

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO

VERENA ALICE BORELLI

BASES, PROCESSOS E RESULTADOS DA APRENDIZAGEM
INTERORGANIZACIONAL EM REDE DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO DE
CASOS MÚLTIPLOS

CAXIAS DO SUL

2016

VERENA ALICE BORELLI

**BASES, PROCESSOS E RESULTADOS DA APRENDIZAGEM
INTERORGANIZACIONAL EM REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO DE
CASOS MÚLTIPLOS**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração. Linha de Pesquisa: Inovação e Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis

CAXIAS DO SUL

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

B731b Borelli, Verena Alice, 1986-
Bases, processos e resultados da aprendizagem interorganizacional em
redes de cooperação : um estudo de casos múltiplos / Verena Alice Borelli.
- 2016.
136 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.
Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de
Pós-Graduação em Administração, 2016.
Orientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Comportamento organizacional. 3.
Cooperativas - Administração. I. Título.

CDU 2. ed.: 005.94

Índice para o catálogo sistemático:

1. Aprendizagem organizacional	005.94
2. Comportamento organizacional	005.32
3. Cooperativas - Administração	334.73:005

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Carolina Machado Quadros - CRB 10/2236.

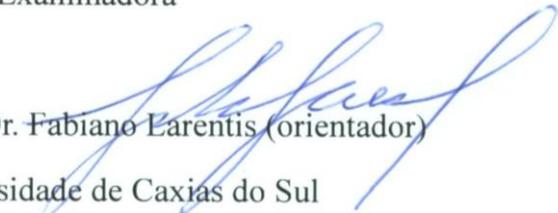
VERENA ALICE BORELLI

**BASES, PROCESSOS E RESULTADOS DA APRENDIZAGEM
INTERORGANIZACIONAL EM REDE DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO DE
CASOS MÚLTIPLOS**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração. Linha de Pesquisa: Inovação e Competitividade.

Aprovada em 04 de março de 2016.

Banca Examinadora



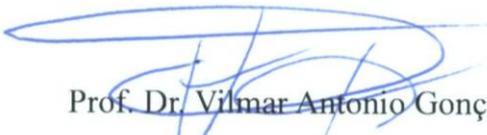
Prof. Dr. Fabiano Earentis (orientador)

Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dra. Ana Cristina Fachinelli

Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo

Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Douglas Wegner

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

AGRADECIMENTOS

A construção de uma dissertação é quase sempre uma empreitada coletiva, mesmo que a elaboração final seja individual. Muitos foram os que estiveram presentes nessa caminhada, e a todos manifesto, aqui, meus sinceros agradecimentos.

A Deus por me manter saudável, lucida e esperançosa.

Ao meu esposo Rudimar, que foi o primeiro a incentivar, estive ao meu lado durante todo o percurso sendo companheiro e paciente. Aos meus pais e irmãos que apoiaram essa trajetória.

Ao meu orientador, Prof. Dr Fabiano Larentis, mostrando-me através do processo de construção deste trabalho, que a aprendizagem resulta de um exercício de começar e recomeçar. Obrigada pela paciência e disponibilidade. Acima de tudo, agradeço pelo ensinamento de que simplicidade e humildade também podem fazer parte da academia.

À coordenadora Prof. Maria Emília, por oportunizar essa mudança. E também por todo compartilhamento de ensinamentos durante o curso.

À Coordenação de Aperfeiçoamento e Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa de estudos concebida para a realização dos estudos.

Aos colegas e amigos do PPGA, pelo privilégio de tê-los conhecido, pelo apoio na jornada que trilhamos juntos, pela aprendizagem e oportunidades abertas. As minhas queridas amigas que o Mestrado me proporcionou Adriana, Andréa, Daniele e Mayara, seja pelo convívio, companheirismo e até mesmo com palavras de conforto.

E um agradecimento mais do que especial às empresas pesquisadas, principalmente todos aqueles que despenderam seu tempo para me atender e trocar valiosas informações ao meu trabalho.

Muito obrigada de coração!!!

RESUMO

A aprendizagem interorganizacional tem se destacado como um dos temas relevantes para o ambiente no qual as organizações encontram-se inseridas, a qual integram-se em um importante instrumento na formulação e no desenvolvimento de estratégias para as empresas que atuam na forma de redes de cooperação. Ao incorporar a aprendizagem na definição de seus propósitos corporativos, as organizações que atuam em rede passam a adicionar um conjunto de interesses que percorrem as questões meramente econômicas atendendo, assim, as necessidades e expectativas de seus diversos públicos. Para tanto, conhecer as dimensões que influenciam esse aprendizado, assim como, relacionamentos interorganizacionais e o processo de aprendizagem que ocorre de forma situada entre determinados indivíduos e grupos de diferentes organizações - o denominado “pessoal de fronteira” tornam-se, essenciais para esta área de estudo. O objetivo desta dissertação foi analisar as relações entre bases, processos e resultados de aprendizagem interorganizacional. Como metodologia, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório-descritivo. A estratégia foi o estudo de casos múltiplos, e como técnica de coleta de dados utilizou-se a entrevista em profundidade e observação direta. Dentre os agentes envolvidos, o campo de estudo foi composto por três redes de cooperação, sendo dos segmentos, educação infantil, farmacêutico e de fornecedores para a indústria moveleira, todas localizadas na Serra Gaúcha, as quais foram identificadas como Redes de Cooperação A, Rede de Cooperação B e Rede de Cooperação C. Os resultados do estudo indicaram que a aprendizagem interorganizacional pode ser identificada nas bases interorganizacionais, ao desenvolver nas empresas da Rede o fortalecimento de sua competitividade, diminuindo os custos e oportunizando a participação conjuntamente em eventos de qualificação profissional, visitas a feiras e viagens. Quanto aos processos, a aprendizagem formal e informal ocorre pela troca de experiências, embora haja compartilhamento do conhecimento, há casos específicos em que ele não ocorre. Como resultado, o que está sendo aprendido na rede, está sendo utilizado de forma independente. Quanto aos contextos, o temporal interage com o espacial, e no nível intraorganizacional foram apresentadas as trajetórias e experiências de cada associado inseridos nas redes de cooperação. Já no nível interorganizacional foi apresentado o que está ocorrendo no presente, as expectativas e tendências quanto ao futuro. É possível responder à pergunta de pesquisa afirmando que as bases, processos e resultados da aprendizagem no contexto das redes de cooperação, se relacionam e a qualidade das interações é um fator importante, no qual se desenvolve a confiança e o comprometimento.

Palavras-chave: Aprendizagem Interorganizacional. Bases de Aprendizagem. Processos de Aprendizagem. Resultados de Aprendizagem. Redes de Cooperação.

ABSTRACT

The inter-organizational learning has emerged as one of the relevant issues to the environment in which organizations are inserted, integrate an important tool in the formulation and development of strategies for companies that are operating in cooperation networks. By incorporating learning in their corporate purposes, organizations working in network start to add a set of interests that run purely economic issues, therefore, in view of the needs and expectations of its stakeholders. Therefore, know the dimensions that influence this learning, as well as inter-organizational relationships and the learning process that occurs between certain individuals and groups of different organizations - the so-called "border people" become essential for the area of study. This project has the objective to analyze the relationships between bases, processes and results of interorganizational learning. The methodology to be used will be a qualitative research, with exploratory and descriptive character. The strategy will be the study of multiple cases, and as a data collection technique will be used in-depth interviews and direct observation. Among the agents involved, the field of study consists of three cooperation networks, being from segment of childhood education, pharmaceutical and suppliers from furniture industry, all located in Serra Gaúcha, which will be identified as Cooperation Networks A, Cooperation Network B and Cooperation Network C. The results of the study indicated that the interorganizational learning can be identified on interorganizational bases, by developing on the company's network the strengthening of its competitiveness, reducing costs and providing opportunities to participate jointly on professional training events, fairs and trips. In the process, the formal and informal, occur through the exchange of experiences and learning, although there is sharing of knowledge, there are specific cases where it does not occur. As a result, what is being learned in the network, is being used independently. As for the contexts, temporal interacts with spatial, and at intraorganizational level were presented trajectories and experiences of each member associated in the cooperation networks. In the interorganizational level was presented what is happening in the present, the expectations and trends for the future. It is possible to answer to the research question stating that the bases, processes and outcomes of learning in the context of cooperation networks are related and the quality of interactions is an important factor, in which develops confidence and commitment.

Keywords: Interorganizational Learning. Learning bases. Learning Processes. Learning Outcomes. Cooperation Networks.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa de orientação conceitual	26
Figura 2 – Esquema Conceitual - Bases, Processos e Resultados de Aprendizagem.....	33
Figura 3 – Desenho da Pesquisa.....	49
Figura 4 – Representação das Redes de Cooperação A, B e C	53
Figura 5 – Aspectos Intra e Interorganizacionais da Rede de Cooperação A	98
Figura 6 – Aspectos Intra e Interorganizacionais da Rede de Cooperação B	99
Figura 7 – Aspectos Intra e Interorganizacionais da Rede de Cooperação C.....	99
Figura 8 – Esquema Conceitual Resultante.....	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características dos tipos de conhecimento	39
Quadro 2 – Síntese dos temas abordados no referencial teórico	47
Quadro 3 – Nomenclatura das Empresas Integrantes da Rede	54
Quadro 4 – Roteiro para observação	59
Quadro 5 – Categorias e subcategorias de análise dos dados.....	61
Quadro 6 – Resumo das Bases de Aprendizagem Interorganizacional – Curto Tempo na Rede	69
Quadro 7 – Resumo das Bases de Aprendizagem Interorganizacional –Tempo Intermediário na Rede	70
Quadro 8 – Resumo das Bases de Aprendizagem Interorganizacional – Longo Tempo na Rede	71
Quadro 9 – Resumo dos Processos de Aprendizagem Interorganizacional – Curto Tempo na Rede	84
Quadro 10 – Resumo dos Processos de Aprendizagem Interorganizacional –Tempo Intermediário na Rede	85
Quadro 11 – Resumo dos Processos de Aprendizagem Interorganizacional – Longo Tempo na Rede	86
Quadro 12 – Resumo dos Resultados de Aprendizagem Interorganizacional – Curto Tempo na Rede	93
Quadro 13 – Resumo dos Resultados de Aprendizagem Interorganizacional–Tempo Intermediário na Rede	93
Quadro 14 – Resumo dos Resultados de Aprendizagem Interorganizacional – Longo Tempo na Rede	94
Quadro 15 – Resumo dos Contextos de Aprendizagem Interorganizacional – Curto Tempo na Rede	100
Quadro 16 – Resumo dos Contextos de Aprendizagem Interorganizacional –Tempo Intermediário na Rede	101
Quadro 17 – Resumo dos Contextos de Aprendizagem Interorganizacional – Longo Tempo na Rede	101
Quadro 18 – Resumo da Base de Aprendizagem Interorganizacional	103
Quadro 19 – Resumo do Processo de Aprendizagem Interorganizacional	105
Quadro 20 – Resumo do Resultado de Aprendizagem Interorganizacional.....	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Empresas da Rede de Cooperação A	55
Tabela 2 – Empresas da Rede de Cooperação B	56
Tabela 3 – Empresas da Rede de Cooperação C	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento
FEEVALE	Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior em Novo Hamburgo
PUC-RS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
SDECT	Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia
SEDAI	Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais
UCPEL	Universidade Católica de Pelotas
UCS	Universidade de Caxias do Sul
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNIJUÍ	Universidade de Ijuí
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO	19
1.2.1	Objetivo Geral.....	19
1.2.2	Objetivos Específicos	19
1.3	JUSTIFICATIVA	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS	23
2.2	REDES DE COOPERAÇÃO	25
2.3	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DE NATUREZA SITUADA	29
2.4	APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL	31
2.4.1	Base de Aprendizagem	34
2.4.1.1	Confiança	34
2.4.1.2	Comprometimento	35
2.4.1.3	Estabilidade e Dinâmica Relacional	35
2.4.1.4	Aspectos Culturais (símbolos e significados).....	36
2.4.2	Processos de Aprendizagem.....	37
2.4.2.1	Interação Aprendizagem Formal x Informal	37
2.4.2.2	Interação Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito	38
2.4.2.3	Interação <i>Exploitation</i> x <i>Exploration</i>	40
2.4.2.4	Combinação de Recursos.....	40
2.4.2.5	Absorção da Incerteza.....	41
2.4.2.6	Papéis dos Interfaceadores.....	42
2.4.2.7	Rotatividade de Pessoal	43
2.4.3	Resultado de Aprendizagem	43
2.4.3.1	Aprendizagem de Sistemas e Conceitos	43
2.4.3.2	Aprendizagem de Elementos Culturais	44
2.4.3.3	Cooperação	45
2.4.4	CONTEXTOS DE APRENDIZAGEM	46
2.4.5	SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	46
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49

3.1	DELIMITAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA.....	49
3.1.1	Pesquisas qualitativa, exploratória e descritiva	50
3.1.2	Estudo de Caso	52
3.2	UNIDADES DE ANÁLISE	53
3.2.1	REDES PARTICIPANTES DO ESTUDO	55
3.2.1.1	Rede de Cooperação A – Fornecedores para indústria moveleira.....	55
3.2.1.2	Rede de Cooperação B – Escolas de Educação Infantil	56
3.2.1.3	Rede de Cooperação C – Ramo Farmacêutico	57
3.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS	58
3.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	59
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	62
4.1	Bases da Aprendizagem Interorganizacional.....	62
4.1.1	Confiança.....	63
4.1.2	Comprometimento	64
4.1.3	Estabilidade e Dinâmica Relacional.....	67
4.1.4	Aspectos Culturais (símbolos e significados).....	68
4.1.5	Síntese das Bases da Aprendizagem.....	69
4.2	Processos da aprendizagem interorganizacional	73
4.2.1	Interação Aprendizagem Formal x Informal.....	73
4.2.2	Interação do Conhecimento Tácito x Conhecimento Explícito	76
4.2.3	Interação <i>Exploitation</i> x <i>Exploration</i>.....	77
4.2.4	Combinação de Recursos	79
4.2.5	Absorção da Incerteza	80
4.2.6	Papeis dos Interfaceadores.....	81
4.2.7	Rotatividade de Pessoal.....	82
4.2.8	Síntese dos Processos da Aprendizagem.....	84
4.3	Resultados da aprendizagem interorganizacional.....	89
4.3.1	Aprendizagem de Sistemas e Conceitos	89
4.3.2	Aprendizagem de Elementos Culturais	90
4.3.3	Cooperação	91
4.3.4	Síntese dos Resultados da Aprendizagem.....	93
4.3.5	Contexto temporal e suas relações com bases, processos e resultados da aprendizagem interorganizacional.....	96

4.3.6 Contexto espacial e suas relações com bases, processos e resultados da aprendizagem interorganizacional.....	97
4.3.7 Síntese dos Contextos e suas relações com bases, processos e resultados da aprendizagem interorganizacional.....	100
4.4 CONSIDERAÇÕES AO ESQUEMA CONCEITUAL.....	102
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
5.1 RESULTADOS RELACIONADOS AOS OBJETIVOS	112
5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PESQUISA.....	115
5.3 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL	116
5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	118
REFERÊNCIAS	120
APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA INTEGRANTES DA REDE.....	132
APÊNDICE B – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA PRESIDENTES DA REDE	134

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão inseridas em um ambiente onde as transformações econômicas são constantes, com variações políticas e sociais. Essas transformações associadas à necessidade de novas estratégias pressionam as organizações a buscarem alternativas para se manter no mercado. As cooperações empresariais que geram aprendizagem organizacional têm ocupado papel importante nas mudanças que caracterizam o ambiente competitivo, e apontam para um contexto onde a cooperação entre atores de diferentes unidades são produto do compartilhamento de conhecimento, bem como de negociação que emergente da interação entre os indivíduos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; SACCOMANO; TRUZZI, 2009).

Para enfrentar os desafios demandados nesse ambiente de incertezas e mudanças, Merriam, Caffarella e Baumgartner (2007) salientam que os pesquisadores têm buscado formas de compreensão, visando o desenvolvimento das capacidades individuais e coletivas dos indivíduos, tais mecanismos ainda não são amplamente compreendidos. Uma dessas formas está no processo de aprendizagem como estratégia eficaz para implementação e manutenção das mudanças organizacionais, principalmente pelo fato de que uma das novas tendências que vem se solidificando no campo dos estudos organizacionais são as formas de relações interorganizacionais, como por exemplo, a formação de redes de empresas (AMATO NETO, 2000). Sendo assim, Mohr e Sengupta (2002) destacam que a aprendizagem interorganizacional pode ser uma extensão da aprendizagem organizacional, desenvolvendo uma base de conhecimento que pode apresentar reais oportunidades, prover novos *insights* para a implementação de estratégias e para a conquista de novos mercados.

Nesta realidade emergem dois temas convergentes, os quais podem representar vantagem competitiva para as organizações: os relacionamentos interorganizacionais e a aprendizagem (MOHR; SENGUPTA, 2002). Os processos de aprendizagem entre organizações estabelecem relacionamentos em redes, oferecendo uma contribuição à compreensão das relações colaborativas, bem como articulando a aprendizagem nos níveis individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Deste modo, os processos dependem das bases de aprendizagem e que, da mesma forma, interferirão nos resultados da aprendizagem interorganizacional.

Logo a aprendizagem interorganizacional é aquela que ocorre no contexto de grupos de organizações que cooperam através da proatividade (WEGNER, 2011). Deste modo, Larentis (2010) destaca que esta aprendizagem depende também de pessoas, de suas competências, de suas interações entre os indivíduos e outras organizações, suas formas de

visualizar os problemas e o mundo, seus dilemas, suas afinidades e suas significações. Em relação aos relacionamentos interorganizacionais, Oliver (1990) destaca que são como transações relativamente contínuas, com fluxos e ligações que ocorrem entre uma organização e outra, ou mais organizações em seu ambiente.

Neste sentido, o estudo tem como objetivo geral compreender as relações entre as bases, os processos e os resultados da aprendizagem interorganizational. Para o alcance deste objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos: (a) analisar as bases da aprendizagem interorganizational; (b) analisar os processos da aprendizagem interorganizational; (c) analisar os resultados da aprendizagem interorganizational e; (d) descrever e analisar o contexto e suas relações com bases, processos e resultados de aprendizagem interorganizational.

Tendo como embasamento o estudo de Larentis et al. (2014) a base da aprendizagem está composta por confiança, comprometimento, estabilidade e dinâmica dos relacionamentos e aspectos culturais. O processo de aprendizagem está composto pela interação da aprendizagem formal e informal, interação do conhecimento tácito e explícito, interação entre *exploitation* x *exploration*, combinação de recursos, absorção da incerteza, papéis dos interfaceadores e rotatividade de pessoal. Já o resultado da aprendizagem está composto pela aprendizagem de sistemas e conceitos, aprendizagem de elementos culturais e cooperação. E por fim, o contexto situado espacial está associado aos níveis intraorganizational e interorganizational e o contexto situado temporal é constituído pelo passado, presente e futuro.

Este estudo foi ambientado em três redes de cooperação, tendo sido estudados os seguintes segmentos: educação infantil, farmacêutico e de fornecedores para a indústria moveleira, localizadas na Serra Gaúcha, as quais serão identificadas como Redes de Cooperação A, Rede de Cooperação B e Rede de Cooperação C.

Para atender os objetivos, a pesquisa realizada foi de natureza aplicada, com abordagem exploratório-descritiva e de caráter qualitativo (GIL, 2012). A estratégia será o estudo de casos múltiplos (YIN, 2010), onde os sujeitos de pesquisa são os presidentes e demais representantes de empresas integrantes das redes de cooperação localizadas na Serra Gaúcha, analisados por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Buscou-se contemplar com a pesquisa a análise, contexto e suas relações com bases, processos e resultados de aprendizagem interorganizational.

Para tanto, o presente documento está organizado em cinco capítulos específicos, visto que no primeiro, são apresentadas as considerações introdutórias, problematização, em que o contexto demonstrará a relevância do tema. A fundamentação teórica que fará com que os

conceitos do tema proposto tornem a interpretação dos dados de fácil entendimento, discussões chave, compõem o segundo capítulo. Em seguida encontram-se os aspectos metodológicos, a fim de se obter os dados da pesquisa, análise e interpretação dos mesmos. No quarto capítulo, os resultados obtidos com este estudo e no quinto capítulo, as contribuições acadêmicas e organizacionais, bem como as limitações do estudo. Por fim, apresentam-se as referências e apêndices.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Os relacionamentos interorganizacionais referem-se à interação entre organizações com o objetivo de criar valor para as empresas que se comprometem a fazer parte desse grupo (CROPPER et al., 2008). A fim de explicitar de forma clara como se caracterizam as redes, faz-se necessário algumas diferenciações, partindo de que as redes podem ser: interorganizacionais ou intraorganizacionais; formais ou informais (BASTOS; SANTOS, 2007). As redes interorganizacionais são redes caracterizadas por conexões entre empresas (CASTELLS, 2000). Dentre as redes interorganizacionais encontram-se as redes de cooperação, parcerias e alianças. Deste modo, conforme destaca Britto (2004), uma rede de empresas configura-se como um conjunto de unidades de produção ou comercialização que operam de forma interligada, porém, mantendo sua individualidade.

Diante do exposto, Peters et al. (2010), compartilham do entendimento de que as empresas colaboram por várias razões, dentre as quais destaca-se a utilização do conhecimento coletivo para servir seus próprios clientes de modo mais efetivo, em um ambiente competitivo. Esta realidade exige um posicionamento por parte das empresas para se adaptarem ao ambiente de concorrência global e manter altos níveis de qualidade, produtividade e competitividade. Um dos meios são as redes de cooperação interorganizacional (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES, 2010).

Diante disso, a aprendizagem organizacional surge em resposta às iniciativas das empresas que buscam desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir de suas experiências e de traduzir esses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa competitiva. Assim, a aprendizagem organizacional contempla o desenvolvimento de estratégias e procedimentos contando com a participação das pessoas no processo de aquisição e disseminação do conhecimento (SILVA, 2013).

Neste contexto, a discussão sobre aprendizagem se torna relevante, pois a mesma é vista como integrada no cotidiano da vida das pessoas, oriunda, em grande parte da fonte

informal das relações sociais (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; ANTONELLO; GODOY, 2010). A esta proposta associou-se à definição de aprendizagem organizacional apresentada por Weick e Westley (2004) enquanto ato de evidenciar a experiência contínua. A aprendizagem, portanto, é um fenômeno principalmente cultural e social, e não somente cognitivo (LARENTIS; ANTONELLO, 2009). Ainda, Lave e Wenger (1991) acreditam que o aprendizado pode ocorrer em função da atividade, contexto e cultura no qual o indivíduo está inserido.

Desta forma, as organizações utilizam estratégias para administrar o processo de desenvolvimento de pessoas, isto é, estão preocupadas com os novos desafios a serem enfrentados diariamente, sendo relevante o desenvolvimento de pessoas como diferenciais competitivos para agir eficientemente diante das mudanças organizacionais, as tornando mais competitivas (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005; ABADDE; ZANINI; SOUZA, 2012).

Esse processo de aprendizagem no contexto organizacional, conforme Pawlowsky (2001), pode ser compreendido com base em níveis. O autor defende que um modelo de aprendizagem organizacional deveria considerar pelo menos quatro níveis de aprendizagem: (1) aprendizagem individual, (2) aprendizagem do grupo ou interpessoal, (3) aprendizagem organizacional ou intraorganizacional e (4) aprendizagem interorganizacional. Também para Antonello e Godoy (2010), a aprendizagem organizacional recorre ao indivíduo e suas interações, sejam elas, grupal, intergrupar, organizacional e interorganizacional.

A aprendizagem individual refere-se à aprendizagem feita na organização por indivíduos-chave, cujo aprendizado individual resulta mudança organizacional (KOLB, 1984). Para Argyris e Schön (1996) os indivíduos aprendem quando estão envolvidos em atividades diárias que exigem interação com os outros e com o meio externo, gerando aprendizagem grupal. Ainda, essa aprendizagem coletiva, acontece quando os indivíduos cooperam para atingir objetivos da organização, em sua globalidade, tendo como resultado, aprendizagem organizacional (BIDO et al., 2011).

A aprendizagem interorganizacional é a aprendizagem que ocorre no contexto de grupos ou pares de organização que estão cooperando entre si, isto é, possuem relacionamentos cooperativos, advindo dos relacionamentos entre grupos de pessoas (KNIGHT, 2002). Sendo assim, as organizações aprendem por meio de suas experiências e das experiências de outras empresas (ARGOTE, 2005). Então, a aprendizagem interorganizacional ocorre quando as empresas começam atuar de forma integrada, mediante a rede, ao perceberem a necessidade de atuação conjunta, de forma cooperativa, com o objetivo de aumentar a eficiência e a

competitividade (CHEN, 2010). Assim, a demanda por novos arranjos interorganizacional e a incorporação de novas práticas de relacionamento entre as organizações, tornam-se necessárias.

Para Mohr e Sengupta (2002), a aprendizagem interorganizacional pode ser uma extensão da aprendizagem organizacional, desenvolvendo uma base de conhecimento que pode apresentar reais oportunidades e prover novos *insights* para a implementação de estratégias e conquista de novos mercados. E também que, pode conduzir à transferência não-intencional e indesejável de habilidades, resultando em uma diluição potencial de conhecimento, o que, por sua vez, forma a base da vantagem competitiva limitando a transparência e o compartilhamento de informações.

A aprendizagem interorganizacional, que ocorre entre parceiros, como clientes, fornecedores e nas configurações de redes, fornece uma perspectiva cada vez mais adotada no estudo de alianças estratégicas, representando ainda um paradigma teórico que explica a formação de relacionamentos interorganizacionais (BARRINGER, HARRISON, 2000; MOHR, SENGUPTA, 2002). A aprendizagem interorganizacional é denominada pelos autores Huang e Chu (2010) aprendizagem interativa e consiste na aquisição de novos conhecimentos por meio da interação entre os parceiros cooperativos.

Neste sentido, este estudo baseou-se no trabalho desenvolvido por Larentis et al. (2014), o qual teve como objetivo compreender e analisar os processos de aprendizagem advindos dos relacionamentos interorganizacionais. Desenvolveram esquema conceitual que apresentavam as bases da aprendizagem, os processos de aprendizagem, os resultados de aprendizagem e contexto da aprendizagem interorganizacional.

Quanto às bases de aprendizagem, estas estão compostas por confiança, comprometimento, estabilidade e dinâmica relacional e aspectos culturais (símbolos e significados) (LARENTINS et al., 2014). A confiança, crença da empresa focal na honestidade e na benevolência da contraparte (GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999). O comprometimento é um desejo permanente de manter um relacionamento de valor (PALMATIER et al., 2006). Estabilidade e dinâmica relacional destacam Batt e Purchase (2004), promovem o equilíbrio necessário para estabilizar as relações organizacionais. E os aspectos culturais são símbolos, fontes externas de informação e servem como representação à organização de processos sociais e psicológicos Strati (1998), e os mitos e ritos conforme destaca Cavedon (2003) constituem-se de elementos reveladores de significados socialmente construídos e partilhados.

Quanto aos processos de aprendizagem, estes estão compostos pela interação da aprendizagem formal e informal, interação conhecimento tácito e explícito, interação do

exploitation e *exploration*, combinação de recursos, absorção da incerteza, papéis dos interfaceadores e rotatividade de pessoal (LARENTINS et al., 2014). A aprendizagem formal pode ser desenvolvida em situações, como: seminários, treinamentos, cursos de especialização e *workshops*. Já a aprendizagem informal acontece naturalmente no trabalho diário, como troca de críticas à efetividade no atingimento das metas que gera um ambiente estimulante, desafiador e desenvolvimento para todos os funcionários (ANTONELLO, 2011; RUAS, ANTONELLO; BOFF, 2005). Destaca-se que o conhecimento explícito é aquele formalizado em meios concretos (documentos, publicações, bancos de dados, manuais, entre outras mídias) e conhecimento tácito é aquele disponível com as pessoas, adquirido ao longo da vida e que não se encontra formalizado em meios concretos (NONAKA; TAKEUCHI, 2002).

O *Exploitation* pode ser entendido como a busca de conhecimento com a finalidade de obter vantagens, reduzir custos, maximizar benefícios, ou seja, é o domínio da instrumentalidade, já o *Exploration* é a busca de conhecimento sem um vínculo próximo com a instrumentalidade, ou com as vantagens imediatas ou de curto prazo (WEICK; WESTLEY, 2004). Referente a combinação de recursos, Hardy, Phillips e Lawrence (2003) destacam que é um dos mais importantes efeitos estratégicos de colaboração, reside no potencial de construir capacidades organizacionais através da transferência ou partilha de recursos. Quanto à absorção da incerteza os autores Heide e John (1990) ressaltam que a incerteza pode também dar origem a oportunismo, porque qualquer uma das partes pode tirar proveito da situação de mudança.

Deste modo os interfaceadores (*boundary spanners*) são agentes econômicos que representam suas empresas contratualmente para atingir metas específicas (ALDRICH; HERKER, 1977). Quanto a rotatividade de pessoal, a baixa da mesma e a estabilidade no ambiente de trabalho são fatores relevantes no ambiente organizacional, pois de acordo com March (2001) a perda contínua de talentos significa quebra de processos, danos em seus resultados e à imagem corporativa assim como desgaste dos remanescentes da equipe.

Quanto aos resultados de aprendizagem, estes estão compostos pela aprendizagem de sistemas e conceitos, aprendizagem de elementos culturais e cooperação (LARENTINS et al., 2014). Aprendizagem de sistemas e conceitos que são associados a prática de gestão. A aprendizagem de elementos culturais, reflete as escolhas ou preferências da liderança empresarial e é compartilhada pelos demais membros da empresa, tendo o propósito de orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente (ALVES, 1997). Já a cooperação é definida como uma relação em que indivíduos, grupos e organizações interagem através por meio da partilha de capacidades e recursos

complementares ou alavancando estes para o propósito de benefício mútuo (BLOMQVIST; HURMELINNA; SEPPANEN, 2005; GNYAWALI; HE; MADHAVEN, 2006).

E por fim, o contexto de aprendizagem está dividido em dois eixos: (i) temporal (passado, presente e futuro) Nonaka et al., (2011) e (ii) espacial (interorganizacional e intraorganizacional) (HOLMQVIST, 2003).

Diante deste exposto, este estudo traz a seguinte questão central de pesquisa: Como se relacionam as bases, processos e resultados da aprendizagem no contexto das redes de cooperação?

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Com o intuito de responder o problema de pesquisa, a seguir o objetivo geral e na sequência os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender e analisar as relações entre bases, processos e resultados de aprendizagem interorganizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atender o objetivo geral, apoiar-se-á nos seguintes objetivos específicos:

- a) analisar as bases da aprendizagem interorganizacionais;
- b) analisar os processos de aprendizagem interorganizacionais;
- c) analisar os resultados de aprendizagem interorganizacionais;
- d) descrever e analisar o contexto e suas relações com bases, processos e resultados de aprendizagem interorganizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações presentes no atual contexto de complexidade e de instabilidade ambiental têm buscado, constantemente, adequar-se a esse ambiente. A aprendizagem organizacional se destaca como forma de resposta a esse desafio. No entanto, os estudos sobre

esse tema têm demonstrado tratar-se de um fenômeno complexo abordado por diversas perspectivas (ANTONELLO; GODOY, 2010).

As pesquisas sobre aprendizagem nas organizações têm se revelado cada vez mais importantes para que se possa não só compreender como, também, intervir em processos de mudança organizacional. Investigar este fenômeno envolve compreender como as pessoas, individualmente e coletivamente, pensam, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos em suas atividades de trabalho. (ANTONELLO, 2007).

A aprendizagem nas organizações pode ser entendida como processo permanente de construção e desenvolvimento de competências, baseado na apropriação de novos conhecimentos, voltados para o desenvolvimento de novos mapas cognitivos que possibilitam as pessoas a compreenderem a si próprias, a organização e o ambiente que as cerca, estabelecendo novas atitudes em relação ao trabalho, à empresa e ao mundo externo (FLEURY; FLEURY, 2000; KOLB, 1984; SWIERINGA; WIERDISMA, 1995).

Abordar o tema Aprendizagem Organizacional implica procurar e compreender como as pessoas, individual e coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos que se impõem em suas atividades de trabalho, (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). O crescimento de estudos nesse campo tem chamado atenção dos acadêmicos e estrategistas de negócios, que tomaram consciência de que a habilidade de uma organização, sendo, “melhor” ou mais rápido do que seus concorrentes, pode ser a chave para o sucesso dos negócios em longo prazo (ANTONELLO; GODOY, 2011).

O desenvolvimento e manutenção de um relacionamento é baseado na aprendizagem das pessoas envolvidas. Os processos de aprendizagem podem ocorrer a partir dos relacionamentos entre organizações, em um nível interorganizacional, ou seja, empresas e clientes que interagem e cooperam entre si, que trabalham, desenvolvem projetos, produtos e serviços em conjunto, constroem relacionamentos baseados no comprometimento e na confiança, podem aprender e gerar conhecimentos em conjunto. Eles necessitam aprender como lidar entre si, como entender diferentes posições, como adquirir conhecimento novo. Isso exige a troca de informação importante e atual sobre a organização (WALTER; GEMÜNDEN, 2000; FLACH; ANTONELLO, 2010).

Se faz necessário enfatizar a importância da aprendizagem entre organizações inseridas em redes, como um dos aspectos que pode garantir a permanência das empresas e da própria rede no mercado onde atuam. Tratando-se da aprendizagem no nível organizacional, encontra-se em crescimento, pesquisas envolvendo essa temática, além de uma multiplicidade de maneiras pelas quais a aprendizagem tem sido estudada (PRANGE, 2001).

Destacando o entendimento de Wincent, Thorgren e Anokhin (2014) as redes de empresas são formadas em um ponto específico no tempo por empresas que operam conjuntamente, mas permanecem independentes, para realizar determinadas atividades que não conseguiriam realizar individualmente. Pereira e Pedrozo (2004) relatam que somente compreender a lógica organizacional já não é mais suficiente para garantir a competitividade das firmas. Na visão de Scherer (2007), o estabelecimento da cooperação é uma forma de administrar as incertezas, buscando tornar mais eficiente a operação dos agentes, adquirindo e desenvolvendo os recursos necessários. Conforme Castells (2000), as redes são uma nova forma organizacional que surgiram a partir da adaptação das organizações a fim de lidar com a incerteza causada pelo ritmo das mudanças.

Diante do exposto, além do entendimento de como o conhecimento se move dentro de uma empresa, acrescentasse a relevância em entender como o mesmo se move além dos limites da empresa (INKPEN, 2000). Ressalta-se, mais uma vez, a importância de ampliar o entendimento do processo de aprendizagem individual, organizacional e interorganizacional como uma estratégia que pode facilitar o acesso das pessoas e organizações a novos conhecimentos, dadas as capacidades assimétricas de acesso e aquisição do conhecimento pelos parceiros envolvidos em ações de cooperação.

Neste mesmo contexto, se destaca a importância do estudo deste tema com o trabalho realizado por Estivalet et al. (2008), teve como objetivo identificar as estratégias individuais de aprendizagem adotadas pelas organizações investigadas e identificar a combinação de estratégias de aprendizagem interorganizacional mais adequada para a busca da ação coletiva, alavancando, assim, os resultados de aprendizagem entre as empresas parceiras. A realização desse estudo sinaliza a necessidade de as empresas, inseridas em redes, investirem no desenvolvimento de elementos de aprendizagem mútua (KARTHIK, 2002) como garantia de sustentabilidade dos relacionamentos em longo prazo, sugere-se como estudos futuros, a percepção de agentes externos às organizações (fornecedores) em relação às estratégias adotadas e estudos comparativos envolvendo organizações participantes de outras redes.

Relacionando as razões de pesquisa deste tema, Silva et al. (2014) tiveram como objetivo em seu trabalho identificar os fatores que influenciavam, dificultavam e facilitavam os relacionamentos interorganizacionais na manutenção de uma rede de cooperação de pequenas empresas, a partir de dois níveis de análise (organizacional e interorganizacional), como resultado a influência dos relacionamentos interorganizacionais na rede de cooperação analisada se deve ao fato de que as empresas pesquisadas têm dificuldade em atuar isoladamente, bem como apresentam problemas para acessar determinados recursos escassos.

Como sugestões de futuras pesquisas, redes de empresas que voltem sua atenção à compreensão de outros aspectos inerentes aos relacionamentos interorganizacionais de empresas atuantes em redes, tais como a confiança, comportamento, comunicação, comprometimento, compensação e dentre outros.

Com complemento as demais justificativas, se destaca a relevância em nível nacional, pesquisadores como Estivaleta (2007), Estivaleta, Pedrozo e Besnis (2008) e Balestrin e Verschorre (2008) a necessidade de aprofundamento dos estudos referentes a aprendizagem interorganizational. As autoras Antonello e Godoy (2009; 2010; 2011) destacam que é essencial o aprofundamento da aprendizagem em nível interorganizational, principalmente em razão de haver predominância dos estudos que consideram os níveis individual e organizacional com pouca consideração ao papel dos níveis grupal, interorganizational e societal.

Contudo, Larentis et al. (2014), sugere que sejam feitos novos estudos, para analisar em maior profundidade como interagem os níveis de aprendizagem grupal, intergruppal, organizacional e interorganizational nas práticas dos relacionamentos, envolvendo o esquema conceitual proposto não apenas canais de marketing, mas outras configurações interorganizacionais, como por exemplo cadeias de suprimentos, redes de cooperação e arranjos produtivos locais. Os autores afirmam que, uma nova pesquisa poderá contribuir na qualificação dos estudos associados à aprendizagem interorganizational.

Por fim, mediante afirmações citadas pelos autores nos parágrafos anteriores, pretende-se aprofundar o trabalho Larentis et al. (2014). O estudo em questão identifica que entre as oportunidades de pesquisa encontra-se a possibilidade de melhor entendimento sobre a aprendizagem interorganizational, bem como o impacto destas dentro das redes de cooperação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Procurando assimilar a relação da base, processos, resultados e contexto da aprendizagem no nível interorganizacional, são primeiramente apresentadas neste capítulo definições e características dos relacionamentos interorganizacional, redes de cooperação e aprendizagem organizacional de natureza situada.

Em seguida, considerando o objetivo geral, assim como os objetivos específicos associado a aprendizagem interorganizacional está composto pela base de aprendizagem (confiança, comprometimento, estabilidade e dinâmica relacional, aspectos culturais), processos de aprendizagem (interação aprendizagem formal e informal, interação conhecimento tácito e explícito, interação *exploitation* e *exploration*, combinação de recursos, absorção da incerteza, papéis dos interfaceadores e rotatividade de pessoal) e os resultados de aprendizagem (aprendizagem de sistemas e conceitos, aprendizagem de elementos culturais e cooperação).

Por fim, apresentam-se o contexto como um todo de aprendizagem. Nesta última seção do referencial teórico se consideram, além do objetivo geral, os objetivos específicos que dizem respeito a interação da base com os processos e com os resultados e os processos com os resultados e vice-versa.

2.1 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

A construção de relacionamentos de longo prazo é um processo difícil de ser reproduzido e evoluem com o passar do tempo. Palmatier et al. (2013) destacam que são essencialmente dinâmicos, onde os elementos desses relacionamentos apresentam um papel importante no desempenho dos membros envolvidos. Neste sentido, Veludo, Macbeth e Purchase (2004) afirmam que, da parceria, espera-se que o desenvolvimento de capacidades complementares, o compartilhamento de informações e o planejamento em conjunto ocorram de maneira mais comum que o usual. Destaca-se a conceituação de relacionamentos interorganizacionais para Oliver (1990) que são como transações relativamente contínuas, com fluxos e ligações que ocorrem entre uma organização e outra, ou mais organizações em seu ambiente.

No que tange aos motivos que levam as organizações a atuar de forma coletiva, Ebers (1997) afirma que os relacionamentos são estabelecidos como uma forma de as organizações aumentarem seus rendimentos, alcançarem recursos ou potencialidades complementares e

reduzirem custos. Em uma dimensão maior, os relacionamentos interorganizacionais ocorrem e se formam por diversas razões e elementos condicionantes que surgem no ambiente. Oliver (1990) destaca as contingências determinantes dos relacionamentos interorganizacionais.

- a) necessidade: “As organizações frequentemente estabelecem ligações ou trocas com outras organizações a fim de atender às necessidades legais ou regulatórias”;
- b) assimetria: A contingência de assimetria refere-se ao potencial de uma organização exercer poder sobre a outra ou sobre os recursos dos quais a outra depende. Esta contingência é função do tamanho da organização, do controle que esta possui sobre trocas interorganizacionais, da habilidade em optar por uma estratégia de ação individual, da efetividade das estratégias coercitivas e da concentração de insumos que a organização possui;
- c) reciprocidade: Em oposição à assimetria, o conceito de reciprocidade está relacionado à “cooperação, colaboração e coordenação entre organizações, ao invés de dominação, poder e controle”;
- d) eficiência: Organizações buscam se vincular às outras, muitas vezes, em busca de produtividade e redução de custos e desperdícios. Por isto, a Teoria de Custos de Transação vai ao encontro da contingência ‘eficiência’;
- e) estabilidade: Formação de relacionamentos organizacionais é uma resposta adaptativa à incerteza dos ambientes, em busca de estabilidade e previsibilidade;
- f) legitimação: A formação de relacionamentos interorganizacionais com o propósito de obtenção de legitimação pode ocorrer por meio da motivação da organização em demonstrar ou melhorar sua reputação, imagem, prestígio ou congruência com normas prevalentes no ambiente organizacional.

Os autores Oliver e Ebers (1998), destacam a importância de se verificar os motivos da formação e da manutenção dos relacionamentos no contexto das redes, sendo fundamental analisar as suas consequências. Considerando que toda e qualquer organização é constituída visando ao alcance de determinados objetivos, torna-se indispensável o acompanhamento dos seus resultados, pois nenhuma organização, mesmo as redes interorganizacionais, pode abrir mão de avaliar seus resultados (WEGNER; DAHMER, 2004).

Ressalta-se que na medida que os relacionamentos interorganizacionais desenvolvem interações colaborativas, as ligações sociais, processuais e sistêmicas ficam mais fortes, podendo incluir trocas de pessoal e indicações de pessoas para as equipes de ambas as empresas, os contatos acontecem em maiores níveis e funções, trocas de informações de entre dois parceiros, entre outros (DAY, 2001). Quanto ao tempo de duração do relacionamento pode

influenciar positivamente o comportamento colaborativo da empresa. Portanto, desta forma em relacionamentos de longo prazo, nos quais os funcionários estão mais familiarizados uns com os outros, as ações conjuntas tendem a resultados assertivos (ANDERSON; WEITZ, 1989; CLARO; CLARO, 2004).

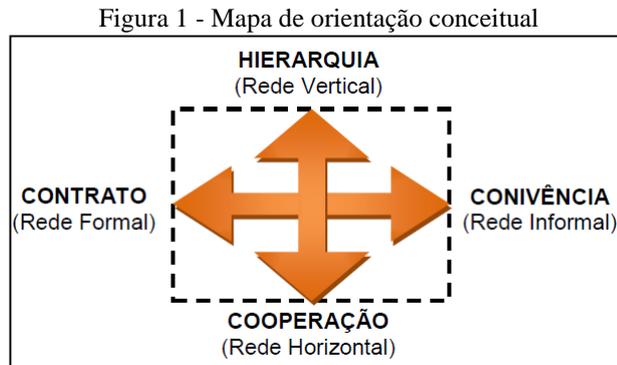
2.2 REDES DE COOPERAÇÃO

As redes interorganizacionais são constituídas por ligações que reúnem agentes econômicos com objetivos comuns, a frequência e a intensidade dessas ligações são o que determinará o sucesso dos objetivos alcançados em conjunto, Oliver (1990) e Castells (2001), destacam que essas relações possuem um fluxo de ligações que ocorrem entre uma ou mais organizações dentro do seu ambiente, à medida que essa frequência e intensidade dessas relações aumentam, evidencia que pertençam a uma mesma rede. Dentre as redes interorganizacionais encontram-se as redes de cooperação, parcerias e alianças. Sendo que uma rede de empresas configura-se como um conjunto de unidades de produção ou comercialização que operam de forma interligada, porém mantendo sua individualidade (BRITTO, 2004).

Cândido e Abreu (2000) destacam que as redes encontram-se estruturadas em duas premissas fundamentais: o aumento crescente da concorrência empresarial e a potencialização de esforços e recursos, que, de maneira isolada, não estariam disponíveis. As redes de empresas apresentam um papel estratégico, já que possibilita às empresas parceiras um ganho em termos de competitividade.

Segundo a ótica de Balestrin e Vargas (2004), a confiança entre as empresas é uma das dimensões de maior relevância quando estas atuam em rede, visto que as mesmas atuam em um mesmo cenário competitivo, em regime de cooperação. Estes mesmos autores afirmaram que existem algumas características para a formação de um ambiente vantajoso para a geração de confiança no contexto de redes interorganizacionais: (i) compartilhar e debater informações sobre mercados, tecnologias e lucratividade; (ii) avaliar os processos e as técnicas das parceiras, a fim de entender seu comportamento; (iii) estabelecer relações de longo prazo; (iv) existir pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das empresas; (v) alternar periodicamente as lideranças para representar o conjunto; (vi) ocorrer recompensa financeira similar para as organizações e empregados dentro delas; e (vii) possibilitar alcance de vantagem econômica pela experiência coletiva das firmas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Marcon e Moinet (2000) apresentam um “mapa de orientação conceitual”, representado na Figura 1, indicando, a partir de quatro quadrantes, as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas: cooperação ou ligação hierárquica, no eixo vertical e conveniência informal e relações formalmente estabelecidas por contratos, no eixo horizontal.



Fonte: Marcon e Moinet (2000, p. 45).

Cada um dos quadrantes tem diversos pontos, que representam, individualmente, uma configuração de rede específica, reveladora da diversidade de tipos existentes mencionada. Com base nas orientações do mapa e nos resultados de outros estudos sobre a temática pesquisados pelo autor, apresenta-se, na sequência, uma classificação das redes de cooperação (SANTOS, 2004):

- a) redes verticais: pertencem a dimensão da hierarquia, as relações instituídas apresentam o formato de matriz/filial (com a matriz dotada de grande parcela do controle administrativo/judicial). Esse tipo de rede é muito utilizado por grandes redes de distribuição com ampla dispersão geográfica (BALESTRIN; VARGAS, 2004).
- b) redes horizontais: pertencem a dimensão da cooperação, são edificadas por grupos de organizações que conservam sua independência, entretanto, escolhem cooperar em atividades específicas nas quais encontrem a possibilidade de conseguir ganhos superiores aos obtidos numa atuação individual. As relações são instituídas de forma flexível e o grau de formalização existente entre os atores busca adequar-se ao contexto visando atendê-las. Nessa forma de rede, a cooperação propicia um espaço fértil de aprendizado, em que mesmo concorrentes em um nicho de atividade podem desenvolver parcerias em outro (SILVA, 1994).
- c) redes formais: pertencem a dimensão contratual, têm por objetivo a formalização por escrito dos objetivos e necessidades comuns, a divisão de riscos e as formas de controle (SILVA, 1994). Essa dimensão pode ser encontrada nas redes de consórcios de exportação, nas joint ventures e nas franquias de redes fortemente formalizadas.

d) redes informais: pertencem a dimensão da convivência, admitem o encontro informal entre vários atores que compartilham uma questão comum. Tais confluências têm por objetivo a permuta de experiências e informações de forma espontânea e desobrigada, podendo produzir a criação de um clima de cooperação favorável a trocas contínuas e estruturadas (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Há diferenças na gestão de uma empresa tradicional e na gestão de uma rede de cooperação, Vershoore e Balestrin (2008) destacam essas diferenças: (i) processo de interação, (ii) comprometimento contratual, (iii) confiança, (iv) lucratividade e (v) reciprocidade. Nesse sentido, as redes de cooperação o foco está nos ganhos alcançados de forma coletiva, devido à colaboração entre seus membros, já as empresas tradicionais, o lucro é o principal objetivo.

As redes de cooperação, são uma forma de organização na qual há uma parceria com a finalidade de favorecer empresas que façam parte da rede, como seus consumidores e fornecedores reunindo assim empresas com objetivos comuns, sendo eles, lucratividade, solução dos problemas e viabilidade de novas oportunidades. Essas redes são designadas principalmente para pequenas e médias empresas que sozinhas muitas vezes não teriam as mesmas oportunidades. Em todo o Rio Grande do Sul, o Programa Redes de Cooperação em convênios com as universidades, já apoia a formação de 260 redes, com 7.132 empresas associadas e geração e manutenção de 81 mil postos de trabalho (SDECT, 2015).

O estabelecimento das redes de cooperação percorre pelos objetivos comuns, interação e gestão, para que haja interação entre os membros da rede é necessário (VERSHOORE; BALESTRIN, 2008):

- a) conectividade: grau de conexão entre os participantes de uma rede;
- b) identidade: condiz com a imagem mental criada em relação aos participantes;
- c) complexidade: referente às formas variadas e simultâneas de interação;
- d) laços fortes: interações que ocorrem a longo prazo;
- e) equivalência estrutural: grau de similaridade das interações entre as empresas da rede;
- f) autonomia estrutural: capacidade de cada empresa se beneficiar do fluxo de informações da rede;
- g) centralidade: indica em que medida uma empresa está conectada as outras da rede.

As empresas, com a sua busca contínua de novas estratégias para se fortalecerem perante o mercado competitivo, aderem o modelo de redes de cooperação por possuir uma maior facilidade na redução de custos, rápida adaptabilidade a novas tecnologias e o aumento da qualidade dos produtos, o que proporciona muitas vezes, estar à frente de seus concorrentes.

Verschoore e Balestrin (2008), constataram em seus estudos a presença de cinco fatores relevantes para estabelecer as redes de cooperação:

- a) **ganhos de escala e poder de mercado:** Quanto maior o número de empresas maior o poder de compra junto aos fornecedores, ou seja, são ganhos obtidos decorrentes da ampliação do número de associados na rede. As empresas se agrupam em rede, conforme destacam Casarotto Filho e Pires (1999), procurando combinar características que venham a favorecer em ganhos como flexibilidade, agilidade e estabelecerem mais fortes no ambiente competitivo;
- b) **acesso a soluções:** Está associado no que motiva as empresas a atuarem em redes, todos os todos os serviços, produtos e infraestrutura, e todo o suporte oferecido pela rede a seus associados, perpassa todas as áreas das empresas, ou seja, desde uma capacitação de funcionários, ações de marketing, prospecção da rede e a exportação de seus produtos (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008);
- c) **aprendizagem e inovação:** A expectativa de disseminar a sociabilização de ideias para todos os envolvidos, bem como de constantes inovações e atualizações, se caracterizam como fatores determinantes de adesão a rede. Dentro de uma rede de cooperação há facilidade para as empresas envolvidas o rápido acesso as tecnologias, colocando a frente de seus concorrentes, tornando assim, um diferencial;
- d) **redução de custos e riscos:** Quando as empresas atuam em rede há uma divisão dos custos e riscos das operações (VERSCHOORE, 2006) utilizando como exemplo as decisões voltadas ao marketing, o poder de barganha e a pesquisa, são ações que demandam custos e riscos. A cooperação em rede dá suporte para que ações conjuntas reduzam custos que muitas vezes a empresa trabalhando sozinha não poderia custear;
- e) **relações sociais:** Determina como as relações não seja somente econômica, mas também, de confiança e reciprocidade, pressupostos importantes para haver de fato comprometimento dentro de uma rede. Uma maneira que as empresas encontram de trocar experiências, ter espaço para contatos sociais e permitir a discussão de opiniões tanto de problemas, quanto de oportunidades de forma franca e aberta.

A aprendizagem interorganizacional é um aspecto intrínseco às redes de cooperação. Klotzke (2002) cita diversas vantagens que podem ser alcançadas pelas empresas participantes de redes de cooperação, dentre elas, a aprendizagem, que é adquirida, basicamente, através da troca de informações entre os integrantes. Larson et al. (1998) destacam que a cooperação acelera o processo de aprendizagem, por sua vez, reduz o tempo necessário para alcançar um novo produto ou processo, ou o acesso a novo *know-how* e novas tecnologias.

2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DE NATUREZA SITUADA

A aprendizagem pode acontecer a partir de todas as atividades que o indivíduo participa, tanto de situações casuais, como de experiências de aprendizagens formais (ANTONELO; GODOY, 2010). Assim, a aprendizagem é vista como integrada no cotidiano da vida das pessoas, oriunda em grande parte da fonte informal das relações sociais, ou então o ato de evidenciar a experiência contínua: o que as pessoas aprendem são significados intersubjetivos inseridos na cultura (WEICK; WESTLEY, 2004).

Neste enfoque, Lave e Wenger (1991), apresentam a proposta imersa a teoria da aprendizagem situada, compreende a aprendizagem como uma atividade situada, no contexto sociocultural. O processo de aprendizagem é tido como um aspecto integral e inseparável da prática social. Ainda segundo os autores, a percepção da aprendizagem situada aparece como uma transição entre a visão dos processos cognitivos de aprendizagem e a visão em que a prática social é o fator primário.

Antonello e Azevedo (2011) apontam a aprendizagem situada, como uma das quatro teorias que podem ser analisadas para construir a aprendizagem baseada em práticas, além da abordagem cultural e estética, teoria da atividade e teoria ator rede.

A aprendizagem situada pode ser um processo em que o aprendiz internaliza o conhecimento, previamente descoberto e transmitido por outros, ou ainda “experiência” na interação com outros, os autores caracterizam, como o “foco na internalização”. Desta forma, estudos em aprendizagem organizacional, sofreram mudanças no contexto teórico, ao rever o modelo dominante centralizado nos aprendizes como atores individuais, e passar a entender estes aprendizes como seres sociais que aprendem e constroem significado por meio da interação social num dado contexto sociocultural (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011).

Assim sendo, Lave e Wenger (1991) destacam dois conceitos principais dentro da teoria da aprendizagem situada: (i) participação periférica legítima, descrita como o engajamento na prática social que requer a aprendizagem como um componente integral, um fato de que existem diferentes maneiras de se engajar na prática social e que, até que se torne um participante pleno, o aprendiz é considerado um participante periférico, é uma visão analítica da aprendizagem, uma maneira de entender a aprendizagem; (ii) comunidades de prática, é uma condição intrínseca para a existência do conhecimento (LAVE; WENGER, 1991). Conforme destaca Roberts (2006), havendo algumas limitações para o entendimento destas comunidades, como estruturas de poder, nível de confiança e predisposições em aprender

da organização, podem, influenciar a maneira como as organizações aprendem no contexto social destas comunidades de prática.

Na visão de Cook e Yanow (1993), entender a aprendizagem organizacional por meio da teoria da aprendizagem situada envolve a aquisição, sustentação ou mudança de significados intersubjetivos por meio de artefatos e ações coletivas do grupo. Ou seja, a aprendizagem torna-se coletiva quando ela é concebida no nível de interação social. Este enfoque de aprendizagem é descrito por meio de: (i) um enfoque semântico, que envolve não somente mudanças no comportamento e/ou conhecimento, mas também mudanças no significado das ações, símbolos e ações; (ii) um enfoque situado, em que o conhecimento é conceituado de forma holística; e (iii) um enfoque social, para indicar que está no campo da teoria social.

Sobre essa concepção, Elkjaer (2001) coloca que é pertinente à perspectiva social da aprendizagem que a mesma seja mais do que processamento de informações e transferência de culturas e atitudes certas. Ou seja, a aprendizagem é vista como integrante no processo social. Desta maneira, as ações dos indivíduos e a mente, são consideradas em relação à sua participação no processo social, o que envolve relacionar-se com outras pessoas e com a cultura e os artefatos historicamente produzidos do mundo social (ELKJAER, 2003).

Maches (2003) evidencia que a aprendizagem situada coloca pensamento e ação, em um determinado lugar e tempo específicos, o contexto social no qual a aprendizagem acontece, fornece ao indivíduo o benefício do conhecimento ampliado e o potencial para aplicar este conhecimento de novas formas em novas situações, dessa maneira seria baseada na situação e contexto em que ocorre. Aprendizagem situada, assim sendo, é aquela que acontece dentro de um contexto material, histórica e socioeconomicamente definido, um “onde” e um “quando específicos” (LARENTIS; ANTONELLO, 2009).

Lave e Wenger (1991) atribuem algumas características a teoria da aprendizagem situada como: a) o caráter relacional entre aprendizagem e conhecimento, a partir da negociação de significados no mundo estruturado social e culturalmente; b) a prática social dos indivíduos que está baseada em negociações e renegociações situadas de significado; e c) o entendimento e a experiência que estão em interação constante e são mutuamente constitutivos. Segundo esta teoria, a aprendizagem ocorre em função da atividade, contexto e cultura, ou seja, é uma aprendizagem situada, requerendo, portanto, contexto real ou ambientes de aprendizagem, os mais ricos possíveis que procurem refletir e interpretar o mundo real - intenso em interação social.

Neste cenário, os atores estão, a todo o momento, negociando socialmente os significados que atribuem às suas experiências nos ambientes chamados de comunidades de

prática (LAVE; WENGER, 1991). Esta realidade aplica-se bem à organização, ambiente em que a construção e acumulação de novas informações se desenvolvem a partir da atribuição de significado dado à prática e às experiências socialmente construídas. Neste último caso, além da importância de se analisar processos de aprendizagem baseados na prática social das organizações, torna-se necessário também olhar para as experiências dos indivíduos imersos nestas empresas.

Conforme Antonello (2006) aprendizagem situada coloca pensamento e ação num lugar e tempo específicos. Situar significa envolver indivíduos, o ambiente e as atividades para criar significado.

2.4 APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional apresenta diversas definições na literatura, porém, se destaca um ponto em comum dessas diversas abordagens, o fato de ela ser um processo de aquisição, disseminação, interpretação, utilização e armazenamento de informações dentro de organizações ou entre elas, caracterizando, neste caso, a aprendizagem entre organizações (MOHR; SENGUPTA, 2002). Por isso, é possível afirmar que as aprendizagens intra e interorganizacional não ocorrem de forma isolada, mas caminham juntas a partir das interações internas e das organizações e com seus diversos ambientes e públicos (BARRINGER, HARRISON, 2000; HOLMQVIST, 2003; MOHR, SENGUPTA, 2002).

Os processos interorganizacionais favorecem a exploração (*exploration*) e processos intraorganizacionais a utilização (*exploitation*) (HOLMQVIST, 2003). Na aprendizagem interorganizacional cria condições tanto para a exploração como para a utilização intraorganizacional. Isso acontece quando a organização está no processo contínuo de *exploitation* (LARENTIS; ANTONELLO, 2009). Os autores Huber (1991) Larsson et al. (1998), defendem que os processos de aprendizagem intraorganizacional e interorganizacional podem ser analisados separadamente um do outro, porém, não se deve desconsiderar a inter-relação existente entre esses dois construtos (HOLMQVIST, 2003).

A aprendizagem interorganizacional é a aprendizagem no contexto de grupos ou pares de organização que estão cooperando, isto é, possuem relacionamentos cooperativos, no entanto mesmo que o foco desse conceito seja orientado para organizações, o relacionamento entre grupos de pessoas acontece. Sendo assim, a aprendizagem interorganizacional pressupõe indivíduos de organizações diferentes com trajetórias e experiências específicas que colaboram entre si (KNIGHT, 2002).

A aprendizagem interorganizacional não é gerada por si mesma. Deriva do resultado da confrontação e combinação dos conhecimentos disponíveis com as próprias experiências da organização. Assim, a organização, ao identificar no ambiente o conhecimento necessário a ser absorvido, busca e internaliza a demanda almejada, que eventualmente passa a ser reproduzida como fonte de experiência organizacional. Pode-se dizer que existe uma relação biunívoca entre os estudos de aprendizagem intra e interorganizacional. Deve-se considerar que as organizações aprendem interagindo com seus ambientes (LARENTIS; ANTONELLO; SLOGO, 2010). Esse pressuposto encontra-se amparado na abordagem intraorganizacional, uma vez que a aprendizagem é originada das interações da organização com o seu ambiente, o que inclui interações com outras organizações (HOLMQVIST, 2003).

A aprendizagem interorganizacional, que ocorre de forma aberta entre parceiros, como clientes, fornecedores e nas configurações de redes de cooperação, fornece uma perspectiva cada vez mais adotada no estudo de alianças estratégicas, representando ainda um paradigma teórico que explica a formação de relacionamentos interorganizacionais (BARRINGER, HARRISON, 2000; MOHR; SENGUPTA, 2002). Nesse paradigma, um ponto chave é a capacidade de absorção, que é apresentada como a capacidade da firma de reconhecer o valor de novos conhecimentos, assimilar isso e aplicar em um conjunto de negócios (BARRINGER; HARRISON, 2000). Ainda, além de destacar a capacidade de absorção (COHEN; LEVINTHAL, 1990; NONAKA, 1994) como um dos pontos chaves da aprendizagem interorganizacional, os autores apontam que esse racional já é conceitualmente forte e é condizente com as pesquisas que sugerem que as organizações podem ampliar sua posição competitiva com um conhecimento superior (BARRINGER; HARRISON, 2000).

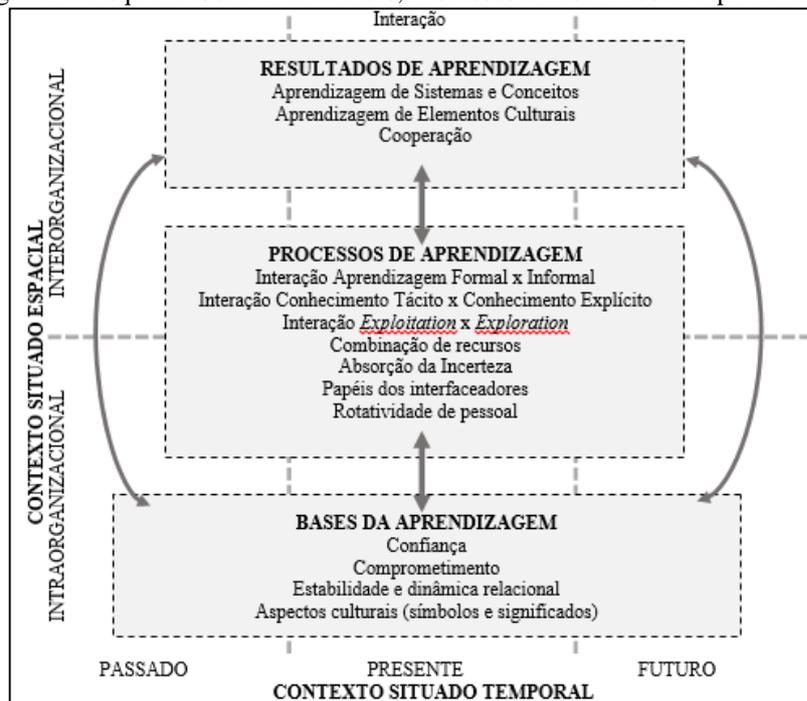
Neste mesmo sentido, na Figura 2, trabalho desenvolvido por Larentis et al. (2014) apresenta as bases da aprendizagem, os processos de aprendizagem e os resultados de aprendizagem interorganizacional. Graficamente, as linhas tracejadas das caixas representam a permeabilidade dessas dimensões com os contextos, e pressupondo relações de interdependência, as setas duplas indicam as interações entre as dimensões. Ou seja, a base interage com os processos e com os resultados e os processos com os resultados, e vice-versa. Por exemplo, resultados podem interagir com processos dos quais são originários ou com processos futuros.

Destaca-se a conceituação destes, posteriormente o que cada um está composto. As bases da aprendizagem interorganizacional têm o intuito de formar e aprimorar capacidades distintas organizacionais, de organizações diferentes e possibilita sustentação aos processos de aprendizagem, bem como contribuem para suas caracterizações. Nos processos de

aprendizagem interorganizacional prevalecem as interações da aprendizagem e conhecimento, apropriação de novos saberes e o aperfeiçoamento dos mesmos, surgindo a rotatividade de pessoal como um limitador. E por fim, os resultados de aprendizagem interorganizacional são as práticas de gestão e os elementos culturais (significações) específicos aos indivíduos envolvidos nessa relação (LARENTIS et al., 2014).

As bases da aprendizagem, compostas por confiança, comprometimento, estabilidade e dinâmica dos relacionamentos e aspectos culturais, viabiliza o amparo aos processos de aprendizagem, bem como colaboram para suas caracterizações (ANTONELLO; GODOY, 2010; BATT; PURCHASE, 2004; CHILD, 2001; GHERARDI, 2005; HOLMQVIST, 2003; KNIGHT, 2002; LANE, 2001; NICOLINI et al. 2003; PALMATIER et al., 2006; SELNES; SALLIS, 2003). Os processos de aprendizagem envolvem interações entre aprendizagem formal e informal (ANTONELLO, 2011; JANOWICZ-PANJAITANA; NOORDERHAVENB, 2008), conhecimento tácito e explícito (CHILD, 2001) e *exploration* e *exploitation* (HOLMQVIST, 2003). Contribuem para tais interações e desenvolvem-se a partir delas a combinação de recursos (HARDY; PHILLIPS; LAWRENCE, 2003; SELNES; SALLIS, 2003), a absorção da incerteza (SELNES; SALLIS, 2003) e os papéis desempenhados pelos interfaceadores (CHILD, 2001), além do seu nível de rotatividade (PETTERSEN, 2001). Os resultados de aprendizagem envolvem tanto aprendizagem de sistemas e conceitos quanto elementos culturais, bem como o desenvolvimento de cooperação.

Figura 2 – Esquema Conceitual - Bases, Processos e Resultados de Aprendizagem



Fonte: Larentis et al. (2014, p. 361).

Neste sentido, pretende ampliar o debate envolvendo os elementos constituintes do esquema conceitual - Bases, Processos e Resultados de Aprendizagem nos demais capítulos deste estudo, trazendo reflexões quanto as suas composições e as relações que podem ser estabelecidas apresentados no contexto como um todo da aprendizagem.

2.4.1 Base de Aprendizagem

A base da aprendizagem esta composta pela confiança, comprometimento, estabilidade e dinâmica dos relacionamentos e aspectos culturais (LARENTIS et al., 2014).

2.4.1.1 Confiança

Os autores Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999), destacam que a confiança é a crença da empresa focal na honestidade e na benevolência da contraparte, torna os parceiros mais dispostos a compartilhar informações, dá mais segurança aos parceiros em investir no relacionamento e reduz a tentação de um parceiro querer levar vantagem sobre o outro (CHILD; FAULKNER, 1998). Entretanto, diminui em ambientes voláteis e imprevisíveis, exigindo monitoramento contínuo e adaptação rápida, além de criar várias oportunidades para conflitos (COUGHLAN et al., 2002). Quando a confiança está presente, as partes enxergarão os conflitos como sendo construtivos (MORGAN; HUNT, 1994). No entanto, a confiança é prejudicada toda vez que há substituição de pessoas envolvidas no relacionamento, tornando-a uma questão crítica a longo prazo (NICHOLSON; COMPEAU; SETHI, 2001).

Para Lane (2001) as ligações mais próximas e estáveis, particularmente em relacionamentos baseados na confiança, encorajam maior abertura e, assim, oportunidades múltiplas para aprender e permitir abertura de conhecimento confidencial. Está abertura está condicionada ao aumento da confiança: confiança mútua é condição básica e primeira para ampliar a aprendizagem interorganizacional. Child (2001) destaca a importância dos interfaceadores (*boundary spanners*) para nesses processos.

A confiança interorganizacional é o cumprimento de interação prévia entre duas empresas. A premissa geral é que a interação, antes, cria 'familiaridade' e por sua vez, permite às empresas desenvolverem a confiança em si. Essa confiança, sendo reforçada, pode

manifestar-se, por exemplo, na disposição da empresa em favorecer um determinado parceiro ao invés de outro, e aderindo, com isso, a um padrão de repetidas trocas cooperativas, valendo-se de contratos menos burocráticos para facilitar esses acordos (GULATI; SYTCH, 2007).

2.4.1.2 Comprometimento

Comprometimento é um indício da intenção de ambas as partes das empresas em manterem o relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994; GEYSKEN et al., 1996). O comprometimento para Morgan e Hunt (1994) é o elemento central para a sobrevivência de um relacionamento. Palmatier et al. (2006), destacam que o comprometimento e confiança são considerados alguns dos aspectos chave dos relacionamentos, sendo que, comprometimento é um desejo permanente de manter um relacionamento de valor. Neste sentido, as partes precisam acreditar na continuidade do relacionamento e no comprometimento entre elas. Comprometimento não pode acontecer sem um alto nível de confiança: a desconfiança desestimula relacionamentos (COUGHLAN et al., 2012).

O comprometimento com o relacionamento também é enfatizado como construto para um relacionamento de qualidade. Pritchard, Havitz e Howard (1999) ressaltam que, na formação da lealdade, o comprometimento tem importante efeito mediador, só se atinge a lealdade através do comprometimento do cliente.

Neste sentido, a confiança cria um contexto de colaboração social propício à partilha de informação, aprendizagem e juntamente com o comprometimento dos integrantes, influência nas outras atividades conjuntas realizadas na rede (DYER; CHU 2003; MUTHUSAMY; WHYTE 2005).

2.4.1.3 Estabilidade e Dinâmica Relacional

O relacionamento entre duas organizações inseridas na rede pode tornar-se uma parceira, definida como uma situação em que se tenta construir relacionamentos de longo prazo entre organizações, que optam por trabalhar em conjunto (BODDY; MACBETH; WAGNER, 2000). Neste sentido, Veludo, Macbeth e Purchase (2004) afirmam que, da parceria, espera-se que o desenvolvimento de capacidades complementares, o compartilhamento de informações e o planejamento em conjunto ocorram de maneira mais comum que o usual.

As dificuldades e compensações presentes no cotidiano das empresas, segundo Batt e Purchase (2004), promovem o equilíbrio necessário para estabilizar as relações organizacionais,

fazendo com que as mesmas sejam estáveis o suficiente para suportar a longo prazo e dinâmicas suficiente para assegurar que o processo de aprendizagem pode continuar.

2.4.1.4 Aspectos Culturais (símbolos e significados)

Os aspectos culturais estão inseridos na temática de cultura organizacional, sendo que a mesma define a forma pela qual uma empresa conduz seus negócios, é vista como sistema de símbolos e significados comuns, partilhados no contexto organizacional (ALVESSON, 2003). Significado refere-se como um objeto ou expressão/discurso é interpretado: é o que torna, portanto, um objeto relevante e significante. Símbolo é a riqueza em significativa, condensa um conjunto mais complexo de significados em um objeto particular e os comunica de forma econômica. A formação de estratégia como um processo coletivo, por conseguinte, depende tanto dos aspectos tangíveis (os símbolos) como dos aspectos intangíveis (os significados). O autor reforça que a cultura não necessariamente estabelece clareza e consenso entre grupos amplos de pessoas, mas oferece guias para lidar com aproximações de incertezas sem muita desordem.

Cultura organizacional envolve, portanto, símbolos e suas significações, sendo os símbolos a manifestação dos significados. Para Strati (1998), os símbolos são fontes externas de informação e servem como representação à organização de processos sociais e psicológicos: lendas, discursos oficiais, jargões, rótulos, fofocas e conversas fazem parte da gestão das organizações. Neste aspecto, para Cavedon (2003) mitos e ritos constituem-se de elementos reveladores de significados socialmente construídos e partilhados. Ritos, rituais e cerimônias são atos de mistificação que dão forma e realidade prática à manifestação e valorização dos símbolos organizacionais. Mito, como uma narrativa dramática de eventos imaginados, geralmente utilizado para explicar origens ou transformações de algo, combina as formas culturais dentro do cenário de representação pública e as consolida em um evento específico (STRATI, 2001).

Destaca Alvesson (2003), mudanças na cultura, além de aspectos materiais manifestos, também incluem a redefinição de significados, mas não necessariamente de valores e significados-chave. Por outro lado, Gagliardi (1986) aspectos mais enraizados da cultura são difíceis de mudar, bem como a cultura pode mudar para permanecer o que ela sempre foi. Percebe-se, então a dificuldade de se mudar uma cultura organizacional, o seu caráter conservador bem como a existência de aspectos ligados ao poder.

2.4.2 Processos de Aprendizagem

O processo de aprendizagem esta composta pela interação aprendizagem formal e informal, interação conhecimento tácito e explícito, Interação *Exploitation* x *Exploration*, combinação de recursos, Absorção da Incerteza, Papéis dos interfaceadores e Rotatividade de pessoal. (LARENTIS, et al., 2014).

2.4.2.1 Interação Aprendizagem Formal x Informal

As empresas aprendem não somente por meio de suas experiências passadas, mas também através das experiências de outras empresas (ARGOTE, 2005). Neste sentido, Khamseh e Jolly (2008) afirmam que as iniciativas de colaboração interorganizacionais são um dos principais meios que torna possível a organização identificar, transferir e internalizar o conhecimento externo.

Os estudos referentes a aprendizagem organizacional e interorganizational, cabe acrescentar a esta discussão os conceitos de comportamentos de aprendizagem formal e informal. Bitencourt e Souza (2003), consideram que as práticas formais e informais são fundamentais para a compreensão das dinâmicas organizacionais. Conforme Malcolm, Hodkinson e Colley (2003) enfatizam, a aprendizagem informal se dá através das práticas diárias da vida organizacional e do conhecimento horizontal. No que tange ao contexto interorganizational, a aprendizagem informal, de acordo com Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008), pode ser caracterizada como a aprendizagem que ocorre de maneira espontânea entre os parceiros, além das fronteiras da organização, comportamentos de aprendizagem informal originam-se por meio das interações e relações informais que ocorrem entre os indivíduos e as organizações e entre diferentes organizações (JANOWICZ-PANJAITAN; NOODERHAVEN, 2008).

Contudo, Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008) argumentam que a ocorrência deste tipo de comportamento encontra maior dificuldade no contexto interorganizational do que dentro dos limites da organização, pois, quando os contatos informais entre as organizações parceiras forem limitados, o comportamento de aprendizagem informal pode não surgir de maneira natural entre as empresas, o que faz com que seja necessário que as organizações procurem meios para que o processo de aprendizagem interorganizational ocorra.

No que diz respeito à aprendizagem formal em um contexto de relacionamentos interorganizacionais, a aprendizagem formal é caracterizada por Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008), como sendo a aprendizagem que é planejada e programada pelas empresas parceiras, conjuntamente, através do que os autores chamam de “gestão da aliança”. Dessa forma, os comportamentos de aprendizagem formal, em um contexto interorganizacional, são caracterizados por processos de aprendizagem programadas e planejadas (JANOWICZ-PANJAITAN; NOODERHAVEN, 2008).

Por fim, cabe acrescentar o entendimento de Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008), ao enfatizar que tanto a aprendizagem formal quanto a aprendizagem informal apresentam comportamentos positivos na aprendizagem interorganizacional, estes conceitos podem ser considerados complementares. Dessa forma, estes autores afirmam que os dois comportamentos de aprendizagem reforçam-se mutuamente. Neste mesmo sentido, Malcolm, Hodgkinson e Colley (2003), enfatizam que aprendizagem formal e informal são conceitos complementares e não opostos.

No que refere a interação dos aspectos formal e informal, Antonello (2011) destaca que é importante considerar as suas interações. O processo de aprendizagem, é influenciado pela demora em se desenvolver o relacionamento, portanto, dependente de questões referentes à confiança, ao comprometimento e à cooperação (ANTONELLO, 2011; LANE, 2001; HARDY; PHILLIPS; LAWRENCE, 2003). Desta forma um processo de aprendizagem que é a princípio formal vai tornando-se informal para quem está transmitindo conhecimento (LARENTIS et al., 2014).

2.4.2.2 Interação Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito

O conhecimento é discutido por meio de diversas perspectivas, Bukowits e Willians (2002) desmembram o conhecimento: (i) o sabido, quando o indivíduo sabe que sabe, e (ii) o conhecimento desconhecido, quando o indivíduo não sabe que sabe. Mas pode-se considerar a existência de dois principais tipos de conhecimento: tácito e explícito (POLANYI, 1983, NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 2002; ALAVI; LEIDNER, 2001; WILLIAMS, 2006).

O conhecimento explícito é formal e sistemático, por essa razão pode ser facilmente comunicado e compartilhado (NONAKA; TAKEUCHI, 2002), o seu conteúdo é codificado e pode ser articulado em linguagem formal, afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais, etc. e transmitido, sistematizado e comunicado pelos indivíduos. O

conhecimento explícito pode ser armazenado em “ferramentas” como computadores e artefatos, podem ser comunicados por meio da tecnologia da informação e outros arquivos.

O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, que pertence ao indivíduo, pode não estar expresso claramente, pois o indivíduo usufrui muitas vezes do inconsciente tornando-o consciente, porém o pensamento pode ser verdadeiro ou não, consiste parcialmente em habilidades técnicas, o tipo de habilidade informal, captada no termo “*Know-how*” (NONAKA; TAKEUCHI, 2002) é baseado nas suas experiências e que envolve fatores intangíveis bem como, crenças pessoais, perspectiva e valores, incluindo a cultura organizacional. O Quadro 1 apresenta de forma resumida as características dos tipos de conhecimento segundo (NONAKA; TAKEUCHI, 2002).

Quadro 1 – Características dos tipos de conhecimento

Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
Simultâneo e análogo, difícil de ser codificado	Sequencial, classificado em documentos, práticas e treinamentos.
Subjetivo, intuição e palpites (enraizados na ação) armazenado em rotinas, práticas e procedimentos.	Objetivos, pode ser facilmente expressado por palavras e números.
Não poder ser totalmente comunicado, mas apenas percebido.	Codificado e estruturado, transmissível em linguagem formal e sistemática.
Talentos, habilidades e experiências acumuladas.	Racional, agregado facilmente por dedução lógica ou estudo formal.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2002).

Assim, a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito é realizada por um indivíduo, não pela organização em si. Enfatiza-se repentinamente que a organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos. Mas se não puder ser compartilhado com os outros ou se não for desenvolvido em nível grupo ou divisão, o conhecimento não se difunde em espiral na organização. Esse processo em espiral, que ocorre em diferentes níveis ontológicos, é uma das chaves para a compreensão da criação do conhecimento organizacional. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Diante disso, Fang et al. (2001) argumentam que uma plataforma ou canal apropriado para interação e comunicação entre organizações é relevante, visto que favorece a formação de interpretação conjunta, o que pode reduzir as diferenças. Ainda assim, deveriam levar em consideração as suas limitações em transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito e observar às oportunidades de compartilhamento de conhecimentos tácitos em momentos de aprendizagem formal.

2.4.2.3 Interação *Exploitation* x *Exploration*

A aprendizagem é considerada o principal meio de alcançar a mudança na organização, para tanto a mesma deve estar preparada para trabalhar as tensões entre apropriar-se de novos aprendizados (*exploration*) consiste na necessidade de criar e assimilar novos “saberes”, e usar ao máximo o que já foi aprendido e desenvolvido (*exploitation*) é a exploração do que se já sabe e tem como certeza, ou seja, aperfeiçoar as competências que possui (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Destaca-se que a Aprendizagem Organizacional, pode ser dividida em duas abordagens conforme Holmqvist (2003): (i) experiência como forma de aprendizado das organizações (intraorganizacional) e (ii) desenvolve o seu aprendizado por meio da colaboração formal entre outras organizações (intraorganizacional), a diferença básica entre as duas formas de aprendizagem é a ausência de autoridade. Em relação aos processos de Aprendizagem Organizacional, conforme apresentado por Holmqvist (2003), a indicação que processos interorganizacionais favorecem a exploração (*exploration*) e processos intraorganizacionais a utilização (*exploitation*) tem sido mantida em vários estudos da aprendizagem organizacional.

Neste sentido uma organização que concentra a maior parte de seus esforços em *exploration* nunca obterá os retornos associados ao conhecimento incorporado (KYRIAKOPOULOS; MOORMAN, 2004). Por outro lado, se a concentração for em *exploitation*, com o tempo a organização sofrerá o impacto da obsolescência. Portanto, a sobrevivência exige um equilíbrio e interação entre uma adequada composição desses dois enfoques, porque essas duas formas não são processos contraditórios, mas complementares e a organização precisa aprender a utilizar os dois (LEWIN; VOLBERDA, 1999).

2.4.2.4 Combinação de Recursos

Um dos mais importantes efeitos estratégicos de colaboração reside no potencial de construir capacidades organizacionais através da transferência ou partilha de recursos (HARDY; PHILLIPS; LAWRENCE, 2003). A razão principal para a colaboração conforme destaca os autores Dyer e Singh (1998), e por Hamel, Doz e Prahalad (1989), é a aquisição de recursos por meio da transferência direta de bens, recursos chaves, propriedade intelectual ou pessoal, bem como a transferência de conhecimento organizacional. Deste modo, as organizações são motivadas a cooperar, a fim de adquirir recursos que sozinhas não conseguiriam e são necessários para sobreviver em um mercado altamente competitivo

(POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996). Importante destacar que recursos ajudam a organização desenvolver capacidades distintas (BARNEY, 1991; GHERMAWAT, 1986; PETERAF, 1993; PRAHALAD; HAMEL, 1990). A distinção descreve o grau de que um recurso adiciona valor às atividades da organização, de forma que é distinta de seus concorrentes e difícil de imitar (PRAHALAD; HAMEL, 1990; WERNERFELT, 1984).

A partilha de recursos e conhecimento promove a solução de problemas, que de outra forma seriam insolúveis (TRIST, 1983). As razões para colaborar são claras: as organizações devem colaborar para ter acesso a combinações de recursos que produzem recursos novos ou melhorados que permitem às organizações fazer coisas que não poderia fazer sozinho. O autor destaca ainda que enquanto essas organizações não enfrentam pressões de mercado, elas ainda competem por financiamento, clientes e endosso do governo e a aquisição de recursos distintos ainda tem uma vantagem competitiva.

É possível afirmar que a cooperação possibilita a constituição de capacidades organizacionais através da transferência ou combinação de recursos, a capacidade em aprender e as interações sociais e políticas (HARDY; PHILLIPS; LAWRENCE, 2003). Neste sentido a confiança facilita aprendizagem, porque cria uma crença entre as partes que o compartilhamento de informações aumenta, deste modo através de colaboração e adaptação, as duas partes gradualmente desenvolvem confiança e dependência, que amplia o comprometimento para colaborar e compartilhar informação (SELNES; SALLIS, 2003).

2.4.2.5 Absorção da Incerteza

Os relacionamentos na medida que vão evoluindo, eles tendem a se tornar mais complexo em termos de atividades operacionais interligados com as fronteiras organizacionais e unidades operacionais. Esta complexidade é esperada para impulsionar atividades de aprendizagem conjuntas. Outro motivador importante para a aprendizagem de relacionamento é ambiente da incerteza, que se refere às forças no ambiente sobre o qual as partes na relação têm pouco ou nenhum controle, tais como, alterações no usuário final, comportamento de compra, a concorrência e tecnologia. De acordo com a dependência da teoria de recursos, segundo Pfeffer e Salancik (1978), uma organização, bem como uma relação de colaboração Van de Ven (1976), constrói relações em resposta à incerteza ambiental e organiza seus recursos em conformidade.

A incerteza pode também dar origem a oportunismo, porque qualquer uma das partes pode tirar proveito da situação de mudança (HEIDE; JOHN 1990). A incerteza externa para a

relação refere-se às forças do ambiente durante o qual as partes no relacionamento têm pouco ou nenhum controle e, no mesmo tempo, as forças que têm um grande impacto sobre o desempenho da relação. Portanto, Selnes e Sallis (2003) destacam que as empresas são motivadas a se envolver em atividades de aprendizagem conjuntas a fim de ganhar algum controle ou para atenuar as consequências de incerteza.

2.4.2.6 Papéis dos Interfaceadores

Os interfaceadores (*boundary spanners*) são agentes econômicos que representam suas empresas contratualmente para atingir metas específicas (ALDRICH; HERKER, 1977). Eles são atores organizacionais, mas, ao mesmo tempo estreitamente associados relações interorganizacionais com organizações parceiras. De fato, devido à sua localização única na organização, interfaceadores (*boundary spanners*) são simultaneamente expostos às expectativas de seus próprios concorrentes e a partir da organização parceira (PERRONE; ZAHEER; MCEVILY, 2003). A importância das funções de abrangência dos interfaceadores na manutenção e desenvolvimento de relações entre comprador e fornecedor está agora bem estabelecida (TANGPONG; HUNG; RO, 2010; ZAHEER; MCEVELY; PERRONE, 1998). Assim, numa relação de troca, o papel individual dos interfaceadores, agindo em nome de suas organizações, tem uma importante influência sobre a troca inter-firmas. Isto é uma consequência de ver a relação como sendo ativamente manuseados e dirigido por interfaceadores individuais (KATZ; KAHN, 1978; ZAHEER; MCEVELY; PERRONE, 1998).

Além disso, as motivações e orientações dos interfaceadores podem ser diferentes daqueles da organização como um todo (ZAHEER; MCEVELY; PERRONE, 1998). Resultante da sua posição na intersecção entre as duas empresas, os interfaceadores podem representar um papel importante na manutenção dessas relações. Por exemplo, evidências encontradas suportam que os agentes não cooperativos ou rotatividade de pessoal nas funções de abrangência de interfaceadores podem prejudicar substancialmente mesmo trocas já estabelecidas (TANGPONG; HUNG; RO, 2010). Por ser responsável para entrar em contato com as pessoas nas organizações parceiras, os interfaceadores tem sido reivindicados para finalmente moldar as percepções e expectativas de uma organização com relação a outra (FRIEDMAN; PODOLNY, 1992; GULATI; SYTCH, 2007).

Quanto à aprendizagem e conhecimento gerado nas fronteiras dos relacionamentos interorganizacionais, à medida que ocorrem interações entre indivíduos e grupos de diferentes organizações, poderiam ser desenvolvidos conhecimentos valiosos às organizações (YANOW,

2004). Indivíduos e grupos de fronteira aprende fundamentalmente de maneira informal e tácita, por meio das interações entre eles, o que não ocorre no curto prazo. Estes indivíduos e grupos, muitas vezes, são de certa forma “discriminados” por seus pares nas organizações, principalmente quando o modelo de gestão é do tipo mais centralizador e controlador e os gestores revelam grande dificuldade para lidar com questões de ordem informal, social e situada (LARENTIS; ANTONELLO, 2009).

2.4.2.7 Rotatividade de Pessoal

A baixa rotatividade de pessoal e a estabilidade no ambiente de trabalho são fatores relevantes no ambiente organizacional, pois de acordo com March (2001), a perda contínua de talentos significa quebra de processos, danos em seus resultados e à imagem corporativa assim como desgaste dos remanescentes da equipe. O autor ressalta que a baixa aprendizagem de uma organização está diretamente ligada ao aumento da rotatividade de pessoal, uma vez que parte do conhecimento tácito é levado, gerando consequências, inclusive, na sua socialização, devido à geração de novos buracos estruturais.

Desse modo importância na redução da rotatividade de pessoal recai sobre o domínio do conhecimento tácito ainda não convertido em conhecimento explícito. O processo de tomada de decisões ocorre, quando realizado de forma correta, de um processo de aprendizagem organizacional e possui, no seu ato e nas suas consequências, dentro da lógica da espiral de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2002), a capacidade de gerar novo conhecimento tácito. Reter este profissional e seu conhecimento tácito, a fim de socializá-lo, transformando-o em explícito é, portanto, o desafio imposto a todos os gestores que buscam sustentabilidade e resultados.

2.4.3 Resultado de Aprendizagem

O resultado da aprendizagem esta composta Aprendizagem de Sistemas e Conceitos, Aprendizagem de Elementos Culturais e Cooperação (LARENTIS et al., 2014).

2.4.3.1 Aprendizagem de Sistemas e Conceitos

Gerentes eficazes tem algumas características comuns, como: (i) criatividade, (ii) orientação competitiva e (iii) disposição para crescer, porém, estes não são produto exclusivo

de características desde o nascimento. Habilidades necessárias ao gerenciamento eficaz, incluindo a liderança, podem ser aprendidas (DRUCKER, 1981; MCCALL, LOMBARDO; MORRISON, 1988; KOTTER, 1997).

Nas organizações a aprendizagem de gestores, segundo Silva (2009, p.152), “é um processo que ocorre na prática gerencial, por meio da vivência de experiências no trabalho e na vida pessoal”, assim, parece que a atividade do gestor se desenvolve tanto em ambiente formal como informal. Watson (2001) ressalta a atividade gerencial como uma atividade social, pois ele aprende a ser gestor muito antes de pensarem assumir um papel de gestor, isto é, cada gestor traz uma compreensão das questões de seu trabalho a partir de suas experiências anteriores de vida. Este é um processo de pré-aprendizagem gerencial que permite desenvolver um conceito de “gerente emergente” para reconhecer que características gerenciais emergem a partir de vivências e práticas na vida fora da atividade gerencial e no trabalho em constante processo de busca (WATSON, 2001).

Neste sentido, Antonello (2006) destaca que na ação os gestores podem aprender e compreender melhor suas experiências, para levantar questões que os ajudarão a olhar de forma diferente sua experiência e sondar mais profundamente valores, crenças e autoconceitos. No entanto, a experiência vivida que permite desenvolver a aprendizagem na ação deve ser compreendida em seus contextos sociais, isto é, a pessoa ou grupo em interação com o ambiente organizacional.

Dessa forma aprendizado dos sistemas e conceitos, exigem maior tempo e maior experiência e, portanto, um ambiente mais propício à aprendizagem. O nível de abertura, entretanto, depende da prática das empresas e de seus sistemas de significações (LARENTIS, 2010). Arelado a estes sistemas e conceitos está também o aprendizado de elementos culturais das empresas, onde as práticas de relacionamento estão impregnadas na cultura organizacional (ELLIS; LOWE; PURCHASE, 2006).

2.4.3.2 Aprendizagem de Elementos Culturais

A cultura organizacional é a soma das percepções que se desenvolvem dentro da uma organização, fornece ao membro um sentido de identidade, fornece fonte de comprometimento para uma realidade organizacional maior do que para si, age como um framework para interpretar a realidade e, assim, moldando o comportamento. Além disso, uma cultura é particular a um grupo e não a outros, é aprendida, é passada de uma geração a outra, influencia o comportamento dos membros do grupo em formas uniformes e previsíveis e inclui sistema de

valores. Destaca-se que os valores da cultura nacional são aprendidos tão cedo que os indivíduos em geral não estão conscientes do seu condicionamento cultural; valores organizacionais são aprendidos mais tarde, no local do trabalho, e possivelmente sejam assimilados em um nível consciente (MEAD, 1994).

Neste mesmo sentido, a cultura organizacional, tende a resistir a mudanças estratégicas porque se faz necessário que seja desaprendida, o que acarreta um processo de mudança mais lento. Essa resistência de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), pode ser vista como um ponto positivo, ou seja, uma segurança para que as empresas não mudem suas estratégias a todo o momento. Segundo esses autores, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esses processos de ruptura.

Pode ser encarada também, a cultura organizacional, como universo cultural formado pelos pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização, sendo derivada de um ambiente social específico (HOFSTEDE, 2001). Em outras palavras, a cultura é apreendida, mediante processos de socialização, o que se verifica tanto no nível social quanto no nível organizacional.

A cultura apresentada quanto base da aprendizagem interorganizacional são as culturas já existentes na organização. Neste ponto, como resultado da aprendizagem são as transformações das culturas organizacionais das empresas, a partir do momento que elas se envolvem em rede (LARENTIS et al., 2014).

2.4.3.3 Cooperação

Cooperação é definida como uma relação em que indivíduos, grupos e organizações interagem através por meio da partilha de capacidades e recursos complementares, ou alavancando estes para o propósito de benefício mútuo (BLOMQUIST; HURMELINNA; SEPPANEN, 2005; GNYAWALI; HE; MADHAVEN, 2006). De acordo com Tanghe, Wisse e Van Der Flier (2010), é amplamente reconhecido que a confiança afeta o funcionamento do trabalho em grupo.

Ao mesmo tempo em que a confiança pode facilitar a cooperação, a desconfiança pode impedi-la. A cooperação de sucesso é baseada na confiança, compromisso e acordo voluntário e mútuo que podem ser estabelecidos por meio de um contrato formal e documentado ou um

contrato informal que visa alcançar objetivos comuns (MILES; SNOW; MILES, 2000; TANGHE; WISSE; VAN DER FLIER, 2010).

Entretanto, Thorgren, Wincent e Ottqvist (2009) examinaram as relações de causa-efeito entre a confiança interorganizacional, a diversidade de relações e transferência de conhecimento, e o empreendedorismo corporativo entre as empresas inseridas na rede. Basicamente, as empresas cooperam com o objetivo de alcançar um objetivo comum e, como resultado, partilharam recursos com outros atores concorrentes ou adquiri-los em caso de falta (WANG; KRAKOVER, 2008). As empresas também cooperaram com a finalidade de aprendizagem ou compartilhamento dos conhecimentos organizacionais.

2.4.4 CONTEXTOS DE APRENDIZAGEM

Lave e Wenger (1991) argumentam que o aprendizado sempre ocorre em função da atividade, contexto e cultura no qual ocorre ou se situa. Aprendizagem situada coloca pensamento e ação num lugar e tempo específicos. Situar significa envolver indivíduos, o ambiente e as atividades para criar significado (ANTONELLO, 2006).

O contexto de aprendizagem está dividido em dois eixos: (i) temporal e (ii) espacial (NONAKA et al., 2011). O contexto temporal é composto pelo passado (experiências e trajetórias dos indivíduos, ações e organizações envolvidas), presente (situação das interações atuais) e futuro (tendências, expectativas e anseios). O contexto espacial está associado aos níveis intraorganizacional (experiência como forma de aprendizado das organizações) e interorganizacional (desenvolve o seu aprendizado por meio da colaboração formal entre as organizações) (HOLMQVIST, 2003).

Tanto o contexto temporal interage com o contexto espacial. Tal característica está representada graficamente com os tracejados, como pano de fundo, como se fosse uma matriz cujas células são interdependentes, conforme apresentado na Figura 2, onde consta Esquema Conceitual - Bases, Processos e Resultados de Aprendizagem.

2.4.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Os conceitos centrais, que ofereceram embasamento teórico ao presente estudo, estão expostos de forma sintetizada no Quadro 2.

Quadro 2 – Síntese dos temas abordados no referencial teórico

Fundamentação teórica	Conceitos relevantes para estudo
Relacionamentos interorganizacionais	<p>Os relacionamentos interorganizacionais referem-se à interação entre organizações com o objetivo de criar valor para as empresas que se comprometem a fazer parte desse grupo (CROPPER et al., 2008).</p> <p>Na medida que os relacionamentos interorganizacionais desenvolvem interações colaborativas, as ligações sociais, processuais e sistêmicas ficam mais fortes, podendo incluir trocas de pessoal e indicações de pessoas para as equipes de ambas as empresas, os contatos acontecem em maiores níveis e funções, trocas de informações de entre dois parceiros, entre outros (DAY, 2001).</p>
Redes de cooperação	<p>Dentre as redes interorganizacionais encontram-se as redes de cooperação, parcerias e alianças. Sendo que uma rede de empresas configura-se como um conjunto de unidades de produção ou comercialização que operam de forma interligada, porém mantendo sua individualidade (BRITTO, 2004).</p> <p>As redes de cooperação o foco está nos ganhos alcançados de forma coletiva, devido à colaboração entre seus membros, já as empresas tradicionais, o lucro é o principal objetivo (VERSHOORE; BALESTRIN, 2008).</p>
Aprendizagem organizacional de natureza situada	<p>Aprendizagem situada é aquela que acontece dentro de um contexto material, histórica e socioeconomicamente definido, um “onde” e um “quando específicos” (LARENTIS; ANTONELLO, 2009).</p> <p>Lave e Wenger (1991) destacam dois conceitos principais dentro da teoria da aprendizagem situada: (i) participação periférica legítima, descrita como o engajamento na prática social que requer a aprendizagem como um componente integral, um fato de que existem diferentes maneiras de se engajar na prática social e que, até que se torne um participante pleno, o aprendiz é considerado um participante periférico, é uma visão analítica da aprendizagem, uma maneira de entender a aprendizagem; (ii) comunidades de prática, é uma condição intrínseca para a existência do conhecimento.</p>
Aprendizagem interorganizacional	<p>A aprendizagem interorganizacional é a aprendizagem no contexto de grupos ou pares de organização que estão cooperando, isto é, possuem relacionamentos cooperativos, no entanto mesmo que o foco desse conceito seja orientado para organizações, o relacionamento entre grupos de pessoas acontece. Sendo assim, a aprendizagem interorganizacional pressupõe indivíduos de organizações diferentes com trajetórias e experiências específicas que colaboram entre si (KNIGHT, 2002).</p> <p>A base da aprendizagem interorganizacional tem o intuito de formar e aprimorar capacidades distintas organizacionais, de organizações diferentes e possibilita sustentação aos processos de aprendizagem, bem como contribuem para suas caracterizações (LARENTIS et al., 2014).</p> <p>O processo de aprendizagem interorganizacional prevalecem as interações da aprendizagem e conhecimento, apropriação de novos saberes e o aperfeiçoamento dos mesmos, surgindo a rotatividade de pessoal como um limitador (LARENTIS et al., 2014).</p> <p>Os resultados de aprendizagem interorganizacional são as práticas de gestão e os elementos culturais (significações) específico aos indivíduos envolvidos nessa relação (LARENTIS et al., 2014).</p>

Fonte: Elaborada pela autora com base nas bibliografias consultadas (2014/2015).

Diante do exposto no Quadro 2, a fim de responder ao problema de pesquisa, bem como atingir os objetivos propostos, principalmente analisar as relações entre bases, processos

e resultados de aprendizagem interorganizacionais, em relação as redes de cooperação de forma situada. Destaca-se, a importância da qualidade das interações entre os indivíduos envolvidos, na qual se desenvolva, sobretudo, o aprender a confiar. Os conceitos sintetizados acima, representam a base teórica do estudo e foram utilizados na formulação para o roteiro de entrevista, um dos instrumentos de coleta a ser utilizado na pesquisa, detalhado no Capítulo 3.

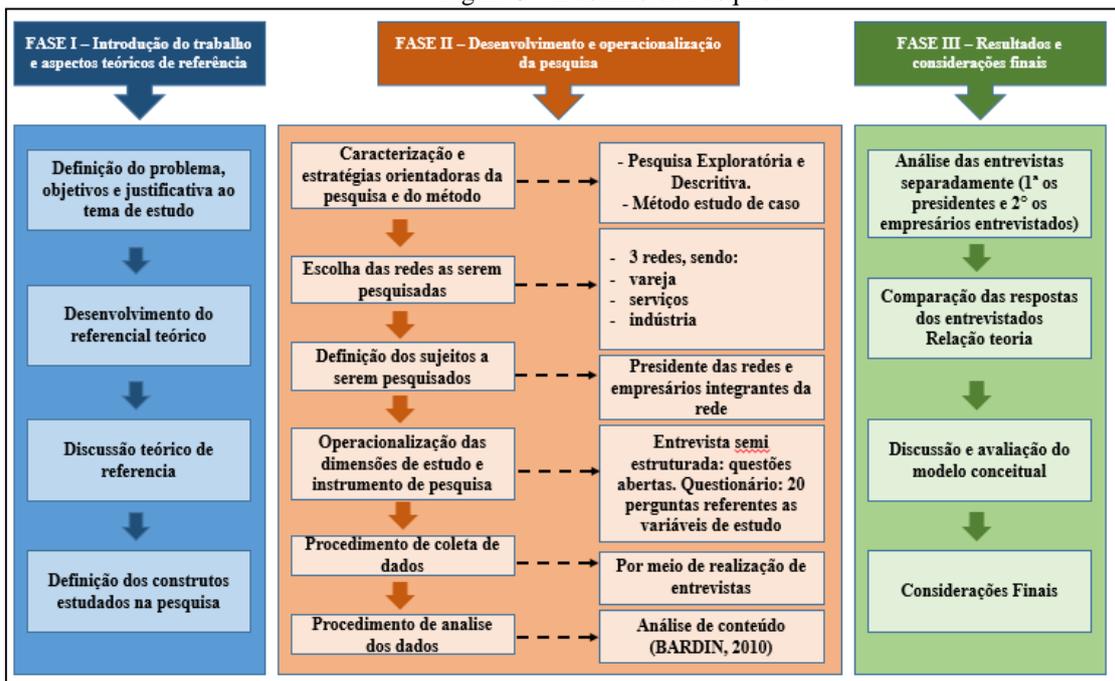
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo aqui apresentado. Primeiramente, foi desenvolvido um esboço da pesquisa para clarear e possibilitar a visualização do trabalho como um todo. Em seguida, são apresentadas as características da pesquisa e o método utilizado neste estudo. Aspectos relativos à forma de mensuração das variáveis, à população e amostra e à forma de coleta de dados também são descritos neste capítulo. Por fim, são colocados os procedimentos de análise dos dados adotadas para o desenvolvimento do trabalho.

3.1 DELIMITAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA

O presente estudo foi elaborado seguindo três fases de pesquisas que foram assim dominadas: Fase I – Introdução do trabalho e aspectos teóricos de referência; Fase II - Desenvolvimento e operacionalização da pesquisa e Fase III – Resultados e considerações finais. Com a finalidade de permitir uma melhor visualização e compreensão das fases seguintes para realização desta pesquisa, representou-se graficamente como o estudo foi desenvolvido na Figura 3.

Figura 3 – Desenho da Pesquisa



Fonte: Adaptada de Klein (2012).

Na Fase I, além da apresentação dos aspectos iniciais que motivaram a elaboração deste estudo, da problemática, dos objetivos e da apresentação da justificativa, também se destaca a construção do referencial teórico que serviu de base para o desenvolvimento e sustentação do presente estudo. A Fase II, como pode ser visualizada, contempla a apresentação das características orientadoras da pesquisa e o método utilizado, bem como um detalhamento dos procedimentos metodológico utilizados para o desenvolvimento e operacionalização da pesquisa, que serão detalhados nos itens seguintes deste capítulo. Na Fase III, que compreende a etapa final do estudo, são explicitados os resultados da pesquisa, a discussão deles, e as considerações finais do estudo.

A delimitação de um estudo pode ser considerada a demarcação pela qual o pesquisador caracteriza sua pesquisa. Neste momento é que se elucidam os pontos que serão abordados durante a pesquisa e quais serão deixados fora. Os pontos referentes a essa etapa podem ser elencados como aqueles que procuram caracterizar o processo metodológico a ser utilizado, como por exemplo, as variáveis em estudo; o corte da pesquisa; os pontos abordados e os fatos que serão objetos de investigação (VERGARA, 2007).

Apresentados anteriormente a problemática de pesquisa e os objetivos gerais e específicos desse trabalho, como delineamento (*design*) será uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório-descritivo. A estratégia será um estudo de casos múltiplos, com a intenção de clarificar o esforço investigativo empírico e em profundidade de um fenômeno dentro do seu contexto real (GODOY, 2006; MERRIAN, 2002; YIN, 2010).

3.1.1 Pesquisas qualitativa, exploratória e descritiva

Perante as opções de abordagens dos problema e pesquisa, esta se caracteriza essencialmente qualitativa (DENZIN; LINCOLN, 2006; MYNAYO, 1994; CHIZZOTI, 2006; CRESWELL, 2007; FLICK, 2009). Nessa perspectiva, tem-se como preocupação a compreensão e o aprofundamento dos conteúdos ao considerar o significado atribuído pelos sujeitos da pesquisa. Para tanto, faz-se necessário, por parte da pesquisadora, o despojamento de preconceitos e ideias prontas para assumir uma posição mais aberta, reflexiva e crítica diante do campo a ser pesquisado. Para Merriam (2002), através do método qualitativo, que abrange várias formas de pesquisa, é possível compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural.

Ressalta-se a importância da questão da subjetividade na pesquisa qualitativa, é um problema de todos os métodos, porém, sabe-se que na pesquisa qualitativa o peso da

subjetividade é maior, busca-se um padrão de qualidade de dados qualitativos, que depende da combinação dos significados e interpretações dos informantes, além das interpretações e significados dos próprio pesquisador, e das relações com a teoria, destaca-se a importância de alguns aspectos: subjetividade, confiabilidade, validade interna e externa, utilização e a aplicação (FLYVBJERG, 2006; MILES; HUBERMAN, 1994). Dessa forma, baseado em Miles e Humerman (1994), segue discriminados esses aspectos:

- a) subjetividade: a relação com o pesquisador não é considerada neutra, as conclusões dependem mais do sujeito e condições de pesquisa, ou seja, a relação com o pesquisador não é neutra.
- b) confiabilidade: a relação entre o pesquisador, tempo e método é estável, o processo de estudo é consistente;
- c) validade: Interna (os resultados do estudo fazem sentido para o pesquisador, os atores e para os leitores, as conclusões são convergentes; Externa (os resultados podem ser transferíveis para outros contextos);
- d) utilização e aplicação: o estudo é apropriado, porem depende de julgamentos dos resultados.

Todos os aspectos relacionados são importantes para obter resultados com qualidade, mas o que recebem mais atenção são a confiabilidade e a validade.

Em relação às pesquisas exploratórias, o principal objetivo segundo Malhotra (2011), é proporcionar maior compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador, sendo utilizada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, por meio desse tipo de pesquisa, busca-se aprofundar na situação estudada para obter maior compreensão da mesma. De acordo com Cervo, Bervian; Da Silva, 2007 pesquisas exploratórias representam o passo inicial em um processo de pesquisa e procuram descobrir relações existentes entre seus membros, exigindo assim, planejamento flexível.

Nas pesquisas descritivas, Gil (2012), tem como principal objetivo descrever características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados. Neste contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos. Desta forma, Andrade (2002) destaca que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles. Assim, os fenômenos são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.

3.1.2 Estudo de Caso

Dentre as variadas metodologias presentes em estudos acadêmicos, pretende-se utilizar a metodologia de estudo de caso. Diante disso tem a intenção de verificar qualitativamente os dados, explorando de forma mais profunda a pesquisa, permitindo responder as seguintes perguntas: “como” e “porque” (YIN, 2010).

A evidência de estudo de caso é o comportamento dos humanos. O estudo tem a intenção de verificar algo despercebido dentro da organização e que, neste caso, é a capacidade de percepção dos entrevistados, advinda de formas de aprendizagem, diante de relatórios gerenciais que contribuem na tomada de decisão tendo como resultado o desempenho da empresa, isso ocorre através das entrevistas pessoais (YIN, 2010).

Sendo o estudo de caso uma investigação empírica acerca de um fenômeno contemporâneo em profundidade e seu real contexto, evidenciado quando os limites entre estes não estão claro Yin (2010), verifica-se que é disposta uma situação com muito mais variáveis de interesses do que pontos de dados, que podem vir a resultar em múltiplas fontes de evidências, com dados convergindo de forma triangular.

A triangulação aparece como um conceito comum e importante na metodologia qualitativa e de estudos de caso, sendo considerada uma estratégia de validação, na medida em que torna possível a combinação de metodologias para estudo do mesmo fenômeno. Neste sentido, a triangulação permite obter, de duas ou mais fontes de informação, dados referentes ao mesmo acontecimento, a fim de aumentar a confiabilidade da informação (YIN, 2010; HAMEL, 1997; STAKE, 1999).

Desta forma, pode ser considerada um processo que utiliza múltiplas perspectivas para clarificar significados, destaca Stake (1999), na medida em que observações adicionais podem ser úteis na revisão da interpretação do investigador, sendo considerada, uma das características de um bom estudo qualitativo.

Vantagens e desvantagens surgem quando se utiliza a abordagem de estudos de casos múltiplos, se comparada à abordagem de caso único. A primeira situação acontece ao passo que, este tipo de estudo, é considerado mais vigoroso e robusto, pois aborda testa a mesma problemática em diferentes contextos. Entretanto, Yin (2010) ressalta que as diferenças metodológicas entre estas abordagens são fundamentadas na replicação em oposição aos projetos de amostragem.

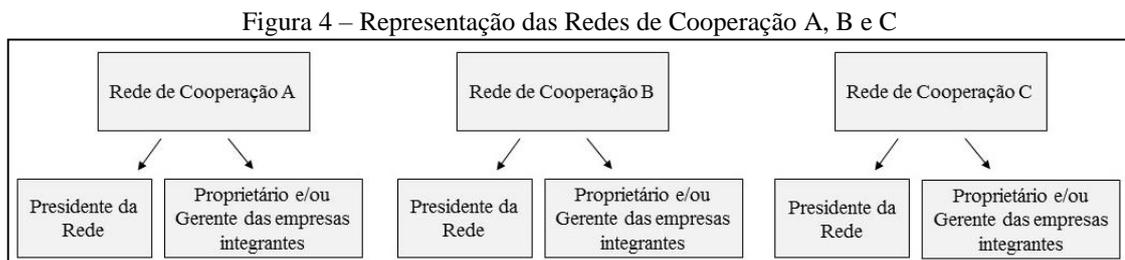
Consoante a esta discussão, Merriam (2002) defende que a utilização de mais casos em um mesmo estudo, observando-se a variação entre eles, certifica as interpretações,

confirmando a precisão, a validade e a estabilidade dos seus resultados. No presente estudo, as redes de cooperação que serão avaliadas, apresentarão resultados individuais, mas que serão analisados e interpretados em conjunto.

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE

A definição das unidades de análises é de fundamental importância no delineamento do estudo de caso, uma vez que elas definem o objeto de estudo e o próprio caso. Segundo Yin (1994), a definição de unidade de análise vai depender do enfoque que o pesquisador dá ao estudo e do modo como as questões de pesquisa são definidas.

O estudo aqui proposto sugere a utilização de três redes de cooperação como unidades de análise, sendo as mesmas dos segmentos educação infantil, farmacêutico e de fornecedores para a indústria moveleira, todas localizadas na Serra Gaúcha, as quais serão identificadas como Redes de Cooperação A, Rede de Cooperação B e Rede de Cooperação C, conforme Figura 4.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Diante deste contexto, vale ressaltar quanto a formalização das redes de cooperação. A formalização do apoio às redes de cooperação com o Decreto nº 42.950, publicado em 17 de março de 2004, que institucionalizou o programa, constante no Anexo A. Paralelamente no reconhecimento ao Rio Grande do Sul, a iniciativa gaúcha destacou-se nacionalmente ao receber o Prêmio Gestão Pública e Cidadania 2003 da Fundação Getúlio Vargas, da Fundação Ford e do BNDES, constituindo-se em um dos 20 premiados dentre os 1.053 programas inscritos em todo país.

Após os esforços de aperfeiçoamento do programa pela equipe da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), em dezembro de 2003, foram assinados novos convênios de operacionalização com sete universidades, sendo elas: FEEVALE, PUC-RS, UCPEL, UCS, UFSM, UNIJUÍ e UNISC. Diante disso, optou-se em estudar três redes de cooperação que fazem parte do convênio de operacionalização da UCS. Atualmente possui 16 redes, 487 associados e 5.975 funcionários (SDECT, 2015). Dentre as

redes, optou-se por 3 redes de cooperação de ramo de atividade diferentes (comercio, serviços e indústria).

Após exposto os motivos que levaram a escolha das redes, vale destacar que a Rede de Cooperação A, possui 13 empresas integrantes, Rede de Cooperação B, 23 empresas e por fim Rede de Cooperação C, 15 empresas. Sendo que destas integrantes optou por 17 empresas e o presidente de cada rede para realização das entrevistas. Classificadas, conforme Quadro 3 – Nomenclatura das Empresas Integrantes da Rede.

A escolha destas, levou em consideração o tempo que as mesmas ingressaram na rede, tendo como base um dos eixos do contexto de aprendizagem proposto por (NONAKA et al., 2011). O eixo temporal constitui pelo passado, presente e futuro. Cabe ressaltar que os nomes das redes de cooperação a serem analisadas não serão divulgadas no estudo.

Quadro 3 – Nomenclatura das Empresas Integrantes da Rede

Redes	Presidente	Menor Tempo	Tempo Intermediário	Maior tempo
Rede de Cooperação A	PA	A2, A3	A1, A5	A4, A6, A7, A8
Rede de Cooperação B	PB	B4, B2	B3	B1
Rede de Cooperação C	PC	C4	C1, C2, C3	C5

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

As redes de cooperação, são edificadas por grupos de organizações que conservam sua independência, entretanto, escolhem cooperar em atividades específicas nas quais encontrem a possibilidade de conseguir ganhos superiores aos obtidos numa atuação individual. As relações são instituídas de forma flexível e o grau de formalização existente entre os atores busca adequar-se ao contexto visando atendê-las. Nessa forma de rede, a cooperação propicia um espaço fértil de aprendizado, em que mesmo concorrentes em um nicho de atividade podem desenvolver parcerias em outro (SILVA, 1994).

Diante do exposto, se analisarão as relações entre bases, processos e resultados de aprendizagem interorganizacionais entre os membros das redes estudadas A, B, C, evidenciando de que maneira se desenvolvem tais relacionamentos, possibilidade de melhor entendimento sobre a aprendizagem interorganizacional, bem como o impacto destas dentro das redes de cooperação.

A estratégia da definição dos sujeitos baseia-se no princípio de saturação ou redundância, que quando não existem novas contribuições busca novos grupos para revelar a diversidade dos lados (GODOI; MATOS, 2006).

3.2.1 REDES PARTICIPANTES DO ESTUDO

3.2.1.1 Rede de Cooperação A – Fornecedores para indústria moveleira

A Rede de Cooperação A, foi constituída em 2004. É uma associação formada por um grupo de empresas que tem o intuito de contribuir com o crescimento da cadeia de madeira e moveis. Constitui 15 empresas especializadas em diferentes soluções para o setor. Com sede em Bento Gonçalves, na Serra Gaúcha, o grupo é formado por fornecedores que são referência nacional e internacional em máquinas, equipamentos, acessórios, insumos e serviços para a indústria moveleira. Dentre as 15 empresas que compõem a rede, foram selecionadas 8 e o presidente da rede para realização das entrevistas, abaixo o perfil das empresas da Rede de Cooperação A:

Tabela 1 – Empresas da Rede de Cooperação A

Empresa	Ano de Fundação	Empresa Trabalhando em Rede			Número de Funcionários
		Até 4 anos Curto	5 a 8 anos Intermediário	Acima 9 anos Longo	
A1	1978		X		430
A2	1994	X			114
A3	1990	X			210
A4	1986			X	18
A5	1988		X		25
A6	1995			X	60
A7	1997			X	21
A8	2004			X	3
PA	2010 Diretoria: 2014		X		16

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

As empresas têm assembleias quinzenalmente, onde há um estatuto prevendo a participação de noventa por cento dos associados nas reuniões. A assembleia tem duração em média de duas horas onde os assuntos foram colocados em pauta, ocorre votações e a decisão deve ser aceita também, pelas empresas que não puderam comparecer. Após esta assembleia há jantar para conversas informais. As reuniões são destinadas para os diretores e/ou gerente.

Além das reuniões, destaca-se as ações internas realizadas pela Rede de Cooperação A, estão os eventos de capacitação, realização de missões internacionais, visitas técnicas e ações benchmarking entre as empresas do grupo. Já para as ações de mercado, destaca-se o empreendedorismo do grupo na realização feiras e mostras itinerantes realizadas nos polos moveleiros.

Os associados participam de feiras itinerantes que a rede organiza. Entre os associados da Rede não há concorrência, o que ocorre são eventos regionais em feiras, que a Rede abre exceção para algumas empresas parceiras que são em torno de 30 expositores, que fornecem um produto diferente que não conflita com o dos associados. As empresas na rede sentem-se valorizadas pela restrição e oportuniza as parceiras na inserção no mercado fortalecendo a marca da Rede e dividindo custos.

3.2.1.2 Rede de Cooperação B – Escolas de Educação Infantil

A Rede de Cooperação B foi constituída em dezembro de 2004. É uma associação de escolas particulares de educação infantil, cuja finalidade é assistir, orientar, instruir e estimular a cooperação das associadas. Possui 13 associadas no município de Caxias do Sul RS, atende a mais de 2000 crianças de zero a seis anos e envolve mais de 300 profissionais. Dentre as 13 empresas que compõem a rede, foram selecionadas 4 e o presidente da rede para realização das entrevistas, abaixo o perfil das empresas da Rede de Cooperação B:

Tabela 2 – Empresas da Rede de Cooperação B

Empresa	Ano de Fundação	Empresa Trabalhando em Rede			Número de Funcionários
		Até 4 anos Curto	5 a 8 anos Intermediário	Acima 9 anos Longo	
B1	2004			X	32
B2	2012	X			13
B3	1992		X		22
B4	2010	X			12
PB	1985 Diretoria: 2014		X		24

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

As empresas têm assembleias mensalmente, onde há um estatuto prevendo a participação de setenta e cinco por cento dos associados nas reuniões. A assembleia tem duração em média de duas horas onde os assuntos foram colocados em pauta, a decisão deve ser aceita também, pelas empresas que não puderam comparecer. Essas assembleias não têm local fixo, cada mês ocorre em uma escola, oportunizando o conhecimento das estruturas e dicas de melhorias propostas pelas demais associadas. Essas reuniões participam as proprietárias das escolas.

Além das reuniões, destaca-se as trocas que ocorrem referente: capacitação da equipe, situações com pais, preocupações com características de alunos, legislação e lembranças que vai ser dado para alguma data festiva, dividindo as despesas e diminuindo os gastos. Entre os

associados da Rede há cuidados para que de fato não sejam concorrentes, está previsto no estatuto a distância entre uma e outra escola, a localização é um fator decisivo para a escola ser associada ou não a Rede.

3.2.1.3 Rede de Cooperação C – Ramo Farmacêutico

A Rede de Cooperação C, percebendo a tendência do segmento quanto ao número crescente de novas farmácias, principalmente de grandes redes privadas e outros tipos de serviços substitutos, houve a necessidade da escolha, pequenas farmácias organizarem-se em redes ou sucumbirem a nova realidade. A rede foi fundada em 2003 e migrou para o Programa de Redes de Cooperação da UCS em 2005. Possui 23 associados e está presente nos municípios de Caxias do Sul, Feliz, Garibaldi, Farroupilha e São Marcos. Dentre as 23 empresas que compõem a rede, foram selecionadas 8 e o presidente da rede para realização das entrevistas, abaixo o perfil das empresas da Rede de Cooperação C:

Tabela 3 – Empresas da Rede de Cooperação C

Empresa	Ano de Fundação	Empresa Trabalhando em Rede			Número de Funcionários
		Até 4 anos Curto	5 a 8 anos Intermediário	Acima 9 anos Longo	
C1	2010		X		2
C2	1993		X		3
C3	2003		X		4
C4	2011	X			2
C5	1985			X	6
PC	2000 Diretoria: 2013		X		3

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

As empresas têm assembleias mensalmente com duração em média de duas horas, onde os assuntos colocados em pauta, ocorrem votações e a decisão deve ser aceita também, pelas empresas que não puderam comparecer. Essas assembleias ocorrem na sede da Rede em Caxias do Sul, ela possui dois funcionários, esses são remunerados pelos associados e ações realizadas na rede. As reuniões participam os proprietários das farmácias.

A Rede de Cooperação C possui contrato com os associados para compra de materiais e medicamentos, é feita uma negociação anualmente quanto a definição de parceiros e as classes de produtos, ficando uma margem livre, para cada associado comprar do fornecedor de sua preferência. A importância de comprar desses parceiros, é a negociação que ocorre, ofertando mídia, encartes ou mesmo dinheiro para a associação pagar os custos.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas em profundidade de maneira pessoal, pesquisa documental e observação nas empresas de estudo. O roteiro semiestruturado foi baseado no referencial teórico apresentado no capítulo 2, considerando-se os objetivos do projeto, segue exposto no Quadro 4.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevista em profundidade semiestruturada e observações que iniciaram nos primeiros dias do mês de junho de 2015 e de término em novembro de 2015 em sessões únicas. O uso desse tipo de entrevista ocorre quando se deseja compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações do tema de interesse (MALHOTRA, 2011). Foram realizadas 10 entrevistas em cada rede de cooperação, sendo que uma delas será com presidente da rede e os demais gerente e/ou proprietários das empresas integrantes da rede. Foi realizada uma pesquisa piloto para cada grupo para verificação e ajuste do Roteiro de entrevista. As mesmas foram gravadas e transcritas.

No Apêndice A apresenta-se o roteiro de questões para os integrantes das redes. No Apêndice B roteiro de questões para os presidentes das redes. A aplicação da entrevista em profundidade semiestruturada foi construída a partir dos objetivos específicos do trabalho, considerando os autores de base.

A aplicação destes roteiros de questões para dois públicos distintos, entende-se que os presidentes têm a visão macro do negócio, o conhecimento como um todo da rede e a troca de informações e experiências dos profissionais envolvidos nas reuniões. E os integrantes das redes, foram aqueles presentes nas reuniões da rede e nos processos organizacionais, ou seja, os interfaceadores.

Referente à identificação e análise de documentos, servem para fortalecer e valorizar as evidências, e se caso a evidência documental for contraditória, ocorre a necessidade de investigar profundamente a coleta de dados (YIN, 2010). Foi realizada a análise dos documentos: i) institucionais – histórico da fundação da rede, estrutura da rede, estrutura operacional das empresas estudadas, missões nacionais, internacionais e eventos regionais (Rede A), ii) catálogos - planejamento estratégico (missão, visão e valores), portfólio de produtos e serviços, empresas inseridas nas redes, cronograma das reuniões e iii) site das redes estudadas.

Com a observação direta, é possível verificar aparências, eventos e comportamentos, sendo alguns deles imperceptíveis no momento da entrevista. Destaca-se que em estudos de caso qualitativos de observação (reuniões) é sucessivamente articulado com a entrevista

(GODOY, 2006; LANKSHEAR; KNOBEL, 2008). Para tanto, alguns dos aspetos, como sugestão para o roteiro de observação são apresentados conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Roteiro para observação

Ítems a serem observados	Autores de base
Troca de informações, como o tipo de palavras empregadas, nível de informalidade, conversas paralelas, comentários sobre outras pessoas das organizações envolvidas.	Verschoore; Balestrin (2008) Balestrin; Vargas (2004)
Confiança, comprometimento, relacionamento e o jeito de ser, por meio de sinais e indicações. Comparações feitas com outras empresas integrantes da rede.	Child; Faulkner, (1998), Morgan; Hunt (1994) Mintzberg et al. (2000), Larentis et al. (2014)
Reuniões das redes que indiquem sinais e do conhecimento tácito e conhecimento explícito, formal e informal bem como a incerteza.	Nonaka; Takeuchi (2002), March (2001) Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008) Larentis et al. (2014)
Sinais/indicações cooperação entre as empresas, cultura e jeito de ser das empresas integrantes da rede.	Thorgren, Wincent, Ottqvist (2009), Larentis et al. (2014) Miles, Snow, Miles (2000), Tanghe, Wisse, e Van Der Flier (2010)
Assuntos/expressões influenciam nas interações organizacionais e as diferenças entre as empresas.	Nonaka et al. (2011), Larentis et al. (2014) Holmqvist (2003)

Fonte: Elaborada pela autora com base nas bibliografias consultadas (2014/2015).

Com base no roteiro acima apresentado no Quadro 4, evidencia-se o que se refere observação direta, de maneira não participante: a mesma inclui as observações realizadas durante as visitas nas empresas, reuniões com os presidentes das Redes, responsável do marketing/administração da Rede de Cooperação A e com a professora responsável pela sede operacional da UCS, que também com esta houve troca de *e-mails* com informações detalhadas sobre o funcionamento e histórico das redes. Deste modo, enfatiza-se o que Yin (2010) e Godoy (2006) afirmam sobre a observação direta não participante: a mesma inclui as observações realizadas durante visitas as empresas selecionadas para o estudo e as observações na própria realização das entrevistas. Nas empresas estudadas observaram-se tais itens no dia das entrevistas com os gestores.

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Nesta etapa do trabalho serão analisados os dados coletados das três redes de cooperação em questão neste estudo. Evidencia-se que a análise qualitativa a ser realizada, determina que sejam realizadas observações e anotações nas transcrições de entrevistas, comparações, segmentações e categorizações dos dados (MERRIAN, 1998; GODOY, 2006).

Para tanto, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo com referência (BARDIN, 2011). Constitui-se num conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enrique a leitura dos dados coletados.

O processo de análise dos dados abrange o exame, a categorização, a tabulação, o teste e a análise das evidências recombinaadas, visando a formulação de conclusões empíricas (YIN, 2010). Este trabalho se utilizou da análise de conteúdo como método para análise dos dados coletados (BARDIN, 2011), que é delineada como o conjunto de técnicas de comunicação, ao fazer uso de procedimentos sistemáticos e objetivos para a descrição do conteúdo dos dados analisados.

No mesmo sentido do exposto por Vergara (2008), em que a análise de conteúdo propõe identificar o que se diz a respeito de determinado tema, o estudo Godoy (2006) sugere que, neste método, a comparação e o contraste são muito utilizados no sentido de formar categorias, sumarizar o conteúdo de cada categoria e na busca das evidências negativas, que também fazem parte do estudo.

Quanto à abordagem da categorização, Flick (2009) define as seguintes etapas para a sua realização: a) Definição dos materiais e seleção das entrevistas; b) Análise da situação da coleta de dados, evidenciando os participantes deste processo, conforme apresentado na Figura 4; c) Caracterização formal do material, composto pelas entrevistas gravadas e materiais salvos em arquivos eletrônicos; d) Direção da análise para os textos selecionado, observando a redução de dados como processo de seleção, com foco e simplicidade dos dados obtidos (MILES; HUBERMAN, 1994), de modo a condensá-los e transformá-los tornando-os inteligível quanto às questões a serem abordadas; e) Base em teorias, conforme síntese demonstrada no Quadro 2.

Os dados coletados foram validados e verificados quanto à confiabilidade da evidência de estudo de casos múltiplos por meio dos ensinamentos propostos por Yin (2010), que são descritos a seguir:

- a) triangulação: refere-se ao uso de diferentes tipos de dados, utilizada para fundamentar o conhecimento resultante do uso de métodos qualitativos, servindo como opção para a validação dos dados, ampliando o espaço, a profundidade e a coerência dos procedimentos metodológicos (FLICK, 2009);
- b) base de dados do estudo de casos múltiplos: conforme Yin (2010), a sua utilização aumenta a confiabilidade do estudo de caso;
- c) encadeamento de evidências: utiliza-se para aumentar a confiabilidade da informação nos estudos de casos múltiplos, possibilitando ao leitor seguir a derivação de qualquer evidência das questões da pesquisa inicial para finalizar as suas conclusões.

Com sustentação no referencial teórico apresentado na seção 2 e os procedimentos metodológicos da seção 3, no quadro 5 são apresentadas as categorias de análise, que permitiram a categorização dos resultados.

Quadro 5 – Categorias e subcategorias de análise dos dados

Objetivo específico	Macrocategoria de análise	Categoria de análise	Fontes de dados
Analisar as bases da aprendizagem interorganizacionais	Bases de aprendizagem	Confiança Comprometimento Estabilidade dinâmica e relacional Aspectos culturais	Entrevista Observação Documentos
Analisar os processos de aprendizagem interorganizacionais	Processos de aprendizagem	Aprendizagem Formal e Informal Conhecimento Tácito e Explícito <i>Exploitation</i> e <i>Exploration</i> Combinação de recursos Absorção da Incerteza Papeis dos interfaceadores Rotatividade de Pessoal	
Analisar os resultados de aprendizagem interorganizacionais	Resultados de aprendizagem	Aprendizagem sistemas e conceitos Aprendizagem de elementos culturais Cooperação	
Descrever e analisar o contexto e suas relações com bases, processos e resultados de aprendizagem interorganizacionais	Contexto e suas relações com bases, processos e resultados de aprendizagem	Contexto situado espacial Contexto situado temporal	

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Salienta-se que os itens apresentados no Capítulo 3, foram realizados ao longo do desenvolvimento da pesquisa, para posteriormente utilização na construção dos resultados e considerações finais da dissertação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta parte apresentam-se os resultados obtidos por meio da pesquisa. Retomando o objetivo geral que consistiu em compreender as relações entre bases, processos e resultados de aprendizagem interorganizacional. Os objetivos específicos foram assim definidos: (a) analisar as bases da aprendizagem interorganizacionais; (b) analisar os processos da aprendizagem interorganizacional; (c) analisar os resultados da aprendizagem interorganizacional e (d) descrever e analisar o contexto e suas relações com bases, processos e resultados de aprendizagem interorganizacional.

Para conseguir atingir estes objetivos, definiram-se as categorias de análise, onde a intenção foi expor as relações encontradas na forma de exemplos e entendimento do entrevistador no momento das entrevistas. As categorias utilizadas encontram-se no Quadro 5 – Categorias e subcategorias de análise dos dados. Assim, conforme descrito anteriormente, para apresentar os resultados se optou por apresentar relatos que justificam o fenômeno ocorrido nos objetivos propostos. A seguir apresentam-se os resultados por ordem de objetivo específico, iniciando pelo primeiro objetivo, que consiste em analisar as bases da aprendizagem interorganizacional.

4.1 BASES DA APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL

A base da aprendizagem está composta pela confiança, comprometimento, estabilidade e dinâmica dos relacionamentos e aspectos culturais (LARENTIS et al., 2014). O resultado que será apresentado, levou em consideração o tempo que as mesmas ingressaram na rede, tendo como base um dos eixos do contexto de aprendizagem proposto por Nonaka et al. (2011). O eixo temporal, aqui denominado, é composto por participantes que ingressaram na rede em menor tempo (até 4 anos), participantes que ingressaram na rede tempo intermediário (5 a 8 anos) e por fim, integrantes que ingressaram a maior tempo (acima 9 anos).

Serão apresentados os resultados deste estudo separados nos seguintes segmentos: fornecedores para indústria moveleira, identificadas como Rede de Cooperação A, escolas de educação infantil, identificadas como Rede de Cooperação B e por fim, farmacêuticos, identificados como Rede de Cooperação C.

4.1.1 Confiança

As entrevistas e a observação permitiram identificar na dimensão confiança, como tem se dado a evolução deste fator nos relacionamentos ao longo do tempo. Considerando as redes de cooperação estudadas, nota-se que a forma como percebem a confiança são semelhantes.

Todas as organizações participantes que ingressaram na rede em menor tempo acreditam que a confiança é um processo de construção, evolução e aprendizado entre os integrantes, ela é dinâmica e construída ao longo do relacionamento. Neste sentido, a confiança é a crença da empresa focada na honestidade e na benevolência da contraparte, o que torna os parceiros mais dispostos a compartilhar informações, dá mais segurança aos parceiros para que invistam no relacionamento e reduz a tentação de um parceiro querer levar vantagem sobre o outro (GEYSKENS, STEENKAMP; KUMAR, 1999, CHILD; FAULKNER, 1998). Segue relato da Empresa A3 referente à confiança nos parceiros da rede:

Isso é um trabalho, aquele ombro a ombro dia a dia tu vai construindo, então existe, as reuniões quinzenais que já dão uma proximidade entre os integrantes, depois da reunião, fazem parte da rotina nós termos um jantar, que também é um momento de reforçar esses laços. Tem a mostra, que são feiras itinerantes que a entidade organiza, acontece duas a três vezes por ano em regiões fora do eixo de feiras do segmento, é o momento de reforçar esses laços, porque nós passamos 3 a 5 dias todos juntos, e um ajudando o outro é um negócio muito legal. Então no último dia de feira vai desmontar o stand um fica ajudando o outro, e isso vai fortalecendo os laços entre os associados. (Rede de Cooperação A – Empresa A3 – Menor tempo de Rede).

As empresas que estão na rede em tempo intermediário, se assemelham quanto à tomada de decisão. As decisões da rede fazem parte das decisões estratégicas da empresa, bem como a confiança do associado na rede faz com que eles se comprometam. Neste sentido, para Lane (2001), as ligações mais próximas e estáveis, particularmente em relacionamentos baseados na confiança, encorajam maior abertura e assim, oportunidades múltiplas para aprender e permitir abertura de conhecimento confidencial.

Cada vez melhor, a gente vai se conhecendo mais e vai se comprometendo até pelo momento de crise que a gente está passando, então a gente está buscando coisas que realmente venham a acrescentar na escola de cada uma, e o conhecimento entre as colegas eu acho que gera uma confiança maior e a gente acaba se comprometendo mais com o fato né, então eu acho que estamos bem trabalhando juntas (Rede de Cooperação B – Empresa B3 – Tempo Intermediário na Rede).

Por fim, as empresas integrantes da Rede de Cooperação A com maior tempo, destacam que algumas empresas apresentam restrições ao passar informações, mas já houve uma evolução nesse sentido. Esta evolução pode ter ocorrido por dois motivos: antigamente haviam

empresas concorrentes na mesma rede, atualmente não possui e com dificuldades de trabalhar em grupo, preferiram trabalhar na individualidade e as concorrentes saíram da rede. As redes estudadas defendem a ideia de expansão, porém, pode-se afirmar que a expansão somente ocorrerá com empresas que realmente estiverem dispostas a juntar forças.

Na Rede de Cooperação C, a Empresa C5 aponta como confiança o trabalho contínuo e a sintonia para trabalhar junto aos associados. De acordo com Lane (2001) a abertura está condicionada ao aumento da confiança.

A situação apresentada nas três redes de cooperação por meio de entrevistas e observações realizadas reflete uma interdependência das empresas tornando-as mais fortes e ao mesmo tempo dependentes da parceria, há um esforço por parte destas, sejam eles sucessos ou fracassos, expandem a aprendizagem dentro da rede. Diante deste exposto os autores Gulati e Sytch (2007) descrevem sobre a confiança interorganizacional enquanto cumprimento de interação prévia entre duas empresas. Essa confiança, sendo reforçada, pode manifestar-se, por exemplo, na disposição da empresa em favorecer um determinado parceiro ao invés de outro, e aderindo, com isso, a um padrão de repetidas trocas cooperativas, valendo-se de contratos menos burocráticos para facilitar esses acordos.

4.1.2 Comprometimento

Para o comprometimento procurou-se identificar como ocorre o processo de avaliação, formação e as dificuldades relacionadas entre as empresas e a rede, tendo em vista que o comprometimento é o elemento central para a sobrevivência de um relacionamento e junto com a confiança são considerados alguns dos aspectos chaves dos relacionamentos (MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER et al., 2006).

As redes de cooperação A e B, as quais estão em menor tempo em rede, percebem que o comprometimento se traduz por meio de ações que busquem fortalecer os laços entre as empresas para que trabalhem engajadas, buscando conjuntamente seus objetivos, tendo ganhos mútuos, gerando assim a confiança. Para isso necessita empregar mais do que recursos, precisa participar em decisões e operações do grupo, ou seja, reuniões, jantares, feiras, palestras, entre as atividades propostas pela rede. Neste sentido, segue relato:

Está tendo um bom nível de comprometimento porque o pessoal realmente está engajado na associação, o pessoal tem buscado participar, fazer e contribuir com as ações que são propostas com toda a dinâmica de funcionamento da rede, no começo ficamos um pouco receosos, por não saber direito a funcionalidade da rede, mas com

o passar do tempo nos entrosamos (Rede de Cooperação A – Empresa A2 – Menos Tempo na Rede).

Dificuldades como sempre que se junta mais de duas ou três pessoas numa sala se tem as dificuldades em função das divergências de opiniões pensamento e enfim, no entanto, a Rede A já vem da seguinte premissa: Vamos se ajudar?! Algumas barreiras já são derrubadas aí, vamos assim dizer, isso facilita, mas mesmo assim se você tem numa reunião 18 associados, as vezes em determinados assuntos tem 12 opiniões diferentes e tem que se chegar a um consenso, acaba sendo um momento de crescimento pra todos, porque acaba vendo as opiniões diferentes sobre esse ponto de vista, realmente tem razão e tal, mas em linhas gerais é isso e dificuldades as vezes é isso, fazer que todos saiam plenamente satisfeitos (Rede de Cooperação A – Empresa A3 – Menos Tempo na Rede).

Acredito que há comprometimento quando se refere ao trabalho em conjunto e às situações nas quais as partes trabalham juntas em busca de objetivos, mas é um processo de melhoria, estamos em constante evolução, precisam todos estarem envolvidos (Rede de Cooperação B – Empresa B2 – Menos Tempo na Rede).

As empresas das Redes de Cooperação A e C, inseridas em tempo intermediário, apontam a importância da assiduidade nas reuniões, feiras e eventos para continuidade da relação, o comprometimento com o relacionamento também é enfatizado como essencial para um relacionamento de qualidade.

A Rede tem algumas regras para participação, é o que a mantem até hoje, assiduidade das reuniões e participações das feiras, empresas que não são tão comprometidas não conseguem permanecer na rede, precisamos respeitar as regras quanto comerciais quanto financeiras, nos obrigando a ser comprometimento entre os integrantes (Rede de Cooperação A – Empresa A1 – Tempo Intermediário na Rede).

Ao entrar na rede você precisa executar as regras, há um estatuto. Está claro, o que tu tens que fazer, o que que tu podes fazer, o que tu não podes fazer, a opinião da maioria sempre nas assembleias é o que vale, por isso dá importância da assiduidade. Comprar dos parceiros, é feito uma negociação anualmente e a gente define os parceiros das classes de produtos, tal classe de produto a gente compra desse e fica uma margem livre, para a sua escolha. O interessante dessa parceria, é que o valor reverte parte para mídia, por exemplo, encartes, ou mesmo em dinheiro para custos da associação (Rede de Cooperação C – Empresa C3 – Tempo Intermediário na Rede).

A Rede de Cooperação B possui regras mais flexíveis, podendo ocorrer até três faltas consecutivas nas reuniões, eventos ou palestras. Contudo, as empresas que fazem uso destas faltas, não produzem benefícios significativos entre os membros, o que acaba diminuindo o processo de trocas. Neste sentido o relato da Empresa B3: “Algumas escolas faltam às reuniões por motivos pequenos e insignificantes, nesse momento que discutimos assuntos determinantes para continuidade da rede”.

A confiança e o comprometimento exercem papel primordial. Os autores Coughlan et al. (2012) destacam que o comprometimento não pode ocorrer sem um alto nível de confiança. Neste sentido, o estabelecimento de laços de confiança entre os parceiros é fundamental para a

consecução das atividades conjuntas programadas, bem como o desenvolvimento das redes. Percebe-se nesse caso que a confiança é facilitadora da aprendizagem. Os trechos dos relatos das empresas B1, A4, C5 e inserida a longo tempo na rede mostram a importância deste aspecto.

Como em toda empresa existem diferentes graus de comprometimento. Todos estão envolvidos, mas o comprometimento ele acaba sendo maior por quem está conduzindo, além da diretoria existe uma movimentação com grupos, um grupo responsável pela expansão, um grupo responsável pela inovação, um grupo responsável pelo marketing, um pela negociação, todas associadas participam de um ou de outro grupo, todas tem atribuições mas quem coordena o grupo acaba sempre tendo comprometimento maior, em função de delegar as atividades, existe liderança da diretoria e a liderança de cada grupo. De modo geral eu diria que a participação é bem positiva (Rede de Cooperação B – Empresa B1 – Longo Tempo na Rede).

Comprometimento é a nossa troca de informações, isso na verdade é uma coisa mais recente dentro da rede, preocupação de se ajudar, estou em um cliente, precisa de uma máquina, sei que o colega da associação tem, vou indicar ele, temos o comprometimento com a rede e com os colegas, para crescermos junto, hoje isso ocorre de forma natural (Rede de Cooperação A – Empresa A4 – Longo Tempo na Rede).

É, a gente bate muito nisso aí, no comprometimento. Porque o pessoal, quando entra numa rede, acaba muitas vezes se acomodando e aí gera problema. O pessoal não pode achar que entrar na rede vai conseguir resolver todos problemas. A rede é como toda empresa, se não tiver todo tempo se dedicando, não adianta. Cada um tem que ter um tempo pra rede, principalmente participar das assembleias. Então esse é o maior controle que se tem em cima do associado é fato de passou em assembleia tá decidido e a única possibilidade de ele mudar isso é participando das reuniões (Rede de Cooperação C – Empresa C5 – Longo Tempo na Rede).

Com a análise desses relatos, pode-se perceber que o comprometimento dos membros de uma rede de cooperação é importante para sua continuidade e fortalecimento, bem como algumas empresas fazem com que os outros se responsabilizem pelo esforço e comprometimento necessários para o desenvolvimento da rede. A confiança se dá por meio do comprometimento, que está relacionado ao cumprimento do combinado, resolução de problemas, metas, ou seja, algo concreto e a ser conquistado. Atitudes como essas, com o passar do tempo influenciam a confiança tornando o comprometimento um aspecto estimulante e em um ciclo que se fortalece a todo momento.

A Confiança e comprometimento, são aspectos fundamentais em rede de cooperação, criam fatores motivadores e facilitadores para aprendizagem interorganizacional. Neste sentido a confiança cria um contexto de colaboração social propício à partilha de informação, aprendizagem e juntamente com o comprometimento dos integrantes, influência nas outras atividades conjuntas na rede (DYER; CHU, 2003; MUTHUSAMY; WHYTE, 2005).

4.1.3 Estabilidade e Dinâmica Relacional

Para esta dimensão identificou-se de que forma os relacionamentos das redes apresentam-se estáveis, como esta estabilidade é percebida e até que ponto atrapalha no desenvolvimento dos relacionamentos e ações de inovação dentro da rede. É frequente que ocorre nos relacionamentos de longo prazo situações de distanciamento ou aproximação entre as organizações, vai depender de como a situação foi resolvida. Mesmo não presenciando crises nessa relação, a frequência de trocas ocorridas faz com que os envolvidos se conheçam melhor, trazendo mais previsibilidade e estabilidade para o relacionamento.

As Redes de Cooperação A, B e C inseridas em menor, intermediário e maior tempo percebem que as relações são estáveis. O sucesso e dos resultados da cooperação configuram-se como importantes componentes para que haja a continuidade da rede, deste modo Boddy, Macbeth e Wagner (2000) destacam que o relacionamento entre duas ou mais organizações inseridas em rede são parceiras, que optam em trabalhar em conjunto. Complementa-se com os trechos das entrevistas das Empresas A3 e C1:

É estável, tirando um pequeno conflito ou outro que são normais a gente tem uma estabilidade nos relacionamentos. Não temos trocas de gente justamente porque, a entrada é seletiva não é qualquer um que entra, então é avaliado com mais critério nesse período que a gente participa teve empresas que saíram porque entraram com uma ideia e chegaram lá e viram que não era, vamos né, mas em linhas gerais o pessoal tá desde o início e sabe como é que funciona (Rede de Cooperação A – Empresa A3 – Menor Tempo na Rede).

O pessoal que se conhece a mais tempo acaba sendo mais integrado. A gente que veio depois vai se adaptando as pessoas, processos e a própria estrutura da rede. Mas o relacionamento é estável, muito bom pela interação e as trocas que só fortalecem (Rede de Cooperação C – Empresa C1 – Tempo Intermediário na Rede).

A estabilidade foi alcançada dentro das redes de cooperação estudadas e a mesma não atrapalha no desenvolvimento, visto que os parceiros competem de forma eficaz, por consequência, o desempenho, a satisfação e o processo de aprendizagem dentro da rede está sendo efetivada. Diante deste exposto segue os trechos das falas das Empresa A3 e B2:

Ah acho que atrapalhar não atrapalha acho que essa estabilidade é até boa porque tu cria um grupo coeso. Como existe, aí sim a mudança de diretorias, que essas trocas de diretoria acaba dando essa oxigenada no produto. Porque cada presidente que assume cada diretoria que assume, já claro com o prévio alinhamento do próprio conselho tem uma diretriz né “ó a diretriz pros próximos dois anos aqui de gestão é tal”, vamos fazer tal coisa, então isso acaba dando uma movimentada (Rede de Cooperação A – Empresa A3 – Menor Tempo na Rede).

Acredito que só vem a contribuir, porque elas têm mais experiência para isso, só vem a ajudar, mais experiência, mais tempo de escola também, ajuda para a continuidade

da rede elas tem muito mais experiência, eu estou apenas começando e absorvendo este aprendizado (Rede de Cooperação B – Empresa B1 – Maior Tempo na Rede).

Com maior estabilidade, aumenta aprendizagem entre as partes, tornando-as mais competitiva para o mercado fazendo com que se tornem estáveis o suficiente para suportar a longo prazo e serem dinâmicas suficiente para assegurar que o processo de aprendizagem pode continuar. As dificuldades e compensações presentes no cotidiano das empresas, promovem o equilíbrio necessário para estabilizar as relações organizacionais, fazendo com que se tornem estáveis o suficiente para suportar a longo prazo e dinâmicas suficiente para assegurar que o processo de aprendizagem pode continuar (BATT; PURCHASE, 2004),

4.1.4 Aspectos Culturais (símbolos e significados)

Para a dimensão aspectos culturais (símbolos e significados), buscou-se junto aos entrevistados a descrição da cultura, ou seja, o “jeito de ser” da rede e o que é característico em relação à empresa. De acordo com Alvesson (2003), os aspectos culturais estão inseridos na temática de cultura organizacional, sendo que a mesma define a forma pela qual uma empresa conduz seus negócios, é vista como sistema de símbolos e significados comuns, partilhados no contexto organizacional.

A Rede de Cooperação A descreve a cultura baseada no relacionamento, as quais utilizam deste relacionamento para troca de informações com foco no mercado e na busca de clientes. Destaca-se também, o orgulho de serem pioneiros a trabalharem em rede, como destaca a Empresa A8:

Uma ação que foi criada pela entidade, eles têm muito orgulho disso então todo mundo se orgulha de ter uma ação diferente que agora todo mundo faz, em outros setores em fim também acaba realizando, mas foi a Affemaq que começou então tem essa questão de ser pioneiro em realizar esse tipo de evento, então orgulho disso e está muito dentro das empresas associadas assim então são as pessoas que participam (Rede de Cooperação A – Empresa A8 – Longo Tempo na Rede).

Já a Rede de Cooperação B, destaca que a cultura é a formação continuada, embora um dos grandes benefícios de trabalhar em rede sejam as compras coletivas, o que reduz custo. Ainda, para a Rede de Cooperação B, por ser uma rede de escolas de educação infantil, o maior ganho está no fortalecimento do grupo quanto à formação, qualificação e aprimoramento, impactando na gestão dentro de suas escolas. Destaca-se também o ambiente da rede de amizade e parceria, segue trecho da fala do presidente da Rede B:

Eu acho que cada uma tem seu jeito, é a parceria mesmo para poder inovar, e fazer um bom trabalho eu acho que esse é o primeiro, o que eu vejo, o que busco também, e amizade a parceria os encontros acho que isso também vai muito bem porque a gente fica bem uma dá ânimo para outra. Que o trabalho é cansativo, é estressante então uma vai lá e relata o que aconteceu na escola dela, e a outra conta outra história, a outra dá uma sugestão, e assim vai dando ânimo para gente seguir. E não é só tu que tem problema né então a coisa anda melhor nesse fato, eu acho que uma apoia a outra e as meninas são muito parceiras (Rede de Cooperação B – Presidente PB – Intermediário Tempo na Rede).

E por fim, a Rede de Cooperação C destaca que por mais que haja um trabalho em rede, com o único nome na fachada de todas as lojas, as tomadas de decisões são independentes da rede. De acordo com Gagliardi (1986), os aspectos mais enraizados da cultura são difíceis de mudar, bem como a cultura pode mudar para permanecer o que ele sempre foi, a dificuldade de se mudar uma cultura organizacional, o seu caráter conservador bem como a existência de aspectos ligados ao poder. Em contrapartida, segue relato da Empresa A4 “no início tínhamos empresas concorrentes que participam das redes, hoje não mais, por consenso do grupo”, houve uma restrição de novos integrantes neste grupo, para que estas ficassem mais forte perante o mercado e à outras menos favorecida.

4.1.5 Síntese das Bases da Aprendizagem

Este capítulo ajudou a reforçar as evidências que as bases da aprendizagem viabilizam o amparo aos processos de aprendizagem, bem como colaboraram para suas caracterizações. Com isso pretendeu-se atender o objetivo a, que foi analisar as bases da aprendizagem interorganizacionais. Abaixo, os Quadros 6, 7 e 8 apresentam as principais análises encontradas divididas pelo tempo de cada rede de cooperação estudada neste capítulo:

Quadro 6 – Resumo das Bases de Aprendizagem Interorganizacional – Curto Tempo na Rede
(continua)

Base da Aprendizagem – Tempo de Rede: Curto			
Confiança			
Comparações	REDE A	REDE B	REDE C
SEMELHANÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança está sendo construída ao longo dos anos; - Não há concorrência; - Laços entre os associados está fortalecido; - As trocas de experiências que ocorrem na rede reverteram como aprendizado dentro das empresas associadas. 		
PARTICULARIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Confiar é estar seguro de algo que o outro está fazendo ou irá fazer; - Indicação de trabalho para associado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplicidade e amizade. 	—

(conclusão)

Comprometimento			
SEMELHANÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo engajado e comprometido tornando ambiente propício para aprendizagem; - Busca constante da evolução da rede; - Compartilhamento de ideias; - Novo olhar para o mercado; - Uniformidade nas opiniões. 		
PARTICULARIDADES	- Negociação participação de feiras.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrosamento das associadas; - Negociação nas compras conjuntas; - Boa participação nas reuniões e palestras. 	- Negociação nas compras conjuntas.
Estabilidade dinâmica e relacional			
SEMELHANÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento estável entre os membros; - Grupo coeso; - Parceria para adquirir melhores preços, incentivar a troca de informações, marketing compartilhado e assim reduzir custos. 		
PARTICULARIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento gradativo e contínuo da rede; - Troca da diretoria faz com que o grupo saia do comodismo. 	- Resolução de conflitos conjuntamente	_____
Aspectos Culturais			
SEMELHANÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - Não há concorrências das empresas dentro das redes; - Desenvolvimento contínuo dos associados; - Redução de custos; - As trocas de experiências fazem com que ocorra a aprendizagem na rede. 		
PARTICULARIDADES	_____	Formação continuada.	Tomada de decisão independente de cada loja.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quadro 7 – Resumo das Bases de Aprendizagem Interorganizacional –Tempo Intermediário na Rede (continua)

Base da Aprendizagem – Tempo de Rede: Intermediário			
Confiança			
Comparações	REDE A	REDE B	REDE C
SEMELHANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos e troca é um ponto positivo; - Trabalho é desenvolvido em grupo; - Crescimento ocorre de forma gradual. 		
PARTICULARIDADES	- Foco nos parceiros para agregar valor para os associados da rede.	- União das escolas.	- Participação um pouco tímida por parte de alguns associados.
Comprometimento			
SEMELHANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - Importância na presença das reuniões e eventos da rede; - Regras devem ser seguidas e cumpridas; - Parceiras com as ações da rede. 		

(conclusão)

PARTICULARIDADES	- Troca de interesses quanto a indicação de trabalho; - Estratégias para conquista mercado.	- Na sua maioria comprometidas umas com as outras.	—
Estabilidade dinâmica e relacional			
SEMELHANÇA	- Discussões construtivas para o bom andamento da rede; - Interação mútua; - Estabilidade não atrapalha o bom andamento da rede; - Bom relacionamento entre os associados; - Novos associados se adaptam com o que já foi determinado.		
PARTICULARIDADES	- As mudanças ocorrem e as empresas precisam se adaptar.	- A estabilidade ajuda para a aprendizagem do grupo.	—
Aspectos Culturais			
SEMELHANÇA	- Busca contínua do crescimento e desenvolvimento da rede; - União dos integrantes da rede; - Busca resolução de problemas juntos.		
PARTICULARIDADES	- Cultura competitiva e profissionalismo.	- Ambiente amigável e cumplicidade.	- Fácil relacionamento e flexibilidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quadro 8 – Resumo das Bases de Aprendizagem Interorganizacional – Longo Tempo na Rede

(continua)

Base da Aprendizagem – Tempo de Rede: Longo			
Confiança			
Comparações	REDE A	REDE B	REDE C
SEMELHANÇA	- Trabalho contínuo para o desenvolvimento da confiança; - Há sintonia entre os associados.		
PARTICULARIDADES	- Houve uma grande evolução dentro da rede referente a confiança; - Algumas empresas com receio de abrir informações.	- Empresas dispostas a juntar forças.	- Alguns proprietários se envolvem mais do que outros a rede.
Comprometimento			
SEMELHANÇA	- Ajudar uns aos outros; - Diferentes graus de comprometimento dos associados; - Disponibilidade para troca de informações.		
PARTICULARIDADES	- Relação muito estratégica; - Há assiduidade nas reuniões.	- Há assiduidade nas reuniões.	- Falta de comprometimento de algumas lojas.
Estabilidade dinâmica e relacional			
SEMELHANÇA	- Propósito de crescimento em conjunto; - Todos saem beneficiados com esta estabilidade e dinâmica do relacionamento.		
PARTICULARIDADES	- Afinidade entre os integrantes da rede.	—	- Relacionamento leve e construtivo.

(conclusão)

Aspectos Culturais			
SEMELHANÇAS	- Busca do fortalecimento e reconhecimento da marca da rede; - Na sua maioria os associados são bem unidos.		
PARTICULARIDADES	- Ações bem definidas da rede; - Foco nas Feiras.	—	—

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Em suma, os Quadros 6, 7 e 8 evidenciaram mais semelhanças do que peculiaridades entre as redes de cooperação estudadas e o tempo que estão inseridas na rede. Na dimensão Confiança destaca-se a indicação de trabalho entre os associados (tempo curto), trabalho é desenvolvido em grupo (tempo intermediário) e há sintonia entre os associados (tempo longo). Como peculiaridade, confiar é estar seguro de algo que o outro está fazendo ou irá fazer (A/ tempo curto), cumplicidade e amizade (B/ tempo curto), foco nos parceiros para agregar valor para os associados da rede (A/ tempo intermediário e participação um pouco tímida por parte de alguns associados (B/ tempo intermediário e longo).

Já para a dimensão Comprometimento destacam-se como semelhanças a busca constante da evolução da rede e uniformidade das opiniões (tempo curto), as regras devem ser seguidas e cumpridas (tempo intermediário) e há dentro da rede diferentes graus de comprometimento entre os associados (tempo longo). Como peculiaridade, negociação participação de feiras (A/ tempo curto), assiduidade nas reuniões (curto e intermediário/B), falta de comprometimento por parte de algumas lojas (C/ tempo longo).

Na dimensão Estabilidade dinâmica e relacional enfatiza-se como semelhança bom e estável relacionamento entre os associados (tempo curto e intermediário), novos associados se adaptarem com que já foi determinado (tempo intermediário) e todos saem beneficiados com a estabilidade e dinâmica do relacionamento (tempo longo). Como peculiaridades, a troca de diretoria faz com que o grupo saia do comodismo (A/ tempo curto), afinidade entre os integrantes da rede (A/ tempo longo), a estabilidade ajuda para a aprendizagem do grupo (B/ tempo intermediário) e os relacionamentos são leves e construtivos (C/ tempo longo).

Por último, na dimensão Aspectos Culturais destaca-se como semelhança que não há concorrência das empresas dentro das redes (tempo curto), busca resolução de problemas juntos (tempo intermediário) e busca continua do crescimento e desenvolvimento da rede (tempo intermediário e longo). Como peculiaridades, formação continuada (tempo curto/A), tomada de decisão independente de cada loja (tempo curto/A), ambiente amizade e cumplicidade (tempo

intermediário/B), fácil relacionamento e flexibilidade (tempo intermediária/C) e foco nas feiras itinerantes (tempo longo/A).

Diante do exposto, conforme destaca Larentis et al. (2014) a base da aprendizagem interorganizacional permite aprimorar as capacidades organizacionais, de diferentes organizações e possibilita sustentação aos processos de aprendizagem. Neste sentido, a relação da base da aprendizagem interorganizacional, com as redes de cooperação de forma situada, envolve a participação dos membros do grupo no compartilhamento de ideias para a resolução de problemas. Destaca-se a importância das interações entre as organizações que se comprometeram de fazer parte deste grupo (CROPPER et al., 2008), no qual desenvolve, sobretudo, a colaboração entre os membros, para os ganhos alcançados coletivamente (VERSHOORE; BALESTRIN, 2008), onde, a prática social requer a aprendizagem como um componente integral (LAVE; WENGER, 1991).

4.2 PROCESSOS DA APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL

O processo de aprendizagem está composto pela interação aprendizagem formal e informal, interação conhecimento tácito e explícito, a interação entre *Exploitation* x *Exploration*, a combinação de recursos, absorção da incerteza, papéis dos interfaceadores e rotatividade de pessoal (LARENTIS et al., 2014). Serão apresentados os resultados obtidos nas Redes de Cooperação A, B e C.

4.2.1 Interação Aprendizagem Formal x Informal

Os comportamentos de aprendizagem podem ocorrer de modo formal e informal, e nesse sentido, Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008) entendem que os dois exercem um efeito positivo sobre a aprendizagem interorganizacional sendo considerados complementares. Buscou-se identificar nesta dimensão se as reuniões presenciais e cursos contribuem para a aprendizagem como por exemplo, no compartilhamento de dificuldades, soluções, dicas e se existem conversas informais mesmo fora do ambiente da rede.

Foi possível constatar nas redes de cooperação estudadas que os associados demonstraram um bom relacionamento, que se evidencia através dos contatos que se estendem além dos contatos profissionais. Porém, há indiferença por parte de cada associado quanto à afinidade na forma de pensar, na maneira de fazer negócio com os parceiros da rede e na cultura organizacional das empresas.

Outro aspecto a ser evidenciado é a presença e interação com os associados. As Empresas C4 (tempo curto) e C2 (tempo intermediário) ambas da rede de cooperação C, destacam que não participam das reuniões, mas, os proprietários dessas lojas procuram ler as atas que são enviadas por *e-mail*, neste sentido ficam limitadas quanto às iniciativas de colaboração interorganizacionais. Conforme destacam Khamseh e Jolly (2008), são um dos principais meios que tornam possível a organização identificar, transferir e internalizar o conhecimento externo.

A aprendizagem informal de acordo com os autores Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008) ocorre de maneira espontânea entre os parceiros, além da fronteira da organização, entre os indivíduos e as organizações e entre diferentes organizações. Com base neste entendimento, constatou-se que os gestores das empresas demonstraram um bom relacionamento, que se materializa através dos contatos que se estendem além dos contatos profissionais. No entanto, há indiferenças por parte dos gestores quanto à afinidade na forma de pensar, na maneira de fazer negócio dos parceiros da rede e na cultura organizacional das empresas, cabe ressaltar que estas indiferenças estão mais presentes nas Redes de Cooperação A, B e empresas inseridas a longo prazo na Rede de Cooperação C, impulsionado a realização de projetos comuns entre os integrantes da rede.

Diante do exposto segue trecho das falas:

Sim, nos jantares e um vai visitar o outro, mesmo fora das reuniões a gente matem trocas de e-mail entre os associados, nas feiras também são momentos de trocas porque geralmente essas mostras, é das 14 as 20 horas por exemplo, e a parte da manhã fica meio livre ou início e fim da feira então a gente acaba...geralmente todos ficam no mesmo hotel, então é um momento (Rede de Cooperação A – Empresa A3 – Menor Tempo na Rede).

Sim, existem conversas informais além dessas reuniões mensais que existem é bem comum a gente se ligar para trocar ideias, pra pedir alguma coisa, sei lá das mais diversas, lembrar de um exemplo, um congresso de educação que vai acontecer em Gramado, uma das gurias queria ir e não tinha recebido o informativo de data, me ligou solicitando, enviei o e-mail pra ela para o grupo, é comum a gente fazer trocas assim, informalmente sem ser nos encontros (Rede de Cooperação B – Empresa B3 – Tempo Intermediário na Rede).

A realização de programas de treinamento e desenvolvimento também é uma forma de potencializar o processo de aprendizagem de modo formalizado. Neste sentido, acrescenta-se a concepção de Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008) que a aprendizagem formal, em um contexto interorganizacional, é caracterizada por processos de aprendizagem programadas e planejadas. Tal fato está muito presente na Rede de Cooperação B, é que o número máximo de

professores de cada escola que juntas enxergam oportunidades para barganhar no preço, e deste modo, todas se beneficiam.

Segundo Argote (2005), as empresas aprendem não somente por meio de suas experiências passadas, mas também através da experiência de outras empresas. Com base neste entendimento, partilha-se da compreensão de que as visitas e as reuniões entre as empresas da rede podem contribuir, de modo significativo, com o processo de aprendizagem interorganizacional através da adoção de práticas formais de aprendizagem. No caso da Rede Cooperação B e C, constatou-se que as reuniões ocorrem mensalmente e na Rede de Cooperação A quinzenalmente.

Percebeu-se que quanto maior a afinidade entre os gestores, maior é o número de visitas realizadas entre os integrantes da rede. Geralmente, as visitas ocorrem quando há necessidade de troca de informações, bem como para a troca de experiências ou necessidade de prestar e/ou receber apoio de um associado, como constata-se através da seguinte fala:

[...] gosto muito de conversar com ele porque ele tem bastante experiência nesse nosso ramo, bom tempo de rede e estar inserido nesse mercado, quando eu vou ali a gente conversa sobre assuntos diversos e ajuda bastante, ajuda muito. Na época que eu entrei na rede ele era presidente, e eu gosto bastante de conversar com ele (Rede de Cooperação C – Empresa C3 – Tempo Intermediário na Rede).

Os resultados demonstram que os comportamentos de aprendizagem adotados pelas empresas que integram à rede são, de modo geral, formal e informal, neste sentido, Antonello (2011) destaca a importante considerar as suas interações. Diante do exposto, retoma-se o entendimento de Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008) e Malcolm, Hodgkinson e Colley (2003), ao enfatizarem que a aprendizagem formal e informal são conceitos complementares e não opostos. No que se refere aos fatores que facilitam e dificultam o processo de aprendizagem na rede estudada, pode-se observar que, de acordo com os resultados obtidos, há vários fatores que dificultam o processo de aprendizagem nas empresas da rede, dentre eles destacam-se: a falta de coesão e interesse por parte de alguns associados e o não comparecimento nas reuniões. Em contrapartida, de acordo com a percepção da Rede C das empresas inseridas a longo tempo, Rede A curto tempo e Rede B longo tempo, um dos fatores que poderia vir a facilitar o processo de aprendizagem interorganizacional é o planejamento conjunto, iniciativa por parte das pessoas que integram a rede, a união e o comprometimento.

4.2.2 Interação do Conhecimento Tácito x Conhecimento Explícito

Referente à interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, buscou-se avaliar como o conhecimento circula na rede e qual o tipo mais comum de conhecimento compartilhado (tácito ou explícito), bem como, de que maneira os integrantes da rede se apropriam destes conhecimentos.

Através das respostas dos entrevistados, foi possível evidenciar que embora haja compartilhamento do conhecimento, também existe uma espécie de “filtro” com relação às informações que eles desejam compartilhar. Um exemplo, relatado pelos entrevistados da Rede de Cooperação A é de que as informações de caráter estratégico muitas vezes não são expostas aos demais cooperados, o que reflete, muitas vezes, de que a ação, tendo sido planejada em grupo, pudesse ter sido mais explorada e ter um resultado melhor. A maior parte das informações trocadas diz respeito à questões financeiras, enquanto as demais não costumam ser explicitadas ao grupo. Tais afirmações dizem respeito ao conhecimento explícito ser formal e sistemático, podendo ser facilmente comunicado e compartilhado (NONAKA; TAKEUCHI, 2002). Um dos relatos que confirma o exposto é:

Não é o explícito, não é aquele que, quer dizer se eu tenho, to fazendo uma estratégia que é minha aqui, eu não vou jogar na mesa, eu não tenho interesse também, todo mundo age assim né, cada um segura pra si o que é interessante e cada um tem uma forma de conduzir a sua própria empresa, então acho que isso a gente não mistura, e o que tem de conhecimento geral promovido pela associação todo mundo assimila né, cada um da sua maneira, claro (Rede de Cooperação A – A6 – Tempo Longo na Rede).

Um aspecto que os entrevistados da Rede de Cooperação C destacam diz respeito à importância de que os combinados realizados nas assembleias sejam formalizados com os demais. É relatado que há uma pauta e, após, todas as informações são explicitadas, tanto por e-mail quando pela divulgação no ambiente online que eles possuem para tal finalidade.

Eles mandam uma, um e-mail com tudo o que vai ter nas reuniões e depois que o, quando passou a reunião, tudo o que eles conversaram, tudo o que foi decidido assim, eles mandam por e-mail daí (Rede de Cooperação C – C2 – Tempo Médio na Rede).

Dois Redes de Cooperação relatam que o aplicativo *WhatsApp* também vem sendo utilizado como ferramenta de comunicação instantânea, e que o mesmo contribui para agilizar a troca de informações, geralmente de caráter imediato, que podem ser respondidas por qualquer integrante da rede, aumentando assim a colaboração entre os integrantes da rede.

Um ponto que vale salientar é que, mesmo tendo ocorrido estímulo ao que se refere conhecimento tácito e explícito, a Rede de Cooperação B não atingiu diretamente o objetivo proposto em suas respostas, visto que as entrevistadas atribuíram mais para a troca de informações relacionada a contratação de funcionários e organização de jantares de confraternização do que, a troca de informações da rede em si. Em contrapartida, justifica pelas demais respostas da Rede, onde se percebe um olhar totalmente voltado para a Gestão de Pessoas.

A Rede de Cooperação A está em processo de implantação de cadastro único de clientes, a informação que hoje está individualizada de cada empresa será disseminada para todo o grupo.

Começamos montar o modelo de cadastro por região, todos que tem clientes em uma determinada região passa que nós vamos montar um cadastro e o pessoal tem passado claro tem ainda está se montando um modelo que fique adequado para que a gente tenha informação. Isso comercial, em fim ter um cadastro o mais completo possível, cadastro depois aí a gente vai agregando informações eventualmente que a gente vai achando importante (Rede de Cooperação A – Empresa A2 – Curto Tempo na Rede).

Diante disso, Fang et al. (2001) argumentam que uma plataforma ou canal apropriado para interação e comunicação entre organizações é relevante, visto que favorece a formação de interpretação conjunta, o que pode reduzir as diferenças. Ainda assim, deveriam levar em consideração as suas limitações em transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito e observar às oportunidades de compartilhamento de conhecimentos tácitos em momentos de aprendizagem formal.

4.2.3 Interação *Exploitation* x *Exploration*

Conforme Lewin e Volberda (1999), a sobrevivência da organização exige um equilíbrio e interação entre uma adequada composição desses dois enfoques, porque o *exploitation* e o *exploration* não são processos contraditórios, mas complementares e a organização precisa aprender a utilizar os dois.

A partir disso, buscou-se saber se o conhecimento compartilhado no ambiente de rede é utilizado para fazer alterações no que já existe, ou para criar coisas novas. Quanto à isso, um aspecto importante ressaltado pela Rede de Cooperação A, através do entrevistado A4, é a importância de que haja um olhar de fora sobre a rede, sobre as empresas e suas ações. O entrevistado relata que ao mesmo tempo em que se tem ideias novas, se tem, em contrapartida,

a falta de aceitação das mesmas por parte de quem está impregnado na cultura já existente na organização. A adaptação de práticas existentes e a inserção de novos modos de execução das tarefas, aliadas ao potencial que se tem na organização, fazem com que o resultado seja positivo. Essa inserção permite que adaptações sejam feitas na estrutura atual, bem como, estratégias e ações de planejamento que possam se moldar na organização sejam implantadas, com o objetivo de gerar melhorias para a empresa.

Os motivos de aprendizado consistem em *exploration* é diretamente conectado ao conhecimento tácito, que assume ser uma pré-condição para o desenvolvimento ou obtenção de novos conhecimentos. Neste sentido, a Rede de Cooperação A, ao mapear o mercado, possui interesse em se preparar para exportar, contudo, não se sente segura para fazê-lo neste momento. E o outro motivo de aprendizado é o *exploitation* é relacionado ao conhecimento explícito, que pode ser aplicado para refinar ou melhorar o conhecimento já existente.

A Rede de Cooperação B, grande parte das associadas entrevistadas encontram na rede em um curto período de tempo, nota-se conforme apresentado por Holmqvist (2003), os processos interorganizacionais (aprendizado por meio da colaboração formal entre organizações) que favorecem o *exploration* (inserção de coisas novas, valorização do conhecimento individual, compartilhamento do conhecimento interno) e processos intraorganizacionais (experiência como forma de aprendizado das organizações) favorecem o *exploitation* (aperfeiçoamento dos processos, estabilidade na relação, planejamento estratégico da rede).

Na Rede de Cooperação C destaca-se as trocas de experiências que ocorrem entre os associados, são observados os relatos que concluíram com êxito, e que a partir daí são tomadas medidas que passam a ser implementadas nas demais empresas e rede. Isso vai ao encontro ao que diz Argote (2005), que enfatiza que as empresas aprendem não somente por meio de suas experiências passadas, mas também através das experiências de outras empresas.

[...] é eu acho que eles tão tentando ir junto com as outras né, que nem eu te falei do cartão fidelidade, nós não temos, aí eles, eles foram atrás e praticamente todo dia é um email de uma empresa nova que eles, que eles tão fazendo convênio (REDE DE COOPERAÇÃO C – C6 – Tempo Médio na Rede).

As Redes de Cooperação estudadas demonstraram um constante esforço para a aprendizagem, mediante uma capacitação e valorização de seu conhecimento interno, estando relacionado com o processo de *exploitation*. Mas, além disso as organizações estão um tanto abertas para absorver o que acontece fora de seus domínios, elas estão procurando a orientação junto a rede, o que se define como *exploration*. Porém, esse empenho simultâneo permite unir

essas duas vertentes de busca, criação e aplicação do conhecimento, ocorrendo o entendimento que permite a obtenção de um diferencial competitivo entre as associadas.

4.2.4 Combinação de Recursos

Na dimensão combinação de recursos, buscou-se identificar como acontece a partilha de recursos e o conhecimento na solução de problemas. Os autores Hardy, Phillips e Lawrence (2003) destacam que um dos mais importantes efeitos estratégicos de colaboração reside no potencial de construir capacidades organizacionais através da transferência ou partilha de recursos. Neste sentido, segue o relato:

Os recursos na realidade que a gente são alguns patrocinadores e os próprios aportes que a gente dá eles são usados praticamente só para fazer as amostras cursos de profissionalização e divulgação do marketing da própria feira, pesquisas em polos que seriam potenciais, então um recurso basicamente financeiro. Está bem objetivada aquilo que a gente quer com o recurso que se tem (Rede de Cooperação A – Empresa A1 – Tempo Intermediário na Rede).

O que partilhamos explicitamente são as compras. Temos um lugar que é a sede, onde compramos em grande quantidade e conseguimos ter maior desconto, este desconto a Sede repassa para nós, tem o grupo da negociação que verificam quantidade e preço e depois é repassado para as lojas. A Rede possui um site que a gente vê os produtos que tem na sede e a gente compra. Então são valores diferenciados que se a gente for comprar de qualquer outro distribuidor. Isso ajuda bastante (Rede de Cooperação C – Empresa C1 – Tempo Intermediário na Rede).

Deste modo, as organizações são motivadas a cooperar, a fim de adquirir recursos que sozinhas não conseguiriam e são necessários para sobreviver em um mercado altamente competitivo (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996), segue relato da Empresa B1:

Muitas vezes conseguimos tirar as dúvidas uma com a outra, por ser do mesmo ramo, uma escola ou a outra tenha passado ou vivenciado, assim ocorre trocas, em outras vezes o grupo não tem a informação, ninguém do grupo domina ou sabe a gente precisa buscar um respaldo, e aí a gente vê com o que é relacionado, vamos pensar, alguma coisa jurídica o uso da imagem por exemplo, não posso colocar um aluno de uma escolinha num folder da rede, eu posso utilizar foto do aluno no folder da escola, porque a autorização da imagem é da escola, não pra rede como um todo, então vai depender, a gente vai buscar, aonde nós tivermos a informação um cuidado. Que a gente procura ter é que seja uma informação segura que não seja acho que...para que não se corra riscos né (Rede de Cooperação B – Empresa B5 – Longo Tempo na Rede).

A Rede de Cooperação A tem uma característica marcante na parte financeira. Embora seja sem fins lucrativos optaram em determinado momento por um caixa que servisse de suporte para qualquer eventualidade que ocorre nos eventos. Buscar ações que sustentem as atividades

que o grupo quer fazer, para os eventos, os associados pagam um pequeno adicional por entenderem que já contribuem estrategicamente, e as empresas que são parceiras pagam o valor maior enquanto a rede oportuniza uma ação, simplesmente investem e encontram tudo pronto, os mesmos benefícios que os associados possuem nas ações comerciais.

Diante do exposto, a parte financeira e comercial está muito presente na Rede de Cooperação A. Embora não tenham mencionada com tanta ênfase, a Rede de Cooperação C aproveita a compra coletiva para se beneficiar de descontos. O que diferencia para a Rede de Cooperação B é a troca de informações, experiências, habilidade das escolas em sistematizar e gerenciar. Neste sentido, Selnes e Sallis (2003) destacam que através de colaboração e adaptação, as duas partes gradualmente desenvolvem confiança e dependência, o que amplia o comprometimento para colaborar e compartilhar informação.

4.2.5 Absorção da Incerteza

Os relacionamentos na medida em que vão evoluindo, tendem a se tornar mais complexos em termos de atividades operacionais interligados com as fronteiras organizacionais e unidades operacionais. Neste sentido, buscou-se junto às empresas associadas identificar se o fato de estar em rede ajuda a lidar com as incertezas e dificuldades econômicas, políticas e sociais. Para as empresas inseridas a tempo intermediário na Rede de cooperação B, conforme destaca a Empresa B2 “[...] ajuda muito pelo fato de cada uma ter conhecimento que juntas nos completamos[...]”, para a empresa C1 “[...] descontos que temos nos deixam mais competitivos e a marca é forte na nossa região”.

Em contrapartida, de acordo com a Heide e John (1990), a incerteza pode também dar origem a oportunismo, porque qualquer uma das partes pode tirar proveito da situação de mudança. Diante do exposto segue relato da Empresa A1:

Eu acho que em parte sim, mas hoje com a imprevisibilidade que tem no mercado é muito difícil então acho que sei lá até uns trinta por cento ajuda, porque o grupo tem um perfil de pensamento positivo, de estar no mercado investindo e de ir atrás e de buscar, mas mesmo assim as variações as imprevisibilidades do mercado hoje não conseguem garantir tudo, precisamos cada empresa buscar meios de se destacar (Rede de Cooperação A – Empresa A1 – Tempo Intermediário na Rede).

Já para as redes de Cooperação B e C, inseridas a menos tempo na rede, é nítida a satisfação de trabalhar em rede. De acordo com Trist (1983), a partilha de recursos e conhecimento promove a solução de problemas, conforme trecho abaixo:

Ajuda porque tu não estás sozinho, tu tens com quem conversar, trocar ideias, o mais importante é tu não te sentir sozinha, antes eu era só, tu ias ligar para um lugar para pedir alguma coisa tem que ser em off, contar com a pessoa que ela fosse te ajudar, porque dizer que é de outra farmácia é inimigo né, então ajuda muito sim (Rede de Cooperação C – Empresa C4 – Menor Tempo na Rede).

Nos últimos três meses que é o tempo que estou na rede, a escola começou a ser mais divulgada, já senti o aumento de número de alunos, tem crise aí fora, para mim não tem crise graças a Deus, nunca tive tantos alunos como estou tendo agora. Na rede nós temos os grupos, inovação, negocio, marketing, até o grupo de marketing é o qual eu faço parte e agora agente mandou fazer, para começar a divulgar de novo a rede. Tenho convenio com a secretaria da educação, os pais chegam aqui e com maior credibilidade em nosso trabalho.

(Rede de Cooperação B – Empresa B4 – Menor Tempo na Rede).

As empresas inseridas a longo prazo, demonstram nas entrevistas a redução de custos ao trabalhar em rede: divulgação no jornal, impressão de folders, indicação de clientes para colega associado, treinamentos e palestras contratados conjuntamente, sendo assim, empresas se motivam a se engajar em atividades de aprendizagem conjunta para ganhar algum controle ou para absorver o impacto das consequências da incerteza. Neste sentido, como apontam Selnes e Sallis (2002) a confiança facilita a aprendizagem, as duas partes gradualmente desenvolvem confiança e dependência, que amplia o comprometimento para colaborar e compartilhar informação.

4.2.6 Papeis dos Interfaceadores

De acordo com Aldrich e Herker (1977), os interfaceadores são agentes econômicos que representam suas empresas contratualmente para atingir metas específicas. Nas redes de cooperação estudadas, engenheiros, diretores de escola, gerentes comerciais, gerentes administrativos são considerados interfaceadores, são membros organizacionais que ligam a organização com o ambiente externo (rede de cooperação). Além dos interfaceadores, há o pessoal de diversas áreas das empresas tem importante influência nas trocas inter-firmas, através dos treinamentos e cursos (professores, funcionários de linha operacional e atendentes de farmácia).

Normalmente quem mais acaba tendo contato direto são as proprietárias, e as professoras, então a equipe acaba tendo mais os cursos de capacitação que são organizados, cursos, palestras, falando em... as crianças agora a gente fez um piquenique de Pascoa que é... aí elas interagem, mas na verdade é aquela interação de estar brincando, mas eu não sei quem é o Joaozinho e... eles fazem atividade em conjunto tal coelho e eles fizeram fotos todos juntos com o coelho, mas sem conhecimento ou um vínculo maior, na verdade não só eu o grupo de marketing vai vir aqui fazer ações, o grupo de expansão.... cada proprietária leva pra sua escola, é

isso aí assim que funciona (Rede de Cooperação B – Empresa B1 – Maior Tempo na Rede).

As Redes de Cooperação B e C os participantes das reuniões em sua totalidade são proprietários das escolas e farmácias, e os mesmos tem a responsabilidade de passar as informações para os demais membros do grupo para desenvolver as pessoas a contribuírem para a organização.

Já a Rede de Cooperação A, visitas informais e participação das reuniões são feitos pelos seguintes profissionais, proprietários, gerentes e engenheiros. Nas feiras que a Rede organiza os gestores comerciais estão sempre envolvidos, o que conforme segue trechos das falas:

As reuniões estão indo dois engenheiros, mas depois a gente fica sabendo, a gente está sempre por trás, então nas reuniões estratégicas a gente vai. Porque vão ser nossos gestores no futuro, então é a forma de fazer dar responsabilidade para eles. Então, vamos dizer, que a minha ambição aqui dentro é fazer a formação desses, vamos dizer a segunda geração que vai tocar as duas empresas, dessa segunda geração já foram escolhidos para isso e estão sendo preparados, então a gente está avaliando eles, para os processos, são vários e um deles é a participação como representante na rede. (Rede de Cooperação A – Empresa A7 – Longo Tempo na Rede).

A Feira da Rede quem vai usufruir muito dela é a parte comercial das empresas que vai estar participando da feira, eles é que vão ter essa oportunidade de estar divulgando a marca o produto, a venda muitas vezes dentro da própria mostra acontecem as vendas (Rede de Cooperação A – Empresa A5 – Tempo Intermediário na Rede).

Os interfaceadores são representantes de uma organização inseridos na rede, que tem como função a interpretação do ambiente externo para a base organizacional, colaborando para o processo de aprendizagem e de formação de confiança com os demais membros da equipe inseridas em cada empresa, como exemplo, Rede de Cooperação A especialmente no comercial, Rede de Cooperação B os professores e a Rede de Cooperação C atendentes no balcão. É percebido que na medida que ocorrem interações entre indivíduos e grupos de diferentes organizações, são desenvolvidos conhecimentos valiosos às organizações (YANOW, 2004). Isso pode ser destacado pela baixa rotatividade das empresas integrantes da rede.

4.2.7 Rotatividade de Pessoal

Um dos fatores que poderiam interferir na aprendizagem das redes diz respeito à rotatividade do pessoal que participa ativamente das redes e como isso impacta nas empresas integrantes. March (2001), afirma que a baixa aprendizagem de uma organização está

diretamente ligada ao aumento da rotatividade de pessoal, uma vez que parte do conhecimento tácito é levado.

Referente a isso, notou-se que as três Redes de Cooperação não relataram a existência de rotatividade como um problema, pois como o público que frequenta as reuniões geralmente é constituído pelos presidentes e gestores, em grande parte das vezes, são eles quem vão às reuniões. A afirmativa se justifica pela resposta do entrevistado A8:

[...] e dos participantes geralmente são os diretores que participam então se não for o diretor A vai ser o diretor B, e aí isso não muda muito, então ao longo do ano se são dezesseis empresas no máximo a rede teve contato com trinta e duas pessoas então não muda muito (Rede de Cooperação A – A8 – Tempo Longo na Rede).

A seriedade das decisões e discussões que ocorrem nas reuniões da Rede de Cooperação são um fator que pode contribuir para a baixa rotatividade de pessoal nas reuniões:

[...] tem rotatividade, mas é muito pouca... essa rotatividade é muito baixa, até porque normalmente um dos sócios da empresa sempre participa né, é valores uma seria de decisões que tem que ser mais societário (Rede de Cooperação A – A3 – Tempo Curto na Rede).

O que se acumula, em termos de experiências e conhecimento adquirido é um fator observado por um dos entrevistados. Ao mesmo tempo em que quem deixa a rede leva consigo conhecimentos que vai usar em outros momentos de sua vida profissional, alguém novo que venha a compor o grupo faz com que suas ideias e vivências possam vir à agregar no desenvolvimento da rede. O entrevistado A5 evidencia tal situação, já vivenciada, embora que poucas vezes, na Rede de Cooperação A:

A rotatividade traz fatores positivos e negativos no relacionamento com a rede. Um representante que deixa de participar como membro da rede leva consigo muita experiência acumulada. Por outro lado, um representante novo, que passa a trabalhar com a rede pode trazer novas ideias e vivências, podendo trazer novas energias ao grupo (Rede de Cooperação A – A5 – Tempo Médio na Rede).

A importância da baixa rotatividade de pessoal recai sobre o domínio do conhecimento tácito que ainda não convertido em conhecimento explícito. O processo da tomada de decisões é derivado, quando realizado de forma correta, de um processo de aprendizagem organizacional e possui, no seu ato e nas suas consequências, dentro da lógica da espiral de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2002), a capacidade de gerar novo conhecimento tácito. Reter esse profissional e seu conhecimento tácito, a fim de socializá-lo, transformando em explícito é, portanto, o desafio imposto a todos os gestores que buscam resultados.

Com a baixa rotatividade dos interfaceadores das redes de cooperação, destaca-se a estabilidade no ambiente, continuidade de processos, credibilidade nos resultados e imagem corporativa, bem como, não ocorrendo desgastes remanescentes da equipe.

4.2.8 Síntese dos Processos da Aprendizagem

Este capítulo ajudou a reforçar as evidências que os processos de aprendizagem envolvem. Com isso pretendeu-se atender o objetivo B, que foi analisar os processos da aprendizagem interorganizacional. Abaixo, os Quadros 9, 10 e 11 apresentam as principais análises encontradas, divididas pelo tempo de cada rede de cooperação estudada neste capítulo:

Quadro 9 – Resumo dos Processos de Aprendizagem Interorganizacional – Curto Tempo na Rede
(continua)

Processo de Aprendizagem – Tempo de Rede: Curto			
Interação Aprendizagem Formal x Informal			
Comparações	REDE A	REDE B	REDE C
SEMELHANÇAS	- Há encontros formais para discutir o que está na pauta das reuniões; - Há troca de e-mails, telefonemas, encontros informais entre os associados.		
PARTICULARIDADES	- As conversas informais acontecem com empresas que estão próximas, na mesma cidade.	—	- As conversas informais acontecem por afinidade.
Interação Conhecimento Tácito x Conhecimento Explícito			
SEMELHANÇAS	- Troca de informações; - Boa comunicação entre os associados; - Relações sociais se tornaram mais fortes; - Assembleias para compartilhamento de conhecimento da rede; - Empresas limitadas que juntas se complementam; - Processo coletivo para tomada de decisão; - Visitas que os empresários fazem entre os associados da rede.		
PARTICULARIDADES	—	- Contratam treinamento e palestras para professores de todas as escolas da rede.	—
Interação <i>Exploitation</i> x <i>Exploration</i>			
SEMELHANÇAS	- Novos aprendizados ocorrem dentro da rede; - Usar o que foi aprendido na rede para dentro da organização; - Compartilhamento e valorização do conhecimento interno de cada empresa; - Grande número de ideias que ocorrem dentro de cada rede.		
PARTICULARIDADES	—	- Aprendizado individual é disseminado para o grupo.	—

(conclusão)

Combinação de Recursos			
SEMELHANÇAS	- É perceptível a cooperação nas redes estudadas; - Compartilhamento de resolução de problemas; - Aprendizado.		
PARTICULARIDADES	- Realização de feiras.	- Compra coletiva dos treinamentos e material de divulgação.	- Compra coletiva dos medicamentos e material de divulgação.
Absorção da Incerteza			
SEMELHANÇAS	- Trabalhar conjuntamente tornou mais competitivo; - Troca de informações sobre o mercado é mais precisa, por estarmos inseridas em uma rede com o mesmo ramo de atividade.		
PARTICULARIDADES	—	—	- Descontos diferenciados para os clientes tornando mais competitivo.
Papéis do Interfaceadores			
SEMELHANÇAS	- Responsabilidade de captar a informação da rede e disseminar o conhecimento na equipe; - Proprietários/diretores das empresas que se envolvem com a rede.		
PARTICULARIDADES	- Pessoas estratégicas.	—	—
Rotatividade de Pessoal			
SEMELHANÇAS	- Não há rotatividade nos integrantes da rede; - Gerentes e Proprietários das empresas participam ativamente nas atividades da rede.		
PARTICULARIDADES	- Antigamente havia concorrentes, agora não mais.	—	Professores participam dos treinamentos e palestras.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quadro 10 – Resumo dos Processos de Aprendizagem Interorganizacional –Tempo Intermediário na Rede (continua)

Processo de Aprendizagem – Tempo de Rede: Intermediário			
Interação Aprendizagem Formal x Informal			
Comparações	REDE A	REDE B	REDE C
SEMELHANÇAS	- Trocas de informações valiosas entre os membros da rede.		
PARTICULARIDADES	- As conversas informais acontecem com empresas que estão próximas, na mesma cidade; - Tempo disponível após as reuniões para conversas informais.	- Aprendizado ocorre através de palestras e cursos.	- As conversas informais acontecem por afinidade; - Tempo disponível após as reuniões para conversas informais.
Interação Conhecimento Tácito x Conhecimento Explícito			
SEMELHANÇAS	- Troca de conhecimentos; - Empresas limitadas que juntas se complementam; - Experiências individuais de cada associado; - Compartilhamento do conhecimento tácito para relações de longo prazo; - Visitas que os empresários fazem entre os associados da rede.		
PARTICULARIDADES	—	- Contratam treinamento e palestras para professores de todas as escolas da rede.	—

(conclusão)

Interação <i>Exploitation</i> x <i>Exploration</i>			
SEMELHANÇAS	- A busca de benefícios comuns para os associados; - O foco é trabalhar juntos para o bem comum.		
PARTICULARIDADES	- Processo de prospecção de clientes através das feiras.	- A busca de aprimorar o que já existe.	—
Combinação de Recursos			
SEMELHANÇAS	- Compartilhamento de resolução de problemas.		
PARTICULARIDADES	- Foco na parte financeira.	—	- Busca de parceria.
Absorção da Incerteza			
SEMELHANÇAS	- A maioria afirma que estar em rede ajuda a lidar com as dificuldades econômicas, políticas e sociais; - Trabalhar conjuntamente passa segurança.		
PARTICULARIDADES	—	- Contratam treinamento e palestras para professores de todas as escolas da rede.	—
Papéis do Interfaceadores			
SEMELHANÇAS	- Responsabilidade de captar a informação da rede e disseminar o conhecimento na equipe; - Proprietários/diretores das empresas que se envolvem com a rede.		
PARTICULARIDADES	- Pessoas estratégicas.		
Rotatividade de Pessoal			
SEMELHANÇAS	- Não há rotatividade nos integrantes da rede; - Gerentes e Proprietários das empresas participam ativamente nas atividades da rede.		
PARTICULARIDADES	- Antigamente havia concorrentes, agora não mais.	—	Professores participam dos treinamentos e palestras.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quadro 11 – Resumo dos Processos de Aprendizagem Interorganizacional – Longo Tempo na Rede

(continua)

Processo de Aprendizagem – Tempo de Rede: Longo			
Interação Aprendizagem Formal x Informal			
Comparações	REDE A	REDE B	REDE C
SEMELHANÇAS	- Trocas de informações valiosas entre os membros da rede; - Confidências entre os associados; - Há entrosamento entre os associados.		
PARTICULARIDADES	- As conversas informais acontecem com empresas que estão próximas, na mesma cidade.	- Aprendizado ocorre através de palestras e cursos.	- As conversas informais acontecem por afinidade.
Interação Conhecimento Tácito x Conhecimento Explícito			
SEMELHANÇAS	- Troca de conhecimentos; - Empresas limitadas que juntas se complementam; - Dicas relevantes de empresas que estão inseridas a mais tempo no mercado.		
PARTICULARIDADES	- Foco está na parte comercial.	- Contratam treinamento e palestras para professores de todas as escolas da rede.	—

(conclusão)

Interação <i>Exploitation</i> x <i>Exploration</i>			
SEMELHANÇAS	- A busca de benefícios comuns para os associados; - O foco é trabalhar juntos para o bem comum; - Busca de novas formas de trabalhar para melhoria da rede.		
PARTICULARIDADES	—	- A busca de aprimorar o que já existe.	—
Combinação de Recursos			
SEMELHANÇAS	- Compartilhamento de resolução de problemas; - O conhecimento e experiência de algumas empresas compartilhadas ajudam os demais integrantes.		
PARTICULARIDADES	- Foco na parte financeira.		- Busca de parceria.
Absorção da Incerteza			
SEMELHANÇAS	- A maioria afirma que estar em rede ajuda a lidar com as dificuldades econômicas, políticas e sociais; - Trabalhar conjuntamente passa segurança.		
PARTICULARIDADES	- Empresas otimistas no mercado.	- Contratam treinamento e palestras para professores de todas as escolas da rede.	—
Papéis do Interfaceadores			
SEMELHANÇAS	- Responsabilidade de captar a informação da rede e disseminar o conhecimento na equipe; - Gerentes e Proprietários das empresas participam ativamente nas atividades da rede.		
PARTICULARIDADES	- Pessoas estratégicas.	—	—
Rotatividade de Pessoal			
SEMELHANÇAS	Não há rotatividade nos integrantes da rede.		
PARTICULARIDADES	Antigamente havia concorrentes, agora não mais.	—	—

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Em suma, os Quadros 9, 10 e 11 evidenciaram mais semelhanças nas Redes de Cooperação inseridas a curto prazo e peculiaridades nas inseridas a tempo intermediário e longo. Na dimensão Interação Aprendizagem Formal e Informal destaca-se troca de e-mails, telefonemas, encontros informais entre os associados (tempo curto), trocas de informações valiosas entre os membros da rede (tempo longo/intermediário) e entrosamento entre os associados (tempo intermediário). Como peculiaridades as conversas informais acontecem com empresas que estão próximas, na mesma cidade (A/tempo curto, intermediário e longo), tempo disponível após as reuniões para conversas informais (A e C tempo intermediário) e aprendizado ocorre através de palestras e cursos (B/ tempo intermediário e longo).

Já para a dimensão Interação Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito destacam-se como semelhanças: empresas limitadas que juntas se complementam (tempo curto, intermediário e longo), troca de conhecimentos (tempo intermediário e longo) e visitas que os empresários fazem entre os associados da rede (tempo curto e intermediário). Como

peculiaridades, contratam treinamento e palestras para professores de todas as escolas da rede (B/ tempo curto, intermediário e longo) e foco está na parte comercial (a/ tempo longo).

Na dimensão Interação *Exploitation* x *Exploration* destacam-se como semelhanças: usar o que foi aprendido na rede para dentro da organização (tempo curto), o foco é trabalhar juntos para o bem comum (tempo intermediário e longo) e busca de novas formas de trabalhar para melhoria da rede. Como peculiaridades o aprendizado individual é disseminado para o grupo (B/ tempo curto), processo de prospecção de clientes através das feiras (A/ tempo intermediário), a busca de aprimorar o que já existe (B/ tempo intermediário e longo).

Já para a dimensão combinação de recursos destacam-se como semelhanças o compartilhamento de resolução de problemas (tempo curto, intermediário e longo) e conhecimento de algumas empresas compartilhadas ajudam os demais integrantes (longo). Como peculiaridades destaca-se o foco na parte financeira (A/ tempo intermediário e longo) busca por parceira (C/ tempo intermediário e longo), compra coletiva (B e C/ tempo curto).

Para a dimensão Absorção da Incerteza destacam-se como semelhanças o aspecto de que trabalhar conjuntamente passa segurança (tempo intermediário e longo), a troca de informações sobre o mercado é mais precisa (tempo curto) e a maioria afirmam que estar e rede ajuda a lidar com as dificuldades econômicas, políticas e sociais (tempo intermediário e longo). Como peculiaridades destaca-se que as empresas são otimistas diante ao mercado (A/ tempo longo), contratam treinamento e palestras para professores de todas as escolas da rede (B/ tempo intermediário e longo), e os descontos diferenciados para os clientes tornando mais competitivo (C/ tempo curto).

Na dimensão Papel do Interfaceadores destaca-se a seguinte semelhança na responsabilidade de captar informações da rede e disseminar o conhecimento na equipe (tempo curto, intermediário e longo tempo) e como peculiaridade em curto e longo tempo destacam que o papel é de pessoas estratégicas das organizações. E por fim, quanto à dimensão Rotatividade de Pessoal, nos três tempos todas destacaram que não há rotatividade de pessoal e como peculiaridade que, antigamente havia concorrentes, agora não mais (A/ tempo curto, intermediário e longo), o que indica a postura de cooperação e parceria entre as empresas estudadas.

Diante do exposto, conforme destaca Larentis et al. 2014, o processo de aprendizagem interorganizacional prevalecem as interações (formal e informal, tácito e explícito e *exploration* e *exploitation*) da aprendizagem e conhecimento, apropriação de novos saberes e o aperfeiçoamento dos mesmos, surgindo a rotatividade de pessoal como um limitador. Neste sentido, a relação do processo de aprendizagem interorganacional, com as redes de cooperação

de forma situada, destaca-se na medida em que os relacionamentos interorganizacionais desenvolvem interações colaborativas, os contatos acontecem em maiores níveis hierárquicos e funções gerenciais, onde estes captam as informações da rede para disseminá-las na empresa (DAY, 2001). Sobretudo gerando ganhos coletivos (VERSHOORE; BALESTRIN, 2008), onde, a prática social requer a aprendizagem como um componente integral (LAVE; WENGER, 1991).

4.3 RESULTADOS DA APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL

O resultado da aprendizagem está composto pela Aprendizagem de Sistemas e Conceitos, Aprendizagem de Elementos Culturais e Cooperação (LARENTIS et al., 2014). Serão apresentados os resultados obtidos nas Redes de Cooperação A, B e C.

4.3.1 Aprendizagem de Sistemas e Conceitos

Referente à dimensão aprendizagem de sistemas e conceitos, buscou-se identificar como o tempo e a experiência proporcionaram melhorias nas práticas de gestão e se a aprendizagem contribuiu para que isso ocorresse. De acordo com Antonello (2006), a experiência vivida que permite desenvolver a aprendizagem na ação deve ser compreendida em seus contextos sociais, isto é, a pessoa ou grupo em interação com o ambiente organizacional. As empresas inseridas a tempo intermediário e curto das Redes de Cooperação A e B destacam a importância da experiência das empresas em longo prazo e o aprendizado que agregam às suas empresas. Segue relato:

Eu acho que é bom que tem pessoas antigas dentro da rede, que elas tem uma carreira bem mais longa e com experiência para nós passar, no meu caso que é pouco tempo que tenho a escola. Porque tem escolas que estão no mercado a 30 anos, então assim, para poder também ter uma organização na escola, agente conseguiu ter muita ideia ali dentro com isso, é uma troca, o bom é isso, um dos motivos é esse foi o que falei desde a primeira reunião lá o motivo de ter aceitado qual era, adquirir experiência saber como lidar em certas situações, porque muitas vezes eu me pegava de mãos atadas não sabia o que fazer, o que falar, o que dizer (Rede de Cooperação B – Empresa B2 – Curto Tempo na Rede).

As experiências trazidas por outras empresas ao longo do tempo relatam caminhos que devem ou não devem ser tomados em nossas decisões. O compartilhamento destas experiências ajuda a gestão a traçar planos estratégicos com mais segurança (Rede de Cooperação A – Empresa A5– Tempo Intermediário na Rede).

Dessa forma, o aprendizado dos sistemas e conceitos, exigem maior tempo e maior experiência e, portanto, um ambiente mais propício à aprendizagem. Larentis (2010), destaca ainda que o nível de abertura, entretanto, depende da prática das empresas e de seus sistemas de significações. A importância do maior tempo e experiência é percebida também na Rede de Cooperação C, visto que as empresas que possuíam farmácia antes de entrar na rede, incorporaram a aprendizagem como um conjunto de interesses não apenas econômicos, mas também de pessoal.

Eu vim de uma outra rede que eu trabalhei 10 anos, eu já vim com muita coisa que eu aprendi errado lá que eu pensei “eu não vou fazer na minha”, mas as vezes a gente acaba entrando ali, é um ciclo meio que vicioso assim, tu acaba fazendo né. Enfim, mas eu acho que, o fato de ter entrado, esta troca que a gente tem aqui na empresa é legal, assim, ajuda a crescer um monte, e o dia- a- dia faz a gente aprender (Rede de Cooperação B – Empresa C4– Curto Tempo na Rede).

Nos relatos das empresas inseridas na Rede de Cooperação A em longo tempo, pode-se perceber com mais ênfase o crescimento da rede, pois algumas práticas que tiveram resultados positivos se tornaram regras nas reuniões da rede, desde as coisas mais simples como o envio da pauta, com o tempo se entendeu que a melhor mandar na semana anterior não só no dia, tudo que se define em reunião e que tem importância se repassa por *e-mail*. Se não estivessem preparados, consolidados, com estrutura paga, retorno de público desejado, não teriam avançados para outras ações diferentes especialmente de mercado que é o que mais interessa para os associados.

4.3.2 Aprendizagem de Elementos Culturais

Na dimensão aprendizagem de elementos culturais, buscou-se identificar de que forma as empresas são parecidas com a sua cultura e jeito de ser, e como isso vem acontecendo no decorrer do tempo. As empresas inseridas a longo tempo nas Redes de Cooperação A e C acreditam que são parecidas, pois a maioria das empresas são de porte médio e pequeno e possuem estruturas enxutas, onde o diretor tem contato direto com todos os setores. A Empresa A8 destaca “[...] foi feita algumas ações ao longo do ano passado, buscar trazer boas práticas de cada um dos associados para o momento da reunião[...]”, essas práticas buscaram identificar o que cada associado se destacava, um em *marketing*, outro em recursos humanos, e assim por diante. Nessas práticas compartilharam conhecimento que poderiam ser agregados nas demais empresas.

Já a Rede de Cooperação B acredita que na adversidade que está o ganho, pois cada escola tem o seu jeito de ser, as diferenças que ajudam a construir e fechar as lacunas de quem não tem determinadas características. Essas transformações culturais ocorridas com as escolas devido a participação em rede são elementos culturais compartilhados. De acordo com Hofstede (2001), a cultura é apreendida, mediante processos de socialização, o que se verifica tanto no nível social quanto no nível organizacional. Diante desse exposto, segue a fala:

Na realidade eu acho que elas não são parecidas. Elas possuem ações em comum, cada proprietária tem um jeito de ser, e essa diversidade é que traz construção para rede, é então eu vejo também isso como um ganho e tem uma proprietária que é bem mais voltada para negociação para compras esse tipo de coisa e ela traz essas contribuições pra quem não tem essas competências tão desenvolvidas, não tem tranquilidade em negociar e tal, por outro lado tem outras que são ótimas nessa questão de marketing, de divulgação, de mostrar o ganho que as famílias possuem em ter o filho com o aprendizado em comparação com quem fica em casa e aí ela traz ideias fantásticas de que tipo de atividades que a gente pode fazer que foi o caso dessa ideia de vamos juntar o pedagógico em um almoço (Rede de Cooperação B – Empresa B1 – Longo Tempo na Rede).

Pode-se perceber que nas Redes de Cooperação inseridas a tempo intermediário e curto ficou claro que alguns elementos culturais quanto ao jeito de ser das empresas, construção coletiva, integradora e orientadora. Assim, elas refletem uma concepção considerada importante e prioritária para os participantes da rede, os valores fornecem um senso de direção comum a todas e um guia básico de comportamento organizacional. Uma estratégia corretamente estabelecida faz com que a execução seja mais fácil, mas ela não pode, por si só, assegurar o êxito. De qualquer modo, a implantação bem-sucedida de um plano estratégico tem na base de seu sucesso o encaixe cultural.

4.3.3 Cooperação

O aumento da competitividade individual das empresas associadas, reunindo esforços para desenvolver ações conjuntas fazem com que as Redes de Cooperação estudadas cooperem e gerem o aprendizado, contribuindo para o desenvolvimento organizacional. Essa iniciativa permite reconhecer a visão empreendedora e de futuro que os empresários demonstram na condução de seus negócios. As empresas inseridas a médio e longo tempo destacam que a cooperação entre empresas consiste basicamente no desenvolvimento de ações conjuntas que contemplem interesses comuns a todas as partes envolvidas. Neste sentido, os autores Tanghe, Wisse e Van Der Flier (2010) destacam o reconhecimento amplo de que a confiança afeta o funcionamento do trabalho em grupo.

As empresas inseridas a menor tempo nas redes estudadas são organizações que admitem possuir limitações estruturais, financeiras e competitivas que restringem as condições de sobrevivência e desenvolvimento de forma isolada. Ainda, as empresas afirmam que para estar em rede elas são baseadas em uma estrutura que contempla atividades agregadoras de valor e aprendizado, resultando em maior poder de competição.

Nas empresas investigadas, a cooperação se evidencia com as partes reunidas para discutir os problemas, com situações que necessitam de auxílio de ambos e com a resolução de problemas, havendo entrosamento e disposição para entender e ajudar os associados, estando presente a confiança e comprometimento.

Acredito que a cooperação exista, a forma de focar o atendimento, um exemplo de como vender o produto, que as vezes está encalhado ali, o produto está parado lá e ai tu: “poxa, esse produto não vende”! Ai o outro, colega: “olha eu fiz assim, tirei o produto dali, coloquei em um lugar com maior destaque, baixei um pouco o preço e toda vez que tem público eu foco nele”. Eu acho que essa troca de informações ajuda muito a vender esses tipos de produtos (Rede de Cooperação C – Empresa C3 – Tempo Intermediário na Rede).

Nossa a cooperação ocorre das mais diferentes formas porque na questão de fornecedor qual tem o custo menor, algumas coisas eu não quero fazer especificamente com o logo da rede, mas sim com o logo da escola, cada uma contrata, mas temos um fornecedor padrão. Curso de capacitação sempre que alguém passa por alguma formação traz o aprendizado e divide com o grupo. Então, nossa, são inúmeros aspectos que trazem aprendizado e evolução para a rede (Rede de Cooperação B – B1 – Longo Tempo na Rede)

Troca de experiência nas reuniões é uma forma de perceber a cooperação no grupo, acaba vendo que que o outro está fazendo acaba pegando uma dica, então até citando por exemplo, em algumas reuniões surge assim, vamos fazer uma mostra na Argentina, a gente tem que abrir o mercado não sei o quê aí vem um outro associado e diz olha eu já fiz feiras na Argentina a dificuldade é você leva uma máquina para lá esqueça tem que dar um jeito de vender porque trazer ela de volta o custo e a burocracia impedem então a gente tem que avaliar fazer um evento lá sem levar máquina ou só levar o que está vendido tem que ser outro modelo, então como posso dizer, não aprendemos somente com a dor do acontecido e sim, antecipamos com essas valiosas trocas e experiências dos associados na rede (Rede de Cooperação A – A3 – Curto Tempo na Rede).

Os autores Wang e Krakover (2008) destacam que as empresas também cooperam com a finalidade de aprendizagem ou compartilhamento dos conhecimentos organizacionais, nesse sentido a empresa B1 relata “Existe a cooperação através da troca de informações, uma alavanca a outra, cada um vai em busca de convênio com empresas, e quando consegue, é compartilhado com todas as lojas inseridas na rede”. Deste modo, é um meio de minimizar suas dificuldades individuais mediante soluções compartilhadas e tornando um ambiente favorável à aprendizagem organizacional.

4.3.4 Síntese dos Resultados da Aprendizagem

Este capítulo ajudou a reforçar as evidências que os resultados da aprendizagem envolvem. Com isso pretendeu-se atender o objetivo C, que foi analisar os resultados da aprendizagem interorganizacionais. Abaixo, os Quadros 12, 13 e 14 apresentam as principais análises encontradas, divididas pelo tempo de cada rede de cooperação estudada neste capítulo:

Quadro 12 – Resumo dos Resultados de Aprendizagem Interorganizacional – Curto Tempo na Rede

Resultados da Aprendizagem – Tempo de Rede: Curto			
Aprendizagem de Sistemas e Conceitos			
Comparações	REDE A	REDE B	REDE C
SEMELHANÇAS	- A capacidade de aprender com os associados é vista como fundamental para o sucesso da rede, gerando o aprendizado; - Conseguimos ver na rede como outra empresa pensa sobre um determinado assunto.		
PARTICULARIDADES	- Estar na rede nos mantém mais abertos para o mercado.	- Estar na rede permitiu divulgação das escolas.	- Estar na rede ficamos mais competitivos com os medicamentos.
Aprendizagem de Elementos Culturais			
SEMELHANÇAS	- Evolução no comportamento individual das empresas; - Estar com a empresa inserida na rede; - A interação ocorre pelo fato de algumas empresas são audaciosas, outras conservadoras e outras mais retraídas; - Cultura da rede está sendo aprendida.		
PARTICULARIDADES	- A sintonia está na vontade de fazer parte de uma associação.	- A identificação cultural de algumas proprietárias trabalharem na parte operacional da escola.	A identificação cultural de proprietários que trabalham no balcão das farmácias, direto com o cliente.
Cooperação			
SEMELHANÇAS	- De maneira geral, todas as organizações cooperam entre si; - Cooperação para redução de custos; - Aprendizagem entre os associados; - Entrosamento e disposição para entender e ajudar os associados.		
PARTICULARIDADES		- Aprendizado de redução de custos com compras coletivas e divulgação.	- Cooperação para compras coletivas.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quadro 13 – Resumo dos Resultados de Aprendizagem Interorganizacional–Tempo Intermediário na Rede
(continua)

Resultados da Aprendizagem – Tempo de Rede: Intermediário			
Aprendizagem de Sistemas e Conceitos			
Comparações	REDE A	REDE B	REDE C
SEMELHANÇAS	- Interação com as empresas inseridas na rede; - Proximidade do relacionamento entre os associados; - Algo novo e diferenciado com as trocas de experiências.		
PARTICULARIDADES	- Aprendizado para trabalhar nas feiras.	—	—

(conclusão)

Aprendizagem de Elementos Culturais			
SEMELHANÇAS	- As empresas são competitivas e profissionais; - O conhecimento de cada uma é complementado com as competências de outras empresas.		
PARTICULARIDADES	- Grupo está mais amadurecido e a gestão com semelhanças.	_____	_____
Cooperação			
SEMELHANÇAS	- As empresas de uma maneira geral cooperam; - As empresas envolvidas acessam novos estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento de seus negócios.		
PARTICULARIDADES	_____	- Espírito de amizade e parceria; - Ganhos de competitividade para empresas de menor porte.	- Cooperação por preços mais vantajosos.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quadro 14 – Resumo dos Resultados de Aprendizagem Interorganizacional – Longo Tempo na Rede

Resultados da Aprendizagem – Tempo de Rede: Longo			
Aprendizagem de Sistemas e Conceitos			
Comparações	REDE A	REDE B	REDE C
SEMELHANÇAS	- Interação com as empresas inseridas na rede; - Proximidade do relacionamento entre os associados; - A capacidade de aprender com os associados é vista como fundamental para o sucesso da rede, gerando o aprendizado; - O Grupo dedica tempo para descobrir maneiras de melhorar os processos de trabalho.		
PARTICULARIDADES	- Estar na rede nos mantém mais abertos para o mercado.	- Estar na rede permitiu divulgação das escolas.	- Estar na rede ficou mais competitivo com a compra dos medicamentos.
Aprendizagem de Elementos Culturais			
SEMELHANÇAS	- Dedicar esforço para aprender algo novo; - O conhecimento de cada uma é complementado com as competências de outras empresas.		
PARTICULARIDADES	_____	- Trabalhar com empresas com experiências na área.	_____
Cooperação			
SEMELHANÇAS	- Debater informações que podem melhorar o trabalho com equipes de diferentes áreas; - Cooperar com outras empresas para alcançar os objetivos organizacionais; - Aprendizagem e compartilhamento dos conhecimentos organizacionais.		
PARTICULARIDADES	_____	- Espírito de amizade e parceria.	- Convênio de empresas compartilhado para todos na rede.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Em suma, os Quadros 12, 13 e 14 evidenciaram mais semelhanças nas Redes de Cooperação do que peculiaridades. Na dimensão Aprendizagem de sistemas e Conceitos destaca-se como semelhanças a interação com as empresas inseridas na rede (tempo intermediário/longo) e a capacidade de aprender com os associados é visto como fundamental

para o sucesso da rede gerando o aprendizado (tempo curto/longo). Como peculiaridades destacam que estar na rede os mantem mais abertos para o mercado (A/ tempo curto e longo), divulgação das escolas (B/tempo curto e longo) e competitivos com os medicamentos (C/tempo curto e longo). E por fim, aprendizado para trabalhar nas feiras (A/ tempo intermediário).

Já para a dimensão Aprendizagem de Elementos Culturais destacam-se como semelhanças a evolução no comportamento individual das empresas (tempo curto) e o conhecimento de cada uma é complementado com as competências de outras empresas (tempo intermediário e longo). Como peculiaridades a identificação cultural: proprietárias trabalham na parte operacional da escola (B/tempo curto) e proprietários trabalham no balcão das farmácias, diretamente com os clientes (C/tempo curto), grupo amadurecido e a gestão com semelhanças (A/ tempo intermediário) e trabalhar com empresas com experiência na área (B/ tempo longo).

Quanto à dimensão Cooperação, destacam-se as semelhanças de uma maneira geral, todas as organizações cooperam entre si (tempo curto e intermediário), troca de aprendizagem entre os associados (tempo curto) e debater informações que podem melhorar o trabalho em equipe de diferentes áreas. Como peculiaridades, o Aprendizado de redução de custos com compras coletivas e divulgação (B/ tempo curto), Cooperação para compras coletivas (C/tempo curto), espírito de amizade e parceria (B/ tempo intermediário e longo) e convenio de empresas compartilhado para todos na rede (C/ tempo longo).

Além disso, a escassez de recursos motiva as organizações a cooperarem entre si tendo influência nos relacionamentos interorganizacionais, as empresas pesquisadas têm dificuldade em atuar isoladamente, bem como apresentam problemas para acessar determinados recursos, como por exemplo: descontos, maior competitividade no mercado e troca de informações. O fato de estar situada em rede implica no comprometimento da empresa para a realização conjunta de ações concretas, compartilhando valores e atuando de forma flexível.

Diante do exposto, conforme destaca Larentis et al. 2014, os resultados de aprendizagem interorganizacional são as práticas de gestão e os elementos culturais (significações) específico aos indivíduos envolvidos nessa relação. Neste sentido, o que está sendo aprendido está sendo utilizado de forma independente nas organizações inseridas em rede e o aprendizado coletivo está sendo utilizado para a melhoria do funcionamento das empresas.

4.3.5 Contexto temporal e suas relações com bases, processos e resultados da aprendizagem interorganizacional

Nesta dimensão buscou identificar três pontos chaves: (I) como as experiências anteriores influenciaram as interações organizacionais atuais, (II) expectativas futuras relacionadas à rede e (III) de que forma a aprendizagem está contribuindo para que isso ocorra. Diante deste exposto segue os achados referente a um dos eixos conforme destacam os autores Nonaka et al. (2011):

a) **passado:** Se refere as experiências e trajetórias dos indivíduos, ações e organizações envolvidas. As Redes de Cooperação B e C destacam que antes de estar trabalhando em rede tinham a dificuldade de inserir no mercado de forma competitiva, o número de alunos e clientes eram mais limitados, não havia troca de informações e experiências, os custos fixos eram altos, os investimentos com riscos e capital social limitado. A Rede de Cooperação A destaca que antes de estar em rede a maior dificuldade era econômica, e residia também na divulgação e nas feiras. Neste item também se destacam as expectativas das empresas que estão a curto tempo na rede, sendo que a empresa B2 destaca “Almejo crescimento da escola, de poder ver as pessoas falarem que aquela escola é referência na educação das crianças, uma rede com visão do mercado, que as pessoas saibam disso”, já a empresa A3 destaca “a nossa empresa veio para somar junto ao grupo, quanto a troca de aprendizado e vantagens de negociações” e por fim para Empresa C4 enfatiza seu desejo em “Ampliar o desempenho e a competitividade perante ao mercado junto com os associados por meio de instrumentos e serviços gerados e disponibilizados coletivamente.

b) **presente:** Se refere das interações atuais. A Rede de Cooperação A destacam que os associados estão em constante aprendizado, na concepção dessas empresas, as interações favorecem muito o compartilhamento/troca de experiência entre os atores na rede, desde a melhor transmissão das informações a todos até a interação entre as empresas com a finalidade de solicitar ações de desenvolvimento dentro da rede. A interação acontece, eles sempre mantêm contato uns com os outros, o espaço nas reuniões é aberto para que todos possam se expressar, a fim de compartilhar suas experiências. As Redes de Cooperação B e C as empresas se posicionam favoráveis às interações para melhorar as relações e as atitudes de respeito e abertura para discutir opiniões e ideias que resultam numa melhoria na capacidade de construir relacionamentos coesos e duradouros, até porque essas interações estimulam ao

compartilhamento de experiências que são importantes para o bom funcionamento da rede. Esse compartilhamento em rede sempre pode ser melhorado, o que fica claro na fala dos entrevistados. É relevante destacar algumas observações feitas pelas empresas inseridas a tempo intermediário na rede, para empresa A5 “A aprendizagem e o conhecimento são fundamentais para a elaboração de planejamentos estratégicos eficazes, com maior confiança e menores riscos”, já para a empresa B2 “estar na rede me mantém mais atenta ao mercado, preparada e segura para algumas tomadas de decisões devido ao aprendizado proporcionado dentro dela” e por fim, para a empresa C3 “a possibilidade de obter vantagens de escala nas relações com fornecedores e clientes e conquistarem uma maior credibilidade no nosso ambiente de negócio”.

c) **futuro:** São as tendências, expectativas e anseios. As Redes de Cooperação B e C estudadas destacam que o aprendizado coletivo está sendo utilizado para a melhoria da eficiência da eficiência do funcionamento das empresas, os gestores demonstraram estar adquirindo o conhecimento externo, principalmente no que diz respeito a negociações comerciais, administração geral e marketing. A Rede de Cooperação A está focados na gestão financeira da empresa, na redução de custos, na ampliação das feiras, principalmente, no aumento do poder de mercado. Neste item também se destaca algumas observações feitas pelas empresas inseridas a longo tempo na rede, empresa A7 “estar trabalhando em rede nos permite ampliar o poder de mercado, nos torna mais competitivas em ambiente propício para aprendizagem junto ao grupo”, já para empresa B1 “Eu vejo uma diferença grande de quem está há mais tempo e a que está a menos tempo na rede, é esta cultura que constrói em conjunto, se é mais fácil andando de mãos dadas porque dividir, é melhor soma” e por fim para empresa C5 “estar na rede nos permitiu ser mais competitivos e fazer as trocas de convênios, uma loja consegue e dissemina para toda rede”.

4.3.6 Contexto espacial e suas relações com bases, processos e resultados da aprendizagem interorganizacional

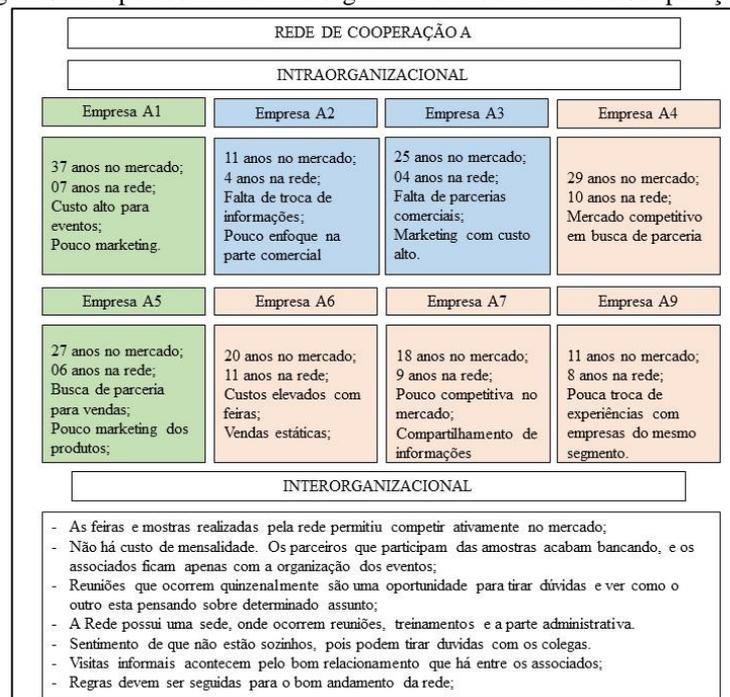
Nesta dimensão buscou identificar as diferenças percebidas no dia a dia das empresas inseridas na rede e de que forma ocorre a melhoria interna das organizações. Neste sentido o contexto espacial está associado a dois níveis de acordo com Holmqvist (2003), que são intratorgанизacional e o interorganizacional. Quanto ao nível intraorganizacional, as Redes de Cooperação B e C investem em treinamento e capacitação dos funcionários, observou-se que

há incentivo por parte das mesmas para que os conhecimentos sejam compartilhados e difundidos na equipe. Isto fica evidente nos treinamentos internos realizados nas empresas, nos documentos analisados e nas entrevistas. Em todas as empresas inseridas nas redes de cooperação foi possível evidenciar o aproveitamento de ideias para o melhoramento dos processos produtivos e administrativos.

Já em relação ao nível interorganizacional, nas Redes de Cooperação B e C, o processo de aprendizagem interorganizacional é uma oportunidade para compartilharem conhecimento e vislumbrarem uma perspectiva de acesso ao conhecimento de outras organizações, estabelece novas formas de relacionamentos com os públicos envolvidos (pais dos alunos e fornecedores), se torna possível observar, transmitir e absorver o conhecimento externo. Para Rede de Cooperação A um dos fatores que facilita o processo de aprendizagem interorganizacional é o planejamento conjunto, contemplado pela realização das reuniões, como forma de criar espaços para a participação das pessoas. Além disto, outros aspectos positivos que facilitam o processo de aprendizagem são: a iniciativa por parte das pessoas que integram à rede, a união e o comprometimento.

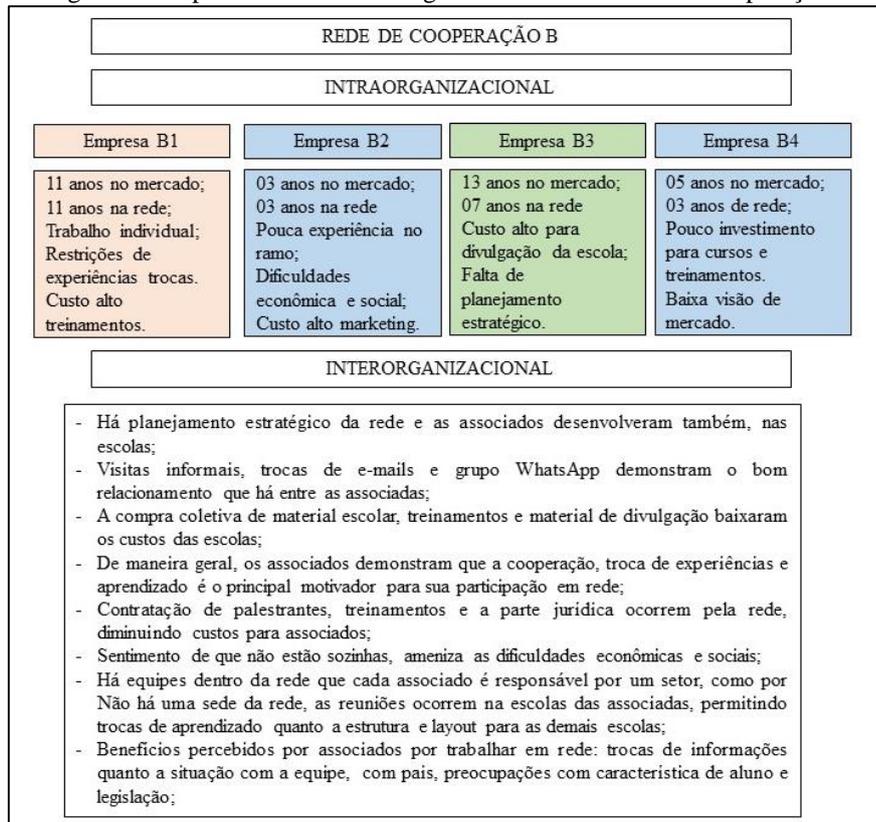
Apresenta-se nas figuras abaixo o contexto espacial dividido entre interorganizacional e intraorganizacional de cada rede de cooperação, sendo que, o contexto situado temporal destacados por cores, empresas que estão com cor azul estão inseridas a curto tempo, verde tempo intermediário e longo tempo em vermelho.

Figura 5 – Aspectos Intra e Interorganizacionais da Rede de Cooperação A



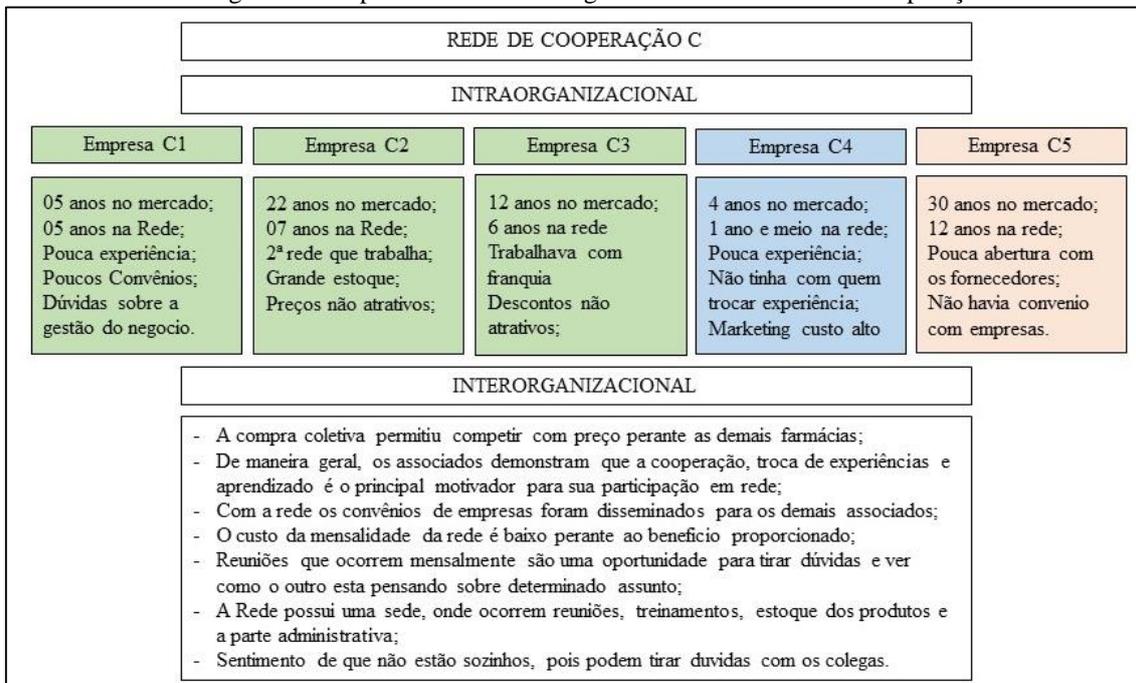
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Figura 6 – Aspectos Intra e Interorganizacionais da Rede de Cooperação B



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Figura 7 – Aspectos Intra e Interorganizacionais da Rede de Cooperação C



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Analisando as figuras é possível identificar que a maioria das necessidades individuais estão sendo supridas pelo fato de que estas empresas estão trabalhando em rede. As empresas ao se relacionarem com seus parceiros na Rede tem grande impacto na execução das atividades de gestão e no processo de aprendizado das atividades propostas por cada rede, visto que a maioria das empresas utilizam de informações como fonte de aprendizado. No contexto intraorganizacional foram apresentadas as trajetórias e experiências de cada associado inseridos nas redes de cooperação. Já no contexto interorganizacional foi apresentado o que está ocorrendo no presente e as expectativas e tendências quanto ao futuro.

4.3.7 Síntese dos Contextos e suas relações com bases, processos e resultados da aprendizagem interorganizacional

Este capítulo ajudou a reforçar as evidências que os contextos temporal e espacial se envolvem com a aprendizagem. Com isso pretendeu-se atender o objetivo D, que foi Descrever e analisar o contexto e suas relações com bases, processos e resultados de aprendizagem interorganizacional. Abaixo, os Quadros 15, 16 e 17 apresentam as principais análises encontradas, divididas pelo tempo de cada rede de cooperação estudada neste capítulo:

Quadro 15 – Resumo dos Contextos de Aprendizagem Interorganizacional – Curto Tempo na Rede

Analisar o contexto e suas relações – Tempo de Rede: Curto			
Contexto Temporal			
Comparações	REDE A	REDE B	REDE C
SEMELHANÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizado contínuo; - Crescimento do grupo como um todo; - Sentimento de que não estão sozinhos, pois podem tirar dúvidas com os colegas; - Visitas informais acontecem pelo bom relacionamento que há entre os associados; - A confiança está sendo construída com o tempo. 		
PARTICULARIDADES	- Regras devem ser seguidas; para o bom andamento da rede.	—	—
Contexto Espacial			
SEMELHANÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - Entrosamento para vender a imagem da rede; - Empresas mais confiantes no grupo; - Vantagem de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos comuns. 		
PARTICULARIDADES	- Benefício mercadológico.	- Benefício das informações.	- Benefício nas compras.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quadro 16 – Resumo dos Contextos de Aprendizagem Interorganizacional –Tempo Intermediário na Rede

Analisar o contexto e suas relações – Tempo de Rede: Intermediário			
Contexto Temporal			
Comparações	REDE A	REDE B	REDE C
SEMELHANÇAS	- Benefício da aproximação entre as empresas associadas, que facilita a partilha de ideias e elimina preconceitos.		
PARTICULARIDADES		- Acesso a soluções.	
Contexto Espacial			
SEMELHANÇAS	- Prospecção de oportunidades; - Visitas informais, trocas de e-mails e grupo WhatsApp demonstram o bom relacionamento que há entre os associados.		
PARTICULARIDADES	- Força de mercado.	- O custo da mensalidade da rede é baixo perante ao benefício proporcionado.	- Padronização nos processos.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quadro 17 – Resumo dos Contextos de Aprendizagem Interorganizacional – Longo Tempo na Rede

Analisar o contexto e suas relações – Tempo de Rede: Longo			
Contexto Temporal			
Comparações	REDE A	REDE B	REDE C
SEMELHANÇAS	- Aprendizagem e o conhecimento são fundamentais para a elaboração de planejamentos estratégicos eficazes; - Comprometimento e a confiança estão em fase de construção.		
PARTICULARIDADES	—	- A compra coletiva permitiu competir com preço perante as demais farmácias;	—
Contexto Espacial			
SEMELHANÇAS	- Vantagem de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos comuns; - Ganhos competitivos.		
PARTICULARIDADES	- As feiras e mostras realizadas pela rede permitiu competir ativamente no mercado.	- Crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.	—

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Em suma, os Quadros 15, 16 e 17 evidenciaram em maior número as semelhanças nas Redes de Cooperação do que peculiaridades. Os contextos permitiram a ideia do local e dos momentos onde as coisas acontecem.

No Contexto Temporal destaca-se como semelhanças quanto ao cenário atual das redes estudadas as visitas informais acontecem pelo bom relacionamento que há entre os associados

(tempo curto), problema que era no passado que atualmente é benéfico a aproximação entre as empresas associadas, que facilita a partilha de ideias e elimina preconceitos (tempo intermediário) e aprendizagem e o conhecimento são fundamentais para a elaboração de planejamento estratégico, que estes interferem no cenário atual e tendências futuras das associadas. Como peculiaridades destacam as regras que devem ser seguidas, para o bom andamento da rede (A/ tempo curto), acesso a soluções (B/ tempo intermediário) e a compra coletiva permitiu competir com preço perante as demais farmácias (B/tempo longo).

Quanto ao Contexto Espacial destacam as semelhanças vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos comuns (custo e longo), prospecção de oportunidades (tempo intermediário) e entrosamento para vender a imagem da rede (tempo curto). E por fim como peculiaridades os benefícios: mercadológicos (A/tempo curto), informações (B/tempo curto) e compras (C/tempo curto), força de mercado (A/tempo intermediário) e crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas (C/tempo longo).

4.4 CONSIDERAÇÕES AO ESQUEMA CONCEITUAL

Finalizando a análise, é pertinente reiterar que o esquema conceitual proposto para o desenvolvimento deste estudo baseou-se no trabalho desenvolvido por Larentis et al. (2014), o qual teve como objetivo compreender e analisar os processos de aprendizagem advindos dos relacionamentos interorganizacionais. O estudo de múltiplos casos, realizado com a participação de funcionários e intermediários de canais de marketing de uma empresa moveleira e de uma empresa de serviços financeiros. Para tanto, o esquema conceitual desenvolvido por Laretins et al. (2014) neste estudo foi aplicado em três redes de cooperação, onde houve algumas particularidades quanto as bases, processos e resultados da aprendizagem interorganizacional que serão tratados nesse item.

A base da aprendizagem interorganizacional se enquadra na classificação de Lane (2001), onde as ligações mais próximas e estáveis, particularmente em relacionamentos baseados na confiança, encorajam maior abertura e assim, oportunidades múltiplas para aprender e permitir abertura de conhecimento confidencial. Identificou-se que grande parte das empresas envolvidas em rede está disposta a partilhar informações, aprendizagem e encontram-se comprometidos com os demais integrantes, fazendo com que tornem os relacionamentos estáveis o suficiente para suportar a longo prazo e dinâmicos o suficiente para assegurar que o

processo se aprendizagem possa continuar (BATT; PURCHASE, 2004). Os aspectos culturais estão presentes na comunicação, compartilhamento de problemas e benefícios mútuos.

Diante do exposto acima, apresenta-se o Quadro 18 com as principais análises encontradas em cada dimensão e comparações das redes de cooperação:

Quadro 18 – Resumo da Base de Aprendizagem Interorganizacional

(continua)

Base da Aprendizagem			
Confiança			
Comparações	REDE A	REDE B	REDE C
SEMELHANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança está sendo construída ao longo dos anos; - Não há concorrência; - Laços entre os associados está fortalecido; - As trocas de experiências que ocorrem na rede reverteram como aprendizado dentro das empresas associadas. - Troca de conhecimentos é um ponto positivo; - Trabalho é desenvolvido em grupo; - Crescimento das empresas ocorre de forma gradual; - Há sintonia entre os associados. 		
PARTICULARIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Confiar é estar seguro de algo que o outro está fazendo ou irá fazer; - Indicação de trabalho para associado; - Foco nos parceiros para agregar valor para os associados da rede; - Houve evolução dentro da rede referente a confiança; - Algumas empresas com receio de abrir informações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplicidade e amizade; - União das escolas; - Empresas dispostas a juntar forças. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participação um pouco tímida por parte de alguns associados; - Alguns proprietários se envolvem mais do que outros a rede.
Comprometimento			
SEMELHANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo engajado e comprometido tornando ambiente propício para aprendizagem; - Busca constante da evolução da rede; - Compartilhamento de ideias; - Novo olhar para o mercado; - Uniformidade nas opiniões; - Importância na presença das reuniões e eventos da rede; - Regras devem ser seguidas e cumpridas; - Parceiras com as ações da rede; - Ajudar uns aos outros; - Diferentes graus de comprometimento dos associados; - Disponibilidade para troca de informações. 		
PARTICULARIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Negociação participação de feiras; - Troca de interesses quanto a indicação de trabalho; - Estratégias para conquista mercado; - Relação estratégica; - Há assiduidade nas reuniões. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrosamento das associadas; - Negociação nas compras conjuntas; - Boa participação nas reuniões e palestras. - Na sua maioria comprometidas umas com as outras. - Há assiduidade nas reuniões. 	<ul style="list-style-type: none"> - Negociação nas compras conjuntas. - Falta de comprometimento de algumas lojas.

(conclusão)

Estabilidade dinâmica e relacional			
SEMELHANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento estável entre os membros; - Grupo coeso; - Parceria para adquirir melhores preços, incentivar a troca de informações, marketing compartilhado e assim reduzir custos. - Discussões construtivas para o bom andamento da rede; - Interação mútua; - Estabilidade não atrapalha o bom andamento da rede; - Bom relacionamento entre os associados; - Novos associados se adaptam com o que já foi determinado. - Propósito de crescimento em conjunto; - Todos saem beneficiados com esta estabilidade e dinâmica do relacionamento. 		
PARTICULARIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento gradativo e contínuo da rede; - Troca da diretoria faz com que o grupo saia do comodismo. - As mudanças ocorrem e as empresas precisam se adaptar. - Afinidade entre os integrantes da rede. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resolução de conflitos conjuntamente; - A estabilidade ajuda para a aprendizagem do grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento leve e construtivo.
Aspectos Culturais			
SEMELHANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - Não há concorrências das empresas dentro das redes; - Desenvolvimento contínuo dos associados; - Redução de custos; - As trocas de experiências fazem com que ocorra a aprendizagem na rede; - Busca contínua do crescimento e desenvolvimento da rede; - Busca do fortalecimento e reconhecimento da marca da rede; 		
PARTICULARIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura competitiva e profissionalismo. - Ações bem definidas da rede; - Foco nas Feiras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formação continuada. - Ambiente amigável e cumplicidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Tomada de decisão independente de cada loja. - Fácil relacionamento e flexibilidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Em relação ao processo de aprendizagem, constituem-se como formal e informal (ANTONELLO, 2011; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005), sendo que o formal está presente dentro das redes de cooperação na da troca de *e-mails* e telefonemas. Já a aprendizagem informal está presente nas trocas de informações valiosas entre os membros da rede e entrosamento entre os associados. Destaca-se que as empresas na rede são limitadas que juntas se complementam, troca de conhecimentos e visitas que os empresários fazem entre os associados da rede. As empresas usam o que foi aprendido na rede para dentro da organização, onde o foco é trabalhar juntos para o bem comum e buscar novas formas de trabalhar para melhoria da rede (WEICK; WESTLEY, 2004).

A resolução de problemas compartilhada e conhecimento de algumas empresas ajudam os demais integrantes quanto a combinação de recursos. Trabalhar conjuntamente passa segurança, a troca de informações sobre o mercado é mais precisa e estar na rede ajuda a lidar com as dificuldades econômicas, políticas e sociais. A responsabilidade de captar informações da rede e disseminar o conhecimento e as estratégias estão dentro das equipes configura o papel dos interfaceadores. A rotatividade, que antes representava um problema para as empresas em rede, hoje já não é mais um ponto que se observa, visto que as cooperadas têm se mantido ligadas à rede. A baixa ou inexistente rotatividade dos interfaceadores é um ponto favorável que as redes estudadas possuem, pois, a presença dos mesmos representantes nas reuniões faz com que o andamento das assembleias possa ocorrer sem que haja prejuízos nos processos e assuntos em andamento.

Diante do exposto acima, apresenta-se o Quadro 19 com as principais análises encontradas em cada dimensão e comparações das redes de cooperação:

Quadro 19 – Resumo do Processo de Aprendizagem Interorganizacional

(continua)

Processo da Aprendizagem			
Interação Aprendizagem Formal x Informal			
Comparações	REDE A	REDE B	REDE C
SEMELHANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - Há encontros formais para discutir o que está na pauta das reuniões; - Há troca de e-mails, telefonemas, encontros informais entre os associados. - Confidências entre os associados; - Há entrosamento entre os associados. 		
PARTICULARIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - As conversas informais acontecem com empresas que estão próximas, na mesma cidade. - Tempo disponível após as reuniões para conversas informais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizado ocorre através de palestras e cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - As conversas informais acontecem por afinidade. - Tempo disponível após as reuniões para conversas informais.
Interação Conhecimento Tácito x Conhecimento Explícito			
SEMELHANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - Troca de informações e conhecimentos; - Boa comunicação entre os associados; - Relações sociais se tornaram mais fortes; - Assembleias para compartilhamento de conhecimento da rede; - Empresas limitadas que juntas se complementam; - Processo coletivo para tomada de decisão; - Visitas que os empresários fazem entre os associados da rede. - Experiências individuais de cada associado; - Compartilhamento do conhecimento tácito para relações de longo prazo; - Visitas que os empresários fazem entre os associados da rede. - Dicas relevantes de empresas que estão inseridas a mais tempo no mercado. 		
PARTICULARIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Foco está na parte comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratam treinamento e palestras para professores de todas as escolas da rede. 	

(conclusão)

Interação <i>Exploitation x Exploration</i>			
SEMELHANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - Novos aprendizados ocorrem dentro da rede; - Usar o que foi aprendido na rede para dentro da organização; - Compartilhamento e valorização do conhecimento interno de cada empresa; - Grande número de ideias que ocorrem dentro de cada rede. - A busca de benefícios comuns para os associados; - Busca de novas formas de trabalhar para melhoria da rede. 		
PARTICULARIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de prospecção de clientes através das feiras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizado individual é disseminado para o grupo; - A busca de aprimorar o que já existe. 	—
Combinação de Recursos			
SEMELHANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - É perceptível a cooperação nas redes estudadas; - Aprendizado; - Compartilhamento de resolução de problemas. - O conhecimento e experiência de algumas empresas compartilhadas ajudam os demais integrantes. 		
PARTICULARIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de feiras; - Foco na parte financeira. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compra coletiva dos treinamentos e material de divulgação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compra coletiva dos medicamentos e material de divulgação. - Busca de parceria.
Absorção da Incerteza			
SEMELHANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar conjuntamente tornou mais competitivo; - Troca de informações sobre o mercado é mais precisa, por estarmos inseridas em uma rede com o mesmo ramo de atividade; - A maioria afirma que estar em rede ajuda a lidar com as dificuldades econômicas, políticas e sociais. 		
PARTICULARIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas otimistas no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratam treinamento e palestras para professores de todas as escolas da rede. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descontos diferenciados para os clientes tornando mais competitivo.
Papéis do Interfaceadores			
SEMELHANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade de captar a informação da rede e disseminar o conhecimento na equipe; - Proprietários/diretores das empresas que se envolvem com a rede. 		
PARTICULARIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Pessoas estratégicas. 	—	—
Rotatividade de Pessoal			
SEMELHANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - Não há rotatividade nos integrantes da rede; - Gerentes e Proprietários das empresas participam ativamente nas atividades da rede. 		
PARTICULARIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Antigamente havia concorrentes, agora não mais. 	—	<ul style="list-style-type: none"> - Professores participam dos treinamentos e palestras.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

E por fim e com maior destaque no estudo, os resultados da aprendizagem, que está relacionada às práticas de gestão, essas são compartilhadas pelos demais membros da empresa,

tendo o propósito de orientar o comportamento desejado e a cooperação entre empresas consiste no desenvolvimento de ações conjuntas. Neste sentido, os autores Tanghe, Wisse e Van Der Flier (2010) destacam o reconhecimento amplo de que a confiança afeta o funcionamento do trabalho em grupo. As empresas possuem limitações estruturais, financeiras e competitivas que restringem as condições de sobrevivência e desenvolvimento de forma isolada. Ainda, as empresas afirmam que para estar em rede elas são baseadas em uma estrutura que contempla atividades agregadoras de valor e aprendizado, resultando em maior poder de competição.

Diante do exposto acima, apresenta-se o Quadro 20 com as principais análises encontradas em cada dimensão e comparações das redes de cooperação:

Quadro 20 – Resumo do Resultado de Aprendizagem Interorganizacional

(continua)

Resultados da Aprendizagem			
Aprendizagem de Sistemas e Conceitos			
Comparações	REDE A	REDE B	REDE C
SEMELHANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - A capacidade de aprender com os associados é vista como fundamental para o sucesso da rede, gerando o aprendizado; - Conseguimos ver na rede como outra empresa pensa sobre um determinado assunto; - Interação com as empresas inseridas na rede; - Proximidade do relacionamento entre os associados; - Algo novo e diferenciado com as trocas de experiências; - Interação com as empresas inseridas na rede. 		
PARTICULARIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Estar na rede nos mantém mais abertos para o mercado; - Aprendizado para trabalhar nas feiras; 	<ul style="list-style-type: none"> - Estar na rede permitiu divulgação das escolas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estar na rede ficou mais competitivo com a compra dos medicamentos.
Aprendizagem de Elementos Culturais			
SEMELHANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - Evolução no comportamento individual das empresas; - A interação ocorre pelo fato de algumas empresas são audaciosas, outras conservadoras e outras mais retraídas; - Cultura da rede está sendo aprendida; - As empresas são competitivas e profissionais; - O conhecimento de cada uma é complementado com as competências de outras empresas; - Dedicar esforço para aprender algo novo. 		
PARTICULARIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - A sintonia está na vontade de fazer parte de uma associação; - Grupo está mais amadurecido e a gestão com semelhanças. 	<ul style="list-style-type: none"> - A identificação cultural de algumas proprietárias trabalharem na parte operacional da escola; - Trabalhar com empresas com experiências na área. 	<ul style="list-style-type: none"> A identificação cultural de proprietários que trabalham no balcão das farmácias, direto com o cliente.

(conclusão)

Cooperação			
SEMELHANÇA	<ul style="list-style-type: none"> - De maneira geral, todas as organizações cooperam entre si; - Entrosamento e disposição para entender e ajudar os associados. - As empresas envolvidas acessam novos estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento de seus negócios. - Debater informações que podem melhorar o trabalho com equipes de diferentes áreas; - Cooperar com outras empresas para alcançar os objetivos organizacionais e redução de custos; - Aprendizagem e compartilhamento dos conhecimentos organizacionais. 		
PARTICULARIDADES	—	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizado de redução de custos com compras coletivas e divulgação; - Espírito de amizade e parceria; - Ganhos de competitividade para empresas de menor porte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperação para compras coletivas. - Convênio de empresas compartilhado para todos na rede.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quanto aos contextos, no que tange ao Temporal é a elaboração de planejamento estratégico, que estes interferem no cenário atual e tendências futuras das associadas. No contexto espacial, quanto ao nível intraorganizacional foram apresentados as trajetórias e experiências de cada associado inseridos nas redes de cooperação. Já no contexto interorganizacional foi apresentado o que está ocorrendo no presente e as expectativas e tendências quanto ao futuro.

Diante do exposto acima, apresenta-se o Quadro 21 com as principais análises encontradas em cada dimensão e comparações das redes de cooperação:

Quadro 21 – Resumo dos Contextos de Aprendizagem Interorganizacional

(continua)

Contexto e suas relações			
Contexto Temporal			
Comparações	REDE A	REDE B	REDE C
SEMELHANÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizado contínuo; - Crescimento do grupo como um todo; - Sentimento de que não estão sozinhos, pois podem tirar dúvidas com os colegas; - Visitas informais acontecem pelo bom relacionamento que há entre os associados; - A confiança está sendo construída com o tempo. - Benefício da aproximação entre as empresas associadas, que facilita a partilha de ideias e elimina preconceitos. - Aprendizagem e o conhecimento são fundamentais para a elaboração de planejamentos estratégicos eficazes; - Comprometimento e a confiança estão em fase de construção. 		

(conclusão)

PARTICULARIDADES	- Regras devem ser seguidas; para o bom andamento da rede.	- Acesso a soluções. - A compra coletiva permitiu competir com preço perante as demais farmácias;	—
Contexto Espacial			
SEMELHANÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - Entrosamento para vender a imagem da rede; - Empresas mais confiantes no grupo; - Vantagem de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos comuns. - Prospecção de oportunidades; - Visitas informais, trocas de e-mails e grupo WhatsApp demonstram o bom relacionamento que há entre os associados; - Ganhos competitivos. 		
PARTICULARIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Benefício mercadológico. - Força de mercado; - As feiras e mostras realizadas pela rede permitiu competir ativamente no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - O custo da mensalidade da rede é baixo perante ao benefício proporcionado. - Crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Benefício nas compras. - Padronização nos processos.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O esquema conceitual proposto foi apropriado para o estudo nas redes de cooperação, mesmo que o estudo original foi proveniente em canais de distribuição, visto que as dimensões estudadas estiveram presentes nos relatos e observações ao longo da pesquisa. Ainda que a rotatividade dos interfaceadores nas redes é baixa ou inexistente é um ponto favorável que as redes estudadas possuem, pois, a presença dos mesmos representantes nas reuniões faz com que o andamento das assembleias possa ocorrer sem que haja prejuízos nos processos e assuntos em andamento.

Pode-se perceber nos achados deste estudo que o elemento Estabilidade e dinâmica relacional que se encontra na dimensão da Base de Aprendizagem, descola-se para Processos da Aprendizagem, onde esta dimensão prevalecem as interações da aprendizagem e conhecimento, apropriação de novos saberes e o aperfeiçoamento dos mesmos. A estabilidade/mudança ao longo do tempo pode estar intimamente associada às experiências, aprendizagem e intenções das empresas no contexto de cada relacionamento, mas também, da capacidade de mobilizar e influenciar a estabilidade e mudança em relacionamentos conectados, ou seja, dentro das redes de cooperação.

Acrescenta-se o elemento Assimetria do Poder na dimensão da Base de Aprendizagem, onde esta dimensão tem o intuito de formar e aprimorar capacidades distintas organizacionais, de organizações diferentes e possibilita sustentação aos processos de aprendizagem, bem como contribuem para suas caracterizações. O poder conforme descreve Ferdinand (2004) pode permitir aos indivíduos tomarem decisões em nome do coletivo, e de maneira aceitável pelos membros, porém, de acordo com Cox (1999), a empresa focal e dominante é capaz de criar uma hierarquia e fazer com que os demais agentes se tornem dependentes.

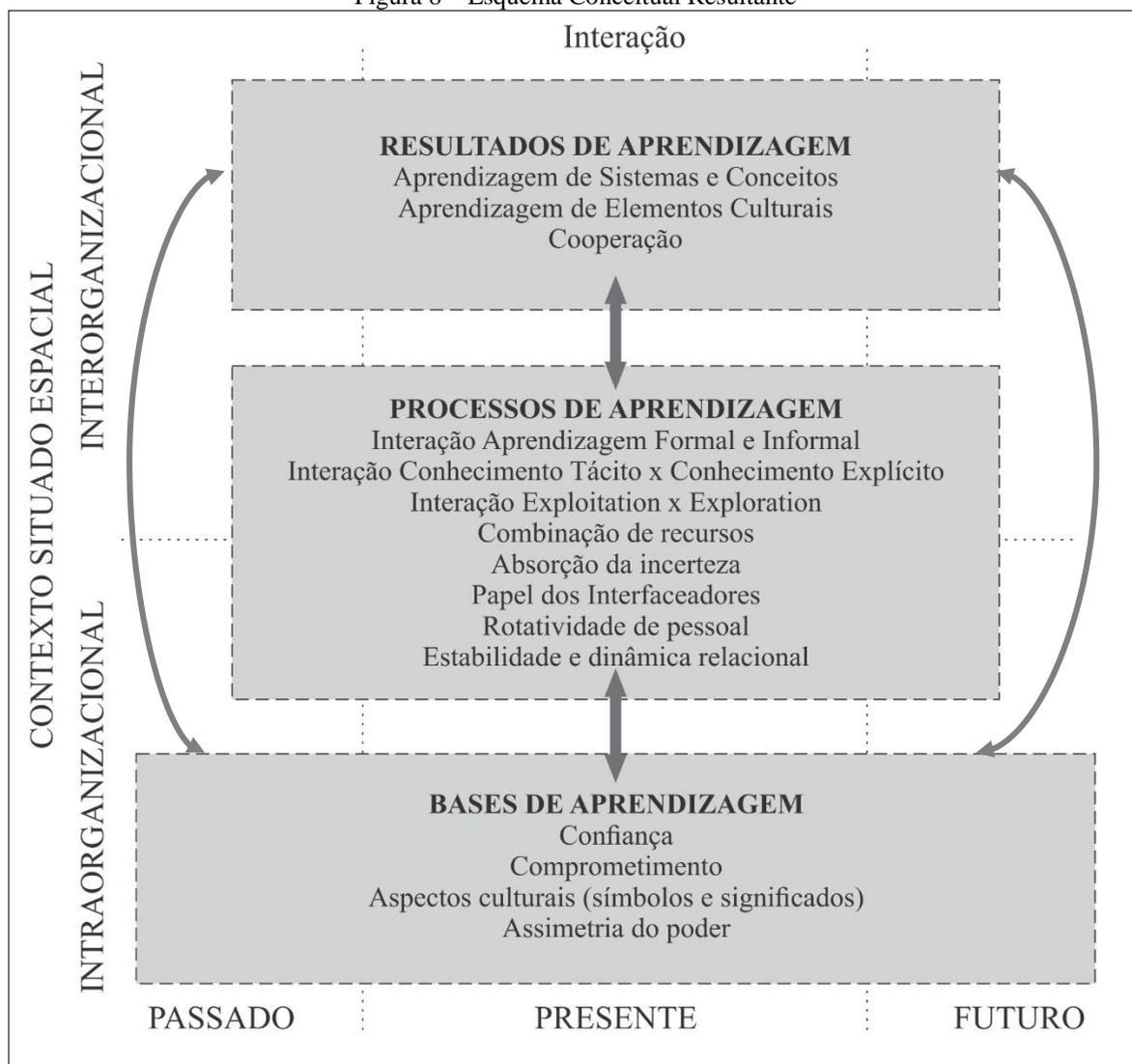
Neste sentido, a quantidade de poder que uma organização possui sobre a outra, é o que define as relações de simetria entre as empresas (Amato Neto, 2000). Contudo, é inevitável que haja assimetria de poder dentro do grupo, afetando os relacionamentos e a disposição para aprendizagem e compartilhamento de informações. Conforme pesquisa de Wegner (2011) em três redes de cooperação, uma delas foi construída de maneira que houvesse iguais oportunidades de participação e equilíbrio de poder, o que não evitou a assimetria de poder, pelo direcionamento de algumas atividades. Neste sentido, as empresas inseridas na Rede de Cooperação C, definiram em reunião a compra de produto de um determinado fornecedor e posteriormente compra de outro, vai estar sendo beneficiado com outros produtos ou comprando por relacionamento, desta forma prejudicando a rede.

Das redes estudadas, a Rede de Cooperação A, o porte das empresas, em termos de números de funcionários, apresenta a maior variabilidade na comparação com as outras. Tal fator tem peso maior no processo da tomada de decisão, o que pode possibilitar comportamentos oportunistas e uma diminuição na confiança por parte dos membros em outros parceiros. Já para a Rede de Cooperação B, apesar da homogeneidade considerando o porte, uma das empresas se destaca com relação as demais, o que faz com que ela seja considerada referência em gestão. Diante disso Lotia (2004) ressalta que é esperado que as organizações mais poderosas (em relação cooperativa) tenham maior influência nas ideias geradas, debatidas e interpretadas.

A dinâmica do poder irá determinar quais ideias serão levadas a discussão. Interpretações particulares podem ser dadas às ideias geradas e compartilhadas porque eles servem aos que detêm mais poder, passando a ser compreendidas de maneira comum e aceitas por todos. Nessa perspectiva, a aprendizagem é uma decorrência da interação entre os indivíduos, das práticas compartilhadas por eles e do processo de tornar-se membro de um grupo, influenciada pelas próprias relações de poder que emergem entre eles (LOTIA, 2004).

Neste sentido, apresenta-se o esquema conceitual resultante deste estudo:

Figura 8 – Esquema Conceitual Resultante



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem como propósito destacar as principais conclusões decorrentes do estudo realizado. Para desenvolvê-lo, são retomados os objetivos do estudo com a intenção de proporcionar uma melhor compreensão dos resultados encontrados. São também destacados alguns pontos relevantes que surgiram com o desenvolvimento da pesquisa. Por fim, são apresentadas as limitações do trabalho, provenientes em especial de estratégias de pesquisa e dos procedimentos de análise dos resultados adotados, bem como algumas sugestões e direcionamento para estudos futuros a respeito do tema.

5.1 RESULTADOS RELACIONADOS AOS OBJETIVOS

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar as relações entre bases, processos e resultados de aprendizagem interorganizacional. Buscou-se identificar na literatura referente ao tema os principais autores e as teorias afim de relacioná-los justificando os objetivos propostos. Foram investigadas as principais teorias e autores sobre os temas: relacionamento interorganizacional, redes de cooperação, aprendizagem organizacional de natureza situada e aprendizagem interorganizacional. Com isso, elaborou-se um roteiro de entrevista e observação, a fim de atingir os objetivos propostos. Num segundo momento, foram realizadas entrevistas com os casos selecionados, conforme critérios previamente destacados, para garantir uma linha de pesquisa fiel ao que é proposto pela literatura.

Após, foram realizadas as transcrições das entrevistas e analisadas uma a uma, identificando os objetivos do estudo. Finalizadas as análises das empresas investigadas, ressaltou-se que o tema aprendizagem interorganizacional em redes de cooperação estão relacionados e podem contribuir para o desenvolvimento das associadas. Ficou claro que a influência dos relacionamentos interorganizacionais identificados nas redes de cooperação analisadas se deve ao fato de que as empresas pesquisadas tem dificuldades em atuar isoladamente. Afim de comprovar, Candido e Abreu (2000) destacam que as redes se encontram estruturadas em duas premissas fundamentais: o aumento crescente da concorrência empresarial e a potencialização de esforços e recursos, que, de maneira isolada, não estariam disponíveis.

Tais resultados também condizem com a proposta formulada por Klotzke (2002), em que o autor deixa claro as vantagens que podem ser alcançadas pelas empresas participantes de redes de cooperação, dentre elas, a aprendizagem, que é adquirida, basicamente, através da

troca de informações entre os integrantes. Ou seja, elas se utilizam dos relacionamentos como forma de adquirir conhecimento do ambiente organizacional das empresas inseridas na rede.

Observou-se que integrantes possuem aprendizagem individual sem que a empresa e/ou a rede como um todo tenha essa tendência. Outro complemento, relacionado com as faces implícitas e explícitas da aprendizagem é o fato de que primeiro a aprendizagem responde por geração e disseminação interna na empresa, para depois ocorrer exteriorização para a rede. Também é possível dividir os tipos de conhecimento entre de mercado (externo) e, conhecimento da empresa (interno, que pode ser expandido à rede).

Percebeu-se que as dimensões que compõem a base da aprendizagem interorganizacional são relevantes para o bom andamento das redes de cooperação. A confiança é um processo de construção, evolução e aprendizado entre os integrantes, visto que ela é dinâmica e construída ao longo do relacionamento entre os associados. Diante disso, relacionamento baseados na confiança encorajam maior aceitação e assim, oportunidades múltiplas para aprender e permitir abertura de conhecimento confidencial (LANE, 2001).

O comprometimento é um desejo permanente de manter um relacionamento de valor, que, segundo Palmatier et al. (2006), se traduz nas redes de cooperação por meio de ações que busquem fortalecer os laços entre as empresas que trabalhem engajadas, buscando conjuntamente seus objetivos, tendo ganhos mútuos e gerando assim a confiança.

O sucesso e resultados da cooperação configuram como importantes componentes para a continuidade da rede. A estabilidade foi alcançada dentro das redes de cooperação estudadas e a mesma não atrapalha no desenvolvimento, visto que os parceiros competem de forma eficaz, por consequência, o desempenho, a satisfação e o processo de aprendizagem dentro da rede está sendo efetivada. Para que a aprendizagem ocorra, depende-se dos relacionamentos interorganizacionais onde se destacam o comprometimento, a formação da confiança, as ações de cooperação, onde os interfaceadores compartilham alguns símbolos e significados.

Ao analisar os processos informais, estavam presentes processos formais, que conforme Antonello (2010), a aprendizagem pode ocorrer de maneira conjunta, e complementar. Essa movimentação entre os dois processos de aprendizagem, constatou-se, por exemplo, trocas de *e-mails*, experiências, treinamentos, jantares e visitas informais. Destaca-se que os conhecimentos tácito e explícito estão presentes nas redes estudadas (NONAKA; TAKEUCHI, 2002), visto que as empresas usam o que foi aprendido em rede, para o âmbito organizacional, compartilhamento e valorização do conhecimento interno de cada empresa. Foi possível evidenciar que embora haja compartilhamento do conhecimento, também existe uma espécie de “filtro” com relação às informações que eles desejam compartilhar.

A pesquisa revelou que a interação do *Exploitation* e *Exploration*, destacadas por Weick e Westley (2004), estavam presentes na busca de benefícios comuns para os associados e com foco de trabalhar juntos para um objetivo coletivo. Referente a combinação de recursos, Hardy, Phillips e Lawrence (2003) destacam que um dos mais importantes efeitos estratégicos de colaboração, reside no potencial de construir capacidades organizacionais através da transferência ou partilha de recursos. Quanto a absorção da incerteza, os autores Heide e John (1990) ressaltam que a incerteza pode também dar origem a oportunismo, porque qualquer uma das partes pode tirar proveito da situação de mudança. Neste sentido, a maioria das empresas destacaram que estar em rede ajuda a lidar com as dificuldades econômicas, políticas e sociais.

Destaca-se que os interfaceadores são os gerentes e proprietários das empresas que participam ativamente nas atividades da rede e são os responsáveis por captar a informação e disseminar o conhecimento na equipe, ou seja, agentes econômicos que representam suas empresas contratualmente para atingir metas específicas (ALDRICH; HERKER, 1977). Quanto à rotatividade, percebeu-se que não estava presente nas redes estudadas, ressaltando que antigamente havia quebra de processos e danos nos resultados pela alta troca de empresas que entravam e saíam da rede. A baixa ou inexistente rotatividade dos interfaceadores é um ponto favorável que as redes estudadas possuem, pois, a presença dos mesmos representantes nas reuniões faz com que o andamento das assembleias possa ocorrer sem que haja prejuízos nos processos e assuntos em andamento.

Quanto aos resultados, a aprendizagem de sistemas e conceitos são associados à prática de gestão, as empresas incorporaram a aprendizagem como um conjunto de interesses não apenas econômico, mas também pessoal, destaca a importância da experiência das empresas a longo prazo e o aprendizado que ocorre neste processo. Quanto a dimensão da aprendizagem de elementos culturais, ficou em evidência o jeito de ser das empresas, a construção coletiva, integradora e orientadora. Assim, elas refletem uma concepção considerada importante e prioritária para os participantes da rede, os valores fornecem um senso de direção comum a todas e um guia básico de comportamento organizacional.

Foi possível identificar que existe cooperação entre os associados, a qual minimiza as dificuldades individuais mediante soluções compartilhadas e torna um ambiente favorável à aprendizagem organizacional, destacando-se a troca de informações, a flexibilidade e a resolução conjunta de problemas. No que tange ao contexto de aprendizagem temporal destaca-se benefício da aproximação entre as empresas associadas, que facilita a partilha de ideias e elimina preconceitos.

Neste sentido para dar continuidade nas redes de cooperação e ocorrer a aprendizagem interorganizacional, é necessário que as empresas reforcem a confiança e comprometimento. Esse reforço está presente nas atividades e ações informais e tácita na rede, por meio das interações, o qual ocorre através dos gerentes e proprietários das farmácias, escolas e indústrias, também esses, com o papel de interfaceador, sabendo que isso ocorre a longo prazo. Já no contexto de aprendizagem espacial evidencia a vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos comuns, prospecção de oportunidades e entrosamento para vender a imagem da rede.

A aprendizagem interorganizacional pode ser identificada nas bases, ao desenvolver nas empresas da Rede o fortalecimento diante da crise econômica, diminuindo os custos e oportunizando a participação conjuntamente em eventos de qualificação profissional, visitas a feiras e viagens. Nos processos, acontece com a relação de confiança pela troca de experiências e aprendizagem. Como resultado, o que está sendo aprendido na rede, está sendo utilizado de forma independente nas organizações, e também, o compartilhamento de serviços administrativos e gestão centralizada. Assim, nota-se que, conforme Mohr e Sengupta (2002) destacam que a aprendizagem interorganizacional pode ser uma extensão da aprendizagem organizacional, desenvolvendo uma base de conhecimento que pode apresentar reais oportunidades, prover novos insights para a implementação de estratégias e para a conquista de novos mercados.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PESQUISA

Como principais contribuições deste estudo, tem-se o aprofundamento de como ocorrem o contexto e suas relações com bases, processos e resultados de aprendizagem interorganizacional. Contribui-se de maneira a reforçar que a aprendizagem não ocorre isoladamente. A pesquisa apresenta contribuições para a academia, pois pode auxiliar a esclarecer melhor a aprendizagem interorganizacional nas redes de cooperação.

Do ponto de vista teórico, a presente pesquisa contribui para reforçar o esquema proposto desenvolvido por Larentis et al. (2014) que as dimensões compostas pela base, processo e o resultado da aprendizagem interorganizacional estão presentes nas empresas inseridas em redes de cooperação, com ênfase nos resultados interorganizacionais, onde encontra-se a cooperação entre os membros da associação. Além disso, o relacionamento entre os associados que ocorrem nas reuniões da rede, destaca o papel dos indivíduos de organizações diferentes, o papel do interfaceador como profissional de fronteira para a continuidade do

relacionamento, o qual são indispensáveis a confiança e o comprometimento entre os envolvidos.

Complementou-se com a afirmação dos pesquisadores como Estivaleta (2007), Estivaleta, Pedrozo e Besnis (2008) e Balestrin e Verschorre (2008) a necessidade de aprofundamento dos estudos referentes a aprendizagem interorganizacional. As autoras Antonello e Godoy (2009; 2010; 2011) destacam que é essencial o aprofundamento da aprendizagem em nível interorganizacional, principalmente em razão de haver predominância dos estudos que consideram os níveis individual e organizacional com pouca consideração ao papel dos níveis grupal, interorganizacional e societal. O estudo oportunizou melhor entendimento sobre a aprendizagem interorganizacional, bem como o impacto destas dentro das redes de cooperação.

As constatações referentes aos relatos de aprendizagem, adotados pelas empresas integrantes da rede, permitem concluir que os mesmos ocorrem, predominantemente, pela confiança que possuem por participarem da rede. No entanto, os respondentes têm consciência de que a aprendizagem pode oferecer muito mais benefícios do que realmente estão utilizando. E que encontram dificuldades no desenvolvimento de estratégias sistematizadas como uma forma de potencializar a aprendizagem entre as empresas da rede. Sendo assim, foi uma limitação, pois não possuíam de maneira explícita informações que poderiam fortalecê-los em momentos de crise econômica.

5.3 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL

Finalizadas as análises das empresas investigadas, ressaltou-se que o tema aprendizagem interorganizacional dentro das redes de cooperação se relacionam e podem contribuir para que os empresários utilizam desse, para se manterem competitivo no mercado. Constatou-se também que a influência dos relacionamentos interorganizacionais na rede de cooperação se deve ao fato de que as empresas pesquisadas têm dificuldades em atuar isoladamente, bem como apresentam problemas para acessar determinados recursos. A fim de comprovar o que foi dito, ao argumento de Castells (2000), evidencia que as redes são uma nova forma organizacional que surgiu a partir da adaptação das organizações a fim de lidar com a incerteza causada pelo ritmo das mudanças.

Além disso os resultados mostram que houve aprendizagem interorganizacional, por intermédio da troca de experiência, ideias e informações, mostrou também que a avaliação positiva dessa experiência pelas Redes de Cooperação A, B e C, que acumulam habilidades e

conhecimentos valiosos para a melhora das práticas desenvolvidas nas redes. No que se refere às características das Redes, apresentam como um grupo de empresas que conservam sua independência, entretanto, escolheram cooperar em atividades específicas nas quais encontram a possibilidade de conseguir ganhos superiores aos obtidos numa atuação individual, dentro deles, o desenvolvimento do planejamento estratégico das empresas associadas e das redes.

Ao serem questionados sobre a partilha de conhecimentos e o tempo que as empresas estavam na rede, os entrevistados citaram a necessidade de processos formais para facilitar. E que isso ocorre quando estão participando no tempo intermediário. De acordo com a opinião dos pesquisados, um dos fatores que poderia vir a facilitar o processo de aprendizagem interorganizacional é o planejamento conjunto, contemplando espaços para a participação das pessoas. Além disto, outros aspectos podem facilitar o processo de aprendizagem, como a iniciativa por parte das pessoas que integram a rede, a união e o comprometimento.

Nessa lógica, tal estudo possibilitou melhor compreensão do processo da aprendizagem interorganizacional das redes de cooperação, trazendo implicações práticas a ele, principalmente na apreciação individualizada de cada elemento constitutivo do esquema conceitual estudado. Por conseguinte, algumas implicações práticas são elencadas pontualmente, dada a identificação de ações que potencialmente poderiam intensificar o processo da aprendizagem interorganizacional e gerar mais dinamismo e desenvolvimento da atividade econômica das redes de cooperação.

- a) ações que visem fortalecer as relações entre as diferentes empresas, aumentando a incidência de laços fortes devem ser constantes, a exemplo da Rede de Cooperação A que estão em processo do desenvolvimento de cadastro único de clientes, Rede Cooperação C, utilização software padrão para todas as lojas, facilitando a comunicação entre as lojas e processo padronizado da rede.
- b) o fortalecimento dos parceiros diversos, envolvendo os diferentes fornecedores que atuam na rede, por exemplo: Rede de Cooperação A convidar empresas para participarem das feiras para dividirem custos e conhecimento envolvidos nesses eventos, Rede de Cooperação B, realizar calendário anual para treinamentos, cursos e palestras para os professores de todas as escolas, diminuindo gastos e fortalecendo a aprendizagem.
- c) reforçar a confiança que facilita as relações de trocas entre os associados, porque é através dela que refleti a transparência nos relacionamentos e a preservação da “verdade” por parte de cada parceiro. Esta, estimula a cooperação, adotando a ideia de ganhos mútuos. Alguns integrantes da Rede de Cooperação C, passar a participar

ativamente das reuniões e a Rede de Cooperação B, os parceiros participar com mais intensidade nos eventos realizados pela rede.

Para finalizar, espera-se que este seja um passo para ampliação do estudo e posteriormente aprofundado, como por exemplo, através das reuniões e atividades informais, onde estão relacionadas as informalidades entre os associados, as trocas de informações e reflexões de cada empresa gerando novas informações dentro das redes, contribuindo para a aprendizagem. Nos treinamentos/cursos, nas interações entre os associados, nas trocas de ideias, nos quais onde também há novas aprendizagens, sendo elas nas redes de cooperação. Estes podem servir de ricos subsídios para futuras pesquisas, o que se espera dos associados que serão bem-sucedidos no mercado que estão inseridos.

5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Apesar dos participantes revelarem que o aprendizado coletivo proporcionado pela rede pode ser eficaz às suas empresas, cabe ressaltar que o foco concentrou-se em aspectos de cunho econômico: reduzir custos, aumentar poder de barganha, melhorar preços e descontos. Percebe-se que a rede se constitui como alternativa estratégica de cooperação para competir (Balestrin e Verschoore, 2008), confirmando que as redes de cooperação interorganizacionais são possibilidades para as organizações crescerem por meio do compartilhamento de ativos.

Os entrevistados da Rede de Cooperação A, afirmaram que o processo de aprendizagem e troca de informações entre as organizações se dá por meio de conversas informais que ocorrem nas reuniões. Com isso, apresentaram dúvidas aos responderem questões que relatavam a aprendizagem interorganizacional. Sendo um limitador identificar a aprendizagem interorganizacional nesta Rede, pois há conhecimentos tácitos que não são partilhados com o grupo, ou que acontece somente após adquirirem confiança.

As entrevistas foram realizadas com integrantes de três Redes de Cooperação de segmentos diferentes: indústria, comércio e serviços, tendo como premissa a aprendizagem interorganizacional. Foi aplicado o mesmo roteiro de entrevista, não considerando as características de cada setor, limitando a identificação da aprendizagem, por trata-se de áreas distintas. Por exemplo, a formação acadêmica exigida dos integrantes da Rede de Cooperação B, não é a mesma da Rede de Cooperação A e C, em relação à empresa de serviços. Como sugestão de pesquisa, poderiam ser observados os processos de aprendizagens interorganizacionais em empresas do mesmo segmento, no entanto, em redes diferentes.

Como outra limitação da pesquisa tem-se a amplitude da fundamentação teórica, ou seja, as áreas do estudo que foram identificados na literatura e avaliados nos casos. Se por um lado isso foi importante e necessário, para entender este contexto, por outro, ampliou a análise tornando-a extensa, principalmente na descrição dos casos, ao mesmo tempo em que limitou a profundidade de discussão de cada um dos tópicos.

Assim sendo, a realização desta pesquisa possibilitou a visualização de oportunidades de pesquisas, tanto relacionadas diretamente com este trabalho como novos assuntos que emergiram da pesquisa exploratória. Abaixo estão relacionados alguns trabalhos a serem realizados no futuro com base resultados desta dissertação:

- a) realizar pesquisa quantitativa com o objetivo de validar e expandir os resultados aqui encontrados;
- b) aplicar a pesquisa, para analisar se os resultados do compartilhamento de experiências estão gerando aprendizagem que estão sendo percebidas pelos clientes e fornecedores.

REFERÊNCIAS

ABBADE, E. B.; ZANINI, R. R.; SOUZA, A. M. Orientação para Aprendizagem, Orientação para Mercado e desempenho organizacional: evidências empíricas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 1, p. 118-136, 2012.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: knowledge management and Knowledge management systems: Conceptual foundations and Research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.

ALDRICH, H.; HERKER, D. Boudary spanning roles and organization structure. **Academy of Management Review**, v. 2, n. 2, p. 217-230, 1977.

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. London: Sage, 2003.

AMATO NETO, J. A. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. **Market Science**, v. 8, n. 4, p. 310-323, 1989.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANTONELLO, C. S. A Metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S. e BOFF, L. H. (Ed.). **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANTONELLO, C. S. A; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 310-332, 2010.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 12, n. 2, p.199-220, 2006.

ANTONELLO, C. S. O processo de aprendizagem entre níveis individual, grupal e organizacional: desenvolvimento de competências. **Organizações em contexto**, n. 5, p. 223-250, 2007.

ANTONELLO, C. S. Saberes no singular? Em discussão a falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 225-245.

ANTONELLO, C. S.; C. S.; AZEVEDO, D. Organizações Culturais e a Aprendizagem Baseada em Práticas. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S.(Eds.) **Handbook de Aprendizagem Organizacional**. Porto Alegre, Bookman, 2011. p.565-582.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem Organizacional e as Raízes da sua Polissemia. In.: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre, Bookman, 2011. p.31-50.

ANTONELLO, Cláudia S.; GODOY, Arilda S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 266-279, 2009.

ARGOTE, L. Reflecting on Two Views of Managing Learning and Knowledge in Organizations. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 1, p. 43-48, Março 2005.

ARGYRIS, C. D.; SCHÖN, D. **Organizational learning II: Theory, method, and practice**. Massachusetts: AddisonWesley, 1996.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 203-228, 2004.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES-JUNIOR, E. O Campo de estudos sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n.4, p.458-477, maio/junho, 2010.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARRINGER, B.; HARRISON, J. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, v.26, n.3, p.367-403, 2000.

BASTOS, A. V. B.; SANTOS, M. V. Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.47, n.3, p.27-39, 2007.

BATT, P.; PURCHASE, S. 2004. Managing collaboration within networks and relationships. **Industrial Marketing Management**, v.33, p.169-174, 2004.

BIDO, S. D. et al. Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 58-85, 2011.

BITENCOURT, C. C.; SOUZA, Y. S. Das práticas de aprendizagem à aprendizagem Organizacional. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 2003. Anais... Atibaia. 23: Anpad.

BLOMQUIST, K.; HURMELINNA, P.; SEPPANEN, R. Playing the co-operation game right –Balancing trust and contracting. **Technovation**, v. 25, n. 5, p. 497–504, 2005.

BODDY, D.; MACBETH, D.; WAGNER, B. Implementing collaboration between organizations: an empirical study of supply chain partnering. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 7, p. 1003-1018, 2000.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: Kupfer, D., & Hasenclever, L. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, cap. 15, pp. 345-388, 2004.

BUKOWITZ, R. W.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CÂNDIDO, G. A., ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 24, 2000. Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CASTELLS, M. **O poder da identidade—a era da informação: economia, sociedade e cultura**. v 2. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHEN, B. Antecedents or Processes? Determinants of Perceived Effectiveness of Interorganizational Collaborations for Public Service Delivery. **International Public Management Journal**, v. 13, n. 4, p. 381-407, 2010.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation: managing alliances, networks and joint ventures**. Oxford, Oxford University Press, 1998.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. **Cooperative strategy: managing alliances, networks, and joint ventures**. 2. ed. New York: Oxford, 2005.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. Learning through Strategic Alliances. In: DIERKES, M. et al. **Organizational learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2006.

CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O. Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 68-79, 2004.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, 1990.

COOK, S. D; YANOW, D. Culture and organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 2, n. 4, p. 373-390, 1993.

COUGHLAN, A.T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 7ª ed., Porto Alegre, Bookman, 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Trad. Luciana de Oliveira Rocha. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROPPER, S. et al. Introducing inter-organizational relations. In: CROPPER, S. et al. (Eds.). **The oxford handbook of inter-organizational relations**. New York: Oxford University Press Inc. (p. 3-30), 2008.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. An organizational learning framework: from intuition to institution. **The Academy of Management Review**, Nova York, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DENZIN, N. K; LINCOLN, I.O **planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DRUCKER, P. F. **O gerente eficaz**. 9. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

DYER, J. H.; SINGH, H. H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v.23, n.4, p.660-679, 1998.

DYER, J.; CHU, W. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization science**, v. 14, n. 1, p. 57-68, 2003.

EBERS, M. The formation of inter-organizational networks. **Oxford University Press**, 1997.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: M. Easterby-Smith, **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

ELKJAER, B. Social learning theory: learning as participation in social processes. In: M. Easterby-Smith & M. Lyles, **The Blackwell Handbook of organizational learning and knowledge management**. London: Blackwell, 2003.

ELLIS, N; LOWE, S.; PURCHASE, S. Towards A Re-Interpretation Of Industrial Networks: A Discursive View Of Culture. **The IMP Journal**, v.1, n.2, p. 20-40 2006.

ESTIVALETE, V. de F. B. **O processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista do agronegócio: Do nível individual ao interorganizacional**. 2007. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 269 f. 2007.

ESTIVALETE, V. F. B; BEGNIS, PEDROZO, E. A.; HERON Sergio Moreira. Em busca da ação coletiva: estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em redes. **Base (UNISINOS)**, v. 5, p. 224-235, 2008.

FANG, S. R. et al. Relationship learning and innovation: The role of relationship-specific memory. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 5, p. 743-753, 2011.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. A Teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, PROPAD/UFPE, v. 8, n.2, p. 193-208, mai/ago. 2010.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3.ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FLYVBJERG, B. Five Misunderstandings about Case-Study Research. **Qualitative Inquiry**, v. 12, n. 2, abr. 2006.

FRIEDMAN, R. A.; PODOLNY J. Differentiation of Boundary Spanning Roles: Labor Negotiations and Implications for Role Conflict. **Administrative Science Quarterly**, v.37, p. 28-47, 1992.

GAGLIARDI, Pasquale. The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. **Organization studies**, v. 7, n. 2, p. 117-134, 1986.

GEYSKENS, I. et al. The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. **International Journal of research in marketing**, v. 13, n. 4, p. 303-317, 1996.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. E. M.; KUMAR, N. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. **Journal of Marketing Research**, v.36, n.2, p. 223-238, maio, 1999.

GHEMAWAT, P. Sustainable advantage. **Harvard business review**, v. 64, n. 5, p. 53-58, 1986.

GHERARDI, S. **Organizational knowledge: the texture of workplace learning**. London, Blackwell, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GNYAWALI , D. R.; HE, J.; MADHAVEN, R. Impact of co-opetition on firm competitive behaviour: an empirical examination. **Journal of Management**, v. 32, n. 4, p. 507–530, 2006.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GULATI, R.; SYTCH, M. Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, p. 32–69, 2007.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors and win. **Harvard business review**, v. 67, n. 1, p. 133-139, 1989.

HAMEL, J. **Étude de cas et sciences sociales**. Paris: L'Harmattan, 1997.

HARDY, C.; PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 2, p. 321-347, 2003.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer supplier relationships. **Journal of Marketing Research**, v.27, n.1, p.24-36, 1990.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

HOLMQVIST, M. A dynamic model of intra-and interorganizational learning. **Organization studies**, v. 24, n. 1, p. 95-123, 2003.

HUANG, Y.; CHU, W. Enhancement of Product Development Capabilities of OEM Supplier: Inter - and Intra-organisational Learning. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.25, n.2, p.147-158, 2010.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing process and the literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

INKPEN, A. C. Learning through joint ventures: A framework of knowledge acquisition. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 7, p. 1019-1044, 2000.

JANOWICZ-PANJAITAN, M.; NOORDERHAVEN, N. G. Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. **Research Policy**, v. 37, n. 8, p. 1337-1355, 2008.

KARTHIK, N. S. I. Learning in strategic alliances: An evolutionary perspective. **Academy of Marketing Science Review**, v. 2002, p. 1, 2002.

KATZ, D.; KAHN, R. **The social psychology of organizations**. New York: Wiley, 1978.

KHAMSEH, H. M.; JOLLY, D. R. Knowledge transfer in alliances: determinant factors. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 1, p. 37-50, 2008.

KLEIN, L. L., **Motivos que levam as empresas a retirarem-se dos processos cooperativos: contribuições para a formação, gestão e desenvolvimento de redes interorganizacionais**. 2012. Dissertação Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

KLOTZKE, M. C.. Redes estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 85-104, 2002.

KNIGHT, L. Network learning: exploring learning by interorganizational networks. **Human Relations**, [S.l.], v. 55, n. 4. p. 427-454, 2002.

KOLB, D. A. **Experiential Learning**: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

KOTTER, J. P. Os líderes necessários. **HSM Management**, v.4, n.1, p.18-23, 1997.

KYRIAKOPOULOS, K.; MOORMAN, C. Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: the overlooked role of market orientation. **International Journal of Research in Marketing**, v.21, p.219-240, 2004.

LANE, C. Organizational learning in supplier networks. In: DIERKES, M. et al. **Organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

LANKSHEAR, C.; KNOBEL, M. **Pesquisa pedagógica**: do projeto à implementação. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LARENTIS, F. et al. Aprendizagem Organizacional e Relacionamentos Interorganizacionais: Um Estudo de Casos Múltiplos. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 11, n. 4, p. 347-366, 2014.

LARENTIS, F. **Marketing de relacionamento e cultura organizacional**: uma perspectiva interorganizacional. 2010. Tese de Doutorado - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10183/22744>>. Acesso em: 17 fev. 2014.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem organizacional e situada: referenciais possíveis para compreensão do Marketing de Relacionamento: In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 33, 2009; São Paulo. Anais... São Paulo: **Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, 2009.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; SLONGO, L. A. Marketing de relacionamento e transformações culturais organizacionais: um estudo de casos múltiplos em díades. In: XXXIV Encontro da ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **XXXIV ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

LARSON, R., BENGTTSSON, L.; HENRIKSSON, K.; SPARKS, J. The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances. **Organizations Science**. (Special Issue). v.9, n.3, p.285-305, 1998.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. New York: Cambridge University Press, 1991.

LEWIN, A. Y.;VOLBERDA, H. W. Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. **Organization Science**, v.10, Sept./Oct., p.519-534, 1999.

LOTIA, N. Power dynamics and learning in collaborations. **Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management**, v. 10, n. 2, p. 56-68, 2004.

MACHLES, D. Situated learning. **Professional Safety**, v. 48, n. 9, p. 22-28, 2003.

MALCOLM, J.; HODKINSON, P.; COLLEY, H. The interrelationships between informal and formal learning. **Journal of workplace learning**, v. 15, n. 7/8, p. 313-318, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MCCALL Jr.; LOMBARDO, M. M.; MORRISON, A. M. **The lessons of experience: how successful executives develop on the job**. New York: The Free Press, 1988.

MEAD, R. **International management: cross cultural dimensions**. Oxford: Blackwell, 1994.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R.; BAUMGARTNER, L. Traditional learning theories. In: MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R.; BAUMGARTNER, L. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco: Jossey-Bass. 3. ed. 2007. Cap. 11, p. 275-297.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. 1st.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MILES, M. B.; HUBERMAN, M. **Qualitative Data Analysis**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MILES, R., SNOW, C.; MILES, G. The future organization. **Long range planning**, v. 33, n. 3, p. 300-321, 2000.

MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Sáafari de estratégia**. Porto Alegre. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOHR, J.; SENGUPTA, S. Managing the paradox of Inter-firm: the role of governance Mechanisms. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 17, n. 4, p. 282-301, 2002.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **The journal of marketing**, p. 20-38, 1994.

MUTHUSAMY, S. K.; WHITE, M. Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view. **Organization Studies**, v.26, n.3, p.415-441, 2005.

NICHOLSON, C.Y.; COMPEAU, L.D.; SETHI, R. The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 1, p. 3-15, 2001.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. Introduction: toward a practice-based view of knowing and learning in organizations. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D.

(eds). **Knowing in organizations: a practice-based approach**. New York: M. E. Sharpe, 2003.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, v.5, n.1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.; TOYAMA, R.; HIRATA, T. 2011. **Managing Flow: Teoria e casos de empresas baseadas no conhecimento**. Porto Alegre, Bookman, 2011.

OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n.4, p.459-583, 1998.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PALMATIER, R. W. et al. Factors influencing the effectiveness of Relationship Marketing: a meta-analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 136-153, 2006.

PALMATIER, R. W. et al. Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics. **Journal of Marketing**, v. 77, p. 13-30, January 2013.

PAWLOWSKY, P. The Treatment of Organizational Learning in Management Science. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD J.; NONAKA I. (Eds.). **Handbook of organizational learning and knowledge**, New York: Oxford, 2001, p.67-88.

PEREIRA, B. A. D., PEDROZO, E. A. O outro lado da cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. In: **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

PERRONE, V., ZAHEER, A.; MCEVILY, B. Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners. **Organization Science**, v. 14, n. 4, p. 422-439, 2003.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic management journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETERS, L. D. et al. Collaboration and collective learning: networks as learning organisations. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 25, n. 6, p. 478-484, 2010.

PETTERSEN, I. G. **A multi-level perspective on the dissolution of business relationships**.2001.

PFEFFER, J.; SALANCIK G. R. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Approach**. New York: Harper and Row, 1978.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**, Gloucester (Mass): Peter Smith, 1983.

POWELL, K.; KOPUT, K.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, 1996.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, (may-june), p.79–91, 1990.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. 41-63 p.

PRITCHARD, M. P.; HAVITZ, M. E.; HOWARD, D. R. Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 3, p. 333-348, 1999.

ROBERTS, J. Limits to communities of practice. **Journal of Management Studies**, v.43, n.3, p.623-639, 2006.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SACCOMANO, N. M., TRUZZI, O. M. S. Posicionamento estrutural e relacional em redes de empresas: uma análise do consórcio modular da indústria automobilística. **Gestão da Produção**, São Carlos, v.16, n.4, p.598-611, out-dez, 2009.

SANTOS, M. V. **Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional: estudo numa empresa petroquímica da Bahia**. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2004.

SCHERER, F. O. **Limites, inovações e desenvolvimento nos relacionamentos de redes de pequenas empresas no Rio Grande do Sul**. 2007. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

SDECT. **Secretaria de Desenvolvimento Econômico Ciência e Tecnologia**. Disponível em <http://www.sct.rs.gov.br/?model=conteudo&menu=81&id=3509>>. Acesso em: 22 maio 2015.

SEDAI. **Manual do consultor do programa redes de cooperação**. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. Governo do Estado do Rio Grande do Sul, dez. 2003. Disponível em: <<http://www.rs.gov.br/conteudo/215006/programa-redes-de-cooperacao-discute-acoes-do-programa-com-universidades-conveniadas----->>. Acesso em 23 set. 2015.

SELNES, F.; SALLIS, J. Promoting Relationship Learning. **Journal of Marketing**, v. 67, p. 80-95, jul. 2003.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, E. C. A. **Dimensões da Aprendizagem: Estudo em uma Organização do Segmento Farmacêutico**. 2013. 99p. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Administração em Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2013.

SILVA, M. A. **Alianças e redes organizacionais**: bases para construção, formas, interdependências e modelos organizacionais inerentes. 197 f. Dissertação [Mestrado]. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1994.

SILVA, R. S. et al. Fatores de relacionamento interorganizacional na manutenção de redes de cooperação. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 6, n. 2, p. 101-115, 2014.

STAKE, R. E. **Investigación con estudio de casos**. Madrid: Morata, 1999.

STRATI, A. Organizational Symbolism as a Social Construction: A Perspective from the Sociology of Knowledge. **Human Relations**, v. 51, n. 11, p. 1379-1402, 1998.

SWIERINGA, J.; WIERDISMA, A. **La organización que aprende**. MA: Addison, 1995.

TANGHE, J., WISSE, B.; VAN DER FLIER, H. The role of group member affect in the relationship between trust and cooperation. **British Journal of Management**, v. 21, n. 2, p. 359-374, 2010.

TANGPONG, C.; HUNG, K.; RO, Y. K. The interaction effect of relational norms and agent cooperativeness on opportunism in buyer–supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 5, p. 398-414, 2010.

THORGREN, S., WINCENT, J.; OTTQVIST, D. A cause–effect study of inter-firm networking and corporate entrepreneurship: initial evidence of self-enforcing spirals. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 14, n. 04, p. 355-373, 2009.

TRIST, E. L. Referent Organizations and the Development of Interorganizational Domains. **Human Relations**, v. 36, p. 269-284, 1983.

VAN DE VEN, A. H. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. **Academy of management review**, v. 1, n. 4, p. 24-36, 1976.

VELUDO, M. L.; MACBETH, D. K.; PURCHASE, S. Partnering and relationships within an international network context. **International Marketing Review**, v. 21, n. 2, p. 142-151, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação interorganizacionais**: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2006.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, out./dez. 2008.

WALTER, A.; GEMÜNDEN, H. G. Bridging the gap between suppliers and customers through relationship promoters: theoretical considerations and empirical results. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 15, n. 2/3, p. 86-105, 2000.

WANG, Y.; KRAKOVER, S. Destination marketing: competition, cooperation or coopetition?. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 2, p. 126-141, 2008.

WATSON, T. J. The Emergent Manager and Processes of Management Pre-Learning. **Management Learning**, London, n. 32, v. 2, p. 221-235. 2001.

WEGNER, D. Aprendizagem interorganizacional: um estudo das redes horizontais de pequenas empresas. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, p. 537-564, 2011.

WEGNER, D.; DAHMER, L. V. Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas: uma proposta metodológica. **Anais do Seminário de Administração FEA/USP**, São Paulo, SP, Brasil, agosto, 2004.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGS, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 3, 2004.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p.171–180, 1984.

WILLIAMS, R. Narratives of knowledge and intelligence... beyond the tacit and explicit. **Journal of Knowledge Management**, London, v. 10, n. 4, p. 81-99, 2006.

WINCENT, J.; THORGREN, S.; ANOKHIN, S. Entrepreneurial orientation and network board diversity in network organizations. **Journal of Business Venturing**, v. 29, p.327–344, 2014.

YANOW, D. Translating local Knowledge at organizational peripheries. **British Journal of Management**, v. 15, p. 9-25, 2004.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 2 ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994.

YIN. R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization science**, v. 9, n. 2, p. 141-159, 1998.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA INTEGRANTES DA REDE

Objetivos específicos	Questões para as empresas do estudo	Autores de base
Caracterização das redes de cooperação de estudo	<p>Comente sobre sua trajetória na rede na XXX (nome da empresa)? O que tem melhorado com o tempo, o que mexeu na sua empresa.</p> <p>O que mudou no comportamento, atitude ou conhecimento das pessoas após empresa inserida na rede?</p> <p>Conte fatos, situações que demonstrem como o relacionamento entre os integrantes da rede XX ocorrem.</p>	<p>Verschoore; Balestrin (2008) Balestrin; Vargas (2004) Oliver (1990) Day (2001) Anderson; Weitz (1989) Claro; Claro (2004)</p>
Analisar as bases da aprendizagem interorganizacionais;	<p>Conte como ocorre o processo de comprometimento entre empresa e a rede? (avaliação, formação, dificuldades).</p> <p>Como tem se dado a evolução da confiança e do comprometimento nos relacionamentos ao longo do tempo?</p> <p>Como você descreveria a cultura ou jeito de ser da rede? Comente o que é característico, quais são as “histórias” da sua rede? (explorar crenças, valores, mitos, ritos, histórias). Em relação a sua empresa.</p> <p>Você considera os relacionamentos dentro da rede estáveis? Porque? Como é percebida a estabilidade?</p> <p>Até que ponto esta estabilidade atrapalha o desenvolvimento dos relacionamentos e ações de inovação dentro da rede?</p>	<p>Child; Faulkner, (1998) Morgan; Hunt (1994) Mintzberg et al. (2000) Larentis et al. (2014)</p>
Analisar os processos de aprendizagem interorganizacionais	<p>Como os conhecimentos circulam na rede? Que tipo de conhecimento você acredita que circula mais na rede (tácito ou explícito)? De que forma as empresas da rede se apropriam?</p> <p>As reuniões presenciais e cursos contribuem para a aprendizagem como por exemplo, no compartilhamento de dificuldades, soluções, dicas? Existem conversas informais mesmo fora do ambiente da rede. Exemplifique/explique.</p> <p>O conhecimento é usado para alterar o que já existe ou para fazer</p>	<p>Nonaka; Takeuchi (2002) March (2001) Janowicz-Panjaitan; Noorderhaven (2008) Larentis et al. (2014)</p>

	<p>coisas novas? Fale como isso acontece.</p> <p>Como a partilha de recursos (financeiro, pessoas, estrutura) e conhecimento promove a solução de problemas? Fale como isso ocorre.</p> <p>Ter sua empresa na rede ajuda a lidar com as incertezas e dificuldades econômicas, políticas e sociais. Comente.</p> <p>De que maneira a rotatividade de pessoal interfere no relacionamento com a rede e na aprendizagem junto as empresas integrantes?</p> <p>Quais as pessoas da empresa que tem contato com outras pessoas rede? Como essas pessoas desenvolvem o trabalho e contribuição para organização?</p>	
<p>Analisar os resultados de aprendizagem interorganizacionais;</p>	<p>Como as empresas cooperam entre si? Como a aprendizagem entre elas tem colaborado para isso.</p> <p>Como o tempo e experiência propiciou melhoria nas práticas de gestão (sistemas, conceito, operações)? De que maneira? Como a aprendizagem contribui para isso.</p> <p>De que forma as empresas são parecidas com sua cultura e jeito de ser? Como isso vem acontecendo no decorrer do tempo?</p>	<p>Thorgren, Wincent, Ottqvist (2009) Larentis et al. (2014) Miles, Snow, Miles (2000) Tanghe, Wisse e Van Der Flier. (2010)</p>
<p>Descrever e analisar o contexto e suas relações com bases, processos e resultados de aprendizagem interorganizacional.</p>	<p>Como as experiências anteriores influenciam as interações organizacionais atuais e nas expectativas futuras relacionadas a rede? Como a aprendizagem (bases, processos e resultados) tem contribuído para isso?</p> <p>Que diferenças você percebe no dia a dia das empresas da rede? Como a atuação na rede tem colaborado para melhoria interna da sua e das outras empresas?</p>	<p>Nonaka et al. (2011). Larentis et al. (2014) Holmqvist (2003)</p>

APÊNDICE B – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA PRESIDENTES DA REDE

Objetivos específicos	Questões para as empresas do estudo	Autores de base
Caracterização das redes de cooperação de estudo	<p>Comente sobre sua trajetória na rede na XXX (nome da empresa)? O que tem melhorado com o tempo? Melhorias e dificuldades da rede.</p> <p>O que mudou no comportamento, atitude ou conhecimento das empresas após inserida na rede?</p> <p>Conte fatos, situações que demonstrem como o relacionamento entre os integrantes da rede XX ocorrem.</p>	<p>Verschoore; Balestrin (2008) Balestrin; Vargas (2004) Oliver (1990) Day (2001) Anderson; Weitz (1989) Claro; Claro (2004)</p>
Analisar as bases da aprendizagem interorganizacionais;	<p>Conte como ocorre o processo de comprometimento entre empresa e a rede? (avaliação, formação, dificuldades).</p> <p>Como tem se dado a evolução da confiança e do comprometimento nos relacionamentos ao longo do tempo entre empresas e rede?</p> <p>Como você descreveria a cultura ou jeito de ser da rede? Comente o que é característico, quais são as “histórias” da sua rede? (explorar crenças, valores, mitos, ritos, histórias).</p> <p>Você considera os relacionamentos dentro da rede estáveis? Porque? Como é percebida a estabilidade?</p> <p>Até que ponto esta estabilidade atrapalha o desenvolvimento dos relacionamentos e ações de inovação dentro da rede?</p>	<p>Child; Faulkner, (1998) Morgan; Hunt (1994) Mintzberg et al. (2000) Larentis et al. (2014)</p>
Analisar os processos de aprendizagem interorganizacionais	<p>Como os conhecimentos circulam na rede? Que tipo de conhecimento você acredita que circula mais na rede (tácito ou explícito)? De que forma as empresas da rede se apropriam?</p> <p>As reuniões presenciais e cursos contribuem para a aprendizagem como por exemplo, no compartilhamento de dificuldades, soluções, dicas? Existem conversas informais mesmo fora do ambiente da rede. Exemplifique/explique.</p> <p>O conhecimento na rede é usado para alterar o que já existe ou para fazer coisas novas? Fale como isso acontece.</p>	<p>Nonaka; Takeuchi (2002) March (2001) Janowicz-Panjaitan; Noorderhaven (2008) Larentis et al. (2014)</p>

	<p>Como a partilha de recursos (financeiro, pessoas, estrutura) e conhecimento promove a solução de problemas? Fale como isso ocorre.</p> <p>Ter essas empresas na rede ajuda a lidar com as incertezas e dificuldades econômicas, políticas e sociais. Comente.</p> <p>De que maneira a rotatividade de pessoal interfere no relacionamento com a rede e na aprendizagem junto as empresas integrantes?</p> <p>Quais as pessoas das empresas que tem contato com rede? Como essas pessoas desenvolvem o trabalho e contribuição para rede?</p>	
<p>Analisar os resultados de aprendizagem interorganizacionais;</p>	<p>Como as empresas cooperam entre si? Como a aprendizagem entre elas tem colaborado para rede.</p> <p>Como o tempo e experiência propiciou melhoria nas práticas de gestão (sistemas, conceito, operações)? De que maneira? Como a aprendizagem contribui para isso.</p> <p>De que forma as empresas são parecidas com sua cultura e jeito de ser? Como isso vem acontecendo no decorrer do tempo?</p>	<p>Thorgren, Wincent, Ottqvist (2009) Larentis et al. (2014) Miles, Snow e Miles (2000) Tanghe, Wisse e Van Der Flier (2010)</p>
<p>Descrever e analisar o contexto e suas relações com bases, processos e resultados de aprendizagem interorganizacional.</p>	<p>Como as experiências anteriores influenciam as interações organizacionais atuais e nas expectativas futuras relacionadas a rede? Como a aprendizagem (bases, processos e resultados) tem contribuído para isso?</p> <p>Que diferenças você percebe no dia a dia das empresas da rede? Como a atuação na rede tem colaborado para melhoria interna das empresas?</p>	<p>Nonaka et al. (2011). Larentis et al. (2014) Holmqvist (2003)</p>