

AMPLIANDO A COMPREENSÃO SOBRE A APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA REDE DO SETOR DE SERVIÇOS

EXPANDING THE UNDERSTANDING OF INTERORGANIZATIONAL LEARNING: A STUDY IN A NETWORK SERVICES SECTOR

Vania de Fátima Barros Estivaleta

Professora adjunta da Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul.

Simone Alves Pacheco de Campos

Mestranda em Administração, pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Rio Grande do Sul.

Tarizi Cioccarri Gomes

Bacharel em Administração, pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Rio Grande do Sul.

Marcelo dos Santos Machado

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Rio Grande do Sul.

(Semead)

Recebido em: 09/06/2009

Aprovado em: 10/08/2009

RESUMO

O processo de aprendizagem interorganizacional tem se destacado como um dos temas emergentes para o ambiente no qual as organizações encontram-se inseridas, constituindo-se em um importante instrumento na formulação e no desenvolvimento de estratégias para as empresas que atuam na forma de redes. Diante desta perspectiva, o presente trabalho discute como se dá o comportamento de aprendizagem formal e informal entre as organizações integrantes de uma rede horizontal do setor de serviços. Assim, desenvolveu-se um estudo exploratório, de caráter quantitativo e qualitativo, sendo que o método de investigação utilizado foi o estudo de casos múltiplos. Por meio da análise dos dados, percebeu-se que o comportamento de aprendizagem predominante na rede estudada é o informal. No entanto, os gestores pesquisados têm consciência da importância da aprendizagem formal, mas estão enfrentando dificuldades no desenvolvimento de estratégias sistematizadas como uma forma de potencializar a aprendizagem entre as empresas. No estágio atual em que se encontra a rede, torna-se necessária a formalização de algumas práticas de aprendizagem como forma de garantir a manutenção dos relacionamentos ao longo do tempo.

Palavras-chave: aprendizagem interorganizacional, rede, setor serviços.

Endereços dos autores:

Vania de Fátima Barros Estivaleta

E-mail: vaniafibe@terra.com.br.

Simone Alves Pacheco de Campos

E-mail: simone_apcampos@yahoo.com.br.

Tarizi Cioccarri Gomes

E-mail: tarizi@hotmail.com.

Marcelo dos Santos Machado

E-mail: marcelo.smac@gmail.com.

ABSTRACT

The process of interorganizational learning has stood out as one of the emerging themes for the environment in which the organizations are inserted, and consists in an important tool in the formulation and development of strategies for enterprises which work in the form of networks. From this perspective, this study discusses how the formal and informal learning behavior is among the organizations which are part of a horizontal network of services sector. Thus, an exploratory study of quantitative and qualitative approach was carried out, in which the method of investigation used was the multiple case studies. By means of the data analysis, it was noticed that the predominant learning behavior in the network being studied is the informal. Nevertheless, the managers under research are aware of the importance of the formal learning, but they are facing difficulties in the development of systematized strategies as a way of achieving the potential for learning among the enterprises. In the present stage the network lies on, it is necessary to formalize some learning practices as a way to ensure the maintenance of the relationships in the long term.

Keywords: interorganizational learning, networks, services sector.

1. INTRODUÇÃO

O processo de aprendizagem interorganizacional tem se destacado como um dos temas emergentes para o ambiente no qual as organizações encontram-se inseridas, constituindo-se em um importante instrumento na formulação e no desenvolvimento de estratégias para as empresas que atuam na forma de redes. Ao incorporar a aprendizagem na definição de seus propósitos corporativos, as organizações que atuam em rede passam a incorporar um conjunto de interesses que perpassam as questões de cunho meramente econômico, atendendo, assim, às necessidades e expectativas de seus diversos públicos.

Vasconcelos, Milagres & Nascimento (2005: 393) entenderam que as redes são variáveis estratégicas que afetam a estrutura das empresas e a forma de competição, sendo que a maior parte do valor dos produtos das empresas é produzida nestas redes, e não mais de modo isolado. Segundo o entendimento destes autores, os recursos críticos para a competitividade das organizações, "como o conhecimento, deve ser compartilhado, explorado e aplicado numa perspectiva de rede".

Ao se tratar de organizações do setor de serviços, estes recursos críticos se tornam ainda mais relevantes, tendo em vista que o ambiente de serviços é suficientemente singular (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2005), o que confere a este setor uma preocupação ainda maior com o processo de aprendi-

zagem, de modo a estabelecer novas formas de relacionamento com os públicos envolvidos.

À luz destas questões, o processo de aprendizagem interorganizacional em organizações inseridas em rede, que pertencem ao setor de serviços, representa uma oportunidade para as empresas compartilharem conhecimento e vislumbrarem uma perspectiva de acesso ao conhecimento de outras organizações. Os comportamentos de aprendizagem podem ocorrer de modo formal e informal, e, neste sentido, Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven (2008) entenderam que os dois tipos de comportamentos exercem um efeito positivo sobre a aprendizagem interorganizacional, sendo considerados complementares.

De acordo com esta lógica, os novos arranjos interorganizacionais, como as redes de empresas, por exemplo, foco da investigação do presente estudo, podem ser considerados uma plataforma para a aprendizagem tanto formal quanto informal, ao fornecerem às organizações acesso ao conhecimento de outras empresas parceiras (INKPEN, 2000).

Sob esta perspectiva, o processo de aprendizagem interorganizacional pode ser considerado uma estratégia capaz de potencializar o desenvolvimento organizacional, assim como pode prover às organizações do setor de serviços uma gestão sustentável que atenda aos interesses coletivos, e não mais individuais. Neste contexto, a discussão sobre o processo de aprendizagem em redes do setor de

serviços faz-se pertinente, tendo em vista que, conforme afirmou Iyer (2002), na medida em que os relacionamentos entre as organizações evoluem, as competências organizacionais mudam, os objetivos são redefinidos e, conseqüentemente, a dinâmica da aprendizagem e as interações entre as empresas parceiras também se modificam.

Inserido nesta problemática, este artigo discute como se dá o comportamento de aprendizagem formal e informal entre as organizações integrantes de uma rede horizontal do setor de serviços, partindo-se do pressuposto de que estes temas podem trazer contribuições significativas e subsídios capazes de auxiliar no fortalecimento e na manutenção duradoura dos relacionamentos entre as organizações envolvidas em relações de cooperação.

Assim, este estudo procurou discutir tais conceitos com a realidade vivenciada pelas organizações inseridas em uma rede horizontal do setor de serviços, procurando responder à questão central de pesquisa: **como se dá o processo de aprendizagem formal e informal em organizações inseridas em uma rede do setor de serviços?**

Com base no exposto, este trabalho teve como inspiração os estudos desenvolvidos por Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven (2008), sendo ampliado para um contexto de relacionamentos interorganizacionais na forma de redes horizontais do setor de serviços, e tem como objetivos: (i) verificar os resultados de aprendizagem no que tange à aquisição, aplicação de conhecimento e melhoria da eficiência das organizações que estabelecem relacionamentos horizontais; (ii) analisar como o ocorre o comportamento de aprendizagem formal e informal entre as organizações inseridas em uma rede horizontal do setor de serviços; e (iii) identificar quais os fatores que dificultam e facilitam a aprendizagem nestas organizações.

Visando a atender aos objetivos propostos, este trabalho encontra-se estruturado em mais cinco seções, além da introdução. Na seção dois, apresenta-se o marco teórico que orientou a realização do presente estudo. Na seção três, abordam-se as delimitações metodológicas que permitiram a operacionalização desta pesquisa. Na seção quatro, são apresentados os resultados obtidos com o estudo, delimitados em categorias de análise alinhadas com

os objetivos anteriormente definidos. Na seção cinco, apresentam-se as considerações finais, e, por fim, as referências bibliográficas utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Redes interorganizacionais

Segundo Olave & Amato (2001), a necessidade de as empresas atuarem de forma conjunta e associada é a principal característica do atual ambiente organizacional. A partir desta premissa, surgem os modelos organizacionais baseados na associação e na cooperação, e vistos como uma forma inovadora de obter competitividade e sobreviver no mundo globalizado (OLAVE & AMATO, 2001).

De acordo com Balestrin, Vargas & Fayard (2005), a lógica da atuação em rede surge a partir da consciência da necessidade de atuação conjunta e de cooperação entre pequenas e microempresas, objetivando uma maior eficiência e competitividade. Nesta mesma linha, León (1998) afirmou que as redes de empresas são formadas inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, gerindo as atividades a partir da coordenação e cooperação entre as empresas parceiras.

Cândido, Goedert & Abreu (2000) declararam que as redes de empresas 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. Jarillo (1988) afirmou que 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 & 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).

No que tange aos motivos que levam as organizações a atuar de forma coletiva, Ebers (1997) afirmou 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, Oliver (1990) mencionou que existem seis possíveis motivações para o estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais: (i) **necessidade**, quando as organizações estabelecem relacionamentos por fins legais ou reguladores; (ii) **assimetria**, quando há a intenção de controlar outras organizações e manter sua autonomia sobre elas; (iii) **reciprocidade**, no caso de existir um alvo comum e objetivos mutuamente benéficos entre os parceiros; (iv) **eficiência**, quando o objetivo da parceria está em diminuir os custos das transações internas; (v) **estabilidade**, quando as organizações procuram, por meio da parceria, reduzir as incertezas ambientais; e (vi) **legitimidade**, quando procuram justificar suas atividades e as saídas do ambiente institucional, e também para parecerem socialmente responsáveis.

Em relação aos tipos de relacionamentos formados, destaca-se a contribuição de Baum & Ingram (2002), que propuseram uma tipologia de redes, na qual são caracterizados dois tipos de relacionamentos: verticais e horizontais. As redes verticais ocorrem quando organizações diferentes unem-se em torno de um objetivo comum (BAUM & INGRAM, 2002). Nesta mesma linha, acrescenta-se o entendimento de Balestrin & Vargas (2004), segundo o qual os relacionamentos verticais são similares àqueles estabelecidos entre uma matriz e sua filial, caracterizando, dessa forma, uma relação de hierarquia entre as organizações.

As redes caracterizadas como horizontais por Baum & Ingram (2002) são formadas por organizações similares, sendo até mesmo competidores em

potencial. Sob a ótica de Balestrin & Vargas (2004), os relacionamentos horizontais são formados entre empresas que mantêm sua independência, porém optam por coordenar algumas atividades conjuntamente, cooperando entre si.

Cabe, ainda, acrescentar a tipologia proposta por Casarotto Filho & Pires (1999), que caracterizaram as redes como **topdown** e **flexíveis**. As redes *topdown* são, de acordo com estes mesmos autores, aquelas onde existe uma relação hierárquica entre as empresas, sendo que normalmente este tipo de relacionamento é formado para atingir as necessidades de uma empresa-mãe (CASAROTTO FILHO & PIRES, 1999). Por outro lado, no caso das redes flexíveis, os relacionamentos estabelecidos podem ocorrer por meio de um consórcio reunindo empresas que atuam no mesmo mercado, com o objetivo de potencializar seus esforços em torno de um objetivo comum.

Segundo o entendimento de Vasconcelos, Milagres & Nascimento (2005), as redes podem ser vistas como entidades formadas por uma diversidade de conhecimentos e competências críticas e fundamentais para as empresas participantes, o que confere a elas uma capacidade competitiva de adquirir, armazenar e renovar conhecimentos tácitos de uma forma muito mais dinâmica. No que tange ao estudo da aprendizagem no contexto das redes interorganizacionais, Balestrin (2005) enfatizou que, no caso dos relacionamentos horizontais, as relações entre as empresas formam um ambiente de aprendizagem por meio da cooperação.

2.2. Aprendizagem organizacional e interorganizacional e os comportamentos de aprendizagem formal e informal

Apesar da multiplicidade de estudos abrangendo a temática da aprendizagem organizacional, Perin *et al.* (2006) afirmaram que ainda não há um consenso na literatura acerca da definição do tema. No entendimento de Crossan, Lane & White (1999), a aprendizagem organizacional é um processo dinâmico, não somente porque a aprendizagem ocorre a todo o momento e em todos os níveis da organização, mas também porque cria uma espécie de tensão entre a assimilação de novos conhecimentos

e a utilização daqueles que já foram internalizados pela empresa.

Acerca da aquisição de conhecimentos por parte das organizações, acrescenta-se a contribuição de Nonaka & Takeuchi (1997), que enfatizaram que a criação de novos conhecimentos pelas empresas não é somente uma questão de aprender com outros ou adquirir conhecimentos externos. Estes autores afirmaram que o conhecimento deve ser constituído por si mesmo, por intermédio da interação entre os membros da organização. A organização não pode criar conhecimentos por si só, pois necessita da interação do indivíduo e entre os indivíduos pertencentes à organização (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

De acordo com o entendimento de Antonacopoulou (2001), o processo de aprendizagem organizacional pode ser facilitado ou dificultado devido a fatores que influenciam o mesmo, sendo que estes fatores podem ser tanto organizacionais quanto pessoais. Com base na contribuição de Antonacopoulou (2001), foi elaborada a Figura 1, abarcando os fatores que facilitam e dificultam o processo de aprendizagem organizacional.

Ampliando este debate para a aprendizagem interorganizacional, destaca-se o entendimento de Argote (2005), que enfatizou que as empresas aprendem não somente por meio de suas experiências passadas, mas também por intermédio das experiências de outras empresas. Neste sentido, Khamseh & Jolly (2008) afirmaram que as iniciativas de colaboração interorganizacionais constituem-se num dos principais meios através dos quais se torna possível que a organização identifique, transfira e internalize o conhecimento externo.

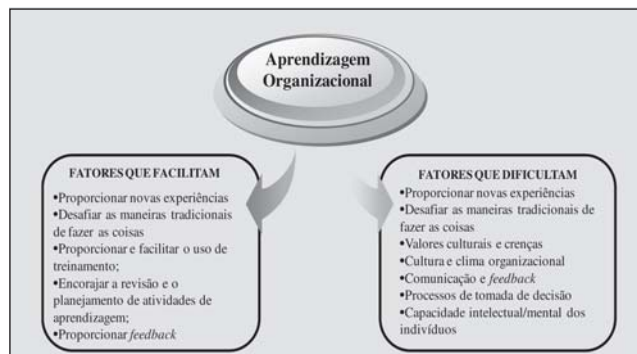


Figura 1: Fatores que facilitam e dificultam a aprendizagem
 Fonte: Elaborado com base em Antonacopoulou (2001).

No que tange aos estudos acerca da aprendizagem organizacional e interorganizacional, cabe acrescentar a esta discussão os conceitos de comportamentos de aprendizagem formal e informal, pois, no entendimento de Bitencourt & Souza (2003), a abordagem formal e informal tem estado presente nos estudos organizacionais há varias décadas, desde o enfoque da Teoria da Burocracia e do desenvolvimento da Experiência de Hawthorne. Estes mesmos autores ponderaram que as práticas formais e informais são fundamentais para o entendimento das dinâmicas organizacionais (BITENCOURT & SOUZA, 2003).

Conforme assinalou Livingstone (1999), a aprendizagem informal consiste em toda atividade que envolve a busca de entendimento, conhecimentos ou habilidades, que ocorre fora do contexto das instituições de ensino. Dessa forma, a aprendizagem informal pode ser empreendida por conta própria, seja individual, seja coletivamente, sem que haja uma supervisão por parte de um tutor ou educador (LIVINGSTONE, 1999). Nesta mesma linha, acrescenta-se o entendimento de Malcolm, Hodkinson & Colley (2003), que enfatizaram que a aprendizagem informal se dá por meio das práticas diárias da vida organizacional e do conhecimento horizontal.

No que tange ao contexto interorganizacional, a aprendizagem informal, de acordo com Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven (2008), pode ser caracterizada como a aprendizagem que ocorre de maneira espontânea entre os parceiros, além das fronteiras da organização. Assim, de acordo com estes mesmos autores, 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 & NOORDERHAVEN, 2008).

Contudo, Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven (2008) argumentaram que a ocorrência deste tipo de comportamento encontra maior dificuldade no contexto interorganizacional 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 interorganizacional ocorra.

No que diz respeito à aprendizagem formal, esta se caracteriza pela existência de processos organizados de aquisição do conhecimento, sendo este adquirido de maneira proposital (LIVINGSTONE, 1999). Dessa forma, conforme o entendimento de Malcolm, Hodgkinson & Colley (2003), a aprendizagem formal ocorre, em um contexto organizacional, por meio da realização de programas de treinamento.

Em um contexto de relacionamentos interorganizacionais, a aprendizagem formal foi caracterizada por Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven (2008) como sendo a aprendizagem que é planejada e programada pelas empresas parceiras, conjuntamente, por intermédio do que os autores chamaram de “gestão da aliança”. Dessa forma, os comportamentos de aprendizagem formal, em um contexto interorganizacional, são caracterizados por processos de aprendizagem programados e planejados (JANOWICZ-PANJAITAN & NOORDERHAVEN, 2008).

Por fim, cabe acrescentar o entendimento de Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven (2008), ao enfatizarem que tanto a aprendizagem formal quanto a aprendizagem informal apresentam comportamentos positivos na aprendizagem interorganizacional, sendo que estes conceitos podem ser considerados complementares. Dessa forma, os referidos autores afirmaram que os dois comportamentos de aprendizagem reforçam-se mutuamente (JANOWICZ-PANJAITAN & NOORDERHAVEN, 2008). Malcolm, Hodgkinson & Colley (2003) corroboraram o anteriormente exposto, ao enfatizarem que aprendizagem formal e informal são conceitos complementares, e não opostos.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se por ser de caráter quantitativo e qualitativo. A estratégia de pesquisa pode ser caracterizada como exploratória, pois, como o estudo da temática da aprendizagem (formal e informal) em relacionamentos interorganizacionais envolve questões emergentes no meio acadêmico, e aqueles ainda carecem de trabalhos empíricos abordando o contexto brasileiro, entende-se que este estudo possibilita ampliar a compreensão e a familiaridade destes complexos fenômenos. E, deste modo, acredita-se que ele possa susci-

tar a motivação de outros pesquisadores para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre este mesmo tema. Segundo a proposta de Gil (1999), os estudos exploratórios proporcionam uma maior flexibilidade na busca de informações sobre determinado problema, visando a torná-lo mais claro e possibilitando a construção de novas ideias sobre o tema abordado.

O método adotado para a realização desta pesquisa é o do estudo de casos múltiplos (YIN, 2001), pois as unidades de análise são as organizações inseridas em uma rede horizontal que atua no setor de serviços. Este método foi escolhido pelo fato de se mostrar alinhado com a questão de pesquisa e com os objetivos propostos neste estudo. A escolha da rede estudada deu-se de maneira intencional, a partir da relevância deste setor no atual contexto, e também por esta ser a rede pioneira ao reunir organizações desta natureza na região na qual está inserida. Além disto, como afirmaram Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005: 30-31), “é imperativo reconhecer que os serviços não são atividades meramente periféricas, mas, sim, parte integrante da sociedade; estão presentes no cerne da economia e são fundamentais para que esta se mantenha sadia e funcional.” Para garantir o sigilo e a confidencialidade dos dados coletados, a rede estudada será denominada Rede Serv I.

A Rede Serv I foi fundada, em 2005, por 35 empresas que atuam no interior do Estado do Rio Grande do Sul. Tais organizações optaram por atuar de forma coletiva, devido ao fato de estarem inseridas em um ambiente que está sempre em mutação e que é fortemente influenciado pela legislação, e em razão de aumentarem o poder de negociação, criando condições de competir de maneira igual com empresas de grande porte. Atualmente, a Rede Serv I é constituída por 30 organizações, atuando em cinco cidades gaúchas.

A Figura 2 foi elaborada com o objetivo de sintetizar o modelo de pesquisa utilizado no presente estudo.

As categorias analíticas utilizadas para o alcance dos objetivos propostos, baseadas em Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven (2008), são apresentadas de forma resumida no Quadro 1, a seguir.

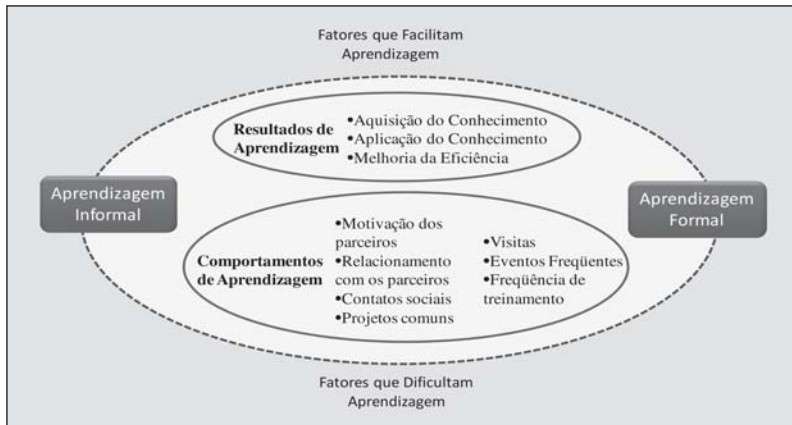


Figura 2: Modelo de pesquisa
Fonte: Elaborado pelos autores.

58 anos; e, quanto ao nível de escolaridade, três entrevistados possuíam curso superior completo, três possuíam curso superior incompleto e três possuíam ensino fundamental completo. No que se refere ao tempo de empresa, apenas um entrevistado contava com menos de dez anos de empresa; seis apresentavam entre 11 e 20 anos de empresa; e dois tinham acima de 30 anos de empresa. Em relação ao tempo de participação na rede, sete dos entrevistados participavam desde a fundação da rede e; dois entrevistados ingressaram na rede há dois anos.

Os entrevistados foram os gestores das organizações inseridas nas redes analisadas, perfazendo um total de nove pessoas. O perfil dos entrevistados apresenta as seguintes características: a maioria é do sexo masculino; a faixa etária variava de 39 a

A coleta de dados utilizada neste estudo foi efetuada através de dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de questionários e entrevistas individuais semiestruturadas, realizadas com os gestores das empresas da rede.

Quadro 1: Categorias analíticas

Dimensões	Categorias	Descrição
Resultados de aprendizagem	Aquisição de conhecimentos	Área que tem proporcionado maior aquisição de conhecimentos para os parceiros.
	Aplicação de conhecimentos	O que está sendo aprendido está sendo utilizado de forma independente.
	Melhoria da eficiência	O aprendizado coletivo está sendo utilizado para a melhoria da eficiência do funcionamento das empresas.
Comportamentos de aprendizagem	Motivação dos parceiros	Modo como os colaboradores das empresas pertencentes à rede estão dispostos a partilhar seus conhecimentos profissionais entre eles.
	Relacionamento com os parceiros	Os colaboradores das empresas que pertencem à rede se dão bem entre si.
	Contatos	Os contatos dos colaboradores da rede se estendem além dos contatos sociais estritamente profissionais.
	Projetos comuns	Quantas vezes, em média, são formadas equipes englobando os parceiros da rede para trabalhar em conjunto nos projetos.
	Eventos frequentes	Quantas vezes, em média, representantes (de diferentes níveis) participam de vários eventos organizados pela rede (ex.: conferências, reuniões anuais).
	Frequência de e treinamento	Quantas vezes, em média, os funcionários das empresas pertencentes à rede participam de sessões de treinamento organizadas pela rede.
	Visitas	Quantas vezes, em média, os funcionários das empresas pertencentes à rede participam de visitas organizadas pela rede.
Aprendizagem organizacional	Fatores	Fatores que podem potencializar o processo de aprendizagem facilitadores organizacional.
	Fatores dificultadores	Fatores que podem inibir o processo de aprendizagem organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven (2008) e Antonacopoulou (2001).

Os dados secundários foram obtidos pela análise documental, como manuais, estatutos e histórico da rede. As entrevistas individuais em profundidade foram gravadas e transcritas, com permissão dos entrevistados. Após estes procedimentos, realizou-se o tratamento e a interpretação dos dados qualitativos, utilizando-se a análise de conteúdo (BARDIN, 1977) como estratégia de análise de dados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Os resultados da aprendizagem: aquisição, aplicação de conhecimentos e melhoria da eficiência das organizações inseridas na rede analisada

Em relação aos resultados da aprendizagem interorganizacional, os dados da pesquisa demonstraram que os gestores pertencentes às organizações inseridas na rede estudada estão interessados na aquisição individual do conhecimento, conforme pode ser evidenciado na fala do seguinte gestor:

(...) Até porque o conhecimento eu é que tenho que buscar, não é a rede que vai juntar todo mundo e fazer uma palestra, dar curso, né... Então, cada um vai se virar do seu jeito. A rede é para fortalecer a soma de todos, porque atualmente cada um tem sua empresa (fala do gestor da empresa F).

Estes resultados merecem atenção por parte das empresas que integram a rede, pois remetem à compreensão de que o espírito individualista ainda prevalece no que tange ao processo de aprendizagem. A aquisição de conhecimento de modo coletivo poderia ser um elemento fortalecedor do senso de equipe entre os envolvidos, bem como auxiliaria a definição de prioridades e projetos comuns que poderiam facilitar a aprendizagem entre as empresas.

Quanto aos resultados de aprendizagem no que se refere à categoria de aquisição de conhecimentos, os gestores demonstraram estar adquirindo o conhecimento externo, principalmente no que diz respeito a negociações comerciais, administração geral e *marketing*. Neste sentido, percebe-se que há uma relação entre o conhecimento que tem sido adquirido pelas empresas e seu objetivo inicial para a formação da rede.

Ainda, percebe-se que os gestores, ao atuarem conjuntamente, estão focados na gestão financeira da empresa, na redução de custos, na ampliação dos descontos e, principalmente, no aumento do poder de mercado. Desta forma, confirma-se a afirmação de León (1998) de que as redes de empresas são formadas inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, gerindo as atividades a partir da coordenação e da cooperação entre as empresas parceiras, o que pode ser evidenciado na afirmação de um dos gestores, conforme segue:

(...) objetivo sempre é visando o [sic] melhor custo-benefício (...). Essa é o (...) objetivo maior da rede (fala do gestor da empresa A).

Todos os entrevistados revelaram que a aquisição de conhecimentos externos não tem ocorrido através das áreas de tecnologia e recursos humanos. No entanto, observa-se certo paradoxo, na medida em que os mesmos afirmaram que o acesso a normas, conhecimentos e legislações tem se dado de forma informatizada, como se pode observar na fala de um dos entrevistados:

(...) Na rede assim... é tudo informatizado, então é uma facilidade (...) hoje sai uma norma (...) e hoje mesmo a gente fica sabendo via Internet (fala do gestor da empresa B).

No que tange à aplicação dos conhecimentos adquiridos por intermédio dos relacionamentos entre os parceiros, constatou-se que os entrevistados mostraram-se satisfeitos quanto a este aspecto, uma vez que a maioria afirmou que o aprendizado coletivo, quando ocorre, está sendo utilizado para a melhoria da eficiência do funcionamento das empresas que compõem a rede, o que pode ser evidenciado através da seguinte fala:

(...) A produção vai ter um volume maior. E nesse volume maior é que se vai barganhar (...) para buscar um comissionamento maior, um atendimento diferenciado, que hoje as companhias que visitam só querem produção (...) (fala do gestor da empresa F).

Ainda em relação à aplicação dos conhecimentos adquiridos por meio dos relacionamentos entre os parceiros, constatou-se que há interesse dos gestores em utilizar, na sua empresa, o conhecimento adquirido através dos parceiros, com o objetivo de

melhorar a eficiência do funcionamento da empresa. Nesse sentido, há uma disposição dos colaboradores e gestores das empresas no que tange ao compartilhamento do conhecimento entre eles e entre as empresas da rede.

Ebers (1997) reforçou este entendimento ao mencionar que os motivos que levam as organizações a atuar coletivamente é o estabelecimento de relações entre os parceiros como forma de aumentar seus rendimentos, alcançar recursos ou potencialidades complementares e reduzir custos.

Segundo Olave & Amato (2001), a necessidade de as empresas atuarem de forma conjunta e associada é a principal característica do atual ambiente organizacional. Neste sentido, os resultados remetem à compreensão de que, apesar de os gestores revelarem que o aprendizado coletivo proporcionado pela rede pode ocasionar uma melhoria da eficiência de suas organizações, cabe ressaltar que o foco concentra-se, basicamente, em aspectos de cunho econômico e no aumento do poder de mercado. Aspectos de ordem comportamental e de cunho social praticamente não foram mencionados pelos entrevistados.

4.2. Comportamentos de aprendizagem formal e informal e os fatores facilitadores e dificultadores

Em relação à motivação dos parceiros para compartilhar os conhecimentos, percebeu-se certa disposição dos gestores em socializá-los. No entanto, cabe acrescentar que os mesmos necessitam se organizar para que este processo ocorra satisfatoriamente, de modo a contribuir e beneficiar todos os envolvidos. Um fato relevante que merece ser evidenciado é o bom relacionamento entre os parceiros que integram a rede investigada. Quase a totalidade dos entrevistados revelou que os gestores se relacionam de maneira amigável, e que esse foi um dos fatores que contribuiu para a formação da rede e para o processo de aprendizagem interorganizacional. A fala do gestor B serve para reforçar este entendimento:

Mas não tinha aquele entrosamento, né. Com a construção da rede, aí houve um entrosamento, por consequência até um maior respeito, né... entre

os colegas, isso é muito importante na nossa atividade, né (fala do gestor da empresa B).

Pode-se constatar, também, que os colaboradores e os gestores das empresas demonstraram um bom relacionamento, que se materializa através dos contatos que se estendem além dos contatos profissionais. Porém, há indiferença 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. Outro aspecto a ser evidenciado é o pouco interesse dos gestores em assemelhar-se ao estilo de gestão das outras empresas constituintes da rede.

Ao se tratar da aprendizagem informal, acrescenta-se a linha de pensamento de Livingstone (1999), ao entender que a aprendizagem informal é toda atividade que envolve a busca de entendimentos, conhecimentos ou habilidades, que ocorram fora do contexto das instituições de ensino. Com base neste entendimento, constatou-se que os contatos sociais entre os gestores das empresas que integram à rede estudada se estendem, na maioria das vezes, além dos contatos estritamente profissionais.

No entanto, cabe ressaltar que a ampliação destes contatos não tem impulsionado a realização de projetos comuns entre os integrantes da rede, na medida em que os mesmos mencionaram que têm desenvolvido poucos projetos de natureza coletiva. Os entrevistados ressaltaram que há perspectivas futuras de realização de projetos que envolvam todas as empresas pertencentes à rede; no entanto, para que isso ocorra, será necessário um maior comprometimento no que tange à assimilação e à adoção das decisões coletivas, como pode ser evidenciado na seguinte fala:

O primeiro passo é a união de todos em ter o compromisso, comprometimento de participar das reuniões marcadas, esse é o primeiro (fala do gestor da empresa F).

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 Malcolm, Hodkinson & Colley (2003) ao mencionarem que a aprendizagem formal ocorre por intermédio da realização de programas de treina-

mento e desenvolvimento. Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven (2008) confirmaram essa ideia ao afirmarem que a aprendizagem formal é planejada e programada pelas empresas parceiras conjuntamente, fato este que não está ocorrendo atualmente na rede, pois constatou-se que os treinamentos que ocorreram foram feitos pelos parceiros comerciais, com o intuito de barganhar melhores investimentos.

Os nossos treinamentos são (...) para que forneçam subsídios para que nós possamos vender melhor os produtos (...) (fala do gestor da empresa D).

(...) Os eventos maiores eram em (...). pra apresentar novos produtos, ou então eventos sociais (...) nível de participação em torno de 80%, 85% (fala do gestor da empresa H).

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 por intermédio da adoção de práticas formais de aprendizagem. No caso da rede estudada, constatou-se que as visitas ocorrem semanalmente, porém de maneira não sistematizada, e percebeu-se que, quanto maior a afinidade entre os gestores, maior é o número de visitas realizadas. Geralmente, as visitas ocorrem quando há necessidade de precisão de dados ou informações, bem como para a troca de experiências ou necessidade de prestar e/ou receber apoio de um colega, como se constata através da seguinte fala:

Mais eventualmente quando precisa assim... de um apoio de um colega né... a gente vai até o colega e assim se aquele não resolve, vai em outro colega, né... então, sempre que há necessidade (fala do gestor da empresa B).

Vale acrescentar que, quando os gestores foram questionados quanto ao número de reuniões promovidas pela rede, a maioria deles respondeu que geralmente ocorre uma reunião por mês. As reuniões basicamente são de cunho informativo, com a presença de fornecedores e parceiros comerciais, além de proporcionarem um momento de interação entre os participantes da rede. Outro aspecto a ser

evidenciado refere-se aos esforços que vêm sendo desenvolvidos pela rede para ampliar a participação dos gestores, o que tem se materializado através de videoconferência, tendo em vista que muitas empresas localizam-se em várias cidades do interior do Estado do Rio Grande do Sul, aspecto que pode ser evidenciado por meio dos seguintes depoimentos:

(...) Fizemos reuniões, por exemplo, com os fornecedores, com os parceiros comerciais (...). Então, as reuniões que fizemos nós já aproveitamos para fazer uma confraternização entre as empresas da rede (fala do gestor da empresa D).

Quando se tem uma novidade de mercado, (...) a gente procura, devido aos custos de se deslocar, o que mais a gente usa é a própria videoconferência (fala do gestor da empresa D).

Por intermédio da análise dos dados coletados, percebeu-se que o comportamento de aprendizagem predominante na rede estudada é o informal, o qual é caracterizado por Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven (2008) por meio das interações naturais entre os indivíduos e dos comportamentos espontâneos. Contudo, pode-se observar que, apesar de a aprendizagem na rede estar acontecendo de maneira informal, os gestores pesquisados têm consciência da importância da aprendizagem formal, conforme é evidenciado na seguinte fala:

Ela é mais informal, mas tem a obrigatoriedade de ter a formalidade. A informalidade, assim, é a troca de experiências do dia a dia (...) porque o nosso mercado é muito, ele altera a todo momento, né... E a formalidade seriam os cursos de gestão, são os cursos de, na parte financeira, comercialização, palestras (fala do gestor da empresa C).

Os resultados demonstram que os comportamentos de aprendizagem adotados pelas empresas que integram à rede são, de modo geral, de natureza informal. Neste sentido, é importante ressaltar que a formalização de alguns processos e atividades pode auxiliar e contribuir com a aprendizagem interorganizacional. Em se tratando do setor de serviços, tanto a aprendizagem formal quanto a informal são importantes e se complementam, na medida em que, segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005), os serviços são intangíveis e heterogêneos,

são criados e consumidos simultaneamente e, principalmente, pelo fato de os serviços proporcionarem a oportunidade de construir relações de longo prazo com os clientes. Diante do exposto, retoma-se o entendimento de Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven (2008) e Malcolm, Hodgkinson & 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 os seguintes: falta de coesão e interesse, realização de poucas reuniões e desmotivação dos funcionários.

Em contrapartida, de acordo com a percepção dos gestores pesquisados, um dos os fatores que poderia vir a facilitar o processo de aprendizagem interorganizacional é o planejamento conjunto, contemplando a realização de um número maior de reuniões, como forma de criar 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, conforme se pode comprovar pelos seguintes relatos dos entrevistados:

Maior participação de todos nas reuniões... de participação efetiva mesmo... não só em reuniões, né, tomar iniciativa, que é um problema que a gente tem há... são sempre os mesmos participando dessas atividades (...). Pouco interesse das pessoas em se unir, se uniam (...) mas agora estão se desmotivando (fala do gestor da empresa C).

Eu acho que o dia a dia é o maior inimigo dos componentes da rede, porque os afazeres nos tomam tempo e... quando um pode, o outro tem um afazer, então isso nos atrapalha (fala do gestor da empresa D).

Além disso, verificou-se também que algumas empresas dominam mais conhecimento do que outras. No entanto, vários fatores podem ser responsáveis por isso. Dentre eles, destacam-se estes: a experiência de cada profissional, o grau de escolaridade e a participação em cursos de aperfeiçoamento

e desenvolvimento profissional. Para reforçar esse entendimento, os gestores afirmaram que:

Ah... alguns têm um (...) procuram aprender mais, né... Então, nem todos têm o mesmo conhecimento. Uns, mais de um produto; outros, de outro produto (...) (fala do gestor da empresa D).

Eu acredito que sim, pela própria experiência. (...) Tem empresas que participam da rede que trabalham com X companhias, e outras que trabalham bem mais. (...) E, então, o *know-how* delas é maior, acontece isso (fala do gestor da empresa H).

Ao serem questionados se o número de empresas que integram a rede e o tempo de participação na rede influenciaria o processo de aprendizagem, os entrevistados focaram a necessidade de ampliar o número de integrantes na rede. Entretanto, pode-se perceber que os mesmos estão interessados nos ganhos econômicos que um maior número de organizações geraria, e não em termos de aquisição e compartilhamento de conhecimentos entre os mesmos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto das organizações inseridas em redes, principalmente as pertencentes ao setor de serviços, observa-se a necessidade de adaptação às exigências impostas pelo mundo contemporâneo. Estas exigências se traduzem, na prática organizacional, em preocupações que perpassam as questões meramente econômicas, abarcando aspectos voltados ao processo de aprendizagem formal e informal entre as empresas. Desta forma, o referido estudo investigou os resultados de aprendizagem no que tange à aquisição, aplicação de conhecimentos e melhoria da eficiência das organizações que estabelecem relacionamentos horizontais, bem como buscou analisar como ocorre o comportamento de aprendizagem formal e informal entre as organizações inseridas em uma rede horizontal do setor de serviços.

Inicialmente, uma primeira constatação relevante refere-se ao interesse pela aquisição individual do conhecimento, o que merece atenção por parte das empresas que integram a rede, pois tal indício remete à

compreensão de que o espírito individualista ainda prevalece no que tange ao processo de aprendizagem.

Apesar de os gestores revelarem que o aprendizado coletivo proporcionado pela rede pode ocasionar uma melhoria da eficiência de suas organizações, cabe ressaltar que o foco concentrou-se, basicamente, em aspectos de cunho econômico. As constatações referentes aos comportamentos de aprendizagem, adotados pelas empresas integrantes da rede, permitem concluir que os mesmos ocorrem, predominantemente, de maneira informal. No entanto, os gestores pesquisados têm consciência da importância da aprendizagem formal, mas estão enfrentando dificuldades no desenvolvimento de estratégias sistematizadas como uma forma de potencializar a aprendizagem entre as empresas. As práticas de aprendizagem formal, tais como visitas, reuniões e programas de treinamento e desenvolvimento, quando ocorrem, são esporádicas e pontuais.

A aprendizagem informal, na rede estudada, tem se dado por meio da ampliação dos contatos sociais que se estendem além das relações profissionais, porém os mesmos não têm impulsionado a realização de projetos comuns, visando a um maior envolvimento e comprometimento dos integrantes da rede no que tange ao processo de aprendizagem entre as empresas parceiras. No estágio atual em que se encontra a rede, torna-se necessária a formalização de algumas práticas de aprendizagem como forma de garantir a manutenção dos relacionamentos ao longo do tempo. Em se tratando do setor de serviços, que se caracteriza pela participação do cliente no processo dos serviços, além de simultaneidade, intangibilidade e heterogeneidade (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2005), este tipo de comportamento formal torna-se ainda mais relevante.

A Figura 3 sintetiza os resultados encontrados no presente estudo.

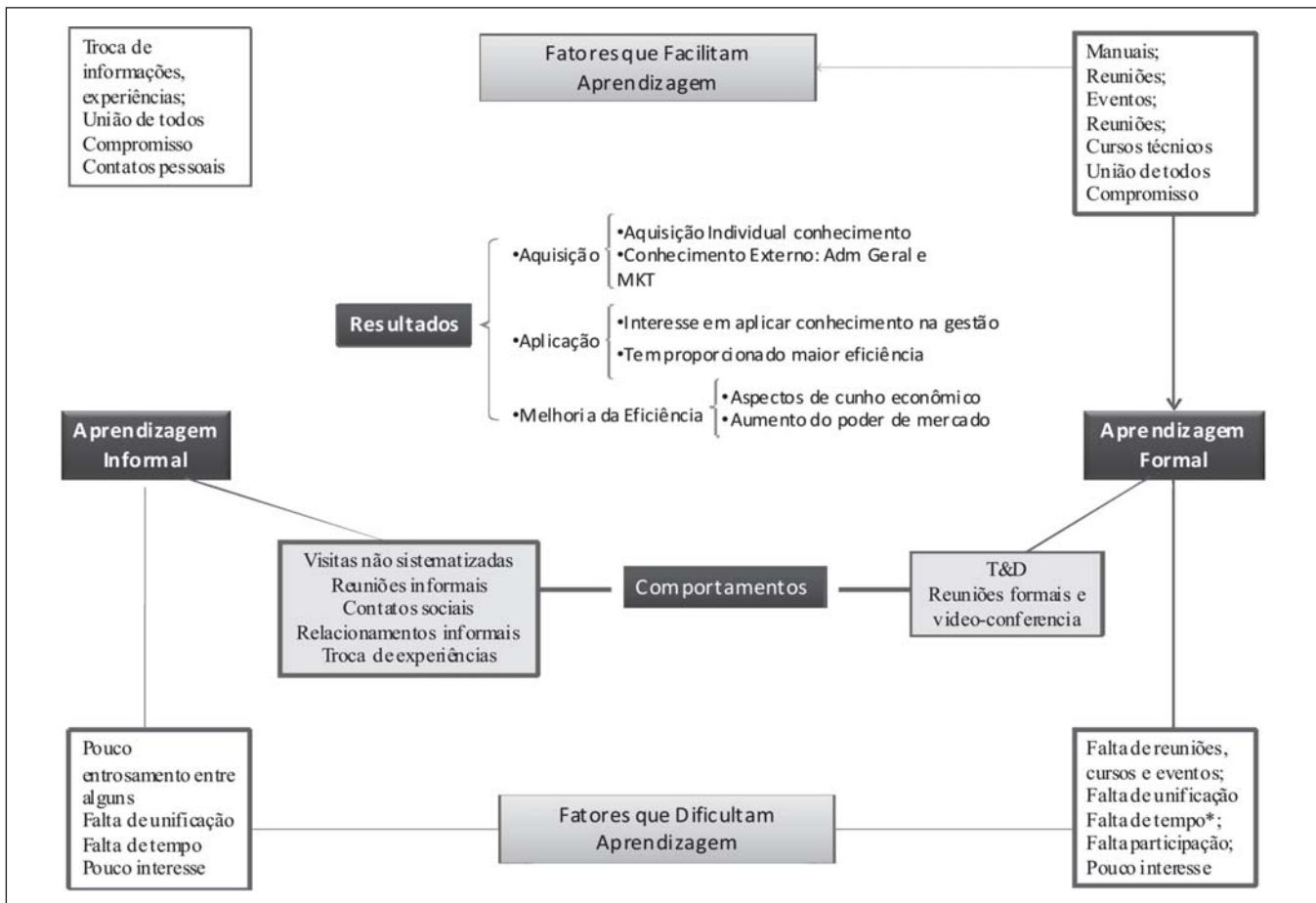


Figura 3: Síntese dos resultados

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, cabe destacar alguns fatores limitantes a este estudo, como a sua abrangência, visto que os dados foram coletados em uma única rede, não permitindo a comparação com outras redes do mesmo setor ou de outros setores. Outra limitação refere-se ao número de entrevistados, que talvez não tenham expressado, com exata fidedignidade, a percepção de todos os gestores da rede, impossibilitando, assim, a generalização dos resultados.

Assim, sugere-se a realização de estudos futuros, que poderão ser desenvolvidos a partir das constatações exibidas nesta pesquisa, incorporando novas temáticas, como o estudo da aprendizagem formal e informal em uma perspectiva evolutiva, a fim de confrontar os resultados aqui encontrados.

REFERÊNCIAS

- ANTONACOPOULOU, Elena. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem. *In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John & ARAUJO, Luis. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem.* São Paulo: Atlas, 2001. p. 263-292.
- ARGOTE, Linda. Reflecting on two views of managing learning and knowledge in organizations. *Journal of Management Inquiry*, v. 14, n. 1, p. 43-48, março, 2005.
- BALESTRIN, Alsones. *A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais.* 2005. 212f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, UFRGS.
- BALESTRIN, Alsones & VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, p. 203-227, edição especial, Rio de Janeiro, 2004.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria & FAYARD, Pierre-Marie. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 3, p. 52-64, São Paulo, 2005.
- BAUM, Joel A. C. & INGRAM, Paul. Interorganizational learning and network organization: toward a behavioral theory of the interfirm. *In: MARCH, James G. & AUGIER, Mie. A tribute to Richard M. Cyert.* Aldershot, UK: Edward Elgar, 2000, p. 191-218.
- BITENCOURT, Cláudia Cristina & SOUZA, Yeda S. Das práticas de aprendizagem à aprendizagem organizacional. *In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Anais...* Atibaia: Anpad, 2003.
- CÂNDIDO, Gesinaldo A.; GOEDERT, Adriano R. & ABREU, Aline F. de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. *In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Anais...* Florianópolis: Anpad, 2000.
- CASAROTTO FILHO, Nelson & PIRES, Luis Henrique. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.* São Paulo: Atlas, 1999.
- CROSSAN, Mary M.; LANE, Henry W. & WHITE, Roderick E. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- EBERS, Mark. *The formation of inter-organizational networks.* Oxford, UK: Oxford University Press, 1997.
- FITZSIMMONS, James A. & FITZSIMMONS, Mona J. *Administração de serviços – operações, estratégia e tecnologia da informação.* 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social.* São Paulo: Atlas, 1999.
- INKPEN, Andrew C. Learning through joint ventures: a framework of knowledge acquisition. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 37, n. 7, p. 1.019-1.043, 2000.
- IYER, Karthik N. S. Learning in strategic alliances: an evolutionary perspective. *Academy of*

REFERÊNCIAS

Marketing Science Review, Vancouver, v. 2002, n. 10, p. 1, 2002.

JANOWICZ-PANJAITAN, Martyna & NOORDERHAVEN, Niels G. Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. *Research Policy*, v. 37, n. 8, p. 1.337-1.355, 2008.

JARILLO, J. Carlos. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, p. 31-41, 1988.

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

LEÓN, Maria Elena. 1998. *Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP.

LIVINGSTONE, David W. Exploring the icebergs of adult learning. *Canadian Journal for the Study of Adult Education*, v. 3, n. 2, p. 49-72, 1999.

MALCOLM, Janice; HODKINSON, Phil & COLLEY, Helen. The interrelationships between informal and formal learning. *Journal of Workplace Learning*, v. 15, n. 7/8, p. 313-318, 2003.

NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLAVE, Maria Elena L. & AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*, v. 8, n. 3, p. 289-303, São Carlos, dezembro, 2001.

OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, p. 241-265, 1990.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H.; DUHA, André H. & BITENCOURT, Cláudia Cristina. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, v. 5, n. 2, p. 1-28, São Paulo, julho/dezembro, 2006.

VASCONCELOS, Maria Celeste R. L.; MILAGRES, Rosileia & NASCIMENTO, Edna do. Estratégia de relacionamento entre os membros da cadeia produtiva no Brasil: reflexões sobre o tema. *Gestão & Produção*, v. 12, n. 3, São Carlos, setembro/dezembro, 2005.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.