



Recebido em 11/12/2017. Aprovado em 15/12/2017. Publicado em 21/12/2017.

Editor: Dr. Ivano Ribeiro

Processo de Avaliação: *Double Blind Review* - SEER/OJS

e-ISSN: 2359-5876

DOI: 10.5935/2359-5876.20170008



## ROTINAS ORGANIZACIONAIS COMO PROPULSORAS NA GERAÇÃO DE CONHECIMENTO

Marcelo Roger Meneghatti <sup>1</sup>

Pang Lien Hsu <sup>2</sup>

Roberto Lima Ruas <sup>3</sup>

### RESUMO

A questão de pesquisa neste estudo é investigar as interações que acontecem nas Rotinas Organizacionais como propulsoras de conhecimento que asseguram a competitividade das organizações. O estudo é uma tentativa de entender como alguns dos pensadores que se voltaram para o tema caracterizam o processo do conhecimento, e com isso, refletir se as interações que ocorrem nas das rotinas organizacionais são possíveis de serem chamadas de mobilizadoras de conhecimento. Portanto se trata de um trabalho conceitual. Concluiu-se que o processo de geração de conhecimento está presente nas interações que podem nortear a formação de novas capacidades, competências, e do próprio conhecimento que circula dentre as rotinas organizacionais e, ainda, que o conhecimento é gerado na medida em que são propiciadas oportunidades para as interações entre os indivíduos. Como contribuição deste estudo, construiu-se um conjunto de argumentos que apontam o conhecimento como um fenômeno formado pelas interações presentes nas organizações.

**Palavras-chave:** Interações; Organizações; Capacidades.

### ORGANIZATIONAL ROUTINES AS PROPELLER OF KNOWLEDGE GENERATION

### ABSTRACT

The research question in this study is to investigate the interactions that occur in the Organizational Routines as propulsive of knowledge that assure the competitiveness of the organizations. The study is an attempt to understand how some of the thinkers who have turned to the theme characterize the process of knowledge, and with that, to reflect if the interactions that occur in those of the organizational routines are possible to be called mobilizers of knowledge. So it is a conceptual work. It was concluded that the process of knowledge generation is present in the interactions that can guide the formation of new skills, competences, and the knowledge that circulates among organizational routines, and also that knowledge is generated to the extent that are generated opportunities for interactions between individuals. As contribution of this study, we constructed a set of arguments that point to knowledge as a phenomenon formed by the interactions present in organizations.

**Keywords:** Interactions; Organizations; Capabilities.

<sup>1</sup> Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE. E-mail: [fmeneghatti@hotmail.com](mailto:fmeneghatti@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE. E-mail: [panghsu@uninove.br](mailto:panghsu@uninove.br)

<sup>3</sup> Doutor em Economia pela Université Picardie Jules Verne - UPJV, França. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - UNINOVE. E-mail: [robertoruas@uninove.br](mailto:robertoruas@uninove.br)

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo aponta uma reflexão sobre o conhecimento que se origina nas rotinas organizacionais. O conhecimento tratado aqui é aquele que pode ser gerado e aproveitado pelas organizações para aprimoramento dos recursos, permitindo um ganho de competitividade. O conhecimento enquanto recurso é fonte de preocupação em muitas pesquisas e também nas de organizações que buscam se tornarem mais competitivas a partir do bom uso e aperfeiçoamento no processo de gestão e aquisição do conhecimento.

Levando em consideração a preocupação pelo conhecimento e sua gestão nas áreas de ciências sociais aplicadas (Hansen, 1999; Nonaka & Takeuchi, 1997; Wasserman & Faust, 1999), este estudo leva ao debate do conhecimento nas Rotinas Organizacionais. É por meio das Rotinas Organizacionais que as tarefas são executadas nas organizações, ressaltando assim a importância dos estudos neste tema (Feldman & Pentland, 2003; Feldman, 2000; Nelson & Winter, 1982; Simon, 1955). Aqui, a investigação do tema conhecimento se dá inserida nas rotinas organizacionais, levando em consideração a relevância que estas podem proporcionar para a gestão do conhecimento.

Não é possível construir um debate acerca do conhecimento por meio das rotinas organizacionais sem também levar em consideração os temas competências e capacidades, pois se relacionam com aprendizagem organizacional, apoiando a teoria de Rotinas Organizacionais, e do próprio processo do conhecimento (Boreham, 2004; Nelson & Winter, 1982; Ruas, Raupp, Recker, & Pegorini, 2014; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Zollo & Winter, 2002). Rotinas Organizacionais nesta pesquisa são entendidas como facilitadoras e não receptoras de aprendizagem, a partir desta premissa, procurou-se entender o processo de geração do conhecimento imerso nas rotinas.

Rotinas organizacionais, competências individuais e coletivas e capacidades dinâmicas (principalmente a capacidade absorptiva), e o próprio conhecimento são aqui entendidos como recursos organizacionais. Entende-se nesta reflexão que esses recursos devem ser aproveitados para a competitividade, melhoria e criação de novos recursos que permitam a inovação capaz de manter a organização como única no mercado. A pergunta de pesquisa deste artigo é: como as rotinas organizacionais contribuem para a geração do conhecimento?

Com esta questão de pesquisa buscou-se investigar as interações existentes nas Rotinas Organizacionais como mobilizadoras de conhecimento que assegurem a competitividade das organizações. Foi necessário entender como os autores caracterizam o processo do conhecimento, e então entender se as rotinas organizacionais são propulsoras da geração de conhecimento. A partir disso, apresentou-se uma conclusão que pode contribuir para novos trabalhos e investigações sobre esta temática de forma prática e aplicada nas organizações.

Este é um estudo conceitual, elaborado a partir de premissas e conceitos de autores aqui referenciados. Os argumentos selecionados condizem com a afirmação de que o processo do conhecimento pode estar imerso nas rotinas organizacionais, reforçando o uso do conhecimento como um recurso. O estudo contribui para perceber o conhecimento como um fenômeno formado pelas interações presentes nas organizações e interações externas.

Este trabalho está organizado em três seções, ao iniciar por esta introdução, e logo na sequência a revisão bibliográfica que está atenta em tratar de Rotinas Organizacionais, do Conhecimento nos processos internos das organizações e do papel do Conhecimento na formação de capacidades. Uma seção para tratar das proposições. Por fim é apresentada uma argumentação sobre interações nos processos de geração do conhecimento e as conclusões deste trabalho.

## 2. ROTINAS ORGANIZACIONAIS E A FORMAÇÃO DE CONHECIMENTO

Rotinas organizacionais são importantes fontes de estudos, pois dentro das organizações são ferramentas pelas quais as tarefas são executadas. Há uma preocupação com um ambiente organizado que demonstre processos e rotinas estruturados, pois do contrário, o ambiente não suporta a busca por resultados. A organização do ambiente em rotinas sustenta as tomadas de decisões baseadas nas limitações cognitivas, ou seja, as rotinas podem ser entendidas como padrões cognitivos (Simon, 1955, 1959). Porém o conceito ainda precisa ser revisto e expressado de forma clara e objetiva (Felin & Foss, 2009).

Os conceitos de rotinas organizacionais ganharam destaque com os estudos de Nelson e Winter (1982). Baseados em fundamentos Shumpeterianos a respeito da teoria do desenvolvimento econômico, Nelson e Winter (1982) atribuem às rotinas organizacionais um comportamento repetitivo. Mas que estão sujeitas a mudanças de acordo com as condições em que a organização é submetida.

Rotinas organizacionais estão presentes no desenvolvimento de inovação, e são também responsáveis pela disseminação do conhecimento tácito, pois proporcionam trocas e aprimoramentos de experiências entre os membros envolvidos (Cohen & Levinthal, 1990). Isso trás ao conceito de rotinas organizacionais a característica de coletividade (Nelson & Winter, 1982). Este movimento dentro das organizações pode mobilizar capacidade absorptiva, formada pela aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento (Cassol, Canela, Ruas, Bizzarias, & Silva, 2015; Cassol, Gonçalo, Santos, & Ruas, 2016; Teece et al., 1997; Zahra & George, 2002).

A formação do conceito de rotinas organizacionais faz uso de fatores como: mecanismos de aprendizagem, o acúmulo de experiência, a codificação de conhecimentos e sua articulação dentro das organizações. Estes fatores modelam as rotinas organizacionais, aprimorando-as para um melhor desempenho e eficiência da organização. Neste sentido, contribuem com um ambiente com capacidade de formação de capacidades dinâmicas (Zollo & Winter, 2002).

Os autores Zollo e Winter (2002) apresentam uma discussão sobre mecanismos de aprendizagem e sua interferência ao ponto de formar capacidades dinâmicas, e como o conhecimento organizacional evolui por meio das rotinas organizacionais. Os autores definem capacidade dinâmica como consequência do uso de capacidades coletivas, que a organização pode manipular sistematicamente modificando rotinas em busca de uma melhor eficácia. Esta definição não limita capacidades dinâmicas ao termo capacidades, dando assim um potencial de construção e aplicabilidade. Já rotinas organizacionais são definidas como “padrões estáveis de comportamento que caracterizam as reações organizacionais a estímulos variados, internos ou externos” (Zollo & Winter, 2002, p. 340).

Becker e Knudsen (2005) apresentaram um estudo sobre o papel das rotinas em reduzir a incerteza dentro das organizações. É uma visão estratégica que pesquisa na economia as grandes classes de incertezas, cujas soluções resultam em competitividade. Rotinas organizacionais são maneiras de reduzir a incerteza nas tomadas de decisões, pois delas são extraídas informações preciosas para cada situação de incerteza. Na visão de Becker, as rotinas são parte integrante das organizações, e para entender rotinas é necessário partir do estudo das organizações (Becker & Knudsen, 2005; Becker, 2004, 2008).

Rotinas organizacionais começam a ser vistas com uma perspectiva de mudanças a partir dos estudos de Feldman (2000). A autora apresenta o tema também na perspectiva de que rotinas são formadas por pessoas que não apenas sofrem interferências, mas provocam mudanças e alterações. Seja em seus princípios ou mesmo na prática, seja para serem mantidas,

modificadas ou mesmo para criação de novas rotinas (Feldman & Pentland, 2003). Fica evidente a interferência do indivíduo seja o mentor ou executor, sendo o conhecimento mais um recurso inerente ao processo.

A visão de que rotinas organizacionais são formadas por pessoas, permite afirmar que são receptoras de competências (Feldman, 2000). É por meio das rotinas organizacionais que as competências se desenvolvem, aprimoram ou mesmo são geradas nos indivíduos ou coletivos. Em consequência é importante levar em consideração o conceito de competência.

Boreham (2004) quando contribui com a noção de competência sendo aplicada não apenas como individual, mas também como coletiva, considera o trabalho de contemplar competência em um sentido coletivo em locais de trabalho. Para tanto, propõe três fatores importantes, que funcionam em conformidade para construção deste conceito: Senso coletivo no local de trabalho; utilização e desenvolvimento de uma base de conhecimento coletivo; e um senso de interdependência (Boreham, 2004).

No local do trabalho, o indivíduo aprende ou recebe conhecimento não apenas nas rotinas formais, mas principalmente nas atividades informais, ao menos no que se trata do conhecimento tácito. Por isso, as interações entre membros do grupo precisam ser incentivadas, pois a própria dúvida em relação a diversos assuntos, é mobilizadora de novas competências (Boreham, 2004).

Na utilização e desenvolvimento de uma base de conhecimento coletivo, o indivíduo ajuda a formar, com a própria linguagem, um legado de conhecimento, que forma a própria identidade organizacional, uma cultura. Para que seja disseminada é necessário que haja um mínimo de formalização, capaz de permitir que seja transmitida para novos indivíduos que farão parte da equipe. O senso de interdependência é a formação de uma rede de comunicação, com ela a organização se permite superar a problemática do conhecimento individualizado onde cada indivíduo possui percepções diferentes. Isso faz com que a capacidade coletiva possa ser construída dentro do ambiente organizacional (Boreham, 2004).

Estes estudos levam a indagação de que rotinas organizacionais são aprimoradas e construídas com o apoio de competências e capacidades. Rotinas são geradas, mantidas e aprimoradas com a apreciação do conhecimento, que exige da organização uma capacidade absorptiva, atribuindo a organização as características de inovação com potencial de se reinventarem e manterem-se competitivas levando a capacidades dinâmicas. Ou seja, o conhecimento é um recurso de grande impacto presente nas rotinas organizacionais.

O conceito de Rotinas Organizacionais não apresenta de uma única forma, os autores concordam que se trata de um conceito abrangente (Milagres, 2004). São consideradas como sendo tácitas, por isso, difíceis de serem descritas ou observadas, logo não são de fácil reprodução, transferência ou imitação. Esse fenômeno deriva dos processos coletivos como a aprendizagem organizacional e das interações que fazem parte do processo de geração do conhecimento nas organizações.

## **2.1 Conhecimento nos processos internos das organizações**

O conhecimento é um fenômeno que vem sendo estudado como tema de debates e inquietações de autores. Desde o tratamento da Teoria do Conhecimento, o fenômeno é sempre tomado em pauta pela necessidade de examinar e conhecer um objeto antes de argumentar sobre o mesmo. Há muito tempo, principalmente com o impulso da revolução industrial, o conhecimento passou a ser alvo de estudos dentro das organizações. É evidente que as interações contidas neste ambiente demandem e favoreçam para que seja ressaltada a

importância do tema, e como mencionam Nonaka e Takeuchi (1997) este ambiente ainda é grande mobilizador de novos conhecimentos.

O conceito de conhecimento apresentado por Aristóteles (2002) na obra *Metafísica* é de que ao conhecer o indivíduo possui intelectualmente o Ser, o que se dá de maneira abstrata, pois se retira do real o necessário para a formação do conceito. Conhecimento se apresenta assim como resultado de um processo, no qual o indivíduo se apossa intelectualmente do objeto. Hume (2004, p. 35) como um empirista, contribui afirmando que o poder criador da mente esta na capacidade de “compor, transpor, aumentar ou diminuir” o que os sentidos e a experiência oferecem ao indivíduo.

O processo do conhecimento é desenvolvido dentro das organizações, visto que são campos de relacionamentos que acabam favorecendo mesmo quando não existe a intenção de promover o conhecimento, ou seja, de maneira informal, temática já trabalhada por Nonaka e Takeuchi (1997) como conhecimento tácito, ou mesmo formal, denominado pelos autores de conhecimento explícito. Wasserman e Faust (1999), apresentam importantes trabalhos sobre redes e contribuem para o tema de disseminação de conhecimento nas organizações. A gestão do conhecimento e como ela ocorre dentro dos grupos organizacionais também é tema de pesquisa de Hansen (1999) e Nonaka e Takeuchi (1997).

O conhecimento também ganha espaço nas organizações nos processos de aprendizagem e suas configurações. Em um estudo sobre a dinâmica das competências organizacionais no setor bancário, Ruas et al., (2014, p. 615) identificaram que as duas Competências Organizacionais identificadas são “basicamente formadas pelo desenvolvimento de conhecimentos e habilidades no ambiente organizacional”. Esta abordagem abre espaço para entender o quanto o conhecimento esta relacionado às rotinas organizacionais, seja das mais simples até as mais subjetivas. Esta perspectiva levou os autores a afirmar uma projeção de uma Rotina de Aprendizagem, integrando diferentes dimensões de aprendizagem que estão no indivíduo, no grupo e na organização (Ruas et al., 2014).

A compreensão do conhecimento dentro das rotinas organizacionais ajuda a aproveitar esse recurso levando a organização a se tornar criativa, inovadora e enfim competitiva. O trabalho de Teece et al., (1997) trata do entendimento de como as organizações criam e sustentam as vantagens competitivas integrando recursos presentes como uma contribuição no desenvolvimento de novas estratégias que as mantem competitivas. Para isso os autores se utilizam de três teorias principais: a teoria da RBV (Resource Based View) do autor Penrose (1959); Cinco forças de Porter (1980); e por fim, Conflitos estratégicos com a teoria dos jogos de Shapiro (1989).

Porter (1980) é citado por Teece et al.,(1997) como mentor de uma conduta e desempenho nas organizações industriais, uma lógica estruturada e capaz de criar valor para nas organizações. Quando citado Shapiro (1989), com a teoria dos jogos, foi uma tentativa de retomar uma análise sobre interações competitivas existentes entre as organizações. E Penrose (1959) foi citada para esclarecer as vantagens competitivas a partir de estruturas e da própria eficiência das organizações, elementos centrais na teoria da RBV.

Na sequencia desta construção Teece et al., (1997) apresentam as capacidades dinâmicas como uma potencialidade das organizações em alcançarem vantagens competitivas, sendo que tenham a capacidade de se adaptarem e se renovarem nos ambientes em que se encontram. Neste sentido, capacidades dinâmicas adotam um caráter de reconfiguração das organizações, o que as torna flexível internamente e externamente, com um forte potencial de competitividade. A busca pelo conhecimento e o seu aproveitamento nas rotinas organizacionais começam a fazer sentido, uma vez que são promotores das capacidades.

Capacidades dinâmicas segundo Teece et al. (1997), são dotadas da característica de tornar as organizações capazes de remodelar optando por novas formas de vantagens competitivas. Vantagens competitivas estão diretamente ligadas a processos gerenciais e organizacionais, que precisam levar em consideração o conhecimento/aprendizagem, inovação e todos os recursos presentes. Vantagens competitivas se apresentam com processos, posições e percursos, e são extremamente difíceis de serem replicadas no mercado.

Teece et al., (1997) apontam uma nova maneira de pensar competitividade e competências superando até chegar ao conceito de capacidades dinâmicas. Esta ideia reforça ainda mais a possibilidade de integração de ativos tangíveis e intangíveis, mesmo para a criação do conceito de capacidades dinâmicas e seu aprimoramento, o que representa um passo importante para a mensuração real destes ativos, inclusive o próprio conhecimento.

## 2.2 O papel do Conhecimento na formação de capacidades

O conhecimento é tão presente nos processos administrativos que pode ser tratado como inerente a organização, pois sempre que houverem pessoas trabalhando com alguma finalidade, pode haver uma contribuição intelectual ao menos para o próprio processo. Isso se intensifica em processos mais abstratos que exigem mais aprimoramento da capacidade intelectual, atenção e de pensamento voltados para a tarefa.

Cassol et al., (2016) em um estudo com o objetivo de analisar um modelo de administração estratégica do capital intelectual com as práticas da capacidade absorptiva voltadas a inovação, afirmam que uma das práticas da capacidade absorptiva é a aplicação do conhecimento técnico. Com o mesmo estudo ainda identificaram que é possível observar as características da gestão do capital intelectual a partir de rotinas organizacionais.

Zahra e George (2002) trazem uma definição já utilizada na literatura para conceituar Capacidade Absortiva. É a habilidade de uma organização de identificar o conhecimento disponível externamente, seja ele científico ou técnico. Tendo potencial de assimilar este conhecimento e transforma-lo em algo útil, tendo como resultado, produtos e serviços valiosos para o mercado.

O conceito dado Zahra e George (2002), ainda deriva da ideia de que a organização necessita do conhecimento para utilização de novos conhecimentos. Dá-se então, a memória organizacional, que sugere que o conhecimento aumenta a capacidade de desenvolver novos conhecimentos. Logo, capacidade absorptiva esta relacionada com a potencialidade de novos conhecimentos e habilidade no uso de conhecimentos já adquiridos.

A partilha do conhecimento interno, quando integrado e eficaz, faz parte da capacidade absorptiva. Partindo deste preceito, a capacidade absorptiva é um conjunto de processos e rotinas da organização, que ao longo do tempo são adquiridos, melhorados, assimilados e que transformam e exploram o conhecimento. Portanto pode ser definida como uma capacidade dinâmica (Flatten, Engelen, Zahra, & Brettel, 2011; Teece et al., 1997; Zahra & George, 2002).

Para ser entendido também como capacidade dinâmica, é necessário que a organização apresente dois aspectos importantes sobre o conhecimento: capacidade como potencial e ações concretas como o que já foi realizado, uma breve analogia entre potencia e ato trabalhado por Aristóteles pode melhorar o entendimento (Aristóteles, 2002). Conhecimento externo que a organização pode adquirir e o conhecimento que a mesma já utiliza.

Zahra e George (2002) se apossam dos conceitos de Aquisição, Assimilação, Transformação e Exploração, reforçando o pensamento de que capacidades absorptivas podem ser entendidas ou geram uma capacidade dinâmica, pois tanto a organização gera novos conhecimentos como ela explora os já existentes. Esse raciocínio sustenta que uma capacidade

absortiva se torne uma capacidade dinâmica dentro da organização. O fato de possuir capacidade absorptiva é uma vantagem competitiva notória, significa que a organização possui um bom potencial em trabalhar com conhecimento e aprendizagem.

Contribuindo com este pensamento os autos Cohen e Levinthal (1990) trabalham as formas com que as organizações valorizam, assimilam e criam novos conhecimentos. Também Mowery e Oxley (1995) colaboram com a ideia de que a organização precisa desenvolver habilidades para trabalhar com o conhecimento, ainda pode-se afirmar nesta perspectiva que o conhecimento assume importância para obter vantagem competitiva, definida como integrante imprescindível no conceito de capacidade absorptiva.

Capacidade absorptiva precisa ser entendida como uma série de capacidades coletivas e individuais que asseguram a competitividade, diminuindo custos em treinamento, e se mantendo flexíveis e inovadoras no mercado. Isso reforça a ideia de que o conhecimento é presente na composição de uma capacidade absorptiva e que sem a busca pelo mesmo e por sua gestão dentro das organizações, trabalhar capacidades não seria possível.

### 3. PROPOSIÇÕES

As duas proposições impostas a esta pesquisa estão relacionadas com a formação do conhecimento enquanto fenômeno organizacional inserido nas rotinas organizacionais. O conhecimento é entendido como um recurso e a sua geração pode ser provocada pela organização ou simplesmente acontecer devido a flexibilidade nos ambientes da mesma. Há também a possibilidade do conhecimento ser inibido, neste caso a organização pode ter outros fatores prejudicados, como por exemplo, a sua capacidade de inovação.

Já estruturado por vários pensadores como Aristóteles (2002) e Hume (2004) usados para conceituar este trabalho, a formação do conhecimento possui um processo. Esse processo dentro das organizações também já foi pensado por autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Wasserman e Faust (1999) e Hansen (1999). Todas estas pesquisas contribuem para a formulação da proposição de que o conhecimento dentro das rotinas organizacionais é formado pelas interações dos indivíduos. Neste sentido as organizações quando promotoras de relacionamentos internos, entre os indivíduos, podem usar das rotinas para ampliar o conhecimento, servindo de recurso para capacidades que as levam a uma melhor competitividade.

Proposição 1: Quanto maior as interações entre os indivíduos maior será a geração do conhecimento dentro das rotinas organizacionais.

Em contrapartida, o conhecimento pode ser mobilizado por interações dos indivíduos com membros ou fatores externos a organização. Neste sentido os autores Cohen e Levinthal (1990) ampliam a forma de pensar o conhecimento, porém não limitam apenas a contribuições externas. Nonaka e Takeuchi (1997) apontam em sua teoria o uso do conhecimento tácito, do qual o indivíduo pode trazer de ambientes externos a organização.

Caso a geração do conhecimento tenha uma maior eficiência nas interações externas a organização pode criar maneiras de possibilitar mesmo externamente. Este contato externo pode ajudar a desenvolver o conhecimento dentro das rotinas organizacionais, podendo aprimorar e ajustar a maneira como elas são desenvolvidas e executadas. A base do conhecimento, neste caso está em informações e interações desenvolvidas externamente, porém aproveitados e aprimorados por meio das rotinas organizacionais.

Proposição 2: Quanto maior as interações dos indivíduos com os ambientes externos, por contatos com pessoas e tecnologias, maior será a geração do conhecimento dentro das rotinas organizacionais.

Na proposta de Nonaka e Takeuchi (1997), de que o conhecimento é gerado ou manifestado por meio de conhecimentos tácitos e explícitos, a geração do conhecimento pode ser garantida por eventos formais de ensino e interações informais entre os indivíduos. Este posicionamento, quando levando em consideração a geração de conhecimento por meio de experiências, assim assegurado por Hume (2004), contextualiza a Proposição 03 deste estudo. A geração do conhecimento seria proposta por elos de interações de ambientes internos e externos, que podem se desenvolver e aprimorar nas rotinas organizacionais.

Proposição 3: Quanto maior as interações dos indivíduos com nos ambientes internos e externos, maior será a geração do conhecimento dentro das rotinas organizacionais.

#### **4. ARGUMENTAÇÃO SOBRE INTERAÇÕES NOS PROCESSO DE GERAÇÃO DE CONHECIMENTO**

Levando em consideração as obras pesquisadas neste estudo, o conhecimento possui relações próximas com a teoria de rotinas organizacionais, processos, capacidades dinâmicas e absorptivas. Estas interdependências ocorrem por conta das interações entre indivíduos, proporcionando a geração de conhecimento e aprimoramento de competências e capacidades existentes nas organizações. Isso possibilita que as organizações busquem vantagens competitivas por meio de recursos internos, assegurando a inovação.

A teoria das rotinas organizacionais demonstra que o conhecimento mobilizado dentro das organizações já é um resultado da construção da aprendizagem organizacional (Ruas et al., 2014; Teece et al., 1997). O conhecimento pode ainda ser aprimorado pelos eventos formais e informais, assim como mencionados por Nonaka e Takeuchi (1997). Desta forma pode-se concluir que o conhecimento é mobilizado ou incorporado nas rotinas organizacionais para resolver problemas que são naturais na estruturação de rotinas (Nelson & Winter, 1982), ainda que das mais simples até as mais complexas situações.

Como para tais autores o conhecimento pode ser gerado, ou incorporado, (Nelson & Winter, 1982; Nonaka & Takeuchi, 1997; Ruas et al., 2014; Teece et al., 1997), é possível afirmar a proposição de que quanto mais frequentes forem as interações dos indivíduos com os ambientes internos e externos, maior será a geração do conhecimento dentro das rotinas organizacionais. Isso nos leva a entender que as organizações precisam se estruturar para aproveitar nas rotinas organizacionais o potencial de geração de conhecimento. Bem como, propiciar interações com o ambiente externo pode fazer com que a geração de conhecimento aumente e as próprias rotinas sejam melhoradas.

A melhoria nas rotinas faz com que ocorra um aprimoramento nas competências e capacidades. Esta dinâmica é parte importante na construção e integração do ambiente organizacional. A melhoria nas rotinas organizacionais, o aprimoramento nas capacidades e competências, asseguram a capacidade de inovação, justamente por bem usar o conhecimento como recurso, podendo ser assim, um ambiente propício para uma capacidade dinâmica.

Porém, o mesmo ambiente que precisa do conhecimento para melhorar rotinas, gerar novas competências individuais e coletivas, desenvolver e aprimorar novas capacidades absorptivas e dinâmicas, precisa ser gerador e disseminador de novos conhecimentos, o que já foi lembrado por Nonaka e Takeuchi (1997). Assim, o processo de formação do conhecimento, aonde o indivíduo apodera-se intelectualmente do Ser ou do Objeto (Aristóteles, 2002), se torna um processo dinâmico. O resultado é que o ambiente organizacional contribui para que o conhecimento seja adquirido, melhorado, assimilado e transformado.

Também é observado na teoria das rotinas organizacionais, que o conhecimento está presente na formação de outros recursos. E mais do que presente, o conhecimento é parte



integrante e também recurso valioso para as organizações. O conhecimento é primordial para formação de competências, sejam elas individuais ou coletivas, e capacidades. Porém, como citado por diversos autores, a formação do conhecimento possui um processo, e este processo é favorecido quando são incentivadas interações entre os indivíduos, e deles para com os ambientes externos das organizações (Aristóteles, 2002; Hume, 2004; Nonaka & Takeuchi, 1997).

As interações que existem entre processos, pessoas e nas rotinas organizacionais geram novos conhecimentos, melhoram e disseminam o mesmo para que a organização possa aproveitar mais este recurso. A geração do conhecimento, por se tratar de um processo, faz com que a organização precise estar preparada culturalmente. Sem uma cultura propícia para que as interações aconteçam, o processo de geração do conhecimento pode não ocorrer por este caminho.

Muitos conceitos utilizados neste estudo teórico, já são formados por interações. É o caso das rotinas organizacionais, competências individuais e coletivas e capacidades dinâmicas. Mesmo uma competência individual, não é formada isoladamente, pois demanda do processo de conhecimento e aprendizagem do indivíduo. Nesta perspectiva o que se buscou com esse estudo foi demonstrar que o conhecimento cria interações e acontece por meio de interações com todos estes recursos.

As contribuições deste estudo estão em levantar um debate sobre o processo de geração do conhecimento na visão de que seja um importante recurso para qualquer organização. Uma vez diagnosticado a forma com que o conhecimento pode ser gerado, aprimorado ou disseminado, as organizações podem possibilitar estes fatos. A contribuição aqui foi a afirmação de que as rotinas organizacionais são propulsoras de conhecimento, sejam por meio de interações internas ou externas. Isso possibilita a organização incentivar as interações em busca de novos conhecimentos que assegurem sua capacidade de inovação.

As contribuições relacionadas às interações dentro das rotinas organizacionais são mantidas com o argumento de que o envolvimento do indivíduo com o objeto melhora seu conhecimento a respeito do mesmo. As interações possibilitam a posse intelectual que o indivíduo tem a respeito do objeto. Assim quanto mais o indivíduo vivenciar a rotina organizacional, mais a conhece, e mais autoridade terá para melhorá-la. Bem como, quanto mais o indivíduo manter interações com o meio externo, maior será sua contribuição para o melhoramento das rotinas.

Estas contribuições neste estudo levam em consideração que as melhorias na geração do conhecimento, nas rotinas organizacionais, nas competências, e nas capacidades, são usadas para manter a inovação e competitividade da organização. São recursos que interferem, influenciam e modificam as rotinas organizacionais. A melhoria das ações pra garantir a geração do conhecimento faz com que as rotinas organizacionais continuem saudáveis, ou seja, como asseguram Nelson e Winter (1982): irreprodutíveis, intransferíveis e inimitáveis.

Como recurso o conhecimento precisa ser lembrado na formação de quaisquer outros recursos cabíveis a visão da RBV ou mesmo imerso na teoria das Rotinas Organizacionais. Isso embasa uma série de possibilidades de estudos futuros, como a aplicação de pesquisas práticas, com entrevistas a membros executores de rotinas organizacionais, almejando uma tentativa de identificar o processo de conhecimento e se está relacionado com o nível de interações que este indivíduo possui com os demais membros. Esta pesquisa contribuiria para a compreensão do quanto as rotinas organizacionais são promotoras do conhecimento.

Outra indicação de pesquisas futuras é o aprimoramento dos conceitos acerca do processo de geração do conhecimento. É ainda necessário investigar outras formas pelas quais

o conhecimento acontece, sendo por meio de estudos observacionais ou revisando os conceitos já relatados na literatura. Esta pesquisa contribuiria com novas formas das empresas facilitarem a geração do conhecimento, garantindo que este seja a base para a inovação.

O trabalho apresenta limitações em sua metodologia, por não ser um trabalho aplicado, a única forma de embasar seus argumentos, esteve no uso dos argumentos dos autores. Outra proposta para se continuar os estudos deste tema é uma mensuração qualitativa do conhecimento dentro nas rotinas por meio de estudos de casos. Esta pesquisa futura não pode ser limitada a uma única organização, visto as inúmeras formas de relações proporcionadas pelos ambientes.

## 5. CONCLUSÕES

O trabalho se baseou em uma serie de argumentos encontrados na teoria dos autores referenciados neste estudo. Por se tratar de um trabalho conceitual, teve o intuito de assegurar premissas que garantissem o alcance do objetivo proposto. Propiciando a formação de novas pesquisas e debates sobre os temas, em uma nova perspectiva de visualizar a geração do conhecimento presente em todas as interações que possam gerar recursos dentro das organizações. Aqui, especificamente, considerando apenas as rotinas organizacionais.

As premissas apresentadas neste trabalho foram argumentadas com base em duas fontes de diferentes formas de se pensar o processo do conhecimento, sendo uma de Aristóteles (2002), e outra de Hume (2004). Assim afirmou-se que dentro das rotinas organizacionais, tem-se um ambiente propicio de interações em que o processo de geração de conhecimento pode ocorrer com fluidez. Saber proporcionar essas relações, e gerir o conhecimento por elas formado, pode se transformar em um grande diferencial competitivo e uma meta para as organizações que buscam se manterem inovadoras.

Foi possível ainda visualizar que o fenômeno do processo de geração do conhecimento, quando entendido como gerado por interações, pode ser pesquisado em rotinas organizacionais, da mesma forma que são promotoras de competências individuais e coletivas e capacidades dinâmicas e absorptivas. O próprio conhecimento, dessa forma, precisa ser entendido como um recurso organizacional gerador de novos conhecimentos.

Este estudo contribuiu com um conjunto de argumentos que pode nortear novos trabalhos, novas investigações de forma prática e aplicada nas organizações, e repensar a forma com que as organizações propiciam a geração do conhecimento. Estas contribuições permitem perceber o conhecimento como um fenômeno formado pelas interações presentes nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- Aristóteles. (2002). *Metafísica*. (Loyola, Ed.) (Loyola). São Paulo - SP.
- Becker, M. C. (2004). The concept of routines twenty years after Nelson and Winter (1982): A review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 4(03), 1–44.
- Becker, M. C. (2008). *Handbook of organizational routines*. (E. Elgar, Ed.) Edward Elgar Publishing Limited (Edward Elg, Vol. 18). Northampton, MA, USA.
- Becker, M. C., & Knudsen, T. (2005). The role of routines in reducing pervasive uncertainty. *Journal of Business Research*, 58, 746–757.

- Boreham, N. (2004). A theory of collective competence: challenging the Neo-Liberal individualism of performance at work. *British Journal of Educational Studies*, 52(1), 5–17. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2004.00251.x>
- Cassol, A., Canela, R., Ruas, R. L., Bizzarias, F. S., & Silva, J. G. da. (2015). O grande desafio das instituições de ensino superior: As práticas pedagógicas criativas são capazes de estimular a inovação nos discentes? *Revista ALCANCE*, 22(3), 394–410.
- Cassol, A., Gonçalo, C. R., Santos, A., & Ruas, R. L. (2016). A administração estratégica do capital intelectual: Um modelo baseado na capacidade absorptiva para potencializar inovação. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 15(1), 27–43. <http://doi.org/10.5585/riae.v15i1.2161>
- Cohen, W. M. ., & Levinthal, D. A. . (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <http://doi.org/10.2307/2393553>
- Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11(6), 611–629. <http://doi.org/10.1287/orsc.11.6.611.12529>
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Adhesive Sealants Industry*, 48(March), 94–118.
- Felin, T., & Foss, N. J. (2009). Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations. *Scandinavian Journal of Management*, 25(2), 157–167. <http://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.02.003>
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98–116. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2010.11.002>
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82–111. <http://doi.org/10.2307/2667032>
- Hume, D. (2004). *Investigações sobre o entendimento humano. Tradução de José Oscar de Almeida Marques* (Editora UN). São Paulo - SP.
- Milagres, R. (2004). Rotinas – Uma Revisão Teórica. *Revista Brasileira de Inovação*, 10(1), 161–196.
- Mowery, D. C., & Oxley, J. E. (1995). Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems. *Cambridge Journal of Economics*, 19(1), 67–93.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change. Cambridge MA Belknap* (Harvard Un, Vol. 93). Cambridge, EUA.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.* (Campus, Ed.). Rio de Janeiro.
- Penrose, E. (1959). *Penrose, E. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. Basil Blackwell, London.* (Basil Blac). London.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techineques for analyzing industries and competitors* (Free Press). New York.
- Ruas, R. L., Raupp, D. R., Recker, G. V., & Pegorini, G. (2014). A dinâmica das competências organizacionais e a contribuição da aprendizagem: Um estudo de caso no setor bancário. *Revista ALCANCE*, 21(4), 612–649. <http://doi.org/alcance.v21n4.p612-649>
- Shapiro, C. (1989). The theory of business strategy. *RAND Journal of Economics*, 20(1), 125–137.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.
- Simon, H. A. (1959). Theories of decision-making in economics and behavioral science. *American Economic Review*, 49(3), 253–283. <http://doi.org/10.1257/aer.99.1.i>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1999). *Social network analysis: methods and applications* (Cambridge ). Cambridge, EUA.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.