

Papel de Visitas Técnicas na Aprendizagem e Institucionalização de Práticas de Controle Externo

Felício Ribas Torres †

Tribunal de Contas da União

Tomás de Aquino Guimarães ‡

Universidade de Brasília

RESUMO: Este trabalho tem por objetivo descrever o processo de aquisição de conhecimentos externos mediante visitas técnicas e sua contribuição para a institucionalização de práticas de controle externo no Tribunal de Contas da União – TCU. Foram caracterizadas as visitas técnicas realizadas pelo TCU no período de 1998 a 2004. O referencial teórico baseou-se nos estudos da aprendizagem em organizações e na abordagem institucional, com foco em isomorfismo institucional. A pesquisa é de natureza qualitativa e a coleta de dados foi realizada em 2006, em duas etapas, sendo a primeira composta de exame documental e a segunda da realização de 18 entrevistas semi-estruturadas com atores envolvidos com as visitas técnicas. Utilizou-se análise de conteúdo para análise dos dados e os resultados sugerem que a realização de visitas técnicas, aliada a processos de conversão do conhecimento adquirido, influencia a institucionalização de práticas de controle externo no TCU, em um contexto isomórfico.

Palavras-chave: processos de aprendizagem; institucionalização; isomorfismo; visitas técnicas.

Recebido em 28/01/2008; revisado em 02/04/2008; aceito em 20/03/2008.

Correspondência com autores:

† Analista de Controle Externo do Tribunal de Contas da União
Endereço: SQSW 301, Bloco H, Sala106, Sudeste, Brasília, DF, Brasil, CEP 70673-108
Phone: 61 3253-7222
e-mail: feliciort@gmail.com

‡ Professor Associado da Universidade de Brasília
Endereço: SQN 116, I Bloc, Room. 305, Brasília, DF, Brasil, CEP 70773-090
Telefone: 61 3307-2545
e-mail: tomas@unb.br

Nota do Editor: Este artigo foi aceito por Alexandro Broedel Lopes.

1. INTRODUÇÃO

Os estudos de processos de adaptação organizacional como estratégia para se obter maior grau de eficiência têm sido enfatizados como importantes por teóricos das organizações (GINSBERG e BUCHHOLTZ, 1990). Uma das teorias que abordam a adaptação organizacional às mudanças ambientais é a Teoria Institucional. Essa abordagem procura explicar porque instituições surgem, transformam-se ou tornam-se estáveis, investigando como a definição de padrões assume a condição de valores e adquirem legitimidade nas estruturas sociais. Segundo Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003), a perspectiva institucional pode ser caracterizada como uma abordagem simbólico-interpretativa da realidade organizacional, apresentando uma posição epistemológica predominantemente subjetivista, na qual se destaca a construção social da realidade.

A abordagem institucional, aplicada aos estudos organizacionais, estuda a homogeneização de práticas, procedimentos e estruturas por parte de organizações. Esse fenômeno é denominado isomorfismo institucional (FOUNTAIN, 2001; SCOTT, 2001). A reprodução de processos, práticas e rotinas consideradas de sucesso em outras organizações, tendo como finalidade a melhoria do desempenho, é comum tanto em organizações do setor privado quanto do setor público.

A aprendizagem em organizações, um dos focos teóricos deste artigo, é um campo que estuda a construção do conhecimento em organizações mediante adaptações progressivas de novas idéias e intercâmbio de experiências, instrumentalizando ações e práticas que possam atender às necessidades do ambiente. Embora esse conceito tenha surgido no contexto da abordagem gerencial, segundo Machado-da-Silva e Guarido Filho (2001), é possível explorá-lo sob perspectivas diversas, particularmente sob a ótica da teoria institucional.

A abordagem institucional e a aprendizagem em organizações podem ser analisadas a partir de uma perspectiva cultural-cognitiva (EASTERBY-SMITH e ARAUJO, 2001; GUIMARÃES, 2004), o que denota uma possível existência de relação entre os dois conceitos. Nessa linha, o presente artigo busca contribuir para o entendimento dessa possível relação, elegendo como *locus* de pesquisa o Tribunal de Contas da União – TCU e como objeto de estudo a institucionalização de práticas de controle externo. Tem por objetivo, portanto, identificar como este fenômeno se relaciona com processos de aprendizagem, na forma de aquisição de conhecimentos externos, mais especificamente, ao saber adquirido mediante visitas técnicas a outras organizações.

Há evidências de que a análise da implantação e do desenvolvimento de atividades de controle externo pode ocorrer sob a ótica do isomorfismo institucional, mediante processos de aprendizagem. Uma prática comum é a realização de encontros entre órgãos de controle de vários países, nos quais são discutidas e compartilhadas experiências e idéias sobre o tema. Entretanto, não se sabe ao certo em que medida os processos de aprendizagem concorrem para a institucionalização dessas atividades. O presente estudo visa contribuir para o preenchimento dessa lacuna, investigando a utilização de visitas técnicas sob os prismas da aprendizagem em organizações e da perspectiva institucional.

2. APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES

Cabral (2000, p.228) sugere que a aprendizagem é um elemento que pode impulsionar a eficiência de uma organização por se propor a capacitar não somente indivíduos, mas a própria organização. De acordo com Argyris e Schön (1996), o entendimento do termo aprendizagem passa pela separação entre “o que se aprende” e “como se aprende”. A primeira

refere-se à acumulação de informação, sob a forma de conhecimento ou habilidades e a segunda contempla o meio ou o processo pelo qual se aprende. O conceito de aprendizagem parte da capacidade de aprender do ser humano. Segundo Guimarães (2004), o desenvolvimento e a perpetuação de leis, costumes e instituições sociais é decorrente dessa capacidade humana de aprender e de transferir o conhecimento para outros. Assim, o indivíduo é o agente da aprendizagem.

Segundo Easterby-Smith e Araújo (2001, p.15), o campo da Aprendizagem em Organizações tem “atraído a atenção de acadêmicos de disciplinas díspares que até então haviam demonstrado pouco interesse em processos de aprendizagem”. Uma das discussões nesse campo diz respeito ao papel da aprendizagem individual na aprendizagem organizacional (HUYSMAN, 2001). Uma linha defende a posição de que é o indivíduo quem age e aprende dentro da estrutura organizacional, sendo o indivíduo a entidade primária de aprendizagem nas empresas, criando meios para a transformação organizacional (DODGSON, 1993). Por outro lado, Argyris e Schön (1996) registram que, se as organizações são coletividades formadas por indivíduos, as organizações aprendem quando seus membros – ou parte deles – aprendem.

Fiol e Lyles (1985) observam ainda que organizações desenvolvem sistemas de aprendizagem que se manifestam por intermédio de normas, mapas mentais, estórias, comportamentos e valores. Esses sistemas cognitivos e memórias são desenvolvidos e compartilhados por membros de uma organização, o que torna a aprendizagem organizacional diferente da soma da aprendizagem individual de seus membros. É esse mesmo raciocínio que leva Argyris e Schön (1996, p.7) a afirmarem que “existem situações em que uma organização aparenta conhecer muito mais do que seus membros individuais”.

O verbo “aparenta”, utilizado por Argyris e Schön (1996), retrata bem o entendimento exposto por Bastos et al. (2004), quando argumentam ser a aprendizagem organizacional uma metáfora, que permite atribuir características humanas às organizações. Nessa linha, uma organização não possui o poder de aprender, pois ela não é um ser humano. Esta perspectiva corrobora o entendimento de Doving (1996), que ressalta que a aprendizagem organizacional somente pode ser encontrada nas ações dos atores organizacionais, isto é, dos indivíduos. Cabe destacar ainda que há uma crença de que a aprendizagem tem como conseqüência inerente a produção de resultados benéficos para a organização, tais como maior adaptação a mudanças, aumento de eficiência, melhoria no processo decisório e diminuição dos erros organizacionais (BASTOS et al, 2004). Essa visão positiva da aprendizagem desconsidera o fato de que a organização também pode aprender o que é errado (GUIMARÃES, 2004).

Não obstante essa discussão entre as diferentes correntes teóricas quanto ao sujeito da aprendizagem, a complexidade do fenômeno sugere que a concepção mais completa seja a de que a aprendizagem organizacional é um fenômeno multinível, isto é, atua no nível do indivíduo, do grupo e da organização (CROSSAN et al, 1999). De acordo com Pantoja e Borges-Andrade (2004), as organizações são sistemas multiníveis, que integram processos de trabalho nos níveis individual, grupal e organizacional e a aprendizagem seria um processo psicológico que ocorre apenas no nível individual. Para compreender como a aprendizagem que ocorre no nível individual pode produzir efeitos nos demais níveis, utiliza-se o conceito de transferência, entendido como a ocorrência de mudanças no indivíduo em situações distintas daquelas em que ocorreu a aquisição do conhecimento.

Um modelo que se propõe a compreender a dinâmica da aprendizagem em organizações foi proposto por Crossan et al (1999) e posteriormente refinado por Zietsma et al. (2002). Esse modelo identifica seis etapas de aprendizagem integradas, analisadas em três níveis distintos (indivíduos, grupos e organizações). Essas etapas podem ser resumidamente

descritas da seguinte forma:

- a) intuição - reconhecimento, por indivíduos, de novos padrões ou possibilidades com base em experiências prévias, imagens e metáforas;
- b) captação - processo ativo de busca de informações e conhecimentos do ambiente;
- c) interpretação – ocorre quando os indivíduos compartilham, junto ao grupo, suas intuições, mediante conversações, metáforas e imagens. Durante a etapa de interpretação, os mapas cognitivos existentes são reformulados e novos mapas dos domínios de aprendizagem são desenvolvidos;
- d) experimentação - ocorre quando os indivíduos e grupos fazem experiências e os resultados de suas ações agregam substância a suas interpretações cognitivas;
- e) integração - consiste em ações coletivas do grupo, que de forma coerente compartilham interpretações ou compreensões em mapas cognitivos expressos através da linguagem e de maneira coordenada;
- f) institucionalização - envolve a introdução de novas ações e interpretações nas rotinas, nas regras, nos sistemas de informação, na estratégia e na estrutura da organização.

As etapas do processo de aprendizagem e os diferentes níveis de análise em que ocorrem estão representados na Figura 1.

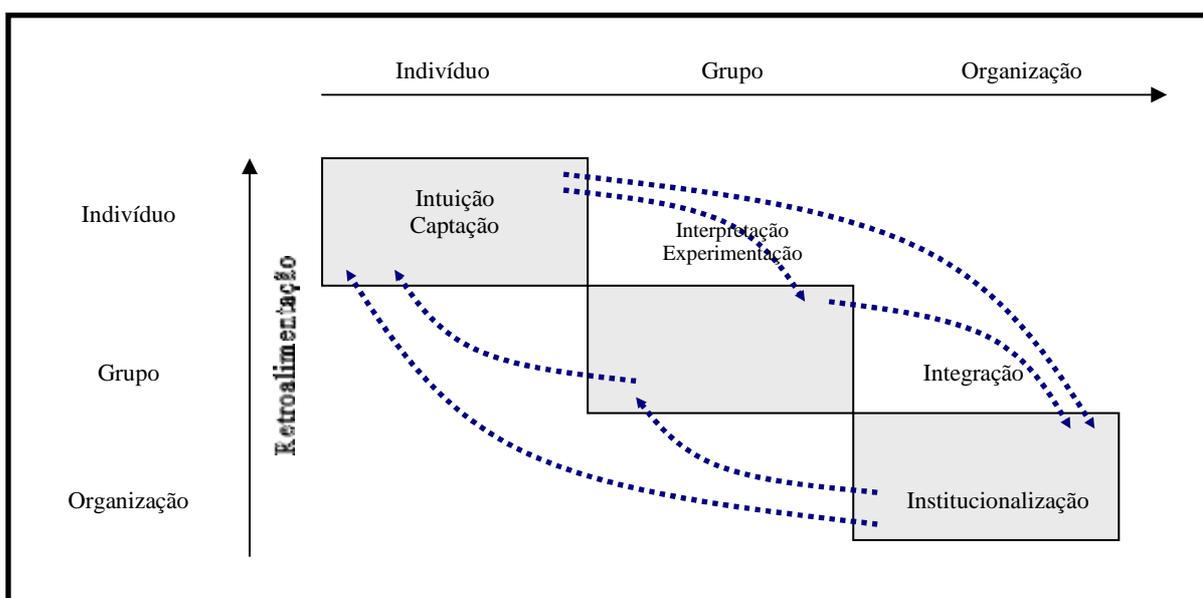


Figura 1 Aprendizagem em diferentes níveis organizacionais

Fonte: Zietsma, et al. (2002, p. S63)

De acordo com esse modelo, as etapas de intuição e captação ocorrem no nível individual; a interpretação ocorre tanto no nível individual, quanto no nível de grupo; a etapa de experimentação no nível de grupo; a integração ocorre no nível de grupo e da organização e a institucionalização no nível da organização (CROSSAN et al, 1999; ZIETSMA et al; 2001). Essas etapas constituem subdivisões de outras duas macro-etapas do processo de aprendizagem em organizações, denominadas “aprendizagem” (feedforward) e “retroalimentação” (feedback), a depender do sentido do fluxo entre os níveis em que ocorrem. A “aprendizagem” é a transferência de conhecimentos e habilidades de indivíduos e grupos para a organização, enquanto que a “retroalimentação” reflete o processo de apropriação e uso, por parte da organização, do que foi aprendido e transformado em rotinas e práticas institucionalizadas e como esse processo afeta indivíduos e grupos, na realização das

atividades da organização (CROSSAN et al, 1999).

Uma abordagem sobre como se aprende em organizações é apresentada por Figueiredo (2003). O autor argumenta que a aprendizagem em organizações consiste nos vários processos pelos quais indivíduos e, conseqüentemente, organizações adquirem aptidões e conhecimentos técnicos. De fato, segundo Choo (2003), as lacunas de conhecimento das organizações são preenchidas de diversas formas, seja adquirindo conhecimento de fora, localizando a especialização dentro da própria organização, aprendendo ou desenvolvendo as capacidades necessárias. Figueiredo (2003), fazendo uso do modelo elaborado por Nonaka e Takeuchi (1997), classifica os processos de aprendizagem em quatro tipos, nos quais os dois primeiros constituem mecanismos de aquisição de conhecimento enquanto que os dois últimos constituem mecanismos de conversão do conhecimento:

- a) **processos de aquisição de conhecimentos externos:** processos em que os indivíduos de uma organização adquirem conhecimentos, fora da sua organização, por importação de saber externo, visitas técnicas, *benchmarking*, assistência técnica, treinamentos ou palestras ministradas por especialistas;
- b) **processos de aquisição de conhecimentos internos:** processos por meio dos quais os indivíduos adquirem conhecimentos tácitos exercendo diferentes atividades dentro da organização que consistem no cumprimento de tarefas rotineiras e no aperfeiçoamento de processos mediante a experimentação sistemática nas diversas unidades operacionais;
- c) **processos de socialização de conhecimentos:** são os processos formais e informais pelos quais os indivíduos compartilham seu saber tácito, transmitindo conhecimento para outro indivíduo ou grupo de indivíduos;
- d) **processos de codificação de conhecimentos:** são os processos pelos quais o saber tácito é expresso em conceitos explícitos, tornando-se mais facilmente assimilável; nessa categoria se enquadram processos como padronização de métodos de produção, documentação e seminários internos.

Em virtude do presente trabalho se propor a estudar as contribuições do processo de aquisição de conhecimentos externos, mediante visitas técnicas, para a institucionalização de práticas de controle externo, faz-se necessário, após discorrer acerca do fenômeno da aprendizagem em organizações, explorar a Teoria Institucional, com ênfase em isomorfismo, o que é feito a seguir.

3. TEORIA INSTITUCIONAL

Scott (1998) destaca que a abordagem institucional comporta contribuições de diversas disciplinas, dentre as quais a Economia, a Ciência Política e a Sociologia. Na mesma linha, Machado-da-Silva e Gonçalves (1998, p. 220) afirmam que as bases da Teoria Institucional, na forma como é hoje aplicada no estudo das organizações, constituem-se do:

resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários principalmente da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações.

Dois conceitos intrínsecos à abordagem institucional são os de instituição e institucionalização. Contudo, Tolbert e Zucker (1999) argumentam que ainda há pouco consenso na definição desses conceitos-chave. Jepperson (1991) conceitua instituição como um procedimento organizado e estabelecido na forma de um sistema normativo, constituído de rotinas auto-reproduzidas e socialmente construídas. Afirma ainda que institucionalização

denota o processo que leva uma ordem ou padrão social a atingir determinado estado ou propriedade que possa ser considerado uma instituição. Esse entendimento corrobora a argumentação de Selznick (1971, p. 14) que conceitua institucionalização, numa visão organizacional, como um processo, isto é, algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalhou, os grupos e os diversos interesses que criaram, e a maneira como se adaptou ao ambiente.

Esman e Blaise (1966) entendem institucionalização como um fenômeno de mudança social. Esses autores propõem um modelo analítico do processo de institucionalização, em uma perspectiva organizacional, compreendendo variáveis internas e externas, de acordo com o Quadro 1.

Processo de Institucionalização	
Variáveis internas	
Liderança	Refere-se ao grupo de pessoas que estão ativamente engajadas na formulação da doutrina programática da instituição e que dirigem suas operações e suas relações com o ambiente. Tem relação direta com o empenho político para a implantação ou manutenção de uma instituição;
Doutrina	Compreende os valores, objetivos, métodos presentes em uma instituição que consolidam sua ação social;
Programa	Diz respeito aos planos que definem as linhas mestras de ação ou padrões de comportamento das instituições;
Recursos	Refere-se aos elementos financeiros, físicos, tecnológicos, informacionais e humanos utilizados pela instituição;
Estrutura Interna	Estrutura e os processos convencionados para a operação e a manutenção da instituição.
Variáveis Externas	
Vínculos	São as relações de interdependências existentes entre uma instituição e outros segmentos relevantes da sociedade;
Transações	Trocas e relações com um número limitado de organizações com o propósito de ganhar apoio, superar resistências, intercambiar recursos, estruturar o meio ambiente e transferir normas e valores.

Quadro 1: Variáveis internas e externas do processo de institucionalização

Fonte: Elaborado a partir de Esman e Blaise (1966).

Segundo Scott e Meyer (1992), são as mudanças e pressões do ambiente que atuam na estruturação de diferentes campos organizacionais de forma a produzir, com maior ou menor intensidade, o fenômeno do isomorfismo institucional. Esse termo é definido por DiMaggio e Powell (1983, p.149) como “um processo restritivo que força uma unidade em uma população a assemelhar-se a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais.” Com efeito, para o campo organizacional, o isomorfismo é o resultado de pressões competitivas que forçam organizações a adotarem formas mais adequadas à sua sobrevivência (HANNAN; FREEMAN, 1977). Dessa forma, isomorfismo pode ser entendido como a busca da legitimidade de atuação por meio da homogeneidade de estruturas, processos e ações no âmbito das organizações.

DiMaggio e Powel (1991) sugerem que o processo de isomorfismo se desenvolve por intermédio de três mecanismos: coercitivo, normativo e mimético. O **coercitivo** ocorre quando organizações são submetidas a pressões externas, formais ou informais, advindas de outras organizações com as quais mantém relação de dependência ou, ainda, em virtude de expectativas culturais da sociedade em que a organização está inserida. Para exemplificar esse mecanismo isomórfico utiliza-se a atuação do governo sobre as organizações, mediante a expedição de leis, normas e exigências. Já o **normativo**, é originado do estabelecimento de

padrões por organizações profissionais, com o intuito de embasar cognitivamente e conferir legitimidade às atividades por estas desenvolvidas. As universidades e associações profissionais são duas fontes importantes de isomorfismo sob essa perspectiva. Por fim, o isomorfismo **mimético** ocorre em função da incerteza que acomete as organizações, fazendo com que estas busquem, em outras organizações, padrões de estruturação e modelos de atuação que possam ser reproduzidos (copiados). Ao perceberem o sucesso de outras organizações atuantes no mesmo ramo de atividades, as organizações tendem a apresentar o comportamento mimético (imitação), processo que explica a existência de modismos no mundo dos negócios.

3. METODOLOGIA

O presente estudo, realizado durante o ano de 2006, é de natureza qualitativa, que, segundo Richardson (1999), pode ser caracterizada como a tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais observados em documentos e entrevistas. O nível de análise é o estrutural (Scott, 1998), pois estuda-se a institucionalização de práticas em uma determinada organização, e apresenta corte seccional com perspectiva longitudinal (VIEIRA, 2004).

Buscou-se coletar e analisar dados referentes a conhecimentos adquiridos mediante visitas técnicas, com foco em práticas de controle externo, realizadas por técnicos do TCU a outras Entidades de Fiscalização Superior, no período de 1998 a 2004. A delimitação temporal do estudo baseou-se na identificação de grande concentração de visitas técnicas no referido período. A estratégia metodológica escolhida é o estudo de caso, definido por Yin (2001, p. 32) como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto ainda não estão claramente definidos.”

Foi realizada pesquisa documental nos informativos internos, periódicos e sistemas de informações do TCU, a partir de 1998. As informações obtidas nesta etapa foram sintetizadas em quadros analíticos. Foram realizadas 18 entrevistas semi-estruturadas com a utilização de um roteiro elaborado a partir do referencial teórico. Os entrevistados foram selecionados de acordo com as informações obtidas a partir do exame documental e representam grupos de profissionais e de dirigentes do Tribunal diretamente envolvidos na formulação de políticas, na programação e realização de visitas técnicas e na implementação de rotinas decorrentes dessas visitas. As entrevistas foram transcritas e analisadas buscando-se, a partir de convergências, divergências e questões emergentes, comparar e contrastar os achados com o referencial teórico. Foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo tanto na análise documental como na análise das entrevistas.

Para aprofundar a análise das entrevistas, foi utilizado o Software Atlas.TI (versão 5.0), que auxiliou na identificação de padrões explicativos da pesquisa. Cada variável foi analisada considerando, preliminarmente, a quantificação dos códigos que a compõem e, posteriormente, o conteúdo qualitativo dos trechos, procurando, quando possível, identificar redes de relacionamento que foram registradas em diagramas.

As visitas técnicas foram examinadas como processo de aquisição de conhecimentos externos. Também foram analisados os processos de conversão de conhecimento do nível individual ou grupal para o nível organizacional (socialização e codificação), utilizando-se a classificação e as variáveis propostas por Figueiredo (2003).

A institucionalização de práticas de controle externo, aprendidas mediante visitas técnicas, foi analisada por meio das variáveis Programa, Vínculos e Recursos / Estrutura,

propostas por Esman e Blaise (1966). Ainda analisou-se a existência de isomorfismo institucional, utilizando-se a tipologia apresentada por DiMaggio e Powel (1991). Considerou-se a motivação da realização da visita técnica como marco principal para análise do tipo primordial de isomorfismo.

4. RESULTADOS

4.1. Visitas técnicas

Foram identificadas vinte visitas técnicas realizadas pelo TCU a outras Entidades de Fiscalização Superior (EFS) no período entre 1998 e 2004 (Quadro 2), cujo conhecimento desejado estivesse relacionado com atividades de controle externo. Verificou-se o predomínio de visitas à EFS do Reino Unido e à EFS do Canadá. Somadas, as visitas a essas organizações representam 50% do total. Tal predomínio se deve, em grande parte, à assinatura de acordos de cooperação técnica entre o TCU e as referidas organizações. Outra informação relevante diz respeito ao modelo de organização visitada. Apesar de o TCU adotar o modelo Tribunal de Contas, somente cinco, dentre as 20 visitas técnicas, tiveram como organização visitada uma EFS que adota este modelo.

Organização	Modelo	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Total
National Audit Office (NAO) – Reino Unido	Controladoria		1	2	1	1	1		6
General Audit Office (GAO) – Estados Unidos	Controladoria							1	1
Tribunal de Contas de Portugal	Tribunal	1							1
Auditoria Geral da Noruega	Controladoria	1							1
Tribunal de Contas da Espanha	Tribunal							1	1
Tribunal de Contas da Itália	Tribunal							1	1
Tribunal de Contas da França	Tribunal							1	1
Tribunal de Contas da Bélgica	Tribunal							1	1
Algemene Rekenkamer – Holanda	Controladoria							1	1
Bundesrechnungshof– Alemanha	Controladoria							1	1
Australian National Audit Office (ANAO) - Austrália	Controladoria							1	1
Office of the Auditor General (OAG) – Canadá	Controladoria				1	1	1	1	4
Total	-	2	1	2	2	2	2	9	20

Quadro 2: Organizações visitadas por técnicos e gestores do Tribunal de Contas da União

Fonte: Dados da pesquisa.

Os temas que se destacaram nas visitas técnicas foram: a) Auditoria Operacional; b) Métodos de Fiscalização, com foco no combate à corrupção; c) Análise de Risco; d) Práticas

Avançadas de Auditoria. Esse dado é relevante para a análise da institucionalização de práticas de controle externo para a qual as visitas técnicas tenham concorrido.

Na análise dessas visitas utilizou-se as variáveis Frequência, Funcionamento e Interação, propostas por Figueiredo (2003). Quanto a variável **freqüência**, pôde-se concluir que a utilização desse mecanismo de aquisição de conhecimentos externos é contínua, visto que as etapas de planejamento de uma visita ocorreram, em geral, coincidentemente com o período de outra visita técnica ou com as etapas de disseminação do conhecimento desta. Convém ressaltar ainda que, o fato de a maioria das visitas técnicas fazerem parte de Projetos Corporativos, contribui para a utilização constante desse mecanismo de aquisição de conhecimentos.

Quanto ao **funcionamento**, a assinatura de acordos de cooperação com o Reino Unido e com o Canadá impulsionou a estruturação de todo o processo. Considera-se o funcionamento como adequado em função de existirem critérios claros de seleção dos participantes, ampla divulgação dos processos seletivos, objetivos previamente definidos e um roteiro adequadamente definido para as visitas às organizações. Registra-se, ainda, forte **interação** com outros processos de aprendizagem, uma vez que, além da codificação do conhecimento em relatórios, as sugestões foram objeto de processos de experimentação e discussão interna, além do que os participantes apresentaram seus relatórios em seminários e participaram de treinamentos internos no TCU na qualidade de instrutores.

4.2. Processos de Conversão de Conhecimento

Nesse tópico são abordados os processos de conversão do conhecimento que, segundo Figueiredo (2003), se subdividem em processos de codificação e de socialização do conhecimento. Para a análise desses processos também foram utilizadas as variáveis propostas por este mesmo autor: Variedade e Interação

Dentre os processos de **codificação de conhecimento**, os mecanismos que mais se destacaram foram a elaboração de relatórios de visitas técnicas, a normatização e a manualização. Quanto aos **relatórios de visitas técnicas**, foram elaborados com direcionamento para a descrição, análise e recomendação de técnicas ou procedimentos que pudessem ser adotados pelo TCU. Para todas as visitas realizadas no período estudado, exceto uma, houve a publicação e divulgação de relatórios em jornais internos, como também a sua disponibilização na intranet do Tribunal. A exceção foi a visita técnica realizada à Auditoria Geral da Noruega, em 1998, para a qual não foram encontrados registros da existência desse documento. Fato esse confirmado nas entrevistas.

No que concerne à **normatização**, no ano 2000 o TCU criou a Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo e transformou a Coordenação de Fiscalização em Secretaria Adjunta de Fiscalização. Essas mudanças na estrutura no Tribunal ocorreram em função das novas atividades que foram implementadas decorrentes de recomendações constantes dos relatórios das visitas técnicas. Especificamente quanto às visitas que tinham como foco a Auditoria Operacional, foram editadas, nos anos de 2002 e 2004, normas que regulamentaram o rito de julgamento e o roteiro de elaboração de Relatórios de Auditoria Operacional. Já em 2005, foram editadas normas que aprovaram a criação do Projeto Combate à Fraude e a Corrupção, elaborado a partir da visita técnica ao OAG – Canadá, de 2004.

Por fim, em relação à **manualização**, o destaque está na aprovação, no ano 2000, do Manual de Auditoria de Natureza Operacional, baseado em técnicas apreendidas nas visitas ao NAO – Reino Unido. Já em 2001 foram elaborados e aprovados mais dois documentos

referentes à auditoria operacional: Técnica de Marco Lógico e Técnica RECI. Em 2002, três documentos técnicos que tratam de técnicas de fiscalização e auditoria foram editados: análise *stakeholder*, análise SWOT e Matriz de Verificação de Risco. Esta última contou com grande influência da visita técnica realizada ao OAG do Canadá, em 2001.

Quanto à **variedade** dos mecanismos de codificação de conhecimento, esta pode ser considerada como razoável. Os relatórios exercem pouca influência sobre a variedade, principalmente em função da exigência de se elaborar um relatório de atividades a cada visita, e de haver repetição de organizações visitadas. Quanto à normatização, o período apresenta poucas normas internas. No entanto, seu conteúdo é bastante diversificado, tratando de estrutura organizacional, sistemática de julgamento e forma de elaboração de relatórios. Já a manualização possui maior diversidade, estando presente em muitos temas e formatos. Por fim, observou-se um nível de **interação** significativo entre os processos de codificação, principalmente devido aos relatórios de visitas técnicas serem utilizados como fonte primária para a elaboração de normas e manuais.

Quanto aos processos de **socialização de conhecimento**, foram identificados os seguintes: treinamentos, seminários internos e publicação de documentos. Quanto aos **treinamentos**, o enfoque mais significativo refere-se à disseminação da Auditoria Operacional. Além da realização de cursos periódicos, foi introduzida, a partir de 1999, a disciplina Auditoria Operacional no curso de formação de analistas, que é ministrado para novos técnicos em controle externo do TCU. Ainda sobre a disseminação da Auditoria Operacional, foi identificado grande número de treinamentos e palestras realizados em outros órgãos, com destaque para os cursos ministrados em diversos Tribunais de Contas Estaduais e em países como Cuba e China. Quanto aos demais temas das visitas técnicas, a realização de treinamentos se resumiu aos treinamentos em Matriz de Risco, realizados em 2002 e 2003, e treinamentos sobre técnicas de auditoria, com foco em auditoria ambiental, em 2004.

Os **seminários internos** destacaram-se como o mecanismo mais utilizado para a disseminação de conhecimentos para o corpo técnico do Tribunal. Entretanto, à semelhança dos treinamentos, houve grande concentração no tema Auditoria Operacional. Foram identificados diversos *Workshops*, ciclos de palestras e encontros temáticos ao longo do período estudado. Destacam-se a realização, em 2001, de um seminário de cinco dias sobre auditoria operacional na Secretaria de Controle Externo do Rio de Janeiro e um *workshop* denominado “As Experiências em Controle Governamental: Canadá e Reino Unido”. Quanto aos demais temas, em 2004, houve um seminário, intitulado “Incorporando novas dimensões às avaliações de programas de governo”, com foco em auditorias ambientais e auditorias de tecnologia da informação. Já em 2005, realizou-se um seminário denominado “Modernização e aprimoramento da atividade de controle externo”, com o objetivo de se divulgar técnicas de fiscalização e auditoria contábil-financeira, com foco em Dívida Pública.

Por fim, a **publicação de documentos** foi bastante influenciada pela divulgação dos relatórios e manuais desenvolvidos. Dentre outras publicações, destacam-se, no ano 2000, a publicação da palestra sobre desempenho das Entidades Fiscalizadoras Superiores e indicadores de rendimento na 10ª Assembléia Geral da Organização Latino-americana e do Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores – OLACEFS e, em 2002 e 2003, a publicação de uma série denominada Sumário Executivo, idealizada para divulgar, de maneira resumida, as principais informações sobre os resultados das auditorias nos programas sociais realizadas pelo TCU. Registra-se ainda que, com a criação de sítios das secretarias na Intranet do TCU, os relatórios das visitas técnicas foram divulgados e permanecem à disposição dos interessados. Vale ressaltar também a existência de jornal diário, denominado Informativo

União, que publica notas sobre as principais atividades do Tribunal, conferindo publicidade aos manuais aprovados pelo Tribunal, estratos de palestras e relatórios de viagens de estudo.

Quanto à **variedade** desses mecanismos, percebe-se grande concentração de treinamentos e seminários internos sobre Auditoria Operacional e nenhum registro sobre temas que se destacaram nas visitas técnicas, como é o caso dos Métodos de Fiscalização para o Combate à Corrupção. No entanto, a publicação de documentos exerce grande impacto na socialização do conhecimento, abrangendo a maioria dos temas das visitas técnicas, fazendo com que a variedade desses mecanismos possa ser considerada como ampla. Percebeu-se forte **interação** entre os mecanismos de socialização e também com os mecanismos de codificação do conhecimento, visto que a publicação de documentos foi utilizada como canal de divulgação a priori e a posteriori dos eventos de treinamento e seminários internos, bem como da aprovação de manuais e normas de atividades de controle externo.

4.3. Institucionalização

Neste tópico faz-se uma descrição da influência da aprendizagem, mediante visitas técnicas, na institucionalização de práticas de controle externo no TCU. O processo de institucionalização foi analisado por meio das variáveis Vínculos, Programa e Recursos / Estrutura, propostas por Esman e Blaise (1966).

A partir do exame documental e do conteúdo das entrevistas, observa-se que o TCU manteve **vínculos** estáveis com Entidades Fiscalizadoras Superiores de outros países. Baseado na quantificação das citações, realizada com o auxílio do software Atlas.TI., percebe-se que predominam os laços com organizações de controle e auditoria do Reino Unido, principalmente com o National Audit Office – NAO e a Audit Commission (29 citações), dos Estados Unidos – GAO (11) e do Canadá (10). O predomínio das citações referentes ao NAO se deve, em grande parte, à assinatura de acordos de Cooperação Técnica com o Reino Unido. Quanto aos vínculos com associações internacionais de controle, destaca-se o relacionamento com *International Organization of Supreme Audit Institutions* - INTOSAI e a Organização Latino-americana e do Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores – OLACEFS. Em 2006 o TCU integrava as comissões de Normas de Auditoria, de Dívida Pública, de Auditoria da Tecnologia da Informação, e os grupos de trabalho de Privatização, de Auditoria de Meio Ambiente e de Avaliação de Programas.

A variável **programa** diz respeito a estratégias e planos desenvolvidos pela organização. Para efeito desta pesquisa, somente foram consideradas as estratégias e planos do TCU nos quais foram identificadas relações diretas com as visitas técnicas do período estudado. A partir do exame documental e das entrevistas, observam-se poucas referências a essa variável. No entanto, os registros referentes às mudanças no Mapa Estratégico do Tribunal são extremamente relevantes. Além de explicitar a missão do Tribunal, o Mapa Estratégico define os objetivos da organização em diversas áreas, agrupando-os em quatro partes distintas: a) Resultados; b) Processos Internos; c) Pessoas e Inovação e d) Orçamento e Logística.

As principais evidências de conexões entre mudanças no Mapa Estratégico e as visitas técnicas estão no grupo de Resultados e de Processos Internos. No grupo Resultados, o objetivo central do TCU é “ser conhecido pela contribuição ao combate à corrupção, desvio, desperdício e fraude e ao aperfeiçoamento da administração pública”. Fica evidente a presença de dois temas relacionados com as visitas técnicas: o combate à fraude e à corrupção e a auditoria operacional, como meio de melhoria do desempenho da administração pública.

A análise da variável **Recursos / Estrutura** buscou identificar os recursos humanos, financeiros e equipamentos disponibilizados ou utilizados pelo TCU em decorrência da realização de visitas técnicas realizadas ou para a realização destas. O destaque está na assinatura do Acordo de Cooperação Técnica entre o TCU e o Reino Unido para o desenvolvimento da técnica de Auditoria Operacional, com a duração estimada de três anos (1998-2000) e posteriormente prorrogado por mais quatro anos. Foi previsto um volume de recursos financeiros da ordem de £500.000,00 por parte do Reino Unido, com contrapartida do TCU no valor de £622.000,00, correspondente ao pagamento dos servidores do TCU responsáveis pela administração e execução das atividades relativas ao acordo. Com a implementação desse acordo, foi alocado um elevado fluxo de recursos humanos e financeiros no período de 1998 a 2004, especificamente para o desenvolvimento da técnicas de auditoria operacional.

Por sua vez, as visitas técnicas realizadas no ano de 2004, que integravam um projeto corporativo denominado Apoio à Modernização do TCU, tiveram suporte financeiro do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID. O TCU recebeu cerca de US\$5 milhões para custeio de diversos projetos, dentre os quais o projeto em tela.

Outro ponto de destaque foram as mudanças na estrutura organizacional do Tribunal relacionadas a temas tratados em visitas técnicas. As principais foram a criação da Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo no ano 2000, que ficou responsável pelo desenvolvimento da técnica de auditoria operacional, e a transformação da Coordenação de Fiscalização em Secretaria Adjunta de Fiscalização, que passou a ter competência de gerir o desenvolvimento e implementação de metodologias e técnicas de auditoria.

4.4. Isomorfismo

Para a análise do isomorfismo, seguiu-se a tipologia apresentada por DiMaggio e Powel (1991). O **Isomorfismo Normativo**, que apresentou três citações, representa a identificação da realização de visitas técnicas por influência de organizações internacionais de controle, como INTOSAI e OLACEFS. As visitas que tiveram como tema Práticas Avançadas de Auditoria trataram de assuntos que foram amplamente recomendados por essas organizações, tais como Auditoria de Meio Ambiente e Auditoria de Tecnologia da Informação. Vale destacar que o Tribunal realizou visitas técnicas com objetivo de aprimorar suas ações em relação a estes temas e que, em 2006, o TCU assume posição de liderança na INTOSAI e OLACEFS em relação à Auditoria de Meio Ambiente, tornando-se referência para diversas EFS de outros países e para os Tribunais de Contas dos Estados no Brasil.

O **Isomorfismo Mimético**, que representa os argumentos que identificam semelhanças entre as técnicas aplicadas no TCU com as praticadas em EFS visitadas, foi o código que apresentou maior número de citações (12). No caso da Auditoria Operacional, foi utilizado, principalmente, o Reino Unido como modelo para afirmar ser esta técnica uma atividade indispensável a uma EFS. No entanto, há indicações constantes da necessidade de adaptação das técnicas importadas de outras EFS à realidade do Brasil e do próprio TCU. Ainda com relação ao isomorfismo mimético, a forma de divulgação dos relatórios das auditorias foi bastante comentada como uma das semelhanças identificadas com o Reino Unido. O TCU não se preocupava com a parte visual do relatório. O NAO, ao contrário, apresentava seus relatórios muito bem acabados, com imagens e cores, de forma a despertar o interesse do público externo. Por iniciativa da equipe que realizou a visita no ano de 2002, o TCU passou a adotar um modelo de relatório semelhante ao do NAO.

O **Isomorfismo Coercitivo**, apesar das poucas citações (duas), merece ser destacado por se referir ao mandamento Constitucional, constante do seu art. 70, relativo à Auditoria Operacional, como competência do TCU. A presença dessa competência na Constituição Federal passou a atuar como fonte de legitimidade para visitas técnicas que buscavam aprender a auditoria operacional, confirmando a importância do mecanismo coercitivo na sociedade brasileira, apontada por Machado-da-Silva et al (2003).

4.5. Discussão dos Resultados

As visitas técnicas realizadas por gestores e técnicos do TCU em Entidades de Fiscalização Superior de outros países consistiram, essencialmente, na busca de informações do ambiente, no intuito de minimizar a incerteza e as pressões ambientais, confirmando o exposto por Machado-da-Silva e Gonçalves (1998). A aquisição de conhecimento ocorre em nível individual, sendo os demais processos de aprendizagem estudados responsáveis pela conversão do conhecimento, possibilitando o fenômeno da transferência do conhecimento do nível individual para o nível grupal e organizacional, confirmando a afirmação de Pantoja e Borges-Andrade (2004).

Observando-se a dinâmica de processos de aprendizagem relacionados aos conhecimentos desejados nas visitas técnicas, especialmente no que concerne à transferência da aprendizagem do nível individual para o organizacional, verificou-se uma possível conexão entre o modelo de análise de processos de aprendizagem proposto por Figueiredo (2003), com o modelo apresentado de Zietsma et al (2002), que analisa a transferência da aprendizagem entre os níveis individual, grupal e organizacional (Aprendizagem) e o efeito da institucionalização do conhecimento nas atividades da organização, do grupo e do indivíduo (Retroalimentação).

Analisando as características dos processos de aquisição de conhecimento externo propostos por Figueiredo (2003), especificamente com relação às visitas técnicas estudadas, identifica-se semelhanças com o processo de captação de informações constante do modelo de Zietsma et al (2002). Por sua vez, os processos de Codificação e Socialização observados funcionam como meio para as etapas de integração e institucionalização constantes do modelo de Zietsma et al (2002), que se situa no nível da organização. Seriam esses processos os responsáveis pela sedimentação de mudanças nos procedimentos, rotinas, regras e estruturas vigentes, num processo de retroalimentação, que parte do nível organizacional e retorna para os indivíduos.

A partir da análise das variáveis relativas ao processo de aprendizagem e ao fenômeno da institucionalização, pôde-se concluir que a ação das visitas técnicas contribuiu, de fato, para a aquisição de conhecimento externo, tendo como produtos diretos a aplicação no TCU de técnicas de fiscalização na área ambiental e de Tecnologia da Informação, a técnica de análise de risco e, de forma bastante evidente, a importação da atividade de auditoria operacional.

Nota-se forte influência das visitas técnicas na ocorrência de isomorfismo mimético, especificamente quando se trata de conhecimentos relacionados à auditoria operacional, identificando-se diversas semelhanças entre a ação do TCU e a do NAO, que foi sua principal referência para esse conhecimento e com a qual observou-se a manutenção de vínculos mais sólidos e duradouros. A clara motivação para a realização das visitas técnicas ao NAO, com foco específico em auditoria operacional, havendo inclusive, posterior avaliação de técnicos do NAO da atuação do TCU, contribuem para essa inferência.

Para os demais conhecimentos, não se percebeu uma ligação direta entre o processo de aquisição de conhecimentos externos e o fenômeno do mimetismo. Também não foram encontradas evidências relevantes de isomorfismo normativo e coercitivo, concluindo-se por uma inexistência desse fenômeno nos demais conhecimentos que motivaram a realização de visitas técnicas.

Um fator que, a princípio, minimizou as evidências de mimetismo foi a explícita consciência da necessidade de adaptação de técnicas importadas de outras EFS, principalmente em função das peculiaridades das atribuições do TCU e do contexto social e cultural em que está inserido. Vale ressaltar que a adaptação não retira o caráter mimético do processo, no entanto, age de modo a atenuar suas evidências.

Destaca-se, ainda, que se identificou existência de relação entre a consistência dos vínculos e os processos de aprendizagem observados. A assinatura do Acordo de Cooperação Técnica com o Reino Unido proporcionou, ao TCU, maior facilidade na obtenção de conhecimento sobre auditoria operacional. Além disso, o vínculo mais sólido e permanente verificado entre TCU e Reino Unido, estimulou o investimento de recursos e a alteração da estrutura do Tribunal que terminou por resultar numa maior quantidade e qualidade dos demais processos de codificação e socialização de conhecimentos que tratam sobre o tema auditoria operacional.

A constatação, a partir da análise da variável Programa, da presença de diversos temas das visitas técnicas no Mapa Estratégico do TCU, de fato evidencia a incorporação destes aos ideais da organização. Embora seja necessário um aprofundamento maior na análise da institucionalização de cada uma das atividades que foram objeto de visitas técnicas, pode-se afirmar que a realização destas estimulou a introdução de novas práticas de controle externo no TCU. Registra-se que Freitas e Guimarães (2007) já estudaram a institucionalização de uma dessas atividades, a auditoria operacional, e concluíram ter ocorrido total institucionalização dessa prática.

Os resultados sugerem, assim, que a realização de visitas técnicas, aliada a processos de conversão do conhecimento adquirido, teria um papel importante na institucionalização de práticas de controle externo no TCU. É possível que tal processo de aprendizagem proporcione maior fluxo de recursos para a efetiva incorporação da atividade ou metodologia aprendida. Esses recursos, por sua vez, viabilizariam a construção de vínculos mais sólidos com outras organizações de fiscalização, proporcionando novas oportunidades de aprendizagem, o que confirma a existência dos macro-processos Aprendizagem e Retroalimentação, constantes do modelo de Zietsma et al (2002).

5. CONCLUSÕES

A interação entre as visitas técnicas, como processo de aquisição de conhecimento externo, e os demais processos de codificação e socialização, em especial a elaboração de relatórios, publicação de documentos técnicos e treinamentos, possibilitaram a transferência de aprendizagem do nível individual para o nível organizacional.

A partir da análise das características das visitas técnicas estudadas, identificou-se semelhanças entre os processos de aprendizagem apresentados por Figueiredo (2003) e o modelo de Zietsma et al (2002), principalmente com relação às etapas de aquisição de conhecimentos externos e de captação de informações, respectivamente. Por sua vez, os processos de Codificação e Socialização observados funcionam como meio para as etapas de integração e institucionalização constantes do modelo de Zietsma et al (2002), que se situa no nível da organização. Seriam esses processos os responsáveis pela sedimentação de mudanças

nos procedimentos, rotinas, regras e estruturas vigentes, num processo de retroalimentação, que parte do nível organizacional e retorna para os indivíduos.

Os resultados sugerem a existência de forte influência das visitas técnicas na ocorrência de isomorfismo mimético, especificamente quando se trata de conhecimentos relacionados à auditoria operacional, identificando-se diversas semelhanças entre a ação do TCU e a do NAO – Reino Unido, que foi a principal referência para esse conhecimento. Embora tenha-se identificado evidências de isomorfismo normativo e coercitivo, estas não foram consideradas como suficientes para a caracterização de uma conduta mista, sendo as características de mimetismo muito superiores às dos demais tipos isomórficos.

Quanto às variáveis relacionadas à institucionalização, identificou-se relação direta entre vínculos mais sólidos e permanentes com a institucionalização de práticas. O vínculo mais relevante foi o verificado entre TCU e Reino Unido, que estimulou o investimento de recursos e a alteração da estrutura do Tribunal, terminando por resultar numa maior quantidade e qualidade dos demais processos de codificação e socialização de conhecimentos. Também identificou-se relação entre as visitas técnicas e a variável Programa, que retratou a inclusão de práticas objeto de visitas no Mapa Estratégico no Tribunal.

Por fim, considerando as variáveis utilizadas no presente estudo, pode-se afirmar que a realização de visitas técnicas, aliada a processos de conversão do conhecimento adquirido, teria um papel importante na institucionalização de práticas de controle externo no TCU, em um contexto isomórfico.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris e SCHÖN, Donald D. **Organizational Learning II: Theory, Method and Practice**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt, GONDIN, Sônia Maria G. e LOIOLA, Elizabeth. **Aprendizagem Organizacional versus Organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens**. Revista de Administração. São Paulo, V.39, n.3, p.220-230, 2004.

CABRAL, A. C. A. **Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade: Uma revisão da literatura**. In: S.B. RODRIGUES; M. P. CUNHA (orgs.) Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000, p. 227-247.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CROSSAN, Mary M.; LANE, Henry W.; WHITE, Roderick E. **An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution**. Academy of Management Review. Vol. 24, n.3, 522-537, 1999.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. **The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields**. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 63-82.

DODGSON, M. **Organizational Learning**: a review of some literatures. In: *Organizations Studies*. [s.l. : s.n.]. v. 14, n. 3, 1993, p. 375-394

DOVING, Erik. **The image of Man**: Organizational action, competence and learning. London: Sage, 1996, p. 185-199.

EASTERBY-SMITH, Mark e ARAUJO, Luis. **Aprendizagem Organizacional: Oportunidades e Debates**. In: ESTERBY-SMITH, M., BURGIONE, J e ARAUJO, L. (Coords). *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

ESMAN, M.J. e BLAISE, H.C. **Institution Building Research**: The Guiding Concepts. Pittsburgh: Inter-University Research Program in Institution Building, 1966.

FIGUEIREDO, Paulo C. Negreiros de. **Aprendizagem tecnológica e performance competitiva**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

FIOL, Marlene C. e LYLES, Marjorie A. **Organizational Learning**. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, v. 10 n. 4, p. 803-813,1985.

FOUNTAIN, Jane E. **Building the Virtual State**: Information Technology and Institutional Change. Washington: Brookings Institution Press, 2001.

FREITAS, Carlos Alberto Sampaio de e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Isomorphism, Institutionalization and Legitimacy**: Operational Auditing at the Court of Auditors. *Brazilian Administration Review*, v. 4, n. 1, art. 3, p. 35-50, Jan./April 2007.

GINSBERG, A.; BUCHHOLTZ, A. **Converting to for-profit status**: corporate responsiveness to radical change. *Academy of Management Jour*, v. 33, p. 445-477, 1990.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Aprendizagem e Cultura em Organizações**: Estudo de caso em organização militar. São Paulo, *Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP*, V.39, n.3, jul-ago-set, 2004.

HANNAN, M.T., FREEMAN, J. **The Population Ecology of Organizations**. *American Journal of Sociology*, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.

JEPPERSON, R. **Institutions, institutional effects and institutionalism**. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (eds.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chigaco: University of Chigaco Press, 1991. p.143-63.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L; GONÇALVES, Sandro A. Nota Técnica: **A Teoria Institucional**. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.) *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1, p. 220-226.

_____; GUARIDO-FILHO, Edson Ronaldo. **A Influência de Valores Ambientais e Organizacionais sobre a Aprendizagem Organizacional na Indústria Alimentícia Paranaense**. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba: ANPAD, v.5, n.2, maio/ago, 2001, p. 33-63.

_____; _____; NASCIMENTO, M. R.; OLIVEIRA, Patrícia Tendolini. **Institucionalização da mudança na sociedade brasileira**: o

papel do formalismo. In: VIEIRA, Marcelo Milano F.; CARVALHO, Cristina Amélia (Orgs.). *Organizações, Instituições e Poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 179-202.

MENDONÇA, J. Ricardo C. de; AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. **Gerenciamento de Impressões**: em busca de legitimidade organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 36-48, jan./mar. 2003.

MEYER, John W.; BOLI, John; THOMAS, George M. **Ontology and Rationalization in the Western Cultural Account**. In: SCOTT, W. Richard; MEYER, John. (Org.) *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. Thousand Oaks: Sage, 1994.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PANTOJA, Maria Julia e BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações**. in *Revista de Administração Contemporânea*, v.8, nº4, Out/Dez.2004: 115-138.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social**. Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SCOTT, W. R. ; MEYER, John. **The Organization of Societal Sectors**. In: MEYER, John; W.; SCOTT, W. R. **Organizational Environments**: Ritual and Rationality. Newbury Park: Sage, 1992. p. 129-153.

_____. **Organizations, rational, natural and open systems**. 4a. ed., New Jersey: Prentice Hall, 1998.

_____. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications. 2nd ed. 2001.

SELZNICK, P. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. Serv. de publicações, 1971.

TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. **A Institucionalização da Teoria Institucional**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.) CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org. brasileiros) *Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração**. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e ZOUAIN, Deborah Moraes. *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e Métodos. Porto Alegre, Bookman, 2001.

ZIETSMAN, Charlene; WINN, Monika; BRANZEI, Oana e VERTINSKY, Ilan. The War of the Woods: **Facilitators and Impediments of Organizational Learning Processes**. *British Journal of Management*, vol. 13, S61-S74, 2002