialmente construída, uma vez que o conhecimento é construído pela memória coletiva da organização.

Segundo Fleury e Fleury (2003), a organização por fazer parte de um ambiente institucional, tem suas estratégias delineadas e a definição das competências necessárias para o alcance de seus objetivos a partir de um processo cíclico de aprendizagem onde ambos os processos são retroalimentados em sua interação. Para que uma organização alcance uma posição de destaque, é necessário então que esta desenvolva um conjunto de habilidades que forneçam subsídios para que possa construir e manter seu potencial competitivo. Dessa forma, um dos principais conceitos que auxiliam na explicação do desenvolvimento organizacional refere-se à noção de competências.

As competências demandadas por uma organização, com o foco em seu desempenho competitivo, não são estáticas. Isso pode ser percebido principalmente ao se considerar o ambiente cada vez mais dinâmico onde as organizações se inserem. Desta forma, é preciso que a organização tenha consciência de que as demandas impostas pelos agentes sociais e governamentais impactam na forma como esta desenvolve suas atividades e responde às mudanças requeridas. Portanto, em um determinado período, a empresa poderá ter um conjunto de competências apropriadas e relevantes para a sua estratégia e operação atual, o que, no entanto, pode não ser adequado no futuro, e esta pode precisar de um novo conjunto de competências apropriadas e relevantes para outras estratégias. Se a organização possui estratégias e operações diferentes ao longo do tempo, então suas competências também deverão sofrer mudanças. No meio disso tudo, será necessário utilizar competências que capacitem a mudança e reformulação das atividades (TURNER; CRAWFORD, 1994; MILLS *et al.*, 2002).

As transformações nas estruturas organizacionais demandadas pelas mudanças no ambiente e pressões sociais podem acarretar na perda da eficiência organizacional. Neste aspecto, Tilcsik (2010) afirma que nem sempre as organizações obedecem às regras institucionalizadas. Em sua perspectiva, as organizações possuem dois caminhos na busca pela legitimação organizacional. No primeiro caminho, as organizações podem responder adotando institucionalmente as políticas prescritas sem, contudo, considerar a realização de

mudanças em suas rotinas. Outro caminho é realmente adotar e alinhar suas práticas com as normas institucionalizadas, por acreditar na utilidade das normas ou por medo de que as práticas que estejam desvinculadas das normas possam ser reveladas.

Assim, para que a organização seja legitimada pelos agentes externos, muitas vezes estas procuram adotar cerimonialmente as práticas impostas. Para tanto, ao invés de cumprirem com as determinações, seja de cunho legalista, seja por pressões sociais, as organizações muitas vezes continuam a desempenhar suas atividades da forma como sempre desenvolveu, porém, alegam para os agentes externos a adoção das estruturas consideradas legítimas por estes (MEYER; ROWAN, 1977; TOLBERT; ZUCKER, 1999).

É neste contexto que a categoria de competência organizacional se faz importante dentro do estudo da AO, uma vez que, a partir de demandas tanto internas quanto externas, a organização procura desenvolver competências para responder ao ambiente. Desse modo, para as organizações desenvolverem suas atividades no ambiente no qual se inserem, estas podem tomar duas linhas de atuação. A primeira forma de responder às demandas organizacionais pode ser considerada a atitude de pro atividade organizacional de forma a antecipar possíveis pressões observadas em seu contexto ambiental. De outro modo, as organizações podem tomar uma linha de atitude reativa, ou seja, as demandas impostas fazem com que estas procurem novas formas de gestão a fim de que possam responder às exigências normativas.

Com base nestas considerações, este artigo tem por objetivo apresentar uma proposta teórica para o estudo da aprendizagem e desenvolvimento de competências organizacionais integrando a perspectiva institucional do cerimonialismo. O campo de estudo que relaciona a AO e competências tem sido consolidado nos últimos anos, entretanto, os desafios enfrentados pelas organizações modernas no que diz respeito às novas necessidades impostas pela sociedade e principalmente em busca de se adequarem às demandas de cunho legalista tornam-se um desafio para as organizações. Neste contexto, o cerimonialismo pode ser um caminho para explicar como demandas externas intervêm no processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências, tanto academicamente quanto na prática organizacional.

A integração de tais categorias se torna um desafio neste campo de pesquisa uma vez que poucos estudos investigam teórica e empiricamente as respostas organizacionais em face às novas necessidades impostas pelo ambiente e como estas respostas afetam a dinâmica da aprendizagem e a competência organizacional. Dessa forma, pode-se considerar válida a proposição de que o fenômeno da AO é um corpo de estudo de múltiplas disciplinas, bem como possui conexão com diversos campos da teoria das organizações e das teorias estratégicas (LEAVITT, 2011).

Diante disso, inicialmente são discutidos os estudos que abordam os aspectos referentes à AO, competências organizacionais e o cerimonialismo, como forma de compreender a dinâmica do ambiente em que as organizações estão inseridas. Por fim, o artigo se encerra com algumas considerações sobre a necessidade do desenvolvimento de novos estudos que contemplem categorias que possam contribuir para ampliar a compreensão da dinâmica da aprendizagem e competências organizacionais.

2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Segundo Chiva, Alegre e Lapiedra (2007) a AO é geralmente definida como o processo pela qual as organizações aprendem e tem sido considerada pelos acadêmicos e gestores como essencial para as organizações principalmente devido à rápida mudança no ambiente. Para os autores, o interesse sobre o conceito de aprendizagem tem apresentado um crescimento tanto no mundo acadêmico quanto empresarial, principalmente devido às novas

características do mundo dos negócios, bem como do valor analítico da AO em contribuir para a melhoria do entendimento sobre as organizações e suas atividades.

Um dos primeiros estudos que condensaram as diferentes definições sobre a aprendizagem foi realizado por Shrivastava (1983). Neste estudo foram caracterizados os aspectos das pesquisas realizadas até o momento: a) a aprendizagem vista tanto como um processo organizacional quanto social; b) a aprendizagem está relacionada à experiência que a organização possui; c) o resultado da aprendizagem organizacional é compartilhado pelos membros e consensualmente validado; d) a aprendizagem envolve mudanças nas teorias em uso ou nos quadros de referências dentro do processo de tomada de decisão; e) ela ocorre em diferentes níveis da organização; e f) é institucionalizada na forma de sistemas de aprendizagem que inclui mecanismos formais e informais de compartilhamento, planejamento e controle da informação. Vale ressaltar que o autor foi um dos primeiros estudiosos de aprendizagem organizacional a observar a importância da institucionalização do conhecimento nas organizações.

Somente quando se tem o lugar para o processo de reflexão, e a modificação da estruturação cognitiva da organização foi representada, explicitada, discutida e enquadrada em termos de ‘um problema com uma ou mais soluções legítimas’, é que a aprendizagem é aceita como ocorrida. Assim, a aprendizagem pode ser interpretada como uma construção social que transforma a estrutura cognitiva em conhecimento abstrato (NICOLINI; MEZNAR, 1995).

O debate sobre o processo de AO perpassa ainda a dicotomia entre os níveis de aprendizagem e, dentro desse tópico, para Takahashi (2007), o desafio do estudo é definir se houve a aprendizagem e se esta pode ser considerada organizacional. A partir da perspectiva da aprendizagem social, Elkjaer (2005) pondera que os indivíduos constroem seu conhecimento e aprendizagem por meio da interação social dentro de um contexto sociocultural específico e, portanto, podem ser considerados como parte das práticas organizacionais tanto quanto de padrões de participação e interação.

Para Antal *et al.* (2001), a aprendizagem tanto quanto a competência e o conhecimento, são fatores importantes para a competitividade econômica e também para o acesso a participação nas dimensões social e cultural, bem como na vida política. Segundo Huysman (2001), a maior parte da literatura define aprendizagem pelos seus resultados em vez de processo. A aprendizagem vista como realização, oculta a dinâmica do processo de aprendizagem, pois a aprendizagem não resulta, necessariamente, em efeitos positivos, uma vez que esta nem sempre leva à melhoria.

Apesar das discussões sobre a AO não alcançarem um consenso sobre a definição do termo, Akhtar e Khan (2011) asseveram que a AO foi e ainda é uma área de estudo de interesse devido sua inerente capacidade de gerar vantagem competitiva. Em suas perspectivas, as organizações precisam construir *core competences* para superar seus competidores e, para tanto, precisam ser proativas, possuir pensamento estratégico e serem capazes de adaptação e flexibilidade para adquirir novas aprendizagens.

Mano (2010) pondera que a aprendizagem é pouco útil se não ocorrer no momento certo e apropriadamente. O componente central da aprendizagem na perspectiva do autor acima citado é a habilidade de canalizar e modificar o conhecimento e a experiência em ações proativas ou mesmo reativas. Assim, abordar o estudo da aprendizagem implica em procurar compreender como as pessoas, individual e coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos que se impõem em suas atividades de trabalho (ANTONELLO; GODOY, 2009).

A partir da revisão da literatura, Filho e Guimarães (2010, p. 131) concluem que a aprendizagem no contexto organizacional pode ser descrita como um “processo de mudança e adaptação por meio da aquisição e desenvolvimento de conhecimentos que resulta na solução

de problemas e na criação de significados compartilhados entre indivíduos e organizações”. É considerado um conceito multinível que perpassa indivíduos, grupos e organização em busca de conhecimentos relevantes que sustentem diferenciais competitivos e soluções de problemas.

Para Takahashi (2007, p. 88) a AO pode ser considerada um processo de mudança transformacional a partir da criação, utilização e institucionalização do conhecimento que envolve os níveis individuais, grupais e organizacionais. Para tanto, a AO opera na esfera coletiva e compreende aspectos cognitivos, comportamentais e culturais. O resultado, ou conteúdo da aprendizagem, é o próprio conhecimento, que a autora considera fonte e resultado de sua história, hábitos e experiências anteriores, expresso no desenvolvimento das competências organizacionais.

Nesse sentido, conforme postula Antonello (2005), a AO é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo modos de aprendizagem formais e informais dentro do contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema. Complementarmente, a autora enfatiza o caráter processual da AO o que demanda a contextualização de tal processo dentro do ambiente organizacional, pois, abordar o estudo da aprendizagem implica em procurar compreender como as pessoas, individual e coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos que se impõem em suas atividades de trabalho.

A AO considerada como um fator estratégico para a organização torna-se relevante para o sucesso organizacional. O crescimento do campo nos estudos organizacionais tem sido percebido pelo aumento da atenção dos acadêmicos ao tema e pelo interesse dos estrategistas de negócios que tomaram consciência de que a habilidade de uma organização aprender mais rápido, ou “melhor” do que seus concorrentes pode ser a chave para o sucesso dos negócios em longo prazo (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Sobre a inter-relação entre os conceitos de aprendizagem e competências, Murray (2003) revela que as pesquisas empíricas têm postulado a ligação entre rotinas de aprendizagem e o desenvolvimento de competências, porém, não há uma clareza sobre como as competências influenciam no desempenho organizacional. Para o autor, a competência é socialmente construída, entretanto, esta possui pouca vantagem para as organizações se não possuir características distintivas que dificulte sua imitação pelos competidores. É neste contexto que se torna importante discutir o conceito da competência.

3 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Para que uma organização alcance uma posição de destaque, é necessário que esta desenvolva um conjunto de habilidades que forneçam subsídios para que possa construir e manter seu potencial competitivo. Dessa forma, um dos principais conceitos que auxiliam na explicação do desenvolvimento organizacional refere-se à noção de competências.

Para Murray (2003) existem dois tipos de competências que ajudam a definir o potencial da organização para melhorar seu desempenho: a) competências pessoais ou de gestão, que compreende os atributos pessoais, habilidades e comportamentos para desempenhar uma função ou tarefa designada de uma forma superior; e, b) competências organizacionais, que abarcam os processos, sistemas e práticas que capacitam uma firma de transformar competências pessoais em amplas competências organizacionais. Esse último tipo de competência segundo o autor pode ser também considerado transformacional, uma vez que permite a organização mudar e crescer. Apesar da importância das competências individuais, estas podem permanecer fora do alcance do conjunto de capital humano da organização a

menos que algum tipo de sistema ou rotina de aprendizagem organizacional possibilite o compartilhamento do conhecimento pessoal em ações ou resultados realizáveis.

Para existir socialmente, a competência precisa ser reconhecida e útil. A mobilização das competências de um indivíduo não pode ser imposta ou prescrita, pois, não se pode obrigar alguém a ser ou tornar-se competente. As competências só são utilizadas e se desenvolvem como consequência da automobilização do indivíduo (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003). Do mesmo modo, como ponderam Prahalad e Hamel (1990), quando as competências ficam aprisionadas, e a pessoa que carrega essas competências não tem oportunidades para desenvolvê-la, suas habilidades se atrofiam.

A forma mais significativa de prevalecer em uma competição global segundo Prahalad e Hamel (1990) permanece invisível para muitos gestores. Apesar das rápidas mudanças nos limites dos mercados, poucas companhias têm provado ser competente em inventarem novos mercados, entrar rapidamente em mercados emergentes, ou mudar os padrões de escolha dos clientes em mercados estabelecidos. Diante desse panorama, as competências organizacionais podem ser consideradas tanto um fator que conecta as atuais atividades organizacionais quanto o motor para o desenvolvimento de diferentes formas de desempenhar novas atividades.

Para Turner e Crawford (1994), competência organizacional consiste de uma combinação de características corporativas, habilidades, motivações e conhecimento possuído por esta, que são embutidos nos sistemas, mecanismos e processos, e difundidos pelos indivíduos, tecnologias e estruturas. Essas características tendem a ser mantidas ao longo do tempo, independente das idas e vindas dos indivíduos.

A competência conforme complementam Mills *et al.* (2002), consiste na habilidade de fazer algo, pois uma organização pode ser considerada competente quando possui uma atividade de forte ou alta competência, se esta consegue superar a maioria de seus competidores em um fator competitivo de valor para os clientes. Neste sentido, a competência é sempre uma forma de descrever quão bem, ou não, a organização realiza suas atividades, sendo que esta competência pode ser melhor distinguida quando se pensa na competência como uma variável ao invés de um atributo que a organização possui.

Mills *et al.* (2002), desenvolveram uma tipologia para a definição dos diferentes níveis de competências existentes em uma organização. Para os autores as categorias de competências podem ser descritas como: a) competência distintiva – que consiste na alta competência em atividades que os consumidores reconhecem como diferenciação; b) competências organizacionais ou por unidades de negócio – são definidas por um pequeno número de atividades-chave esperado de cada unidade de negócio da firma; c) competências de apoio ou meta competências - atividade que é valiosa em apoiar uma gama de outras atividades; e, d) capacidade dinâmica - capacidade da firma adaptar suas competências ao longo do tempo.

Assim, para Mills *et al.* (2002), uma competência importante está relacionada a três fatores principais. O primeiro fator é em relação ao fato de uma competência ser apoiada por um ou mais recursos importantes, que são fontes de vantagem competitiva sustentável, pois, é a coordenação e o gerenciamento desses recursos em uma competência que pode ser reconhecido por clientes como um fator de alto desempenho em uma dimensão competitiva particular. Outro aspecto que torna uma competência importante para a organização é a sua viabilidade, uma vez que esta possibilita que a firma possa coordenar e configurar um grande número de recursos individuais dentro de uma importante competência. Por fim, o último fator é a combinação, pois, tanto quanto um recurso em particular ser raro e valioso, a combinação de recursos pode também tornar uma competência rara e valiosa.

A essência da estratégia organizacional envolve a seleção e desenvolvimento de tecnologias e modelos de negócio que constroem vantagem competitiva por meio da

montagem e orquestração de ativos difíceis de replicar, configurando, portanto, a concorrência em si. Para que a organização possa desenvolver seu potencial competitivo, é necessário o reforço, combinação, proteção e, quando necessário, a reconfiguração dos ativos intangíveis e tangíveis da organização (TEECE, 2007).

Conforme postulam Mills *et al.* (2002) as competências não são estáticas e, uma competência importante em certo momento da organização, pode não ser mais importante devido mudanças nas demandas que implicam na troca ou aperfeiçoamento da competência que a organização possui. Para tal, a organização deve estar ciente das implicações do desenvolvimento das competências, bem como das possíveis incongruências entre a estratégia e as capacidades e competências organizacionais que possam ser encontradas ao longo do desempenho de suas atividades.

Alguns estudos empíricos articularam as categorias de aprendizagem e competências. Entre estes podemos destacar o trabalho realizado por Patriotta (2003) onde realiza um estudo sobre o processo de aprendizagem e como esta culminou no desenvolvimento de competências necessárias para a condução das atividades em duas plantas da montadora automobilística FIAT. Nos casos estudados, o autor afirma que o processo de aprendizagem distinto em cada planta levou a diferentes resultados no que concerne o desenvolvimento de competências.

Outro trabalho que articula as duas categorias foi desenvolvido por Takahashi (2007) em duas instituições de Ensino Superior Tecnológico. A autora constata que, a partir de eventos impingidos às organizações, estas desenvolveram um processo de aprendizagem em que precisaram utilizar sua competência anterior para ofertar cursos tecnológicos e, com isso, ao longo do tempo, as instituições desconstruíram suas competências para o desenvolvimento e aprimoramento de novas que foram incorporadas às rotinas e práticas organizacionais.

Dessa forma, segundo Takahashi (2007, p. 326) as competências organizacionais podem ser consideradas o “DNA da AO”, uma vez que conforme apresentado anteriormente, as competências não podem ser consideradas como algo estático (MILLS *et al.*, 2002), mas sim em movimento e de forma a ser transformada ao longo de tempo conforme o contexto e mudanças percebidas no ambiente de modo a compatibilizar com os propósitos e estratégias organizacionais (TAKAHASHI, 2007).

A partir do exposto acima, pode-se inferir que o desenvolvimento da competência representa um fator importante para o desempenho organizacional, e, para tanto, é preciso que toda a organização se mobilize em sua sustentação, bem como sua modificação ou reformulação a fim de que esta contribua para o alcance da vantagem competitiva da organização frente a seu ambiente competitivo. Para que se possa compreender como se dá o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências das organizações em face à necessidade de adaptação de sua estrutura a partir de demandas externas o próximo tópico versará sobre como as organizações desenvolvem “mecanismos de defesa”, aqui entendido como o processo de *decoupling*, a partir dos fundamentos dos conceitos de cerimonialismo e *decoupling*, desenvolvidos por Meyer e Rowan (1977).

4 CERIMONIALISMO

Segundo Tolbert e Zucker (1999), o trabalho desenvolvido por Meyer e Rowan (1977), trouxe considerações importantes a respeito de como se pensar a estrutura formal das organizações e a natureza de sua decisão como forma de se produzir a estrutura, uma vez que a estrutura formal possui tanto aspectos simbólicos quanto capacidade de gerar ação. O trabalho de Meyer e Rowan (1977), portanto, representa um esforço para o entendimento das implicações do uso da estrutura formal com propósitos simbólicos. Para as autoras, é possível inferir três implicações a respeito da noção de estrutura.

A primeira implicação observada no estudo de Meyer e Rowan (1977) corresponde ao fato de que uma organização pode adotar determinada estrutura formal mesmo que não haja a necessidade de resolução de problemas específicos de coordenação ou controle de suas atividades. A segunda implicação refere-se à avaliação social da organização. Sobre esse fator, as autoras postulam que a sobrevivência de uma organização pode estar vinculada à observação de sua estrutura formal, sem, necessariamente considerar os resultados concernentes ao desempenho de suas atividades. A terceira implicação é a relação entre as tarefas diárias, o comportamento dos membros organizacionais e a observação da estrutura formal da organização como forma de coordenar as atividades (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Para compreender a estrutura como aspecto simbólico é preciso que se esclareça o papel das regras institucionais e sua relação com a legitimidade da organização. Essas regras conforme destacam Meyer e Rowan (1977) funcionam como mitos que as organizações incorporam como forma de ganhar legitimidade, recursos, estabilidade e melhores perspectivas de sobrevivência. Organizações cujas estruturas se tornam isomórficas com os mitos do ambiente institucional, em contraste com organizações que procuram manter estruturas compatíveis com as demandas da produção técnica e de troca, diminuem a coordenação e controle a fim de manter a legitimidade.

Dessa forma, para Meyer e Rowan (1977), as organizações são direcionadas para incorporar as práticas e procedimentos definidos de conceitos racionais prevaletes do modelo de trabalho organizacional institucionalizado na sociedade. As organizações que fazem isso aumentam sua legitimidade e a prospecção de sua sobrevivência independente de sua eficácia imediata de adquirir práticas e procedimentos.

Sobre este aspecto, Watson (2009) pondera que a conformidade com os mitos contraria a perspectiva de escolha das organizações de delinearem estruturas e atividades heterogêneas para serem competitivas em seu ambiente. No entanto, dentro da perspectiva institucional, esse comportamento de conformidade pode ser somente simbólico, o que permite que as organizações desenvolvam suas atividades sem que percam sua legitimidade. Com isso, produtos, serviços, técnicas, políticas e programas institucionalizados, funcionam como mitos poderosos, no entanto, muitas organizações passam a adotá-los apenas cerimonialmente (MEYER; ROWAN, 1977).

A conformidade com regras institucionalizadas na perspectiva de Meyer e Rowan (1977), geralmente entram em conflito com o critério de eficiência. Dessa forma, coordenar e controlar a atividade organizacional a fim de promover sua eficiência a partir de um critério que contraria as regras institucionalizadas sacrifica seu apoio e legitimidade. Uma consequência dessa atitude é que as estruturas formais de muitas organizações na sociedade pós-industrial refletem os mitos de seu ambiente institucional ao invés da demanda das suas atividades de trabalho.

O cerimonialismo pode ser considerado um processo pelo qual as organizações refletem regras institucionais que tendem a neutralizar suas estruturas formais de incertezas das atividades técnicas se tornando flexível, construindo lacunas entre suas estruturas formais e as reais atividades de trabalho (MEYER; ROWAN, 1977).

Os mitos gerados por uma prática organizacional em particular e difundida através das relações das redes de trabalho tem legitimidade baseada na suposição de que eles são racionalmente efetivos. Porém, muitos mitos também possuem legitimidade oficial baseados em mandatos legais. Sociedades que, por meio da construção da nação e formação do Estado, têm desenvolvido ordens racionais-legais que são especialmente propensas a dar autoridade coletiva para instituições que legitimam uma específica estrutura organizacional (MEYER; ROWAN, 1977).

Assim, quanto mais forte a ordem racional-legal, maior é o grau que as regras racionalizadas e procedimentos pessoais tornam-se requisitos institucionais. As organizações

que seguem determinados padrões de comportamento e procedimento institucionalizado socialmente são vistas pela sociedade como mais confiáveis. Em contrapartida, organizações que omitem elementos de legitimidade social são vulneráveis a alegações de que são negligentes, irracionais e desnecessárias ao seu ambiente. Tais alegações, independente do agente, seja interno, externo ou governamental, podem causar custos reais à organização (MEYER; ROWAN, 1977).

Scott (2008) considera ainda que devido à necessidade de alinhamento aos mitos institucionais, as organizações que sofrem pressões para que adotem determinadas estruturas ou procedimentos, podem optar por responder de uma forma cerimonial. Dessa maneira, as organizações mudam suas estruturas formais como forma de sinalizar ao ambiente sua conformidade, ao mesmo tempo em que continua com suas práticas sem que realmente se perceba uma mudança.

Portanto, o critério cerimonial de validação da estrutura organizacional e o cerimonialismo para Meyer e Rowan (1977), derivados da função de produção, são úteis à organização, uma vez que a legitimam perante os participantes internos, *stakeholders*, público e Estado. A incorporação de uma estrutura com alto valor cerimonial torna a posição de uma organização mais favorável. Independentemente da eficiência produtiva, uma organização que participa de um ambiente altamente institucionalizado, e se torna isomórfica a esse ambiente, ganha legitimidade e recursos necessários para sua sobrevivência.

Para Meyer e Rowan (1977), o problema enfrentado pelas organizações para se adequarem às prescrições institucionais, ao mesmo tempo em que buscam a eficiência produtiva, pode ser contornada a partir de quatro soluções parciais que podem ser úteis para lidar com as inconsistências. Apesar de sugerirem algumas soluções para a incongruência entre as regras institucionais e a questão da eficiência organizacional, os autores consideram que estas não possuem um caráter definitivo para a resolução dessa lacuna.

A primeira solução é a organização resistir às exigências cerimoniais. No entanto, corre o risco de não conseguir certificar sua eficiência perante seu ambiente. A segunda solução consiste na atitude da organização manter estreita conformidade com as prescrições institucionalizadas e manter seu isolamento das relações externas, como forma de dificultar o acesso aos seus resultados. Desse modo, as organizações institucionalizadas podem não somente possuir uma consonância com os mitos como também manter a aparência de que os mitos realmente funcionam. O terceiro modo é a organização agir como se reconhecesse que sua estrutura é inconsistente com as exigências de trabalho. Porém, esta estratégia leva à negação da validade dos mitos institucionalizados e sabota a legitimidade da organização. Por fim, a quarta solução é a promessa da organização em se adequar aos mitos. Apesar da perspectiva de validação da estrutura no futuro, a estrutura atual permanece sem legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977).

Entretanto, para não cair em soluções parciais, Meyer e Rowan (1977), sugerem que as organizações desenvolvem mecanismos de resposta, entre eles: o *decoupling* e a lógica da confiança, que neste aspecto são considerados mecanismos que ajudam a organização a diminuir as inconsistências das medidas institucionais adotadas por estas. Estes mecanismos podem ser considerados, como será apresentado a seguir, uma forma para que a organização consiga assegurar sua legitimidade e alcançar a eficiência de suas atividades.

4.1 DECOUPLING E A LÓGICA DA CONFIANÇA

A idéia central do isomorfismo é que as organizações se adequam aos “mitos racionalizados” que permeiam a sociedade. Isso se deve ao fato de que estas procuram seguir o que é compreendido dentro do ambiente institucional como uma postura correta a ser tomada por uma organização. Esses mitos segundo Boxenbaum e Jonsson (2008), emergem

como soluções para os problemas referentes à organização, sendo que os mitos se tornam racionalizados quando são popularmente acreditados como uma forma de solucionar tais problemas. Assim, quanto mais as organizações entram em conformidade com esses mitos, mais se tornam profundamente institucionalizadas.

Entretanto, as organizações se adaptam ao ambiente institucional não somente por pressões técnicas, mas também a partir da consideração do que elas acreditam que a sociedade espera. Isso leva ao chamado isomorfismo institucional, onde as organizações precisam de um mandato social, ou legitimidade para operar e isso é obtido por meio da conformidade com as expectativas sociais. Quando as adaptações às pressões institucionais contradizem a eficiência interna, as organizações às vezes declaram se adaptar quando na realidade não o fazem; estas apenas desvinculam suas ações da estrutura institucionalizada como forma de preservar a eficiência organizacional (BOXENBAUM; JONSSON, 2008).

Em uma perspectiva ideológica, as organizações são construídas em torno da tentativa de manter o alinhamento entre estrutura e atividades. Essa conformidade é forçada por meio de inspeção, monitoramento da qualidade do resultado, avaliação da eficiência das unidades organizacionais e, unificação e coordenação das várias metas almejadas pela organização. No entanto, a política de alinhamento das organizações com os padrões institucionalizados pelo ambiente, torna pública sua ineficiência e inconsistência. Assim, para as organizações manterem seus critérios de eficiência adotam as regras institucionais a fim de tornarem-se legitimadas perante seu ambiente, sem que necessariamente utilizem dentro da organização tais procedimentos, uma vez que, por diversas ocasiões, essas regras não contribuem para a eficiência organizacional. Esse processo de descolamento entre estrutura institucionalizada e atividades como forma de manter a eficiência organizacional, é o que Meyer e Rowan (1977) chamam de *decoupling*.

Decoupling na perspectiva de Boxenbaum e Jonsson (2008) significa que as organizações obedecem superficialmente às pressões institucionais e adotam novas estruturas sem necessariamente implementar essas práticas. *Decoupling* pode ser uma resposta racional às demandas para uma adaptação organizacional que é inconsistente ou prejudicial para a organização. Pelo *decoupling*, as organizações alcançam a legitimidade por meio de uma ação esposada, mas, permanecem eficientes ou consistentes por meio de uma ação real, que melhora sua prospecção de sobrevivência.

Dessa forma, o conceito de *decoupling* para Meyer e Rowan (1977) consiste em ações tomadas pela organização para que a conformidade com os mitos seja mantida como forma de assegurar sua legitimidade, ao mesmo tempo em que esta se engaja em atitudes que sustentem uma dimensão cerimonial, construindo lacunas entre as estruturas formais e as reais atividades de trabalho.

Assim, o *decoupling* pode ser considerado uma desconexão deliberada entre as estruturas organizacionais que garantem sua legitimidade e práticas organizacionais que acreditam ser dentro da organização, tecnicamente mais eficientes. Dessa forma, organizações institucionalizadas protegem suas estruturas formais da avaliação com base no desempenho técnico a partir de ações informais. Essa é uma ação adotada por organizações que não conseguem formalmente coordenar suas atividades a partir do princípio da eficiência devido às regras formais as quais são subjugadas (MEYER; ROWAN, 1977).

Segundo Meyer e Rowan (1977) as vantagens do *decoupling* para as organizações consistem no pressuposto de que as organizações podem declarar que estruturas formais funcionam perante seu ambiente, ao mesmo tempo em que as inconsistências e anomalias envolvidas nas atividades técnicas são amortecidas por ações que fogem às regras institucionalizadas. Como a integração entre as regras e o princípio da eficiência é evitada, disputas e conflitos são minimizados e a organização pode mobilizar sua manutenção a partir de uma ampla gama de constituintes externos.

Decoupling e manutenção da fachada segundo Meyer e Rowan (1977) são mecanismos que mantêm o pressuposto que as pessoas agem de boa fé. O comprometimento construído pela manifestação de moral e satisfação não são simples afirmações infundadas organizações em uma determinada indústria possuem estruturas formais similares, a forma dos mitos institucionalizados. Os participantes não somente agem para sustentar o cerimonial de fachada como também agem para fazer as coisas por detrás. Os membros organizacionais se engajam em uma coordenação informal que, embora seja formalmente inapropriada segundo os critérios das regras formais, mantêm atividades técnicas em funcionamento ao mesmo tempo em que evitam o embaraço público por não declarar que não seguem as regras institucionais. Portanto, o que legitima uma organização institucionalizada frente a seu ambiente, e possibilita com que pareça útil, apesar da lacuna de validação técnica, é a confiança e a boa fé dos seus participantes internos e externos.

A partir da lógica da boa fé, Meyer e Rowan (1977), asseveram que, para manter a estrutura descolada das regras institucionais, tanto membros organizacionais quanto atores externos cooperam para o desempenho dessas práticas. Dessa forma, os indivíduos sustentam a confiança na organização e reforçam a existência do mito racionalizado dentro do contexto organizacional.

Portanto, a partir do que foi apresentado anteriormente, pode-se considerar que as pressões sofridas para que as organizações entrem em consonância com seu ambiente conduzem estas a desenvolverem formas de se adequarem a nova realidade. Ainda que as organizações tentem não divergir de sua forma de atuação partindo para um processo de *decoupling*, estas precisam desenvolver mecanismos para que o descolamento entre as pressões institucionais e o desempenho de suas atividades seja legitimado. Neste aspecto, cabe refletir sobre como as organizações mediante tal contexto ambiental, ao utilizarem mecanismos de respostas como o *decoupling* e a lógica da confiança, afetam o desenvolvimento de competências organizacionais. Ainda, considerando o cerimonialismo, de que forma o processo de AO poderia ser comprometido e assim afetar e explicar o grau da competência organizacional (considerada como variável e dinâmica).

5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAL E CERIMONIALISMO – UMA ARTICULAÇÃO TEÓRICA

A figura apresentada a seguir mostra a articulação teórica entre as categorias apresentadas. Ressalta-se que a articulação foi desenvolvida com base na literatura sobre AO, competências organizacionais e cerimonialismo. Neste mapa, há o pressuposto subjacente de que o processo de aprendizagem organizacional permeia a dinâmica organizacional iniciando com eventos externos que influenciam a resposta da organização em se adaptar às demandas imposta pelo ambiente no qual esta se insere. Assim, o cerimonialismo pode ser considerado uma variável interveniente que impacta no desenvolvimento das competências organizacionais e no processo de AO.

Apresentado o modelo de articulação teórica, algumas considerações são realizadas com o objetivo discutir os processos de aprendizagem que permeiam o desenvolvimento de competências organizacionais em face às demandas do ambiente no qual a organização se insere. Assim, para que pudesse obter um embasamento sobre os dilemas enfrentados no processo de AO foi incorporada uma revisão da literatura sobre a articulação teórica entre a aprendizagem organizacional e o conceito de competências de forma que pudesse *a posteriori* introduzir a perspectiva institucionalista com a apresentação do conceito de institucionalização, cerimonialismo, *decoupling* e lógica da confiança. Todo o desdobramento teórico apresentado teve como objetivo captar nuances que permeiam o processo de AO como forma de contribuir para um entendimento mais aprofundado sobre como a organização

responde à uma mudança no contexto organizacional, e como esta pode influenciar a dinâmica de aprendizagem e o desenvolvimento de competências organizacionais.

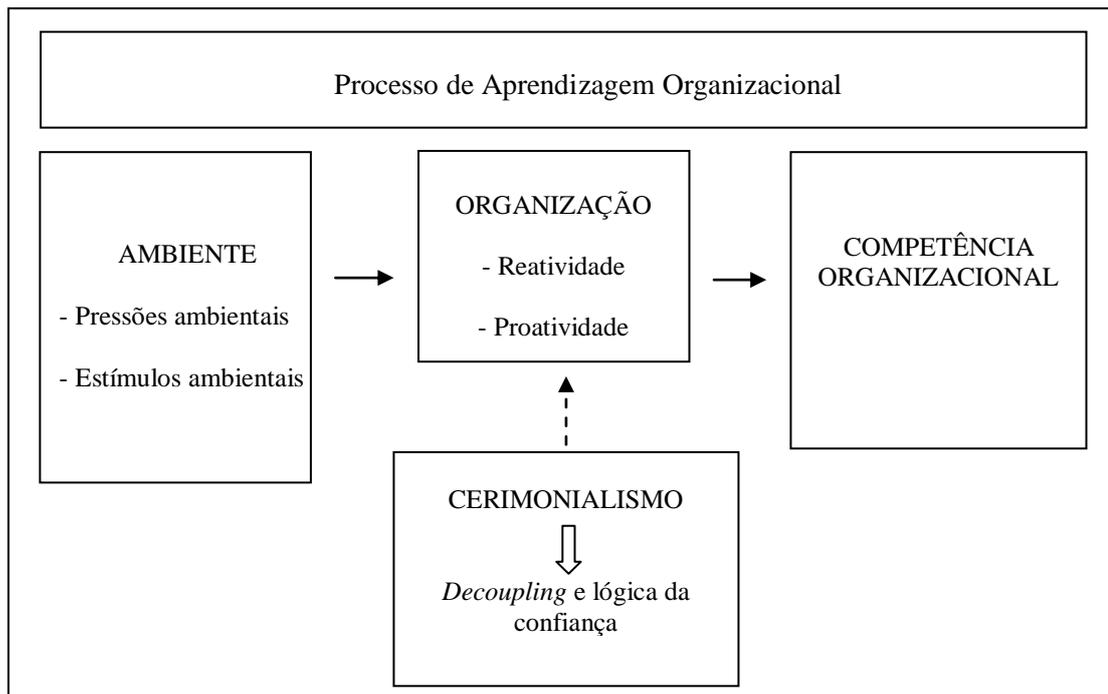


Figura 01 – Modelo de Articulação Teórica.

Fonte – Elaborado pelos autores com base na literatura.

Alguns conceitos e categorias discutidas na base teórica não possuem estudos que as investiguem de forma integrada ou que a sustentem teórico-empiricamente. Outros, como a aprendizagem e competências organizacionais possuem um corpo de estudo mais consistente. No entanto, a partir da revisão da literatura realizada, verificou-se que a relação que se procura estabelecer neste artigo ainda não foi explorada. O único estudo encontrado que realiza uma articulação parcial das categorias apresentadas aqui foi realizado por Watson (2009) em sua tese intitulada “*Decoupling isomorphisms: strategic responses to institutional pressures and organizational learning from performance feedback in the case of corporate social responsibility*”, onde o autor faz a inter-relação entre o processo de *decoupling*, a AO, porém com um foco mais restrito e direcionado para a aprendizagem como resultado positivo, e a responsabilidade social.

No desenvolvimento da articulação das categorias apresentadas neste artigo o desencadeamento dos conceitos pode ser considerado da forma como se segue. O processo de investigação inicia-se a partir da identificação dos eventos que culminaram na implementação do programa de gestão da diversidade.

Como forma de responder a estes eventos, é preciso que a organização engaje-se em um processo de aprendizagem organizacional para que possa desenvolver as competências necessárias para trabalhar um determinado aspecto organizacional (por exemplo: gestão de um novo processo estratégico na produção. A AO nesta perspectiva pode ser considerada um processo de mudança transformacional a partir da criação, utilização e institucionalização do conhecimento que envolve os níveis individuais, grupais e organizacionais (TAHASHI, 2007; ANTONELLO, 2005).

O estudo do processo de mudança contribui para compreender como ocorre o processo de AO que possui um caráter dinâmico e integrador, uma vez que, diante de novas demandas, precisam desenvolver a capacidade de mudar a si mesmas. Para tanto, as organizações

precisam estar atentas sobre o modo como respondem ao ambiente, pois algumas vezes estas não conseguem realizar o processo de adaptação com eficiência e esbarram na dificuldade de incorporar princípios e metodologias novas, o que acaba por restringir sua capacidade de reagir às mudanças que se fazem necessárias (ANTONELLO, 2005).

Dessa forma, dentro do processo de AO, é preciso que a organização consiga visualizar seus recursos e a melhor forma de articulá-los a fim de que se desenvolva uma competência. A competência, portanto, pode ser entendida como a habilidade de realizar algo, ou seja, esta é em termos de quão bem uma organização desempenha suas atividades (MILLS *et al.*, 2002).

Para que os indivíduos permaneçam desempenhando suas atividades por meio das rotinas já conhecidas e institucionalizadas, apesar de incorporarem as regras impostas pelo ambiente, estes podem continuar a desempenhar seus papéis sem que nenhuma mudança possa ser observada em seu comportamento. Assim, constroem lacunas entre as estruturas formais e as reais atividades de trabalho. Esse processo é definido por Meyer e Rowan (1977) como cerimonialismo e, em sua lógica de atuação, faz com que os indivíduos se envolvem em uma coordenação informal como forma de manter atividades técnicas em funcionamento ao mesmo tempo em que evitam o embaraço público por não declarar que não seguem as regras institucionais. Para manter a estrutura descolada das regras institucionais, tanto membros organizacionais quanto atores externos cooperam para o desempenho dessas práticas. Dessa forma, os indivíduos sustentam a confiança na organização e reforçam a existência do mito racionalizado dentro do contexto organizacional (MEYER; ROWAN, 1977). Essa dinâmica pode ser relevante para que se compreenda as organizações adotam procedimentos para enfrentar as pressões do governo e da sociedade a fim de serem consideradas legítimas, e como esta dinâmica intervém no processo de AO que, por sua vez, impacta no grau da competência organizacional desenvolvida.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme afirma Antonello (2011), dentro dos estudos sobre AO pode-se aprofundar o conhecimento sobre qual tipo de aprendizagem leva ou propicia o desenvolvimento de um tipo de competência, pois, a clarificação das relações entre os ciclos de aprendizagem e o desenvolvimento de competências pode contribuir para a formação de competências organizacionais e o desenvolvimento da organização.

Neste aspecto, a aprendizagem tanto quanto a competência e o conhecimento, para Antal *et al* (2001), são fatores importantes para a competitividade econômica e também para o acesso à participação nas dimensões social e cultural, bem como na vida política. Assim, a AO significa um processo de melhoria das ações por meio de um melhor conhecimento e compreensão.

Segundo Leavitt (2011), existe uma quantidade significativa de tópicos que versam sobre a AO. Cada nova pesquisa traz um novo quadro de estudo ou conjuntos de guias que descrevem, dentre outros aspectos, como ocorre o processo de AO ou como superar as barreiras de aprendizagem. O modelo de integração teórica proposto neste artigo consiste em mais uma forma de buscar compreender o fenômeno da AO a partir da vinculação entre categorias de análise dos estudos organizacionais ainda não articulados. Apesar do crescimento do campo de estudos que ligam o processo de aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências, estudos sobre o cerimonialismo como resposta às pressões externas são poucos contemplados. Diante deste quadro, para que se possam realizar essas conexões teóricas para o estudo da aprendizagem é preciso abordar a literatura que contemple a relação entre aprendizagem organizacional e competências organizacionais, e cerimonialismo.

Entretanto, essa é apenas mais uma possível articulação entre categorias distintas que visa investigar o fenômeno da AO. A pretensão do modelo é aumentar as perspectivas de estudos sobre aspectos que possam impactar no desenvolvimento de competências a partir de pressões externas às organizações para que estas adaptem suas estruturas como forma de legitimarem-se perante seu ambiente institucional.

Como visto anteriormente, dentro da literatura das três categorias abordadas neste artigo há pouco entrelaçamento teórico, principalmente em relação à inserção do cerimonialismo. Neste aspecto, a proposta de integração apresentada pelo modelo pode ser considerada uma potencial contribuição nos estudos da AO.

Comum em novas propostas, cabe ressaltar que existem aspectos limitadores e o modelo apresentado não foge à regra. Um fator limitador é a ausência de pesquisas empíricas que forneçam subsídios para testar o propósito da articulação. Assim, há a necessidade de testar e aprimorar o modelo, bem como apontar suas falhas e propor modificações que visem sua melhoria. Um ponto que merece destaque e que não foi contemplado pelo modelo é a possibilidade de verificar aspectos concernentes à cultura organizacional que influenciam a forma como as organizações respondem ao seu ambiente. Assim, são importantes pesquisas futuras que agreguem e consolidem o debate sobre a AO, validem o modelo apresentado e contribuam para a consolidação do campo por meio de novas propostas.

Diante do quadro teórico apresentado e o desenvolvimento de um modelo de articulação entre diferentes categorias para o estudo da AO, surgem alguns questionamentos que podem servir como ponto de partida para pesquisas que busquem investigar o fenômeno nas organizações. Nesta perspectiva pode-se procurar compreender de que forma as organizações enxergam as pressões externas para a adaptação em seu ambiente institucional. Ou ainda verificar como é possível alinhar os interesses organizacionais face às demandas externas. No nível de competências poderiam ser abordados estudos que observem como a adoção do cerimonialismo pode comprometer o desenvolvimento de novas competências. Dentro do campo de aprendizagem organizacional e sua relação com o desenvolvimento de competências, um aspecto relevante a ser contemplado são estudos que abordem o resultado da dinâmica do processo de *decoupling* a partir de como as organizações poderiam perceber que, ao proporem um descolamento entre as estruturas e atividades legitimadas por seu ambiente institucional, poderiam comprometer o processo de aprendizagem que levaria a um determinado grau de desenvolvimento de novas competências. Ou ainda, explicar um processo de *unlearning*.

REFERÊNCIAS

ABEL, M. H. Competencies management and learning organizational memory. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 6, 2008.

AKHTAR, N.; KHAN, R. A. Exploring the paradox of organizational learning and learning organization. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v. 2, n. 9, 2011.

ANTAL, A. B.; *et al.* Organizational learning and knowledge: reflections on the dynamics of the field and challenges for the future. In: DIERKES, M. et al. (Orgs.) **Handbook of Organizational Learning & Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 921 – 939, 2001.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS et al. (Orgs.). **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, p. 12 – 33, 2005.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, 2009.

BOXENBAUM, E.; JONSSON, S. Isomorphism, diffusion and decoupling. In: GREENWOOD, R. *et al.* **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. Sage, 2008.

CHIVA, R; ALEGRE, J; LAPIEDRA, R. Measuring organisational learning capability among the workforce. **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 3/4, 2007.

ELKJAER, B. From digital administration to organisational learning. **Journal of Workplace Learning**, v. 17, n. 8, 2005.

FILHO, A. I.; GUIMARÃES, T. A. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, 2010.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2003.

GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. Cartografia da aprendizagem organizacional no Brasil: uma revisão multiparadigmática. In: ANTONELLO, C. S. *et al.* **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

HUYSMAN, M. Contrabalançando tendências: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In: EASTERBY-SMITH, M. *et al.* (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEAVITT, C. C. A Comparative Analysis of Three Unique Theories of Organizational Learning. *On line submission*. **Education Resources Information Center**, 2011. Disponível em: <
http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_&ERICExtSearch_SearchValue_0=ED523990&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED523990> Acesso em 12 jan 2012.

LE BOTERF, G.L. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, 2003.

MANO, R. S. Past organizational change and managerial evaluations of crisis: a case of double-loop learning effects in non-profit organizations. **Journal of Workplace Learning**, v. 22, n. 8, 2010.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n.2, p. 340-363, 1977.

MILLS, J. *et al.* **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MURRAY, P. Organisational learning, competencies and firm performance: empirical observations. **The Learning Organization**, v. 10, n. 5, 2003.

NICOLINI, D.; MEZNAR, M. B. The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. **Human Relations**, v. 48, n. 7, p. 727 – 746, 1995.

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

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interest**. 3ª ed., Sage Publication, 2008.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, v. 20, n.1, p. 7 – 28, 1983.

TAKAHASHI, A. R. W. Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino. 2007. 467 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, 2007.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, n. 28, 2007.

TILCSIK, A. From ritual to reality: demography, ideology, and decoupling in a post-communist government agency. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, 2010.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (eds.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

TURNER, D.; CRAWFORD, M. Managing current and future competitive performance: the role of competence. In: HAMEL, G.; HEENE, A. **Competence-based competition**. England: John Wiley & Sons, p. 241-264, 1994.

WATSON, N. **Decoupling isomorphisms: strategic responses to institutional pressures and organizational learning from performance feedback in the case of corporate social responsibility**. INSEAD Faculty. Tese de Doutorado, 2009.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.