

MANUTENÇÃO DE *EXPERTISE*: uma abordagem interdisciplinar baseada em aprendizado, conhecimento e memória organizacionais

Maurício Barcelos Almeida*
Renata Maria Abrantes Baracho Porto**

RESUMO

Atuando em ambientes cada vez mais competitivos, as organizações têm adotado a terceirização como alternativa para redução de custos. Tal processo, que envolve o repasse de atividades não essenciais a outras organizações, tornou-se uma prática comum. Entretanto, se adotada indiscriminadamente, a terceirização resulta em perda de *expertise* e em deficiência na produção de conhecimento pela organização. O presente artigo destaca a necessidade da adoção de práticas que mantenham a identidade da organização, a despeito da terceirização, como forma de garantir sua sobrevivência em longo prazo. A partir da ideia de que as organizações são capazes de aprender, produzir e reter conhecimento apresenta-se um panorama que abrange contribuições da psicologia, da sociologia e da administração. Conclui-se pela necessidade de criação de uma linguagem organizacional como forma de reter conhecimento na organização.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, terceirização, linguagem organizacional, recuperação da informação, representação da informação.

* Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. Docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.
E-mail: mba@eci.ufmg.br.

** Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil. Docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.
E-mail: renatambaracho@gmail.com.

I INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um ambiente caracterizado pela alta competitividade, pela integração dos mercados e pela redução do ciclo de vida de produtos e serviços. Nesse contexto, a informação e o conhecimento se tornaram essenciais para o desempenho das organizações, uma vez que seu sucesso está diretamente relacionado ao uso que fazem das informações que possuem (CASTELLS, 2002; MCGEE; PRUSAK, 1994).

Esse panorama tem raízes na reestruturação econômica iniciada nos anos 80, a qual induziu a implementação de estratégias de reorganização das empresas. A partir de então, introduziu-se um modelo de produção racionalizado baseado na redefinição dos

processos de trabalho, na redução de custos com mão de obra via automação e na supressão de níveis administrativos.

A crescente difusão do uso de tecnologia da informação, em especial as redes, deu origem a novas formas de condução dos negócios. Ao longo do tempo, a gestão da tecnologia da informação resultou na criação de unidades corporativas especializadas, muitas vezes dispendiosas e dissociadas da atividade-fim da organização. Nesse contexto, a alternativa adotada por muitas empresas tem sido a flexibilização da estrutura organizacional através do repasse de atividades. Utilizando a estratégia conhecida como terceirização, a empresa deixa de executar todas as atividades e passa a se concentrar apenas na atividade-fim. O atrativo da terceirização reside na potencial redução de

custo, na facilidade de adaptação às mudanças do ambiente, no acesso à mão de obra especializada e na ampliação da tão almejada flexibilidade.

A terceirização rapidamente estendeu-se por outras funções da empresa, inclusive as estratégicas. As organizações passaram assim a abrir mão da confidencialidade de informações vitais as quais, em outro momento, as elevaram a uma posição de sucesso frente os concorrentes. Além disso, a dependência de terceiros diminuiu drasticamente a capacidade de produzir e reter conhecimento na organização. Do ponto de vista estratégico, a principal questão diz respeito ao futuro de empresas que se encontram cerceadas em sua capacidade de produzir conhecimento novo, uma vez que não mantém *expertise* própria.

O presente artigo se insere nesse contexto e destaca a necessidade da adoção de práticas que mantenham a identidade da organização, a despeito da terceirização, como forma de garantir sua sobrevivência em longo prazo. "Para tal, parte-se da ideia extensamente discutida na literatura de que as organizações são capazes de aprender [...] "(ARGYRIS, 1999), de produzir conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e de reter conhecimento (WALSH; UNGSON, 1991). Apresenta-se um panorama que abrange contribuições da psicologia, da sociologia e da administração, para o entendimento das formas com que o aprendizado, o conhecimento e a memória se manifestam no ambiente corporativo.

O panorama construído permite concluir sobre a necessidade de uma linguagem organizacional, a qual deve ser criada como uma alternativa para solução de problemas provenientes da aplicação intensiva da estratégia da terceirização. Advoga-se que apenas através de tal linguagem é possível reter conhecimento na organização, uma vez que ela é a responsável pela tradução entre o conhecimento individual e o conhecimento organizacional através de processos de socialização.

O artigo encontra-se organizado da seguinte forma: a seção 2 contextualiza o problema, enfatizando a inserção da terceirização no âmbito da flexibilização da estrutura organizacional via redes; a seção 3 aborda as questões relacionadas a aprendizado, conhecimento e memória nas organizações, respectivamente, sob o ponto de vista da Psicologia Social, da Sociologia e da Administração; finalmente, a seção 4 destaca a viabilidade da proposta da linguagem organizacional, apre-

senta considerações finais e sugere trabalhos futuros.

2 ORGANIZAÇÕES EM REDE E TERCEIRIZAÇÃO

O cenário mercadológico atual possui dinâmica e força capazes de determinar o sucesso ou fracasso das organizações que o compõem. A atenção à evolução do mercado e o conhecimento e entendimento das bases dessa evolução podem significar a diferença entre ser ou não competitivo, ou mesmo sobreviver ou não. Assim, desde o início da transformação provocada pela globalização, as organizações intensificaram a utilização de estratégias que as proovessem de capacidade de inovação e vantagens competitivas sustentáveis (CHOO, 2006).

Para Miles e Snow (1986) e para Castells (1999), essa evolução fez nascer uma nova organização produtiva capaz de agilizar e flexibilizar os volumes da produção e controlar custos e perdas, viabilizando o incremento da produtividade e da competitividade. Esse novo modelo se apoia na flexibilidade, pois produzir o que é necessário, na quantidade necessária e quando necessário passou a ser a diretiva das novas formas organizacionais, que abandonaram a tradicional produção em massa para investir na conquista de produção mais diversificada e integrada. Além disso, recorrem a estratégias de colaboração capazes de superar suas fronteiras para garantir acesso mais rápido ao mercado, aquisição de habilidades que não possuem e acompanhamento das inovações tecnológicas.

Essas estratégias, segundo Miles e Snow (1986), resultaram em uma nova arquitetura organizacional, estruturada em rede e projetada para funcionar de forma flexível, viabilizando a eficiência coletiva, adaptando-se às exigências do cliente e programando a produção de acordo com a demanda. Essas redes organizacionais representam um modelo que se caracteriza pela fluidez de fronteiras e pela complementaridade, além de se distinguir pela interação entre diferentes organizações que despendem esforços coletivos em direção a um objetivo comum. Compartilhando recursos, pessoas, tecnologias, informações e conhecimento, as empresas são, ao mesmo tempo, autônomas e dependentes em relação à rede. Desenvolvem negócios

em conjunto, numa relação de interação e interdependência e numa atuação interativa e integrada.

Para Castells (1999), o ingresso em uma dessas redes de atuação demanda recursos significativos, sejam eles financeiros, tecnológicos, etc. Outra forma de participar da rede seria através da interligação com uma empresa já participante. Essas interligações realizam-se sob a forma de alianças, fusões, aquisições, *joint ventures* e acordos tecnológicos ou consórcios de empresas e têm sido especialmente importantes nos setores de alta tecnologia, onde a inovação constitui a principal arma competitiva.

A participação nesse tipo de estrutura permite que as capacidades existentes em determinadas organizações sejam utilizadas por outras, num processo de colaboração que agrega valor tanto à empresa em particular quanto à cadeia produtiva formada. Através da rede é possível extrair valor de um ativo, seja ele, processo, serviço ou produto, sem deter sua propriedade privada e exclusiva. Isso faz com que a cooperação e o conhecimento tornem-se os principais regentes de parcerias envolvendo diferentes empresas e pessoas atuando em ambientes distintos.

A flexibilidade dessa estrutura é conquistada e favorecida à medida que a organização deixa de executar todas as suas atividades em seu interior, comprando de outra empresa a execução de algumas delas. Esse processo de repasse de atividades para execução por terceiros, ficando a empresa concentrada em sua atividade-fim é denominado *terceirização* (GIOSA, 1997).

Para Davenport (2005), a terceirização é desejável uma vez que proporciona potenciais reduções de custo, permite adaptação mais veloz às constantes mudanças do ambiente competitivo, viabiliza o acesso à mão de obra especializada e amplia de forma considerável a capacidade de atuar de forma mais flexível.

Inicialmente, a terceirização compreendia apenas as atividades periféricas e os serviços de apoio, mas rapidamente estendeu-se a todas as funções da empresa, inclusive as estratégicas como, por exemplo, aquelas relacionadas à Tecnologia da Informação. Com isso, as organizações passaram a buscar empresas mais qualificadas para desenvolver suas atividades, uma vez que fornecedores especializados

podem oferecer custos mais baixos, inovação, modernização, inventividade e competência.

Pinchot (1996), Gottfredson, Puryear e Phillips (2005) ressaltam que esse comportamento fez com que as organizações desafiassem um dos mais importantes princípios da gestão das organizações, que consiste em manter a capacidade estratégica dentro da própria empresa. Com isso, a decisão de compartilhar informações estratégicas e vitais para a empresa tornou-se uma das questões mais críticas da terceirização.

Além disso, Pagnoncelli (1993) destaca que as particularidades da estrutura de redes organizacionais e da terceirização tanto dificultam o processo de captar e registrar o conhecimento diluído ao longo da estrutura quanto reforçam a singularidade e o delicado equilíbrio dos relacionamentos. Tais relacionamentos muitas vezes envolvem uma empresa fornecedora trabalhando simultaneamente informações estratégicas de duas ou mais empresas concorrentes. Esse tipo de estrutura expõe o diferencial competitivo de uma organização, pois exige que a mesma compartilhe sua riqueza informacional com outras organizações da cadeia.

Para Hendry (1995), no entanto, o maior desafio que a terceirização apresenta é a conquista do equilíbrio dinâmico da organização, que lhe permita atingir os objetivos de curto prazo e responder a novas situações e circunstâncias em longo prazo. A eficiência é uma das principais metas da terceirização, a qual é essencial para o sucesso e a sobrevivência em curto prazo, além de significar redução, mesmo que indireta, de custos. O aprendizado é fundamental para a sobrevivência e a prosperidade em longo prazo, mas por depender da cultura e da comunidade, fica comprometido, à medida que o conhecimento se encontra distribuído por diferentes empresas e cada uma delas possui sua própria cultura.

Davenport e Prusak (1998) reforçam que nesse cenário, inegavelmente complexo e dinâmico, as organizações reconhecem que o conhecimento é uma valiosa fonte capaz de gerar vantagem competitiva sustentável. Assim, atividades baseadas no conhecimento cada vez mais se transformam em funções primordiais para as empresas, pois elas estão se diferenciando umas das outras pelo que sabem.

Aliada à flexibilidade e compartilhamento promovidos pela estrutura de redes, a produção

de conhecimento apresenta-se como uma estratégia capaz de determinar a eficiência e eficácia das decisões e ações organizacionais. O conhecimento passa a ser condição para o sucesso nessa nova economia que o avalia como fundamental à geração de riqueza em organizações, regiões e países e sua gestão surge como fator determinante da capacidade de uma organização crescer e se adaptar (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001).

Segundo Choo (1996), as organizações trabalham, então, para gerar e utilizar conhecimento. Porém, apesar de necessária essa tarefa ainda se mostra como um desafio. No interior das organizações é possível perceber que as informações, o conhecimento e a *expertise* encontram-se dispersos pela organização e estão frequentemente ligados a indivíduos ou grupos de trabalho. Assim, também segundo Choo (2008), o processo de geração e uso do conhecimento precisa abranger tanto a construção de novo conhecimento e novo significado quanto o movimento de compartilhamento e troca de informações entre os indivíduos e as unidades da empresa.

A informação, apesar de onipresente na organização e fora dela, não é livre e nem flui livremente. Se a informação é uma fonte de riqueza, é também uma forma de poder e poucos acreditam que será partilhada na organização sem fortes incentivos para que isso aconteça (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Para Choo (2003), o próprio ambiente de trabalho com suas características físicas e sociais influencia as atitudes em relação à informação, aos tipos requeridos de informação, ao fluxo e à disponibilidade da informação. Assim, a cultura de uma organização, seus objetivos, metas, missão, sistemas de recompensa e reconhecimento, ajudam a definir a percepção de seus profissionais sobre o papel e a importância da informação. O uso da informação apresenta-se, então, como algo situacional, pois o meio social ou profissional ao qual o indivíduo pertence, a estrutura dos problemas enfrentados, o ambiente onde os grupos vivem e trabalham e o modo de resolver os problemas estabelece um contexto para o uso da informação.

Considerando o contexto externo, Choo (1996) ressalta que o desafio não é mais simples, pois a dependência das organizações em relação ao meio em que se inserem requer que

estejam constantemente alerta às mudanças em seus relacionamentos. Além disso, conforme ressaltam Davenport e Prusak (1998), ao interagir com o ambiente as organizações absorvem os mais diversos tipos de informação e precisam acionar mecanismos eficientes de avaliação e depuração para obter conhecimento novo. O novo conhecimento passa então a complementar uma base já existente composta pela combinação de conhecimento prévio, experiências, valores e regras.

Davenport e Prusak (1998) ainda defendem que, diante da constatação da importância do conhecimento para a sobrevivência e prosperidade organizacional, as empresas têm buscado formas eficientes de gerenciar esse precioso recurso. Trabalhando internamente, procuram se aprimorar e moldar no sentido de criar um ambiente propício para a geração e compartilhamento de informações e conhecimento. Choo (1996) reforça que as empresas também buscam formas de trazer para seu interior os recursos informacionais oferecidos pelo meio, valendo-se de estratégias que permitam avaliar a evolução do ambiente externo e suas mais significativas mudanças, interpretando seu significado, desenvolvendo respostas apropriadas e internalizando o que for percebido como útil.

Nesse contexto, surge de forma contundente à questão relacionada à forma pela qual empresas submetidas a processos intensos de terceirização podem garantir sua sobrevivência no longo prazo em uma economia baseada em ativos de conhecimento. A Seção 3 discute a possibilidade de manter o conhecimento relevante na empresa através da cognição organizacional.

3 APRENDIZADO, CONHECIMENTO E MEMÓRIA ORGANIZACIONAIS

A noção de uma pretensa cognição organizacional (FIOL; LYLES, 1985) abrange pelo menos três abordagens: aprendizado, produção de conhecimento e memória nas organizações. De fato, segundo Brown e Duguid (2001, p.111) “[...] os atos de criar, aprender, compartilhar e utilizar o conhecimento parece quase indivisível”. É possível justificar essa convergência pela inter-relação entre os processos de conhecimento, aprendizado e memória, que consistem de

atividades que configuram, pelo menos em parte, o comportamento organizacional.

Aprendizado, conhecimento e memória organizacionais têm sido estudados por diversas linhas de pesquisa acadêmica e, segundo Cyert e March (1963), a teoria das organizações comporta pelo menos três abordagens que estudam o comportamento nas organizações: o ponto de vista da psicologia social, o ponto de vista sociológico e o ponto de vista administrativo.

O ponto de vista da psicologia social, apesar de abordar a questão organizacional, fundamenta-se no indivíduo. Nessa linha, existem três correntes que merecem destaque: a primeira que, baseada no cognitivismo, que considera as organizações como entidades que processam informações; a segunda que avalia o comportamento organizacional inspirando-se na teoria dos sistemas aplicada ao aprendizado individual; e a terceira que se baseia na natureza situacional do aprendizado e da produção do conhecimento, a qual considera que o aprendizado nas empresas está inserido em comunidades de prática (composta de indivíduos) e ocorre pela via social. Esta abordagem é apresentada na seção 3.1, sob a denominação pesquisas centradas no indivíduo.

O ponto de vista sociológico abrange iniciativas da sociologia que são úteis na análise das organizações como entidades sociais. Essa abordagem é apresentada na seção 3.2, denominada pesquisas centradas na sociedade e abrange pesquisas de pensadores tradicionais da sociologia.

O ponto de vista administrativo considera a visão de pesquisadores de gestão estratégica das organizações e de economia, que avaliam como as empresas se desenvolvem e como são gerenciadas ao longo de seu ciclo de vida. A seção 3.1, pesquisas centradas na administração das organizações, apresenta esta última abordagem.

3.1 Pesquisas centradas no indivíduo

O conhecimento no contexto organizacional é um atributo da empresa como um todo e não pode ser avaliado simplesmente agregando-se competências e capacidades de vários indivíduos. Entretanto, o estudo dos comportamentos individuais pode ser de valia para a análise do comportamento organizacional

(NELSON; WINTER, 1982). Essa premissa justifica pesquisas que, mesmo objetivando entender os fenômenos no nível organizacional, partem do nível individual.

3.1.1 Abordagem baseada no cognitivismo (processamento da informação)

A ideia das organizações e de seus indivíduos como processadores de informação foi influenciada pelo trabalho de vários autores como Simon (1970), Cyert e March (1963) e Huber (1990).

O processamento da informação alimenta a geração de conhecimento e a retenção na memória da organização, provocando mudanças em seu comportamento, as quais caracterizam o aprendizado. Conforme explica Huber (1990), uma entidade aprende se, através de processamento da informação, o conjunto de seus comportamentos potenciais é alterado. Essa definição vale tanto para entidade tomada como uma pessoa, um grupo ou uma organização.

Simon (1970) entende a organização como um complexo sistema de comunicações e inter-relações existente em um grupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo, parte substancial das informações, dos pressupostos, dos objetivos e das atitudes que fazem parte de suas decisões. Propicia-lhes, também, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes sobre o que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagem. O ambiente organizacional fornece, então, os pressupostos para que o indivíduo possa agir.

Assim como os seres humanos, as organizações são capazes de conter representações do ambiente em que operam e de se adaptar, sendo essa adaptação a principal evidência de sua capacidade de aprender. O processo de adaptação se dá principalmente através de regras da organização, as quais manipulam o processo de tomada de decisão. Qualquer regra que conduza a um novo estado desejado torna possível sua futura utilização e, assim, o aprendizado acontece (CYERT; MARCH, 1963).

Os processos de tomada de decisão na organização são baseados em modelos representativos. Esses processos são alimentados através de entradas obtidas em variáveis do ambiente, são controlados por regras e são

geradores de saídas. As regras de decisão, por sua vez, são primariamente afetadas pelas experiências passadas registradas, descritas por Cyert e March (1963) como a memória da organização.

Para Simon (1970), toda vez que um problema acontece, cabe à memória reter a informação obtida, colocando-a a disposição do indivíduo, sem nova investigação, assim que o próximo problema da mesma natureza ocorra. A informação pode ser guardada tanto na memória propriamente dita (memória natural) como pode ser registrada por escrito (memória artificial), de maneira a se tornar acessível. A memória artificial que abrange bibliotecas, arquivos e registros constitui o tipo de memória mais importante nas organizações.

Huber (1990) defende o efeito da tecnologia na memória das organizações, na inteligência organizacional e na tomada de decisões e classifica as tecnologias como básicas (capacidade de armazenamento, de processamento e de comunicação de dados) e avançadas (comunicação assistida por computador e sistemas de apoio à decisão). Segundo o autor, as tecnologias avançadas influenciam a memória da organização ao incrementar a memória individual, uma vez que a capacidade da memória individual não é suficiente para as necessidades da empresa. Destas tecnologias derivam memórias organizacionais baseadas em computadores com algumas propriedades, como por exemplo, completeza, superiores aos componentes humanos das memórias organizacionais.

Outra tendência presente na visão do comportamento das organizações pela psicologia social baseia-se no paradigma estímulo-resposta tomado à teoria behaviorista, e influencia autores como Weick (1973), Fiol e Lyle (1985), Cohen e Levinthal (1990).

Para Weick (1973), o comportamento da organização é explicado por seus processos de criação, seleção e retenção da informação, cujos objetivos são diminuir a ambiguidade destas informações. O processo de criação (conhecimento) diminui a ambiguidade ao gerar a informação à qual o ambiente organizacional se adapta; o processo de seleção (aprendizado) tem o potencial de contradizer ou reafirmar o conteúdo existente na informação, mais uma vez reduzindo a incerteza; e a reorganização interna

da informação dentro do sistema de retenção (memória) afasta a ambiguidade criada por contradições.

A capacidade de absorção de informações pela empresa representa sua habilidade em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las de acordo com suas necessidades, conforme argumentam Cohen e Levinthal (1990). Porém, segundo estes autores, essa capacidade de absorção depende da capacidade de absorção individual dos membros da organização e da transferência de conhecimento entre as subunidades organizacionais. Dessa forma, os estímulos que alimentam tais capacidades são obtidos no ambiente externo da organização e no ambiente externo das subunidades, ou seja, na empresa como um todo.

As atividades da organização envolvidas nesses ciclos comportamentais estão voltadas para o estabelecimento de um nível aceitável de certeza. Isso é conseguido através de estímulos e respostas no ambiente em que a empresa se situa.

O paradigma estímulo-resposta permite, então, que o aprendizado seja visto como uma resposta padronizada dos membros da organização aos desafios apresentados pelo ambiente (FIOL; LYLES, 1985).

3.1.2 Abordagem baseada na teoria dos sistemas

Em meados do século XX, simultaneamente ao desenvolvimento da teoria sistêmica, um novo campo de investigações interdisciplinar denominado *cibernética* buscava uma abordagem unificada para problemas de comunicação e de controle. A cibernética se desenvolveu a partir de dois núcleos principais, sendo o primeiro composto pelos ciberneticistas originais (matemáticos, engenheiros e neurocientistas) e o segundo por cientistas das ciências humanas. No segundo grupo estava *Gregory Bateson*, cientista cuja maior contribuição foi uma concepção da mente baseada em princípios cibernéticos.

Os estudos de *Bateson* sobre a teoria do aprendizado influenciaram a literatura sobre comportamento organizacional, gerando um movimento cuja premissa básica para solução de problemas de aprendizado nas organizações consistia na intervenção direta através de uma série de ferramentas para mudança do comportamento individual. Autores que se

inspiraram nessas ideias são Senge (1990) e Argyris (1999).

Nos anos 90, uma nova linha de raciocínio é apresentada em uma teoria de aprendizado organizacional claramente inspirada na teoria sistêmica. Em concordância com essa tendência, Senge (1990) enfatiza a importância de as organizações desenvolverem sua capacidade de aprendizagem efetiva, citando cinco disciplinas necessárias para a organização do aprendizado: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico, dentre as quais o pensamento sistêmico é a mais importante.

O que ocorre, entretanto, conforme explica Senge (1990, p.135), as “[...] organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional [...]”. Assim, a solução dos problemas de aprendizado deve ser conduzida através da intervenção, no nível individual, com a mudança da mentalidade dos indivíduos, promovida pela alta administração (SENGE, 1990).

Argyris (1999, p. 68), por sua vez, apresenta o aprendizado nas empresas como um processo de identificar e corrigir erros. Nesse contexto, erros são aspectos que inibem o aprendizado, que pode acontecer através de uma curva simples ou de uma curva dupla. Os dois tipos de aprendizado são requeridos por todas as organizações.

O aprendizado de curva simples é apropriado para a rotina, as questões repetitivas, ou seja, ajuda a realizar o trabalho diário. Este tipo de aprendizado corresponde à solução de problemas ou correção de erros a partir da mudança em ações pré-definidas e rotineiras. O aprendizado de curva dupla é mais relevante para questões complexas e não programadas: garante que haja futuro para a organização. Ele ocorre quando erros são corrigidos através do exame e da alteração de variáveis que governam o contexto e, só então, das ações. Tais variáveis são estados preferenciais pelos quais os indivíduos buscam satisfação enquanto agem.

Ainda segundo Argyris (1999), o aprendizado na empresa é uma questão paradoxal e este paradoxo reside no fato de que, ao mesmo tempo em que organizações podem aprender através de seus membros, elas criam restrições que difi-

cultam o aprendizado. Tais restrições acontecem através de mecanismos de defesa organizacional, muitas vezes baseados nas próprias funções gerenciais. Os membros de uma organização são, frequentemente, pressionados a fazer não aquilo que acham certo, mas o que é certo para a empresa. Com o tempo este processo é internalizado e os indivíduos não percebem que não utilizam mais as teorias que explicitamente defendem. Criam-se, então, dois modelos de comportamento: o Modelo 1, correspondente à curva de aprendizado simples, e o Modelo 2, correspondente à curva de aprendizado dupla. A solução para promover o aprendizado produtivo na empresa é algum tipo de intervenção externa que possibilite ao Modelo 1 evoluir para o Modelo 2.

As organizações podem ser auxiliadas na passagem do Modelo 1 para o Modelo 2, através de uma série de procedimentos aplicados sobre a forma de agir de seus membros, conforme explica Argyris (1999). O primeiro passo é auxiliar os indivíduos a se tornarem conscientes do seu Modelo I e dos processos de raciocínio automático. O segundo passo é auxiliar estes indivíduos a ver como eles mantêm características dos sistemas de aprendizado que sancionam o Modelo I. O terceiro passo é auxiliá-los a aprender a nova teoria da ação, ou seja, o Modelo II. O quarto passo é introduzir suas novas ações na organização e simultaneamente ajudar outros a aprender sobre elas.

3.1.3 Abordagem baseada na natureza situacional

A abordagem situacional demonstra preocupação com as questões sociais do comportamento organizacional. Enfatiza que o aprendizado na organização está situado em comunidades de prática e é parte integrante do contexto social onde ocorre. Autores que adotam essa linha de pesquisa são Lave (1988), Wenger (1998), Brown e Duguid (2001).

Para Brown e Duguid (2001), a ideia do aprendizado na organização, baseada no acúmulo de informações, na tecnologia pela tecnologia e em práticas gerenciais que desconsideram o contexto, corresponde a uma visão distorcida de como a organização aprende. O acúmulo de informações, por si só, não possibilita ao indivíduo aprender a fazer, mas apenas aprender sobre assuntos de forma descontextualizada e sem possibilidades de uso real.

Lave (1988) avalia a eficiência do aprendizado para tarefas do dia a dia, opondo-se à ideia de que as atividades são isoladas e que algumas formas de conhecimento são passíveis de utilização em qualquer situação. Para o autor, seria impossível analisar a educação sem considerar sua relação com o mundo para o qual as pessoas estão sendo educadas. O aprendizado é social, permeia as atividades das pessoas e acontece, em grande parte, a partir da experiência na vida diária. Não faz sentido falar em conhecimento descontextualizado, abstrato ou genérico.

As ideias do aprendizado situacional são aplicáveis ao contexto organizacional em função da importância crescente das redes informais e grupos para a construção de uma organização capaz de aprender, conforme afirma Wenger (1998). Assim, o aprendizado não consiste em adquirir certas formas de conhecimento mas em construir uma identidade engajando-se em comunidades de práticas e participando ativamente delas (WENGER, 1998).

Uma comunidade de prática envolve mais do que conhecimento técnico ou habilidades associadas a uma tarefa. Os membros estão envolvidos em atividades de seu interesse, o que lhes proporciona o senso de empreendimento comum e identidade. “Ao entrar em uma comunidade o indivíduo aprende periféricamente, mas ao se tornar mais competente, move-se para o núcleo da comunidade [...]” (LAVE; WENGER, 1991; SMITH, 2003).

Segundo Wenger (1998), pessoas completamente engajadas nestas comunidades desenvolvem um repertório compartilhado de recursos que consiste de dispositivos, vocabulários, estilos, etc. Com isso, participam ativamente do processo de criar, refinar, comunicar e usar o conhecimento. Porém, para que a comunidade de prática funcione adequadamente ela precisa aprender, se apropriar do conhecimento comum gerado e armazená-lo em forma de memória.

Para Brown e Duguid (2001, p.119), o aprendizado é um processo notavelmente social, formador de identidades e impelido pela demanda. O aprendizado une as pessoas que se utilizam de práticas e recursos similares em grupos sociais que proporcionam recursos para que os seus membros aprendam.

Para estes autores, a tecnologia apresenta boas possibilidades para disseminação de práticas

na organização ao conectar indivíduos isolados. Entretanto, uma visão com ênfase extrema na tecnologia desconsidera aspectos importantes como contexto, cenários, história, conhecimento compartilhado e recursos sociais. Certas práticas gerenciais utilizadas com frequência pelas empresas também podem ocasionar dificuldades nos processos de aprendizado, conhecimento e memória da organização: “A espécie de redução cega no tamanho das empresas, produzida pela reengenharia de processos de negócios, fez com que as empresas perdessem a memória coletiva [...]” (BROWN; DUGUID, 2001, p. 108)

Assim, para Brown e Duguid (2001, p.114), o aprendizado que proporciona a geração de conhecimento e sua retenção na empresa está inserido nas comunidades de prática. Nessas comunidades, o contexto social e os relacionamentos entre integrantes com problemas e recursos similares proporcionam a possibilidade de aprendizado, pois a prática, portanto, molda e suporta o conhecimento.

3.2 Pesquisas centradas na sociedade

Em oposição às pesquisas da psicologia social, a sociologia vai tratar o indivíduo como parte de um contexto social, contribuindo para a análise das organizações enquanto grupos sociais. A visão da sociologia não faz menção direta às questões organizacionais sobre conhecimento, aprendizado e memória, mas aborda estes temas ao estudar a dimensão social.

Em seus estudos, Durkheim (1968) considera que, para compreender a maneira pela qual a sociedade vê a si e ao mundo é preciso considerar a natureza da sociedade e não a dos indivíduos. Dessa forma, não é possível explicar o todo, a sociedade, sem explicar as partes, o indivíduo; mas também não é possível explicar as partes sem considerar o todo em que estão inseridas.

Para Fleck, Trenn e Merton (1979), o conhecimento não consiste apenas de uma estrutura teórica mas de um condicionamento social, cultural e histórico. A verdade é uma função de um estilo particular de pensamento que deve ser aceito pelo pensamento coletivo, o qual é definido como uma comunidade de pessoas mutuamente trocando ideias ou interagindo intelectualmente. Assim, conceitos e teorias são compartilhados por membros individuais de

uma comunidade. O papel do indivíduo em relação à comunidade é menor visto que cada um compartilha, constrói e contribui com o coletivo através de suas ideias. O conhecimento não é construído apenas pelo diálogo entre o sujeito e o objeto, nem individualmente, mas através de uma relação que inclui o coletivo.

Outra corrente da visão social, defendida por Berger e Luckman (1973, p.87), que aborda os atos de conhecer, aprender e memorizar concebe as organizações como entidades objetivas: o mundo institucional é a atividade humana objetivada. Nesta corrente a análise se inicia através da questão do que é a realidade e de como ela acontece na vida diária das pessoas.

O conhecimento deve, então, ser avaliado a partir do que as pessoas conhecem como realidade em sua vida cotidiana, independentemente da validade desse conhecimento. Com isso, estudar o conhecimento consiste em fazer uma análise da construção social da realidade (BERGER; LUCKMANN, 1973, p.14).

Ainda segundo Berger e Luckman (1973), as instituições só podem ser entendidas em termos do conhecimento que seus membros têm dela. Esse conhecimento não consiste exclusivamente de conhecimento teórico, mas, sim, daquele que permite aprender a realidade social e, ao mesmo tempo, produzi-la continuamente. Tais instituições se formam a partir da especialização dos desempenhos dos indivíduos, os quais são reconhecidos como os papéis desses indivíduos nas próprias organizações. Ao desempenhar tais papéis o indivíduo participa do mundo social.

Assim, estes autores reforçam que a conceituação dos papéis do indivíduo é fundamental para o entendimento da instituição como entidade social. É a partir destes papéis que um indivíduo aprende, conhece e armazena tal conhecimento.

3.3 Pesquisas centradas na administração das organizações

As pesquisas da administração relacionadas a aprendizado, conhecimento e memória organizacional têm sido conduzidas por diversos autores da área de gestão estratégica e economia, que enfatizam o uso de recursos internos da empresa ao longo de sua vida.

3.3.1 Abordagem baseada na economia

Segundo Penrose (1959), a produção e armazenamento da informação estão entre os mais importantes princípios que geram o crescimento das empresas e determinam como ela se torna apta a tirar vantagem das oportunidades de expansão da economia. Apesar da existência de teorias alternativas para explicar tal crescimento, este só é realmente explicado pela atuação de indivíduos no interior da empresa, os quais se organizam para aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente.

As empresas são motivadas pelo lucro e buscam formas de aumentá-lo, mas suas ações não são definidas através de escolhas exógenas e, sim, principalmente, através de recursos e esforços internos, conforme defendem Nelson e Winter (1982).

Através de sua teoria evolutiva sobre as capacidades e os comportamentos de uma organização, Nelson e Winter (1982) analisam fenômenos associados a mudanças econômicas provenientes da inovação nas empresas. Essa teoria se baseia na necessidade de reconstrução das fundações teóricas ortodoxas como forma de melhor entender a mudança econômica organizacional.

Para estes autores, as noções de conhecimento, aprendizado e memória organizacionais devem ser abordadas a partir da importância da informação, pois como a empresa se desenvolve através de recursos internos, torna-se relevante responder a questões sobre como o conhecimento é produzido e armazenado nas organizações.

Mesmo admitindo que o conhecimento é um atributo da organização como um todo, é necessário considerar os aspectos individuais como importantes para análise do conhecimento organizacional a partir da ideia de que indivíduos também são organizações complexas (NELSON; WINTER, 1982). Esses aspectos são: o conhecimento tácito dos indivíduos (teoria desenvolvida por Polanyi), determinante de suas habilidades; e a analogia dessas habilidades individuais com as rotinas organizacionais.

Nelson e Winter (1982) ainda esclarecem que a maior parte do conhecimento operacional permanece tácito porque existe dificuldade em articulá-lo rapidamente para uso na empresa e porque a linguagem não é um instrumento suficientemente preciso para descrever a

complexidade dos relacionamentos entre as entidades presentes. A linguagem, variando entre especializada e genérica, muitas vezes não consegue manter o mesmo significado entre diferentes indivíduos e contextos.

Assim, Nelson e Winter (1982) concluem que a retenção do conhecimento é feita através das rotinas, termo utilizado para descrever padrões de comportamento da empresa. As rotinas incluem características que abrangem, por exemplo, rotinas técnicas de produção, políticas de investimento, organização de inventários, pesquisa e desenvolvimento, publicidade, estratégias de negócios, dentre outras. Dessa forma, estas rotinas são as estruturas de retenção que permitem à empresa “relembrar” e utilizar o conhecimento através das habilidades individuais dos membros da empresa que as executam.

3.3.2 Abordagem baseada na gestão estratégica das organizações

Como em Nelson e Winter (1982), a metáfora da genética também é utilizada por Hamel e Prahalad (1995, p.57), que advogam a existência de uma genética da corporação, consistindo do conjunto de tendências, premissas e pressuposições sobre a estrutura do setor de atuação da empresa e sobre como ela deve atuar nesse setor. Esse código genético inclui dados sobre concorrentes, clientes, tecnologias, crenças, valores, normas e comportamentos da empresa. A renovação do código genético organizacional é essencial para que a empresa se mantenha competitiva: “[...] uma empresa incapaz de fazer periodicamente a reengenharia de seu código genético ficará à mercê das revoluções ambientais [...]”. (HAMEL; PRAHALAD, 1995 p. 57)

Para Hamel e Prahalad (1995), a reengenharia radical pode limitar o desenvolvimento das capacidades necessárias à organização no longo prazo por eliminar de seus quadros indivíduos com habilidades e com conhecimento de difícil substituição. As competências essenciais devem ser desenvolvidas como forma de se evitar problemas com aprendizado e retenção de conhecimento. Além do desenvolvimento e da manutenção das competências essenciais, a organização deve ser capaz de desaprender. Muitas das ideias consolidadas nas empresas são baseadas em convenções não questionadas, em uma visão pobre das

ameaças e oportunidades e em uma estrutura gerencial ineficiente, mas não questionada.

O esquecimento organizacional de partes selecionadas da memória pode ser benéfico às empresas, pois empresas que conseguem desaprender e rever suas fórmulas de sucesso para adaptá-las às mudanças do ambiente e às condições situacionais cultivam maior capacidade de sobrevivência e adaptação (LYLES, 1988; HOLAN; PHILLIPS, 2004).

A nova teoria do conhecimento organizacional consiste de uma visão epistemológica e de uma ontológica. A visão epistemológica se preocupa com a distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, enquanto a visão ontológica se preocupa com o nível da entidade que cria o conhecimento (indivíduo, grupo, organização e entre organizações). Nessas dimensões, epistemológica e ontológica, ocorre a espiral da criação do conhecimento, que surge quando a interação entre o conhecimento tácito e o explícito eleva-se de um nível ontológico inferior até níveis mais altos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a espiral do conhecimento responsável pela inovação organizacional é gerada através de quatro formas de conversão do conhecimento: a socialização, que converte conhecimento tácito em novo conhecimento tácito; a externalização que converte conhecimento tácito em conhecimento explícito; a combinação que converte conhecimento explícito em novo conhecimento explícito; e a internalização que converte conhecimento explícito para o conhecimento tácito.

Para Von Krogh e Roos (1995a) parece óbvio que sem a linguagem o conhecimento não fluiria de pessoa para pessoa dentro da organização. Assim, as três atividades propostas por Nonaka e Takeuchi (1997) para os processos de conversão do conhecimento (o uso de metáforas, o uso do diálogo e o uso da ambiguidade) envolvem a linguagem e seu uso.

Além disso, Von Krogh e Roos (1995a) sugerem que a questão da linguagem é central no estudo das formas de aprendizado, conhecimento e memória organizacionais. A comunicação nas empresas é realizada através de frases e conceitos conhecidos no contexto, que constituem uma linguagem própria, de difícil transposição para outra empresa, com outra cultura. A criação

dessa linguagem é dinâmica e a habilidade de rapidamente criá-la, incrementá-la e difundi-la através da organização representa considerável vantagem competitiva.

O uso de uma linguagem única, com significado consensual, pode representar melhorias nos processos com que os indivíduos da empresa aprendem novas práticas, compartilham conhecimento e o armazenam com um nível de ambiguidade reduzido. Nesse sentido, linguagem e conhecimento estão sempre juntos. Se nas operações diárias a moeda utilizada é o dinheiro, no desenvolvimento do conhecimento a moeda empregada é a linguagem.

Eccles e Nohria (1994) explicam que as organizações são sistemas sociais complexos que envolvem uma rede de diversos profissionais desempenhando papéis que se confundem e se sobrepõem. Os conceitos e palavras disseminados na organização estão sempre inseridos em sistemas linguísticos que descrevem o mundo e variam com o tempo e de organização para organização.

Von Krogh e Roos (1995b) argumentam que a construção do conhecimento é uma experiência pessoal e se aplica ao contexto organizacional na medida em que indivíduos diversos continuamente aprendem sobre a organização, seus objetivos, suas rotinas e seus valores. No contexto organizacional, o aprendizado não é exclusivamente individual, mas, ainda assim, não existe como transferir o resultado desses processos diretamente de um indivíduo para outro. Assim, o conhecimento individual se torna conhecimento organizacional em diversos níveis fica dentro da organização, através de processos de socialização.

O conhecimento individual dentro da organização depende da relação entre o indivíduo e o mundo. Essa relação se dá através da observação, mas também através da linguagem. A interação entre diferentes indivíduos na organização ocorre em função da linguagem utilizada, a qual influencia a forma como o indivíduo conhece o mundo. Conforme esclarece Von Krogh e Roos (1995b), o domínio de uma linguagem é dinâmico, pois se altera a partir de experiências dos membros das organizações, que, por sua vez, auxiliam em sua geração. A linguagem surge, então, como o meio através do qual o conhecimento organizacional se socializa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo discute a questão da manutenção da *expertise* de uma empresa considerando a amplamente adotada estratégia da terceirização. Apresentou-se o processo de terceirização como gerador de vantagem competitiva, mas também como uma ameaça em longo prazo por privar a empresa de seu principal recurso gerador de conhecimento novo: as pessoas. Em seguida, apresentou-se uma breve descrição do funcionamento das organizações como redes e de como o processo de terceirização funciona nesse contexto. Finalmente, foram apresentadas questões relativas à aprendizagem, conhecimento e memória das organizações, a partir de um conjunto de diferentes concepções: i) a visão da organização como entidade processadora de informação; ii) a visão sistêmica; iii) a visão situacional; iv) a visão da sociologia; v) a visão da gestão estratégica.

A abordagem cognitivista considera a mente humana como uma entidade processadora de informações, que recebe entradas provenientes do ambiente e as processa de acordo com regras, gerando saídas. Nessa abordagem, a organização é vista como uma extensão da mente, armazenando e recuperando representações das estruturas de conhecimento presentes na empresa. Esse paradigma se manteve dominante por décadas, mas tem sofrido críticas severas, baseadas na crença da centralidade das pessoas como criadoras de conhecimento e não como entidades processadoras de informação.

A abordagem sistêmica ao conhecimento e aprendizado organizacionais fundamenta-se em uma premissa intervencionista. Essa tendência defende que os problemas de aprendizado são solucionados apenas através de intervenção direta nos processos e práticas organizacionais. Entretanto, esse tipo de intervenção é em geral uma iniciativa da alta gerência da organização, a qual nem sempre conhece todos os problemas. Muitas vezes, por achar que conhece os problemas e tem capacidade de resolvê-los acaba por gerar outros mais sérios. Além disso, o aprendizado e o conhecimento se manifestam de diversas formas, através de interações sociais nem sempre sob o controle da alta gerência e nem sempre passíveis de acontecer por sua intervenção.

O aprendizado situacional apresenta como tendência a consideração da importância das

relações sociais na produção de conhecimento. Enfatiza ainda o nível individual, sem fornecer soluções para a questão de como o aprendizado e o conhecimento individual se traduzem para o nível organizacional. Porém a preocupação com a coletividade, com as interações sociais, parece conduzir a pesquisas mais próximas da realidade, se comparadas com o paradigma cognitivista.

As pesquisas da sociologia sobre as dimensões do aprendizado, do conhecimento e da memória no âmbito das organizações muitas vezes são desconsideradas, pela percepção de que não apresentam um escopo bem definido. Argumenta-se que uma visão assim, tão genérica, pouco poderia contribuir para tornar as organizações eficientes. Entretanto, tem-se observado a tendência da gestão das organizações em considerar o coletivo como a fonte de onde a organização retira meios para sobrevivência no longo prazo.

As organizações realmente não se comportam independentemente dos indivíduos que as compõem, mas são, na verdade, produtos do pensamento e das ações desses indivíduos. Da interação social entre pessoas nas organizações, surgem novas formas de pensar, que não são possíveis caso os indivíduos estejam isolados. Assim, parece razoável afirmar que existem conhecimento, aprendizado e memória inerentes à organização, os quais não fazem sentido para o indivíduo quando ele está fora dela.

As abordagens centradas na teoria das organizações consideram aspectos práticos, do ponto de vista da gestão da organização. A visão econômica deixa dúvidas sobre como tratar o conhecimento produzido e armazenado nas organizações, pois deixa em aberto questões sobre como a organização produz conhecimento e relembra suas capacidades. Considera-se a utilização de recursos internos da empresa para lidar com questões sobre aprendizado, conhecimento e memória. Entretanto, o ambiente não é mais tão determinante quanto o que se apresenta nas abordagens centradas nos indivíduos, fundamentadas no paradigma estímulo-resposta. Destaca-se ainda a importância das interações sociais e da linguagem para a produção do conhecimento.

Diante de um cenário caracterizado pela emergência das estruturas de redes organizacionais e pela crescente importância atribuída à informação e ao conhecimento

como elementos de promoção da inovação e do progresso organizacional, é fundamental entender como as organizações vêm cuidando do aprendizado, da criação do conhecimento e da construção de sua memória.

Uma vez que parcerias, alianças e terceirizações são vistas como necessidade, uma vez que as fronteiras organizacionais não são mais bem definidas, é importante rever o aprendizado e a construção do conhecimento e da memória organizacional sob uma nova ótica. Uma ótica que considere um contexto multi-organizacional que exige a integração de diferentes tipos de abordagens, arquiteturas, tecnologias e culturas. E que também considere essencial o entendimento de cada organização em particular, pois o acesso à informação e ao conhecimento deixou de ser um problema técnico para se transformar em um processo social envolvendo aspectos diversos.

Usualmente, o processo de aprendizado, produção do conhecimento e construção da memória organizacional acontece num mesmo ambiente, numa mesma cultura, ou seja, está limitada ao interior das empresas. Porém, corre o risco de perder-se na terceirização de atividades. A troca de informações e o compartilhamento do conhecimento são fundamentais ao sucesso da terceirização, mas ao mesmo tempo representam risco de dependência estratégica de empresas envolvidas no processo. Dessa forma, a estrutura de redes e a terceirização provocam o confronto entre a valorização do conhecimento como principal riqueza da organização e a necessidade de compartilhamento dessa riqueza com outras organizações da rede.

Empresas terceirizadas, muitas vezes, manipulam informações de uma ou mais empresas diferentes, às vezes concorrentes. Assim, as organizações que atuam numa estrutura de redes organizacionais preocupam-se com a segurança das informações estratégicas que precisam compartilhar com suas prestadoras de serviço. Também se sentem inseguras quanto à garantia de sua posição no mercado ao compartilharem sua riqueza informacional com outros membros da rede. Essa insegurança contribui para a ineficiência do processo de compartilhamento de informações e, conseqüentemente, do aprendizado e da produção de novo conhecimento. As empresas terceirizadas se veem, assim, privadas do

material informacional que poderia ser utilizado na construção de sua base de conhecimento e de sua memória.

Nesse contexto, a questão da linguagem torna-se essencial para uma reflexão mais consistente sobre como o aprendizado, o conhecimento e a memória se traduzem do nível individual para o nível organizacional. Tal tradução acontece quando o conhecimento presente nos indivíduos se socializa através da linguagem. E, num cenário de redes organizacionais, essa tradução se faria quando o conhecimento distribuído ao longo da cadeia produtiva e presente em fontes individuais distintas e participantes de organizações também distintas fosse transformado em conhecimento organizacional.

Assim, o estabelecimento de uma linguagem organizacional surge como provável solução para a perda de conhecimento presente na estrutura flexível das redes e na terceirização. Através dela seria possível estabelecer uma base de transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional. Também seria possível promover de forma organizada e eficiente o crescimento individual e organizacional.

Programas ou estratégias que considerem a linguagem organizacional como recurso poderiam significar o diferencial competitivo de uma empresa ao promover a captura, criação e reuso de experiências. Como resultado, essa estratégia poderia representar ganhos significativos em aperfeiçoamento, inovação, agilidade na criação de novas soluções, aumento da produtividade e redução de custos operacionais.

Como trabalhos futuros pretende-se verificar a viabilidade da linguagem organizacional como possível solução para a perda do conhecimento presente em contextos de terceirização, onde é relativamente comum a evasão tanto dos profissionais quanto das empresas. Pretende-se, também, verificar a efetividade da linguagem organizacional em um ambiente caracterizado pela flexibilidade, pelo compartilhamento, pela interação e pela interdependência inerentes à rede, assim como avaliar a utilização de mecanismos relacionados a arquitetura da informação como forma de implementação desta linguagem organizacional.

**MAINTENANCE OF EXPERTISE:
an interdisciplinary approach based on organizational
learning, knowledge and memory**

ABSTRACT

Operating within environments increasingly competitive, organizations have adopted the practice of outsourcing as an alternative to reduce costs. This process, which involves the transference of non-core activities to other organizations, has become a common practice. However, taken indiscriminately, it results in loss of expertise and deficiency in the production of knowledge in organizations. This paper highlights the need of following practices that maintain the identity of the organization, regardless of outsourcing, as a way to ensure its long-term survival. Based upon the idea that organizations are able to learn, create and retain knowledge, we present a panorama that encompasses contributions from psychology, sociology, and management. We conclude by the need of creating an organizational language, as a way of retaining knowledge in organizations.

Keywords:

knowledge management, outsourcing, organizational language

Artigo recebido em 20/03/2014 e aceito para publicação em 09/08/2014

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. **On organizational Learning**. Oxford: Blackwell, 1999.
- BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 13ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1973.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. **A vida social da informação**. São Paulo: Makroon Books, 2001.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede: a era da informação, sociedade e cultura**. 6 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CHOO, C. W. **The Knowing Organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions**, 1996. Disponível em: <<http://www.choo.ischool.utoronto.ca/FIS/respub/IJIM1996.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2010.
- CHOO, C.W. 2008. **Organizational Disasters: why they happen and how to prevent them**, 2008. Disponível em: <<http://www.choo.ischool.utoronto.ca/MD/MD2008.pdf>>. Acesso em: 10 Jul. 2011.
- CHOO, C. W. 2003. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n.1. p.128-151. 1990.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. New York: Prentice-Hall, 1963.
- DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico**. 5ed. São Paulo: Nacional, 1968.
- ECCLES, R.G.; NOHRIA, N. **Assumindo a responsabilidade: redescobrimo a essência da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- FIOL, M. C.; LYLES, M. A. Organizational learning. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 4. p. 803-813. 1985.
- FLECK, L.; TRENN, T.J., ; MERTON, F.B. **Genesis and development of a scientific fact**. Chicago: The University of Chicago, 1979.
- GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5ª Ed. São Paulo: Pioneira,1997.
- GOTTFREDSON, M.; PURYEAR, R.; PHILLIPS, S. **Strategic Sourcing: from periphery to the core**, 2005. Disponível em <http://mis.postech.ac.kr/class/IMEN381_MIS/references/StrategicSourcing.pdf>. Acesso em: 11 maio 2011.
- HAMEL, G; PRAHALAD, G.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. 10ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HENDRY, J. Culture, community and networks: the hidden cost of outsourcing. **European Journal of Management**, vol. 13, n. 2, p. 193-200. 1995.
- HOLAN, P.M; PHILLIPS, N. Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. **Management Science**, v.50, n.11. p.1603-1613. 2004.
- HUBER, G. P. A Theory Of The Effects Of Advanced Information Technologies. **The Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p.47-71. 1990.
- LAVE, J. **Cognition in practice**. Cambridge: Cambridge University, 1988.
- LAVE, J; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge: Cambridge University, 1991.
- MILES, R.; SNOW, C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v. 28, n.2, p 68-73. 1996.
- MCGEE, J., PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: The Belknap Press of Harward University, 1982.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas**

- japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PAGNONCELLI, D. **Terceirizações estratégicas para o sucesso empresarial e parcerização**. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Editores de Livros, 1993.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford Basil Blackwell, 1959.
- PINCHOT, E.; PINCHOT, G: **The Intelligent Organization: engaging the talent and initiative of everyone in the workplace**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1996.
- SENGE, P.M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1970.
- SMITH, M.K. **Communities of practice: the encyclopedia of informal education**, 2003. Disponível em: <http://www.infed.org/biblio/communities_of_practice.htm>. Acesso em: 18 Abr. 2009.
- VON KROGH, G.; ROOS, J. Conversation Management. **European Management Journal**, v. 13, n. 4, p. 390-394, 1995a.
- VON KROGH, G.; ROOS, J. **Organizational Epistemology**. London: MacMillan, 1995b.
- WALSH, J. P.; UNGSON, G.R. Organizational memory. **The Academy of Management Review**.v. 16, n. 1, p. 57-91. 1991.
- WEICK, K. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Blucher, 1973.
- WENGER, E. **Communities of practice: learning as a social system**, 1998a. Disponível em: <<http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>>. Acesso em: 18 abr 2005.
- WENGER, E. **Communities of practice; learning, meaning and identity**. Cambridge: Cambridge University, 1998b.