



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

Julieta Kaoru Watanabe Wilbert

Aprendizagem de uma rede global transnacional à luz da aprendizagem multinível:
estudo de caso no setor postal internacional

Florianópolis

2019

Julieta Kaoru Watanabe Wilbert

**Aprendizagem de uma rede global transnacional à luz da aprendizagem multinível:
estudo de caso no setor postal internacional**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.
Orientadora: Prof.^a Dra. Gertrudes Aparecida Dandolini
Coorientadora: Prof.^a Dra. Andrea Valéria Steil

Florianópolis

2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Wilbert, Julieta Kaoru Watanabe

Aprendizagem de uma rede global transnacional à luz da
aprendizagem multinível : estudo de caso no setor postal
internacional / Julieta Kaoru Watanabe Wilbert ;
orientador, Gertrudes Aparecida Dandolini, coorientador,
Andrea Valéria Steil, 2020.

292 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Aprendizagem
da rede. 3. Aprendizagem interorganizacional. 4.
Aprendizagem multinível. 5. Setor postal internacional. I.
Dandolini, Gertrudes Aparecida. II. Steil, Andrea Valéria.
III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de
Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV.
Título.

Julieta Kaoru Watanabe Wilbert

Aprendizagem de uma rede global transnacional à luz da aprendizagem multinível:

estudo de caso no setor postal internacional

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.^a Marina Keiko Nakayama, Dra.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Anelise Rebelato Mozzato, Dra.

Universidade de Passo Fundo

Prof. João Pinheiro de Barros Neto, Dr.

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Prof. Dr. Roberto Carlos Pacheco

Coordenador do Programa

Prof.^a Dra. Gertrudes Aparecida Dandolini

Orientadora

Florianópolis, 11 de dezembro de 2019

A Deus, pelo dom da vida. A meus pais Sakae Watanabe (*in memoriam*) e Miyoko Saito (*in memoriam*): esta tese é fruto do amor pelo conhecimento que vocês dois plantaram em mim desde a infância. Gratidão eterna!

AGRADECIMENTOS

À União Postal Universal (UPU), à Cooperativa EMS (CEMS) e aos Correios brasileiros, pelo apoio concedido para a realização deste trabalho.

Às minhas mestras, Profa. Dra. Gertrudes Aparecida Dandolini (orientadora) e Profa. Dra. Andrea Valéria Steil (coorientadora), para as quais não tenho palavras para exprimir minha gratidão pelas sessões de orientação ao longo do processo. Gratidão eterna por terem me guiado nesta empreitada e pela amizade que emergiu do processo!

Aos professores membros da banca: Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato, Prof. Dr. Cristiano José C. de Almeida Cunha, Prof. Dr. João Pinheiro de Barros Neto e Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama, imensa gratidão pelas contribuições quando do exame de qualificação e na defesa da tese, além do compartilhamento de conhecimento, seja em aulas no EGC, seja no ambiente postal ou em artigos científicos.

Aos colegas do EGC, em especial aos amigos do IGTI, minha gratidão pela amizade, pelo companheirismo e pelo aprendizado com os pares, além dos artigos produzidos em conjunto.

Aos meus irmãos, cunhadas, sobrinhos e sobrinhos-netos: longe é um lugar que não existe, já dizia Richard Bach. A família de origem, a ancestralidade que nos apoia e se faz presente, muito obrigada!

Algumas pessoas chegaram em meu caminho para tornar a investigação possível: Alberto de Mello Matos, Altamir Linhares, Antonio de Paula Braquehais, Arthur Chaudon, Carmen Bernardino, Denise Vreuls, Dennis Delehanty, Fábio Vieira Cesar, Hamadou Ngam, Humberto Brito, Jamille Paz Andrade, Jiang Feng, Marília Hamilton, José Ademar A. de Souza, Marion Szaller, Paulo Sicliano, Roberval Borges Correa, Rogério Barrionuevo, Rose Mary Antunes, Rudy Cuadras, Dr. Susanne Durst e Vantuyl Barbosa. A vocês, um obrigado especial pelas contribuições e apoio a este estudo.

Por último, porém não menos importante: ao meu esposo, companheiro de jornada e suporte essencial dessa caminhada de aprendizagem, e meu grande professor com quem aprendo a cada dia. O amor que tudo suporta (Coríntios 13:7) é capaz de conviver com uma doutoranda por quatro anos! Amor e gratidão eterna!

“A verdadeira viagem de descobrimento não consiste em procurar novas paisagens, mas em ter novos olhos”.
(Marcel Proust)

RESUMO

A aprendizagem transforma o aprendiz. Assim como organizações podem aprender, uma rede interorganizacional também pode se transformar ao vivenciar um processo de aprendizagem. É sobre esse processo que trata esta tese. O construto que revela o processo de aprendizagem de uma rede denomina-se *network learning* – que nesta pesquisa se traduziu por “aprendizagem da rede” (ADR). Uma revisão integrativa realizada revelou que estudos sobre ADR são escassos e pouco se sabe como o processo de aprendizagem de uma rede ocorre. Assim, o objetivo da presente tese é compreender como ocorre o processo de aprendizagem de uma rede (ADR) composta por organizações de diferentes países. O fenômeno foi investigado sob as lentes teóricas da aprendizagem multinível. A estratégia empregada foi um estudo de caso na rede EMS, pertencente ao setor postal internacional, na qual foi possível identificar a ocorrência de ADR. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e consulta a documentos, e submetidos à análise temática. Os resultados mostraram que o processo de aprendizagem da rede EMS (ADR-EMS) apresentou quatro dinâmicas e oito subprocessos, que geraram as transformações da rede evidenciando o seu aprendizado. O fenômeno da ADR pode ser influenciado por características da própria rede, por fatores ambientais, relacionais, organizacionais e por indivíduos que representam suas organizações na rede. A existência de uma unidade de coordenação para gestão executiva e operacional do processo de ADR-EMS mostrou-se essencial para seu processo de aprendizagem. A ADR-EMS evidenciou que é possível uma rede aprender, mesmo com uma dimensão de mais de uma centena de membros, de nacionalidades diversas, com diferentes realidades em matéria de nível de desenvolvimento. A tese contribui com a academia ao lhe acrescentar uma pesquisa sobre uma temática ainda recente e propor novas investigações sobre o construto. O trabalho contribui igualmente com o campo da gestão corporativa, ao fornecer elementos que poderão auxiliar no suporte de gestão de redes interorganizacionais que visam a transformações estratégicas de um setor de atuação.

Palavras-chave: Aprendizagem da rede. Aprendizagem interorganizacional. Aprendizagem multinível. Redes interorganizacionais. Setor postal. Transformações estratégicas.

ABSTRACT

Learning transforms the learner. Just like organizations can go through a learning process so can interorganizational networks be transformed by experiencing this. This dissertation is about the above described process. The construct that reveals the learning process of a network is called network learning. An integrative review revealed that studies on network learning are scarce and little is known about how the learning process of a network takes place. Thus, the aim of this dissertation is to understand how the learning process of a network composed of organisations from different countries occurs. The phenomenon was investigated under the theoretical lens of multi-level learning. A case study of the international postal EMS network was carried out, where it was possible to identify the evidence of network learning. Data were collected through interviews and documents, and thereafter submitted to thematic analysis. The results showed that the learning process of the EMS network presented four dynamics and eight subprocesses, which generated the transformations of the network evidencing its learning. The phenomenon of network learning can be influenced by the characteristics of the network itself, by environmental, relational and organizational factors, and by individuals who represent their organizations in the network. The existence of a coordination unit for executive and operational management of the EMS network learning process proved to be essential for its success. The case of the EMS network has shown that it is possible for a network to learn, even with a size of more than a hundred members, of different nationalities, with different backgrounds concerning infrastructure development within the different postal organizations. The dissertation contributes to academia by adding a research project on a recent theme and proposing future investigations of the construct. The work also contributes to the field of corporate management by providing elements that may assist in the support of interorganizational network management aiming at the strategic transformations of a sector of activity.

Keywords: Network learning. Interorganizational learning. Multi-level learning. Interorganizational networks. Postal sector. Strategic transformations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Aprendizagem da rede interorganizacional e gestão do conhecimento.....	33
Figura 2 - Aprendizagem organizacional como processo multinível.....	47
Figura 3 - Dinâmica vertical interníveis na AIO.....	51
Figura 4 - Aprendizagem intra e interorganizacional na perspectiva multinível	52
Figura 5 - Interação interorganizacional no quarto nível de aprendizagem	53
Figura 6 - Dinâmicas entre terceiro e quarto níveis de aprendizagem	54
Figura 7 - Rede interorganizacional como agente de aprendizagem.....	65
Figura 8 - Representação de ideia de AIO e ADR (ideal teórico).....	67
Figura 9 - Tipos de ADR.....	69
Figura 10 - Modelo ADR	72
Figura 11 - Aprendizagem multinível na linha do tempo	75
Figura 12 - Concepção inicial de ADR à luz da aprendizagem multinível.....	77
Figura 13 - Modelo ADR à luz da aprendizagem multinível.....	98
Figura 14 - Localização dos subprocessos de ADR nos níveis organizacional e de rede (nos casos estudados)	107
Figura 15 - Busca por lacuna de pesquisa	125
Figura 16 - Representação didática da rede EMS na rede UPU.....	147
Figura 17 - Atual organograma da unidade EMS.....	151
Figura 18 - Quantitativo de membros da CEMS.....	152
Figura 19 - Logomarca global EMS.....	164
Figura 20 - Fatores da ADR-EMS.....	187
Figura 21 - Representação da ADR-EMS	201
Figura 22 - ADR-EMS - rede estratégica.....	202
Figura 23 - ADR-EMS - rede ampla	203
Figura 24 - Logomarca EMS em diferentes países	223
Figura 25 - Busca de gap de pesquisa	264
Figura 26 – Revisão integrativa sobre ADR	265

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisas do EGC: aprendizagem e redes em contextos organizacionais	34
Quadro 2 - Perspectivas teóricas de redes interorganizacionais	42
Quadro 3 - Categorias e tipos de redes interorganizacionais	42
Quadro 4 - Processo de AIO à luz da aprendizagem multinível	55
Quadro 5 - Fatores externos à rede que influenciam a AIO	57
Quadro 6 - Fatores relacionados à rede que influenciam a AIO	57
Quadro 7 - Fatores da organização da rede que influenciam a AIO	59
Quadro 8 - Rede internacional, multinacional, global ou transnacional	61
Quadro 9 - Evidências de ADR	70
Quadro 10 - Fatores do Modelo ADR	73
Quadro 11 - Processo de ADR	74
Quadro 12 - Casos de ADR identificados na revisão	86
Quadro 13 - Pressões externas à rede	87
Quadro 14 - Pressões internas à rede	88
Quadro 15 - Interdependência de processos dos membros da rede	89
Quadro 16 - Relações de confiança nos casos analisados	91
Quadro 17 - Frequência de interações entre as organizações da rede	92
Quadro 18 - Coordenador da rede	92
Quadro 19 - Evidências de ADR nos casos selecionados	93
Quadro 20 - Subprocessos de ADR	95
Quadro 21 - Processo de ADR na visão multinível	97
Quadro 22 - Nível em que ocorreram os subprocessos de segunda ordem	98
Quadro 23 - Extensão das organizações para rede	100
Quadro 24 - Interação das organizações na rede	102
Quadro 25 - Internalização da rede para as organizações	105
Quadro 26 - Processo de ADR dos casos selecionados à luz da aprendizagem multinível	107
Quadro 27 - Fatores que influenciam ADR – revisão da literatura	108
Quadro 28 - Autoridade, formalidade e atividade da rede	109
Quadro 29 - Objetivo, coesão e gênese	110
Quadro 30 - Tempo de relacionamento interorganizacional	111

Quadro 31 - Comunicação, linguagem e interpretação compartilhada	112
Quadro 32 - Identidade compartilhada na rede	113
Quadro 33 - Decisões compartilhadas entre as organizações da rede.....	114
Quadro 34 - Motivação das organizações para a ADR	115
Quadro 35 - Capacidade absorptiva das organizações nos casos selecionados	115
Quadro 36 - Atividades da organização coordenadora na rede.....	118
Quadro 37 - Sínteses da revisão de literatura - fatores do Modelo ADR à luz da aprendizagem multinível nos seis casos empíricos	120
Quadro 38 - Informações sobre as entrevistas.....	130
Quadro 39 - Recorte da lista de temas, categorias, subcategorias e códigos dedutivos e indutivos (códigos primários).....	136
Quadro 40 - Temas, categorias, subcategorias e códigos secundários (recorte)	138
Quadro 41- Temas e categorias para estrutura do capítulo	141
Quadro 42 - Uniões restritas do setor postal internacional	145
Quadro 43 - Características da rede EMS	186
Quadro 44 - Processo da ADR-EMS.....	199
Quadro 45 - Processo da ADR-EMS – rede estratégica.....	202
Quadro 46 - Processo da ADR-EMS – rede ampla	203
Quadro 47 - Atividades da UEMS	208
Quadro 48 - Fatores que influenciaram a ADR-EMS	229
Quadro 49 - Temas, categorias e códigos primários dedutivos e indutivos.....	272
Quadro 50 - Temas, categorias e códigos secundários indutivos - excerto.....	277

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADR	Aprendizagem de [uma] Rede
AIO	Aprendizagem interorganizacional
AO	Aprendizagem organizacional
CEMS	Cooperativa EMS
CMT	<i>Contract Management Team</i>
EGC	Engenharia e Gestão do Conhecimento
GEsp	Grupo de especialistas
IGTI	Núcleo de estudos em Inteligência, Gestão e Tecnologia da Inovação
KLOM	Grupo de pesquisa interdisciplinar em Conhecimento, Aprendizagem e Memória Organizacional
PPGEGC	Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
RUASP	Rede de Universidades e Academias de Segurança Pública
SP-CMP	Subprocesso de desenvolvimento de comprometimento entre rede e suas organizações
SP-MTD	Subprocesso de desenvolvimento de método entre rede e suas organizações
SP-SGN	Subprocesso de desenvolvimento de significado entre rede e suas organizações
UEMS	Unidade EMS
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UPU	União Postal Universal

GLOSSÁRIO

ADMINISTRAÇÃO POSTAL – órgão designado pelo governo de um país para representá-lo na União Postal Universal.

ADR – aprendizagem da rede: aprendizagem de um grupo de organizações de uma rede, enquanto grupo, e não apenas de cada organização individualmente (KNIGHT, 2002). A ADR é evidenciada por mudanças comportamentais e cognitivas do grupo de organizações, e não apenas de algumas isoladamente (KNIGHT, 2002; KNIGHT; PYE, 2004, 2005).

AIO – aprendizagem interorganizacional: processo de aprendizagem realizada por indivíduos, grupos, organizações, díades e redes em contexto interorganizacional (KNIGHT, 2002).

AO – processo de mudanças cognitivas e comportamentais individuais compartilhadas e incorporadas nas instituições da organização (VERA; CROSSAN, 2000). A AO é materializada por meio da incorporação do conhecimento em repositórios não-humanos, como rotinas, sistemas, estruturas, cultura e estratégia (VERA; CROSSAN; APAYDIN, 2011).

APRENDIZAGEM MULTINÍVEL – processo que ocorre “em” e “entre” diferentes níveis da organização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; HUBER, 1991; LAWRENCE; MAUWS; DICK, 2005; RASHMAN; WITHERS; HARTLEY, 2009). O aprendiz pode ser o indivíduo, o grupo, a organização ou a rede (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; KNIGHT, 2002).

BOARD – conselho diretor de uma organização, com poderes de decisão.

CORREIO NACIONAL – correio designado pelo governo de um país para exploração dos serviços postais.

DHL – operador logístico do setor privado alemão, que explora o setor de encomendas expressas em nível global.

EMS – marca de serviço postal internacional de coleta e entrega de documentos e encomendas expressas (originariamente de nome *Express Mail Service*), de abrangência global. Em 1998 a União Postal Universal (UPU) criou a Cooperativa EMS para aprimorar a entrega expressa no nível global. A Cooperativa EMS pode ser entendida como uma rede de operadores postais para o serviço EMS, com o objetivo de oferecer aos clientes no mundo inteiro um serviço de elevada qualidade de entrega EMS nos países que fazem parte da rede EMS (informações disponíveis em: www.ems.post).

FRAMEWORK 4I – quadro de referência teórico cunhado por Crossan, Lane e White (1999) para explicar a aprendizagem organizacional como um conjunto de processos psicológicos e sociais que acontecem em diferentes níveis da organização: individual, grupal e organizacional.

FEDEX – operador logístico privado americano, que explora o setor de encomendas expressas em nível global.

GD NET – grupo de correios nacionais que na década de 90 deixaram a rede EMS para formarem *joint ventures* com parceiros do setor privado.

MODELO ADR – Modelo teórico da ADR proposto por Knight e Pye (2005) para explicar como ocorre o processo de ADR.

OPERADOR POSTAL – agente do setor postal público (correios nacionais) ou privado (courriers ou integradoras).

REDE – conjunto de nós, de conexões e de intensidade de transferência de recursos, tais como bens, pessoas ou ideias (PETERS; PRESSEY; JOHNSTON, 2016).

TNT – operador logístico privado holandês, que explora o setor de encomendas expressas em nível global.

UPU – União Postal Universal – organização global afiliada à ONU desde 1874, com sede em Berna, Suíça. Possui 192 países-membros e tem por escopo ser um fórum para a cooperação entre operadores do setor postal, de forma a assegurar uma rede postal global efetiva para produtos e serviços internacionais (informações disponíveis em: www.upu.int).

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	21
1 INTRODUÇÃO	23
1.1 MOTIVAÇÃO E ORIGEM DA PESQUISA.....	23
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO	24
1.3 PROBLEMATIZAÇÃO	25
1.4 OBJETIVOS	29
1.4.1 Objetivo geral	29
1.4.2 Objetivos específicos	29
1.5 JUSTIFICATIVA E ORIGINALIDADE	30
1.5.1 Contribuição científica	30
1.5.2 Contribuição para as organizações	31
1.5.3 Originalidade	31
1.6 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (PPGEGC).....	32
1.7 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	36
1.8 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	36
1.9 ESTRUTURA DO TRABALHO	37
2 REVISÃO DA LITERATURA	39
2.1 REDE INTERORGANIZACIONAL	39
2.2 APRENDIZAGEM MULTINÍVEL	45
2.2.1 Fatores que influenciam a AIO	56
2.2.2. Transnacionalidade e AIO	60
2.3 APRENDIZAGEM DA REDE - ADR (<i>NETWORK LEARNING</i>)	62
2.3.1 Modelo ADR	71

2.3.2 ADR na visão multinível	75
2.3.3 Casos de ADR identificados em literatura	79
2.3.3.1 Fator contexto dos casos empíricos selecionados.....	86
2.3.3.1.1 Contexto externo à rede.....	87
2.3.3.1.2 Contexto interno à rede	88
2.3.3.2 Conteúdo da mudança nos casos empíricos selecionados	93
2.3.3.3 Processo de ADR dos casos empíricos selecionados	95
2.3.4 Articulação do Modelo ADR com a aprendizagem multinível.....	97
2.3.4.1 Extensão – dinâmica vertical do processo de ADR – das organizações para a rede..	100
2.3.4.2 Interação – dinâmica horizontal do processo de ADR – em nível de rede.....	102
2.3.4.3 Internalização – dinâmica vertical do processo de ADR – da rede para as organizações	105
2.3.5 Fatores que influenciaram a ADR nos casos empíricos selecionados	108
2.3.6 Coordenador da rede.....	117
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	122
3.1 CONCEPÇÃO FILOSÓFICA	122
3.2 ABORDAGEM E MÉTODO DA PESQUISA	123
3.3 DESIGN DA PESQUISA.....	124
3.3.1 Identificação da lacuna de pesquisa.....	124
3.3.2 Seleção do caso	127
3.4. COLETA DE DADOS	128
3.4.1 Contato com a Cooperativa EMS (CEMS) e procedimentos preparatórios para entrada em campo	128
3.4.1.1 Acesso à rede EMS.....	129
3.4.1.2 Escolha e caracterização dos sujeitos da pesquisa.....	129
3.4.1.3 Roteiros de entrevista	132

3.4.3 Procedimento de registro de dados	134
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	135
3.6 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA	139
4 RESULTADOS	141
4.1 SETOR POSTAL INTERNACIONAL	141
4.1.1 A rede UPU e suas transformações	143
4.1.2 A rede EMS	146
4.2 APRENDIZAGEM DA REDE EMS (COMO A REDE EMS APRENDEU)	153
4.2.1 Contexto da rede EMS entre os anos 1980 e 2000	153
4.2.1.1 Ambiente externo à rede EMS.....	153
4.2.1.2 Ambiente interno à rede EMS	156
4.2.2 Conteúdo da mudança da rede EMS	161
4.2.2.1 Mudanças de interpretações na rede EMS.....	161
4.2.2.2 Mudança de estrutura da rede EMS.....	163
4.2.2.3 Mudanças de práticas na rede EMS.....	164
4.2.2.3.1 <i>Mudanças no serviço EMS (produto)</i>	164
4.2.2.3.2 <i>Mudanças na gestão da rede EMS</i>	165
4.2.3 Processo de aprendizagem da rede EMS à luz da aprendizagem multinível	166
4.2.3.1 Extensão de organizações postais para a rede EMS	167
4.2.3.2 Interação das organizações postais da rede EMS	168
4.2.3.3 Internalização da rede EMS para suas organizações postais.....	172
4.2.3.4 Coordenação da rede EMS	176
4.2.3.4.1 <i>Suporte à internalização das mudanças na rede ampla</i>	178
4.2.3.4.2 <i>Ponte entre organizações da rede EMS</i>	179
4.2.3.4.3 <i>Guardiã do padrão global para o EMS</i>	179

4.2.3.4.4 Propulsora da rede EMS.....	180
4.3 FATORES QUE INFLUENCIARAM A ADR-EMS	181
4.3.1 Fatores relacionados à constituição da rede EMS.....	182
4.3.1.1 Características da rede EMS.....	182
4.3.1.2 Fatores relacionados às organizações da rede EMS	182
4.3.1.3 Fatores relacionados aos indivíduos da rede EMS (fator emergente no estudo).....	183
4.3.2 Fatores relacionados ao contexto do Modelo ADR.....	184
4.3.3 Fatores relacionados ao processo do Modelo ADR	184
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	185
5.1 CARACTERÍSTICAS DA APRENDIZ – PROPRIEDADES DA REDE EMS	185
5.2 A ADR-EMS – ANÁLISE	186
5.2.1 Fator contexto da rede EMS.....	187
5.2.1.1 Ambiente externo à rede EMS.....	188
5.2.1.2 Ambiente interno à rede EMS	188
5.2.2 Fator conteúdo da mudança	190
5.2.3 Fator processo de aprendizagem da rede EMS	191
5.2.3.1 Dinâmica de extensão – subprocesso de primeira ordem: entrelaçamento de extensão – a formação de uma rede estratégica e o movimento da rede ampla	193
5.2.3.2 Dinâmica de interação – subprocesso de primeira ordem: colaboração na rede estratégica e cooperação na rede ampla.....	194
5.2.3.3 Dinâmica de internalização – subprocesso de primeira ordem: entrelaçamento na internalização – apoio da rede às suas organizações	196
5.2.3.4 Dinâmica de coordenação - subprocesso de primeira ordem: institucionalização em nível de rede – incorporação de práticas pelos correios nacionais de maneira coordenada.....	198
5.2.3.5 Representação da ADR-EMS à luz da aprendizagem multinível.....	200
5.3 O PAPEL DA UEMS NO PROCESSO DA ADR-EMS	207

5.4 FATORES QUE INFLUENCIARAM A ADR-EMS	210
5.4.1. Características da rede (CR) que influenciaram a ADR-EMS	211
5.4.1.1 Características de rede (CR) presentes nos casos selecionados e com aderência ao caso EMS	211
5.4.2 Fatores ambientais (FA) que influenciaram a ADR-EMS.....	213
5.4.2.1 Fatores ambientais presentes nos casos selecionados e com aderência ao caso EMS	214
5.4.2.2 Fatores ambientais emergentes no caso EMS	215
5.4.3. Fatores relacionais interorganizacionais (FR) que influenciaram a ADR-EMS ..	218
5.4.3.1 Fatores relacionais presentes nos casos selecionados e com aderência ao caso EMS	218
5.4.3.2 Fatores relacionais emergentes no caso EMS	221
5.4.4 Fatores das organizações da rede (FO).....	224
5.4.4.1 Fatores das organizações da rede presentes nos casos selecionados e com aderência ao caso EMS.....	224
5.4.4.2 Fator das organizações da rede emergente no caso EMS.....	226
5.4.5 Fatores dos indivíduos da rede (FI) – fator emergente na ADR-EMS	226
5.5 REDE TRANSNACIONAL E ADR.....	231
5.6 APRENDIZAGEM DE UMA REDE GLOBAL TRANSNACIONAL – SÍNTESE FINAL	232
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	238
6.1 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES	241
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	242
6.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	242
REFERÊNCIAS	245
APÊNDICE A – Estratégias de busca por lacuna de pesquisa	264
APÊNDICE B – Estratégias de busca para revisão integrativa.....	265
APÊNDICE C – Roteiro semiestruturado para entrevistas	266

APÊNDICE D – Lista de temas, categorias e códigos primários (dedutivos e indutivos).....	272
APÊNDICE E – Excerto da lista de temas, categorias e códigos secundários indutivos	277
APÊNDICE F – Termo de Consentimento Livre Esclarecido	278
APÊNDICE G – Letter of Consent	279
APÊNDICE H – Termo de Consentimento específico para UPU	280
APÊNDICE I – Autorização UPU.....	281
APÊNDICE J – Publicações relacionadas à tese	282
APÊNDICE K – Experiência vivida com a pesquisa: um exercício de reflexividade	283

APRESENTAÇÃO

O tema central desta pesquisa – aprendizagem de uma rede global transnacional – associa-se a dois aspectos afins a minha pessoa, autora desta tese: aprendizagem e transnacionalidade.

O primeiro aspecto é o “ser estudante”. Ser aprendiz tem sido a “profissão” secundária que exerço desde que fui alfabetizada. Ao longo de mais de meia década de caminhada pela vida, apenas de 2003 a 2006 fiquei longe de algum banco escolar. Sempre estive matriculada em algum curso regular de algum idioma estrangeiro, ou como ouvinte de alguma disciplina avulsa em universidades. Tive a sorte de, nos mais de trinta anos como profissional dos correios brasileiros – os Correios – ter sido contemplada com oportunidades para participar de inúmeros cursos na área de gestão organizacional, gestão de pessoas e de autodesenvolvimento no Brasil e no exterior. Essa atração pela aprendizagem levou-me a fazer carreira nos Correios, mormente no campo da educação corporativa; nesse contexto, vivenciei a alegria de participar de vários projetos corporativos relacionados ao desenvolvimento de pessoas na referida organização postal. Buscar um tema para doutorado com foco em um tema relacionado à aprendizagem foi consequência natural de um caminho para quem gosta de aprender.

O segundo aspecto é a transnacionalidade, aqui compreendida como algo que envolve mais de uma nacionalidade (FERREIRA, 1999). Ela faz igualmente parte das minhas vivências pessoais desde a infância. Filha de japoneses, nascida e criada em São Paulo, na companhia de amigos de infância de origem italiana, desde cedo aprendi que existem etnias, idiomas e culturas diferentes. De pequena acostumei-me a ouvir japonês em casa, italiano quando a *nonna* da amiguinha estava perto, e português no entorno. Tal situação desenvolveu-me a vontade de estudar idiomas diversos para poder conversar com todo mundo.

Essa consciência das diversidades foi reforçada pela jornada da vida. Ao entrar para os Correios na década de 80, um novo olhar para o mundo se apresentava como desafio de aprendizagem. Proveniente de um curso de Engenharia Civil em Curitiba, em um contexto de forte cultura germânica da cidade, estava impregnada por um paradigma cartesiano como visão de mundo. A vivência em Brasília na Escola Superior de Administração Postal – um centro de ensino de nível superior em administração para formação de executivos para os Correios – despertou-me para a riqueza da diversidade brasileira representada por colegas de diversas

partes do Brasil, com seus costumes (tão diferentes dos meus!), sotaques e visões de mundo. Posteriormente, o mundo postal oportunizou-me estudar andragogia e gestão de pessoas na Universidade de Estrasburgo, no norte da França, descortinando-me novas realidades. Adicionalmente a esse estudo, um mestrado em Administração Pública da Academia de Speyer, na Alemanha, junto com parlamentares alemães que participavam de cursos sobre administração pública, expandiram meus horizontes. Essas formações internacionais trouxeram como aprendizado maior a compreensão da convivência com colegas europeus, asiáticos, africanos e americanos. Tal configuração sempre me trouxe a reflexão sobre desafios das relações internacionais, seja em nível de indivíduo, grupos, organizações ou nações. A construção de convergências em meio a diversidades, por meio de boa vontade entre as partes em compreender e respeitar o diferente, foi uma das lições aprendidas.

Assim, o setor postal, constituído por organizações de mais de duas centenas de países, mostrou-se, na percorrida pela construção da presente tese, como um caso propício a ser investigado, pois é fato o sucesso da rede postal internacional enquanto prestador de serviços postais ao redor do globo. O setor postal transforma-se ao longo do tempo e evidencia que não apenas alguns correios aprendem, mas sim, que os correios do mundo todo aprendem de forma conjunta e articulada. Ou seja, a rede postal como um todo aprende.

Nessa linha, esta tese descreve e propõe uma compreensão, a partir de uma abordagem qualitativa, de como uma rede aprendeu. A rede postal global é constituída por redes categorizadas por tipos de serviços. Para esta tese, escolheu-se por unidade de investigação científica uma delas – a rede EMS. Por meio do estudo, deixo minha contribuição acadêmica ao construto *Network Learning* ao descrever como um grupo de organizações em rede aprende enquanto grupo e ao explicitar fatores que influenciam esse processo. E para o mundo da gestão organizacional, espero que o estudo teórico possa oferecer bases para a gestão de redes interorganizacionais que intencionam empregar a aprendizagem para fins de transformações estratégicas.

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta uma visão geral da tese, com informações acerca da motivação da pesquisa e seu contexto. Explicitam-se os objetivos e a pergunta da pesquisa, a originalidade que justifica a elaboração da tese de doutoramento, e a sua aderência ao curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina – PPGEGC/UFSC. Apresentam-se, igualmente, as delimitações do estudo e a estrutura do trabalho.

1.1 MOTIVAÇÃO E ORIGEM DA PESQUISA

Um problema de pesquisa pode originar-se de diversas fontes potenciais: de um fato impactante na atualidade, de um tema extensamente debatido em literatura ou em círculos políticos e empresariais, ou ainda, de experiências pessoais e profissionais de pesquisadores (CRESWELL, 2010). Esta tese enquadra-se nessa última categoria.

Durante pesquisas sobre aprendizagem organizacional em contexto de disciplina do PPGEGC, a autora da tese identificou na literatura o construto “aprendizagem da rede”, cunhado como *network learning* por Louise Knight (2002). Esse construto é definido como a aprendizagem realizada por um grupo de organizações em rede enquanto grupo, e não apenas por uma organização da rede, isoladamente (KNIGHT, 2002).

A associação entre “aprendizagem” e “rede” pode auxiliar a compreender aspectos da vida organizacional (KNIGHT; PYE, 2005). A aprendizagem realizada por uma rede composta por organizações pode explicar, em parte, como ocorrem transformações na própria rede, a partir de aprendizagens realizadas pelas organizações, de maneira articulada e alinhada aos objetivos da rede. Dessa forma, compreender o fenômeno descrito por Knight (2002) sugere a possibilidade de se identificar um mecanismo que catalise transformações de todo um setor de atuação, uma vez que este pode ser entendido como uma rede de organizações. À medida que a autora desta tese se familiarizava com o construto, veio-lhe à mente que o fenômeno da aprendizagem da rede ocorria no ambiente em que ela trabalhava há mais de trinta anos: o setor postal. Composto por mais de uma centena de organizações postais em configuração de rede, o setor postal internacional nele materializa as mudanças quando todos os correios pertencentes

à rede incorporam transformações acordadas em nível da rede postal internacional, e não apenas em alguns correios nacionais.

Identificar a existência do fenômeno da aprendizagem da rede em contexto de organizações – construto em validação na literatura pesquisada – motivou a doutoranda à curiosidade científica de investigar como esse fenômeno ocorre: o processo de aprendizagem de uma rede formada por várias organizações.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO

O aumento da complexidade das atividades, a elevação do nível de exigência de consumidores e de cidadãos, e a interdependência de setores econômicos conectados em rede face à globalização (ABBADE, 2015; GELIN; MILUSHEVA, 2011; FRIDRIKSSON, 2008), seja no setor privado ou no público (KNIGHT; PYE, 2004), têm levado organizações a buscar alianças com outras (JANOWICZ-PANJAITAN; NOORDERHAVEN, 2008) e a dar origem a redes interorganizacionais.

Redes interorganizacionais têm sido estudadas sob diversas perspectivas, sobretudo a partir dos anos 2000. Uma parte significativa das pesquisas apresenta a associação entre a participação de organizações em redes interorganizacionais e um correspondente aumento de desempenho (BAR; LEIPONEN, 2014; IHM *et al.*, 2015; JARILLO, 1998; MA; YAO; XI, 2009; SYDOW; FRANKEL, 2013; ZANCAN *et al.*, 2013, dentre muitos). Vários estudos destacam os aspectos gerenciais de aumento da efetividade das redes (AHUJA; POLIDORO; MITCHELL, 2009; ATOUBA; SHUMATE, 2010; DAGNINO; LEVANTI; DESTRI, 2016; MÜLLER; SEITZ, 2012, dentre outros). Outros estudos destacam o papel das redes interorganizacionais em inovação (CASANUEVA; CASTRO; GALÁN, 2013; GILSING; CLOODT; ROIJAKKERS, 2016; GOMES *et al.*, 2017; RUBACH, 2013; THORGREN; WINCENT; ÖRKVIST, 2009), em mudanças organizacionais (FERREIRA; ARMAGAN, 2011; KNIGHT, 2002; LEYS, 2010), em processos da rede (BERTHOD; GROTHE-HAMMER; SYDOW, 2017), em gestão do conhecimento (ALIN; TAYLOR; SMEDS, 2011; POWELL; SWART, 2010) e na aprendizagem interorganizacional (BENSON-REA; WILSON, 2003; EIRIZ; GONÇALVES; AREIAS, 2017; ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2008; MOZZATO; BITENCOURT, 2014, dentre outros).

O tema aprendizagem é central nesta tese: a globalização, movimento já habitual na sociedade do século 21, considera o emprego de redes interorganizacionais como uma alternativa para oportunizar o acesso ao conhecimento por países a caminho da industrialização (UNIDO, 2011). A aprendizagem é o processo por meio do qual um indivíduo, um grupo, uma organização ou até mesmo uma sociedade se transforma (HUBER, 1991). Por meio da aprendizagem, o aprendiz pode encontrar caminhos evolutivos.

Finger e Brand (2001) lembram que organizações estão sujeitas a efeitos da globalização de atividades econômico-financeiras e do progresso da tecnologia, portanto, organizações que estabelecem relações com outras podem melhorar sua competitividade ao aprender com seus pares (DAHL, 2014; PALLOTI; TUBARO; LOMI, 2015). Assim, redes interorganizacionais podem ser entendidas como potenciais fontes de aprendizagem (BECKMAN; HAUNSCHILD, 2002; COUSIN; DEEPWELL, 2005; PETERS, 2012; PETERS; PRESSEY; JOHNSTON, 2016), pois possibilitam a obtenção, para o ambiente organizacional, de conhecimentos provenientes de fontes externas (CHENG, 2012). A organização que participa de tais redes pode aprender com insumos adicionais àqueles provenientes de suas experiências passadas (ARGOTE, 2005; BECKMAN; HAUNSCHILD, 2002) ao integrar ao seu processo de aprendizagem aquilo que aprendeu em uma rede interorganizacional.

Diante do exposto nos parágrafos anteriores, a aprendizagem contextualizada em redes interorganizacionais é um tema de relevância: o panorama atual no mundo é o de mudanças frequentes e irregulares, o que torna a aprendizagem, por parte das organizações, um imperativo (COGHLAN; COUGHLAN, 2015).

1.3 PROBLEMATIZAÇÃO

O estudo da aprendizagem associada a redes interorganizacionais é emergente (MELO; BECK, 2015; PARK *et al.*, 2015) e carece de pesquisa empírica (EIRIZ; GONÇALVES; AREIAS, 2017). Tais afirmativas se confirmam em uma busca exploratória na base *Scopus*, no último trimestre de 2019, que retornou 42 artigos que contêm as palavras *interorgani*ational network** e *learning* em tópico (título, resumo ou palavras-chave). Dentre esses estudos, 85% foram publicados a partir de 2009 (há dez anos) e, até o presente momento,

o ano de 2011 foi o que apresentou o maior número de publicações que relacionam “aprendizagem” com “rede interorganizacional”, com seis trabalhos. Já a expressão *network learning* em tópico na mesma base apresentou mais de 4500 resultados, porém 64% são pesquisas relacionadas à computação, engenharia e matemática, 13% relacionam-se à área de saúde (medicina, neurociência e bioquímica), e menos de 2% (124 trabalhos) são pesquisas na área de organizações, escopo desta tese. É digno de nota, contudo, que de 2018 a 2019 houve um crescimento acima do dobro: cinco artigos foram publicados em 2018, e treze em 2019. Esse dado pode indicar que há um interesse renovado da academia em investigar o tema.

Uma busca exploratória na *Scopus* indicou, ainda, que as seguintes expressões associam “aprendizagem” (*learning*) e “rede” (*network*) na literatura científica em língua inglesa: *learning network*, *learning in network*, *network learning*, *network based learning* e *interorganizational learning*. Há um desafio semântico em torno desses construtos, dado que um mesmo fenômeno é identificado por mais de uma das mencionadas expressões linguísticas e, de forma inversa, uma mesma expressão nomeia fenômenos distintos. Essa polissemia será discutida no capítulo referente à aprendizagem da rede, na revisão da literatura desta pesquisa.

Para auxiliar no entendimento da condução do pensamento da doutoranda à pergunta de pesquisa, antecipa-se que *learning network* (KNIGHT, 2002) ou *network of learning* (POWELL; KOGUT; SMITH-DOERR, 1996) ou, ainda, *network based learning* (DE LAAT *et al.*, 2006) é a compreensão de que a rede pode ser um lócus ou um contexto de aprendizagem de um sujeito, que pode ser indivíduo, grupo ou organização. Dessa forma, o objeto de atenção é a rede formada para fins de aprendizagem mútua, para aumento de conhecimento de seus membros (KNIGHT, 2002). Nesta pesquisa, esse construto, quando mencionado, é traduzido por “rede de aprendizagem”.

Learning in network traduz a ação de um sujeito (indivíduo, grupo ou organização) que aprende quando participa de redes (MORANDI; SGOBBI, 2011; PETERS; PRESSEY; JOHNSTON, 2016) formadas por pessoas, grupos ou organizações. Neste estudo, *learning in network*, quando mencionado, é traduzido por “aprendizagem em rede”.

Interorganizational learning é a aprendizagem realizada por indivíduo, grupo ou organização em contexto interorganizacional (KNIGHT, 2002; KNIGHT; PYE, 2004, 2005). Pode-se considerar como uma especificidade da aprendizagem em rede (*learning in network*),

em que a rede é formada por organizações. Neste estudo, *interorganizational learning* é traduzido por “aprendizagem interorganizacional” (AIO).

Network learning é definido nesta tese como a “aprendizagem de um grupo de organizações enquanto grupo” (KNIGHT, 2002, p. 428). *Network learning* é evidenciado por mudanças comportamentais e cognitivas do grupo de organizações, e não apenas de algumas isoladamente (KNIGHT, 2002; KNIGHT; PYE, 2004, 2005). Embora o construto não explicita a palavra *interorganizational*, Knight (2002) explicita na definição de que se trata de redes formadas por organizações. Diversamente dos construtos anteriormente mencionados, em *network learning* o sujeito aprendiz é a rede, e esse é o aspecto que distingue o construto proposto por Knight (2002) dos demais. O construto-objeto desta tese é aquele definido por Knight (2002) e traduzido por “aprendizagem da rede” (WEGNER; BEGNIS; MOZZATO, 2019) – neste estudo, abreviada por ADR – no qual se enfatiza que o sujeito da aprendizagem é a rede.

A relevância na identificação do construto ADR por Knight (2002) consiste em trazer o foco de pesquisa para o aprendizado de um conjunto de sujeitos cujas transformações acarretam mudanças no conjunto. Isso atrai a atenção para processos que as possibilitam. Por exemplo, Knight e Pye (2004, 2005) relataram as melhorias ocorridas no setor de saúde na Inglaterra a partir da transformação conjunta e articulada das organizações da rede estudada. Dessa forma, compreender o fenômeno da ADR pode fornecer elementos que catalisem transformações de setores inteiros em um cenário de rápidas transformações globais.

A ADR como objeto específico de estudos é um tema de pesquisa acadêmica recente (GIBB; ALBERS; SUNE, 2017). Com efeito, em busca exploratória realizada em sete bases de pesquisa para a realização de um recorte de pesquisa sobre o tema selecionado (ver detalhes no Apêndice B) percebeu-se que, dentre os trabalhos com a expressão *network learning* no título, no resumo ou nas palavras-chave e identificados como aderentes à proposta de pesquisa, apenas seis investigações (teóricas e empíricas) trataram de ADR alinhada à definição de Knight (2002), adotada no presente estudo. Os demais estudos apresentaram como escopo a aprendizagem em rede, a aprendizagem interorganizacional ou a rede de aprendizagem.

Um desafio significativo para identificar pesquisas sobre ADR para esta tese consistiu no fato de o construto estar em processo de validação. Nesse contexto, há estudos que descrevem a ADR sem necessariamente fazerem menção à *network learning*, a exemplo de

Benn, Edwards e Angus-Leppan (2013), Coughlan e Coughlan (2015) ou Dyer e Nobeoka (2000). Autores como Gibb, Sune e Albers (2017) mencionam em seu trabalho que “a aprendizagem da rede está frequentemente associada à aprendizagem interorganizacional” (p. 2). Nesse sentido, os mencionados autores sugerem que episódios de ADR podem estar implícitos em estudos sobre aprendizagem interorganizacional (AIO), o que enseja que, para se estudar a ADR, é necessário previamente compreender a AIO. A tese segue essa lógica e investiga a AIO para compreender a ADR.

Um Modelo ADR foi proposto por Knight e Pye (2004, 2005) com três fatores-chave para a compreensão do fenômeno: o contexto em que a rede está inserida, o conteúdo de suas mudanças e o seu processo de aprendizagem. O mencionado modelo, que se encontra apresentado nesta tese, identificou que o processo de ADR ainda revela oportunidades para investigações de como ele ocorre. De fato, apenas seis pesquisas empíricas que descrevem processos de ADR foram localizadas na literatura revisada, ainda que o fenômeno descrito nem sempre tenha sido identificado como tal: Dyer e Nobeoka (2000), Knight e Pye (2004), Knight e Pye (2005), Coughlan e Coughlan (2015), Van Herk *et al.* (2015) e Gibb, Sune e Albers (2017). Entretanto, não se localizou, até o presente momento, trabalho publicado que apresente o processo de ADR de forma sistematizada em que se foca “a atenção em como e por que as coisas emergem, desenvolvem, crescem ou extinguem no tempo” (LANGLEY *et al.*, 2013, p. 1). A tese enseja contribuir com o preenchimento dessa lacuna.

Embora a ADR traga em sua essência a palavra “aprendizagem”, não se identificou em nenhum dos seis estudos um olhar à luz da aprendizagem organizacional para se compreender o processo de ADR, muito embora Knight (2002) e Knight e Pye (2004, 2005) apresentem a ADR como um fenômeno em que a rede é o sujeito da aprendizagem, e que ela aprende no quarto nível da AO, após indivíduos, grupos e organização (CROSSAN *et al.*, 1995). Até o momento, não se localizou, na literatura revisada, um estudo que explicita esse *continuum* da aprendizagem organizacional para a aprendizagem da rede. Este ponto despertou a atenção da pesquisadora como um desafio adicional de pesquisa. Assim, a lacuna teórica descrita conduz à pergunta: “como aprendem as redes interorganizacionais à luz da aprendizagem multinível?”.

Os fenômenos organizacionais são dependentes de contexto e redes interorganizacionais estão imersas em um cenário. Os seis estudos identificados de ADR na

literatura revisada se inserem em contextos diversos: empresas privadas do setor automotivo no Japão e Estados Unidos (DYER; NOBEOKA, 2000) e na Irlanda (COGHLAN; COUGHLAN, 2015), organismos do setor de saúde pública na Grã-Bretanha (KNIGHT; PYE, 2004, 2005), administrações governamentais do setor de meio ambiente da Holanda (VAN HERK *et al.*, 2015) e empresas do setor de laticínios na Austrália (GIBB; SUNE; ALBERS, 2017). O presente estudo apresenta como contexto o setor postal internacional, cujas redes compõem-se de mais de uma centena de países. Redes interorganizacionais formadas por organizações de diversos países são usuais, sobretudo no sistema da Organização das Nações Unidas. Dessa forma, redes interorganizacionais com organizações de nacionalidades diversas emergem como um campo de pesquisa a ser explorado, e a aprendizagem de uma rede composta de organizações de diferentes países pode contribuir para robustecer a literatura de fenômenos organizacionais em tal contexto.

Assim, a pergunta de pesquisa norteadora da tese é: “Como ocorre o processo de aprendizagem de uma rede composta por organizações de diferentes países, à luz da aprendizagem multinível?”. A resposta à pergunta de pesquisa objetiva explicitar elementos que possam contribuir para avançar o conhecimento sobre a ADR e acrescentar elementos que possam emergir no fenômeno em um contexto transnacional.

1.4 OBJETIVOS

Nas seções abaixo descrevem-se o objetivo geral e os objetivos específicos desta tese.

1.4.1 Objetivo geral

Compreender o processo de aprendizagem de uma rede (ADR) composta por organizações de diferentes países, à luz da aprendizagem multinível.

1.4.2 Objetivos específicos

a) Identificar evidências de aprendizagem de uma rede (ADR) com organizações de mesmo setor e de diferentes países, à luz da aprendizagem multinível.

b) Descrever o processo de aprendizagem de uma rede (ADR) com organizações de mesmo setor e de diferentes países, à luz da aprendizagem multinível.

c) Analisar fatores que influenciam o processo de aprendizagem de uma rede (ADR) com organizações de mesmo setor e de diferentes países, à luz da aprendizagem multinível.

1.5 JUSTIFICATIVA E ORIGINALIDADE

Redes interorganizacionais e o olhar a fenômenos em organizações na perspectiva de redes são reconhecidos como relevantes tanto para analisar fenômenos no setor público quanto no setor privado (KNIGHT; PYE, 2004). Investigar processos de aprendizagem que envolvem redes de organizações significa estudar as possibilidades de expansão do conhecimento sobre aprendizagem (YANG *et al.*, 2014). Nessa linha, a tese objetiva dar sua contribuição para o meio científico e, com isso, propor elementos que possibilitem a aplicação prática de gestão de redes interorganizacionais que visem à aprendizagem, melhoria de desempenho, transformações estratégicas ou promoção à inovação. Na sequência, detalham-se a contribuição científica e prática pretendidas.

1.5.1 Contribuição científica

Klein, Alves e Pereira (2015) fizeram um estudo bibliométrico, no período de 2008 a 2013, e revelaram que “aprendizagem” não figurou dentre as dez palavras-chave utilizadas em estudos sobre redes interorganizacionais; com isso, explicitaram a carência de pesquisas que articulem os dois construtos. Em estudos que relacionam aprendizagem com redes interorganizacionais, grande parte concentra-se nos benefícios da transferência de conhecimento entre organizações, sem realçar o processo de aprendizagem em nível de rede, isto é, “como” o conhecimento é apropriado por redes interorganizacionais (GIBB; SUNE; ALBERS, 2017). Tal fato reforça que fenômenos que desvelem a maneira como processos ocorrem em redes ainda carecem de pesquisas (BERTHOD; GROTHE-HAMMER; SYDOW, 2017), incluindo-se nesse rol o processo de aprendizagem.

Assim, o processo de “como” a aprendizagem de uma rede ocorre, e altera a si própria, ainda não está clarificado de maneira sistematizada, o que torna oportuna a realização da presente pesquisa. Portanto, o objetivo primeiro deste trabalho é acrescentar uma contribuição

ao corpo de literatura em aprendizagem de redes, ainda incipiente. Igualmente, este trabalho visa a contribuir com a observação do fenômeno da ADR sob as lentes da aprendizagem organizacional na perspectiva multinível, conforme será elucidado em capítulos subsequentes. Dessa forma, presente estudo pretende favorecer o avanço da compreensão do processo de ADR a partir das bases da AO.

Uma terceira contribuição do estudo diz respeito a particularidades da rede-aprendiz a ser investigada em campo. À exceção do estudo empírico de Dyer e Nobeoka (2000), cuja pesquisa envolve redes formadas com organizações do Japão e dos Estados Unidos, as redes averiguadas são compostas por organizações de mesma nacionalidade. Não foram identificados estudos de ADR de redes compostas por dezenas de organizações de diferentes países, como é a proposta para a tese. O caso selecionado para ela – processo de ADR do setor postal internacional – retrata o fenômeno em contexto transnacional.

1.5.2 Contribuição para as organizações

O resultado final de pesquisa ensejado é a obtenção de um entendimento para o fenômeno a ser estudado que forneça elementos potenciais para tornar-se ferramenta gerencial (PRANGE, 2001): compreender o funcionamento do processo de aprendizagem para atingir objetivos de rede pode auxiliar na formulação de estratégias para transformações de setores em busca de sustentabilidade. Analogamente à aprendizagem organizacional, que posteriormente forneceu suporte a estratégias para organizações que aprendem, esta tese pretende contribuir para que o conhecimento sobre aprendizagem de uma rede possa auxiliar a estruturar e a gerenciar redes que aprendem.

1.5.3 Originalidade

A originalidade do trabalho pode ser evidenciada com relação a três aspectos: tema da pesquisa, lente teórica de análise do fenômeno e tipo de rede interorganizacional selecionado para o estudo de campo.

Com relação ao primeiro aspecto, já reportado em 1.3, menciona-se que na revisão de literatura efetuada para busca de lacunas de pesquisa não foram identificados publicações de

trabalhos que associam redes interorganizacionais e aprendizagem em estudos de caso contextualizados nos segmentos de mercado no setor postal internacional.

Com relação ao segundo aspecto, a revisão de literatura sinalizou ausência de publicação sobre o processo de ADR enquanto *continuum* da AIO e da AO, na perspectiva da aprendizagem multinível, ainda que esse entendimento seja sugerido por alguns autores (JONES; MACPHERSON, 2006; KNIGHT, 2002; KNIGHT; PYE, 2004, 2005; MOZZATO; BITENCOURT, 2014).

O terceiro aspecto que caracteriza a originalidade do presente estudo é a peculiaridade da rede aprendiz a ser investigada, que é formada por organizações de diferentes países. Tal situação pode se tornar cada vez mais comum em uma sociedade progressivamente mais globalizada. Segundo Alves *et al.* (2013), há carência em pesquisas que abordem a temática das relações interorganizacionais que envolvam países ou continentes diferentes. Para certificar-se de tal assertiva, em busca realizada em fevereiro de 2017 e atualizada em junho de 2018 nas bases *Web of Science* e *Scopus*, confirmou-se que apenas o relato de Osterblöm *et al.* (2017) trata da promoção de transformações globais no âmbito da oceanografia por meio de aprendizagem entre organizações de diferentes países. O enfoque do seu estudo, porém, é a sustentabilidade ambiental, sem análise à luz de um processo de aprendizagem.

Dessa forma, a tese proposta é original por tratar-se de estudo de caso de um fenômeno que pode ocorrer em uma rede interorganizacional no setor postal, formada por organizações de países diferentes, analisada à luz da perspectiva multinível da aprendizagem organizacional.

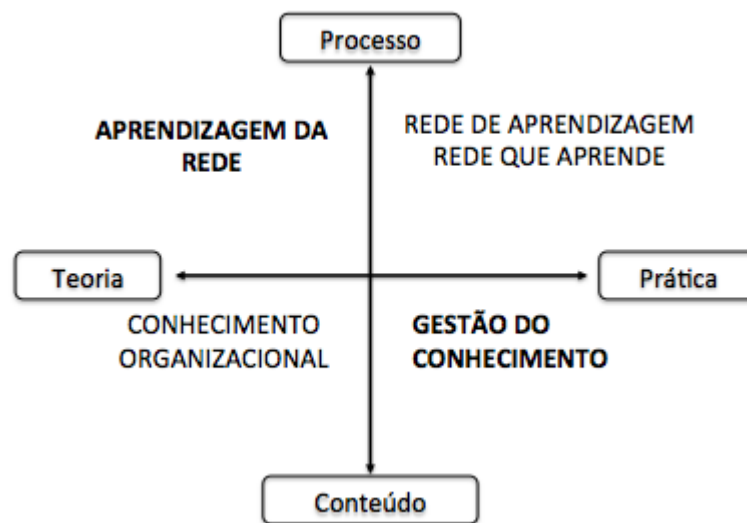
1.6 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (PPGEGC)

A gestão do conhecimento é a espinha dorsal do PPGEGC, e a temática da aprendizagem encontra-se estreitamente vinculada a ela, a ponto de ser percebida uma sobreposição epistemológica (CASTANEDA; MANRIQUE; CUELLAR, 2018).

Os construtos aprendizagem e conhecimento representam capacidades organizacionais mutuamente dependentes (ANGELONI; STEIL, 2011): o processo de aprendizagem modifica o conhecimento existente, com a criação de um novo conhecimento. Este, por sua vez, impacta o próximo ciclo do processo de aprendizagem de um aprendiz (WEGNER; MOZZATO, 2019), e assim recursiva e sucessivamente. Desse modo, a gestão do conhecimento organizacional e a

aprendizagem organizacional se complementam para promover a evolução do entendimento do conhecimento organizacional no campo teórico e para proporcionar elementos que permitam a gestão de organizações de aprendizagem no campo prático (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2011). Nesse sentido, a autora desta tese constata essas dependências igualmente em nível de redes interorganizacionais, conforme Figura 1.

Figura 1 - Aprendizagem da rede interorganizacional e gestão do conhecimento



Fonte: Adaptada de Easterby-Smith e Lyles (2011, p. 4).

Nessa linha, a compreensão do fenômeno da ADR pode vir a dar suporte ao delineamento de um modelo de gestão de conhecimento em redes interorganizacionais com a contribuição de conhecimento implícito proveniente do mundo do trabalho, um dos pontos fortes do PPGEGC. O tema aprendizagem organizacional vincula-se, ainda, à subárea de Gestão do Conhecimento do programa de pós-graduação, com vistas à utilização do conhecimento “em um ciclo de criação coletiva de valor” (PACHECO, 2016, p. 15).

O Regimento do PPGEGC explicita no art. 3º item III a promoção da multidisciplinaridade, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade como fatores da identidade do curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento. Angeloni e Steil (2011) explicitam que o tema da aprendizagem é objeto de investigação em várias disciplinas, como por exemplo, a psicologia, a sociologia, a educação, dentre outras. Por sua vez, o construto “rede”, enquanto

objeto de pesquisa, comumente faz parte das disciplinas de computação, psicologia, física, matemática, gestão, dentre outras (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). Dessa forma, os construtos aprendizagem e rede são de natureza multidisciplinar, um dos elementos da identidade do PPGEGC.

Ao se entender “disciplina enquanto recorte do saber” (SOMMERMANN, 2006, p. 24), o olhar interdisciplinar da pesquisa pode ser evidenciado na abordagem epistemológica da definição de conhecimento adotada neste estudo. O conhecimento, nesta tese, é o “conteúdo ou processo efetivado por agentes humanos ou artificiais em atividades de geração de valor científico, econômico, social ou cultural” (PACHECO, 2016, p. 20), e é o insumo e o resultado do processo por meio do qual redes se transformam.

Um recente estudo empírico de Hartley e Rashman (2018) evidenciou que a aprendizagem interorganizacional dá suporte à inovação. Tal fato justifica a contextualização da pesquisa no âmbito do IGTI/EGC/UFSC – Núcleo de Estudos em Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação em consórcio com o KLOM/EGC/UFSC – Grupo de Pesquisa Interdisciplinar em Conhecimento, Aprendizagem e Memória Organizacional. Mencione-se, ainda, que o EGC participa do programa RUASP – Rede de Universidades e Academias da Segurança Pública do Estado de SC, uma rede interorganizacional.

Embora “aprendizagem de [uma] rede” ou “aprendizagem interorganizacional” como temas específicos não figurem explicitamente em trabalhos do PPGEGC, a presente proposta associa-se a teses de doutorado (D) e dissertações de mestrado (M) apresentadas no Quadro 1, com os respectivos orientadores (O) e coorientadores (C).

Quadro 1 - Pesquisas do EGC: aprendizagem e redes em contextos organizacionais

Autor/Ano	Título	Orientadores	M/D
Reichert (2008)	Modelo de criação de Espaços de Colaboração em Parcerias Público-Privadas – PPP por Meio de Comunidades de Prática – CoP	Prof. Neri dos Santos, Dr. Eng. (O); Prof. Gregório Varvakis, PhD (C).	D
Santos (2009)	Processo de Aprendizagem Organizacional durante a Implementação do Planejamento Estratégico na Universidade Federal de Alagoas	Prof. Gregorio Varvakis, Dr. (O); Profa. Andrea Steil, Dra. (C).	M
Bernett (2010)	A Formação do Capital Social Baseada em Organizações Intensivas em Conhecimento como Fator de Desenvolvimento Local: Estudo de Caso de uma Associação de Empresas de Tecnologia	Prof. Neri dos Santos, Dr. Eng. (O); Prof. Paulo Selig, Dr. (C).	M

Fernandes (2011)	Uma proposta de modelo de aquisição do conhecimento para identificação de oportunidades de negócio nas redes sociais	Profa. Aline de Abreu, Ph.D. (O); Prof. João Artur de Souza, Dr. (C).	M
Santos (2013)	Relações entre Capacidade de Absorção de Conhecimento, Sistemas de Memória Organizacional e Desempenho Financeiro	Profa. Andrea Steil, Dra. (O); Prof. Gregorio Varvakis, Dr. (C).	D
Bitarello (2014)	O Fluxo de Conhecimento no Ambiente das Redes de Empresas de Base Tecnológica	Profa. Édis Lapolli, Dra. (O); Profa. Gertrudes Dandolini, Dra. (C);	M
De Sá (2014)	Redes de Cooperação como Estratégia para Desenvolvimento da Agricultura Familiar: Programa SC Rural	Profa. Édis Lapolli, Dra. (O); Profa. Vânia Ulbricht, Dra. (C).	M
Bordin (2015)	Framework baseado em Conhecimento para Análise de Rede de Colaboração Científica	Prof. Alexandre Gonçalves, Dr. (O)	D
Jenoveva Neto (2016)	A Capacidade Absortiva no Processo de Gestão da Inovação: Análise em Empresas consideradas Inovadoras	Prof. Gregório Varvakis, Dr. (O); Profa. Marina Nakayama, Dra. (C).	D
Davila (2016)	Relações entre Práticas de Gestão do Conhecimento, Capacidade Absortiva e Desempenho: Evidências do Sul do Brasil	Gregório Varvakis, PhD. (O); João Artur Souza, Dr. (C); Klaus North, Dr. Eng. (C).	D
Pimenta (2017)	Análise de Maturidade da Coprodução de Conhecimento Transdisciplinar: Um Estudo de Caso em uma Rede Agroecológica	Prof. Fernando José Spanhol, Dr. (O); Prof. Paulo Selig, Dr. (C).	D
Otowicz (2018)	Capacidade Absortiva e Desempenho Inovador em Pequenas Empresas Da Grande Florianópolis.	Prof. Marcelo Macedo, Dr. (O); Prof. Gregório Varvakis, Dr. (C).	M
Neves (2018)	Articulações entre os construtos aprendizagem organizacional, capacidade absortiva e inovação em organizações intensivas em conhecimento.	Profa. Andrea Steil, Dra. (O); Prof. João Artur de Souza, Dr. (C).	D

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de BTD/EGC.

Este estudo apresenta afinidade com os trabalhos arrolados no Quadro 1 no que se refere a fenômenos que abrangem redes contextualizadas em organizações (BERNETT, 2010; BITARELLO, 2014; BORDIN, 2015; DE SÁ, 2014; FERNANDES, 2011; PIMENTA, 2017; REICHERT, 2008) e aprendizagem (SANTOS, 2009). De forma indireta, este projeto relaciona-se com pesquisas que tratam de capacidade absortiva (DAVILA, 2016; JENOVEVA NETO, 2016; OTOWICZ, 2018; SANTOS, 2013), construto vinculado à apropriação da aprendizagem pela rede que aprende. Finalmente, ao seguir os passos de Neves (2018) com relação à articulação entre construtos, esta proposta de tese o faz entre a aprendizagem na

perspectiva multinível e a aprendizagem da rede (ADR), composta por organizações de diferentes países.

Assim, as contribuições do presente trabalho ao EGC são:

a) a investigação da associação entre os construtos aprendizagem na perspectiva multinível e rede, ao expandir a primeira para o contexto para além da organização: o ambiente de rede interorganizacional. Com isso, o trabalho avança o conhecimento sobre redes interorganizacionais e sua associação ao conhecimento;

b) a realização de uma pesquisa aderente ao propósito de internacionalização do Departamento, objeto de discussão do 11º *Workshop* EGC, que ocorreu em maio de 2018, dada a natureza transnacional e global da rede estudada.

Face ao exposto anteriormente, entende-se que o tema aprendizagem de redes interorganizacionais encontra-se aderente aos objetos de pesquisa estudados no PPGEGC.

1.7 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é de natureza científica e visa a compreender o fenômeno da aprendizagem de uma rede (ADR). O nível de análise é a rede interorganizacional, por tratar-se de rede formada por diversas organizações. A pesquisa é exploratória (GIL, 1999) com o emprego de estudo de caso como estratégia de investigação (MERRIAM, 2002; YIN, 2016), em que o caso é uma rede do setor postal internacional, no qual foi possível identificar a ocorrência de ADR. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas e documentações disponíveis sobre o escopo da tese. O detalhamento sobre procedimentos metodológicos deste trabalho encontra-se no capítulo 3 desta tese.

1.8 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

A investigação proposta na tese limita-se a analisar o processo de aprendizagem de uma rede permanente composta por organizações homólogas de um setor de atuação. Excluem-se deste trabalho a aprendizagem de uma pessoa em rede interorganizacional (FRIDRIKSSON, 2008) ou a aprendizagem de um grupo de pessoas em uma rede (LEE; RYU; KANG, 2013). O escopo da tese é uma rede composta por um grupo de organizações de mesmo setor de atuação e de diferentes países.

Construtos relacionados ao fenômeno e tangenciais ao estudo, a exemplo de capacidade absorptiva, inovação ou redes intraorganizacionais, não serão tratados. Embora autores sobre redes sugiram utilizar Análise de Redes Sociais como ferramenta de análise de uma rede (BERTHOD; GROTHE-HAMMER; SYDOW, 2017), o presente estudo não tem por objetivo descrever características estruturais da rede que será pesquisada. Menciona-se ainda que, embora sejam construtos associados à aprendizagem interorganizacional, a tese não tratará de processos de colaboração ou cooperação interorganizacionais.

Uma questão que pode ser levantada quando se trata de aprendizagem é quão consistente e duradoura ela se mostra ao longo do tempo. No caso da ADR, a resposta a esse questionamento é relacionada à estabilização da institucionalização (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001) do conhecimento na rede. Igualmente por questões de delimitação, este trabalho não aprofunda essa temática, embora o fenômeno estudado tenha fornecido indicativos sobre ela.

Finalmente, explicita-se que, embora a dinâmica de exploração-exploração do conhecimento seja um fenômeno observado no campo de estudos na aprendizagem organizacional e interorganizacional (CROSSAN *et al.*, 1995; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; HOLMQVIST, 2003, 2004; MARCH, 1991), ela não será abordada na tese. Pela natureza da temática, ela por si só poderá gerar novas pesquisas específicas no campo da ADR.

1.9 ESTRUTURA DO TRABALHO

A tese está estruturada em seis capítulos.

O primeiro capítulo apresenta o contexto, a motivação para a escolha da temática e a justificativa para que a investigação seja realizada no contexto acadêmico, em nível de doutorado (originalidade da tese). Explicitam-se neste capítulo os objetivos e a pergunta de pesquisa. Apresentam-se ainda a aderência do estudo ao PPGEGC, as delimitações do estudo, a caracterização da pesquisa e a estrutura do trabalho.

No capítulo 2 são apresentados os principais conceitos que oferecem sustentação teórica e orientam o trabalho, fundamentados em revisão integrativa de literatura. Nesse capítulo são explicitadas as análises e as articulações entre conceitos provenientes da literatura,

fornecendo uma literatura de base (CRESWELL, 2010) para dar suporte à pesquisadora em sua pesquisa.

O capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos e o planejamento da pesquisa, e apresenta o método de investigação escolhido segundo a sua adequação e pertinência ao problema de pesquisa.

O quarto capítulo apresenta os resultados da coleta de dados, que são objeto de discussão no capítulo 5. Neste, responde-se à pergunta de pesquisa e explicita-se o atingimento dos seus objetivos. Por fim, no capítulo 6, tecem-se as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura desta tese apresenta inicialmente as revisões sobre os construtos que se associam à aprendizagem da rede (ADR): rede interorganizacional, aprendizagem multinível expandida para o nível interorganizacional. A revisão sobre a aprendizagem multinível descreve o entendimento adotado nesta tese para o processo de aprendizagem em contexto de organizações e elabora a lente de análise da ADR. Desse processo resultou uma primeira proposição teórica como um ponto inicial de apoio para a compreensão da ADR à luz da aprendizagem multinível. Na sequência, apresenta-se de forma destacada o Modelo ADR como o conhecimento teórico mais atual sobre o construto principal deste trabalho. Em seguida, realizou-se a articulação entre a definição de ADR e a aprendizagem multinível que resultou em uma segunda proposição teórica, a qual trouxe uma primeira concepção (teórica) da ADR à luz da aprendizagem multinível. Uma etapa subsequente, ainda dentro da revisão de literatura, apresenta seis casos selecionados em que se evidenciou a ocorrência de ADR. Nesses casos foram identificados os fatores do Modelo ADR e as dinâmicas da aprendizagem multinível para se compreender a ADR nas redes dos casos selecionados à luz da lente adotada. Essa etapa gerou 30 sínteses da literatura que, em conjunto com as duas proposições teóricas, nortearam a etapa empírica desta tese.

2.1 REDE INTERORGANIZACIONAL

O estudo sobre redes tem despertado o interesse de muitos pesquisadores nas mais diversas áreas do conhecimento, como sociologia, ciência da computação, psicologia, física, política, matemática, dentre outras (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; RODRIGUEZ *et al.*, 2007; SCOTT; COOPER; BAGGIO, 2008), com uma literatura expressiva que versa sobre redes neurais, redes sociais, redes informacionais e redes organizacionais (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). Para Martes *et al.* (2006), tal preocupação por parte dos pesquisadores se deve a uma mudança progressiva de compreensão de mundo, de um entendimento atomista para uma visão contextual e sistêmica nas ciências.

Alguns autores definem rede interorganizacional como um grupo de três ou mais organizações autônomas e distribuídas geograficamente (MÜLLER-SEITZ, 2012). Para outros,

basta que duas organizações estabeleçam relacionamentos com intercâmbios mútuos para surgir uma rede interorganizacional, denominada de díade (KNIGHT; PYE, 2005; MANI; KNOKE, 2011; MANSER *et al.*, 2016; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). Nesta tese define-se rede interorganizacional como um grupo de duas ou mais organizações que interagem para alguma finalidade.

Embora operem de forma heterogênea com relação à cultura, capital social e objetivos organizacionais individuais (ZANDER; TRANG; KOLBE, 2016), muitas vezes organizações se conectam entre si em torno de objetivos comuns (BERTHOD; GROTHE-HAMMER; SYDOW, 2017; MÜLLER-SEITZ, 2012; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; RAAB; MANNAK; CAMBRÉ, 2013; SYDOW; FRENKEL, 2013). Diante das dinâmicas interacionais das organizações da rede, esta última se torna um sistema maior do que a soma das organizações que a compõem (MANRING, 2007). As conexões interorganizacionais podem se estabelecer em base voluntária (ATOUBA; SHUMATE, 2010) ou em base compulsória por motivos contingenciais, a exemplo de redes de organizações que se estabelecem de forma *ad hoc* por ocasião de calamidades decorrentes de desastres naturais (HERMANSSON, 2016; MARCUM; BEVC; BUTTS, 2012).

Discussões sobre as redes interorganizacionais podem ser resgatadas, principalmente a partir da década de 90, como formas organizacionais que dominariam o mercado, decorrente de obsolescência da visão de modelo hierárquico de administração (KNIGHT, 2002; AGRANOFF, 2006). No Brasil, a área de administração tem despontado como o celeiro de estudos que trata de redes e organizações (BALESTRIN, 2005; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2007; MARTES *et al.*, 2006; RIBEIRO, 2014; VERSCHOORE; BALESTRIN; WEGNER, 2015; ZANCAN *et al.*, 2013), com investigações acadêmicas crescentes, conforme revela a tendência internacional (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES, 2010).

Redes interorganizacionais podem se originar “pela pressão de múltiplos fatores” (BALESTRIN, 2005, p. 27). Citam-se alguns exemplos: redução de custos de transações comerciais (ABBADE, 2015; BADIR; O’CONNOR, 2015; BORELLI, 2016; FREITAS *et al.*, 2016) com objetivo de buscar ganhos “econômicos de produção – economias de escala, de escopo e de especialização” (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JR, 2010, p. 462), obtenção de melhoria de reputação, a partir do pertencimento a um grupo de organizações

reconhecidas no mercado (CAPÓ-VICEDO; EXPÓSITO-LONGA; MOLINA-MORALES, 2008; COOPER; SHUMATE, 2012), meio para desenvolvimento de pequenas empresas que se agrupam com base em proximidade geográfica, como em *clusters* (CAPÓ-VICEDO; EXPOSITO-LANGA; MOLINA-MORALES, 2008; MOZZATO; BITENCOURT, 2018; THORGREN; WINCENT; ÖRTQVIST, 2009), parcerias entre organizações com conhecimentos complementares (ZARPELON *et al.*, 2017), estratégia de aprendizagem com outras organizações parceiras para ganhos mútuos (ABBADE, 2015; BORELLI, 2016; PALLOTTI; TUBARO; LOMI, 2015; SON; ROJAS, 2011), espaço de criação de conhecimento (FAYARD; BALESTRIN, 2003) e estratégia de inovação (BADIR; O'CONNOR, 2015; DAGNINO; LEVANTI; DESTRI, 2016; GREVE, 2005; MANSER *et al.*, 2016; ZANCAN *et al.*, 2013). Capó-Vicedo, Expósito-Langa e Molina-Morales (2008) reforçam que conhecimento e inovação dependem tanto de recursos internos como externos à organização, e relações interorganizacionais geram oportunidades para compartilhar recursos e acessos a novas tecnologias (GULATI; GARGIULO, 1999; GULATI; LAVIE; MADHAVAN, 2011; LEYS, 2010; MÜLLER-SEITZ, 2012; ZANCAN *et al.*, 2013) e conhecimentos especializados dispersos em diferentes organizações (ALIN; TAYLOR; SMEDS, 2011; LEYS, 2010; MANSER *et al.*, 2016; MÜLLER-SEITZ, 2012; PETERS; PRESSEY; JOHNSTON, 2016).

Kunzler e Bulgacov (2011) lembram que há situações em que redes interorganizacionais são compostas por empresas de mesmo setor de atuação, para fins de obtenção de vantagem competitiva do setor como um todo, por meio de uma estratégia colaborativa entre as organizações da rede. Muitas vezes trata-se de estabelecer uma aliança defensiva contra empresas dominantes ou de reduzir a oportunidade para novos entrantes (KUNZLER; BULGACOV, 2011). Pequenas e médias empresas podem buscar associações com outras como estratégia para internacionalização (STOIAN; RIALP; DIMITRATOS, 2017).

O setor público tem igualmente merecido atenção dos pesquisadores no campo das redes interorganizacionais, uma vez que elas são determinantes para a realização de políticas públicas (SCHALK; TORENVIEL; ALLEN, 2009) e promoção de cooperação entre organizações governamentais com vistas ao acesso a recursos externos (GULATI; GARGIULO, 1999; GULATI; LAVIE; MADHAVAN, 2011). Exemplos podem ser

encontrados em estudos que descrevem casos de calamidades naturais (HERMANSSON, 2016; MARCUM; BEVC; BUTTS, 2012; WHITE, 2008) ou de modelo de atuação conjunta em políticas de saúde (CHAPMAN; VARDA, 2017; KNIGHT; PYE, 2004, 2005; LEYS, 2010; PALLOTTI; LOMI, 2011; SHORT *et al.*, 2014; TRANMER; PALLOTTI; LOMI, 2016; WELLS; WEINER, 2007).

Tal diversidade de razões para a formação de redes interorganizacionais encontra eco na natureza multidisciplinar de suas pesquisas. Balestrin (2005) apresenta sete perspectivas teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais (Quadro 2):

Quadro 2 - Perspectivas teóricas de redes interorganizacionais

Economia industrial	Otimização de custos de produção.
Abordagem estratégica	Alcance e manutenção de competitividade.
Dependência de recursos	Compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis.
Redes sociais	Posição e interrelações dos membros da rede.
Marxistas e críticas	Instrumento de dominação.
Custos transacionais	Redução de incertezas, risco e transações ambientais.
Abordagem institucional	Legitimidade no pertencimento a uma rede.

Fonte: Adaptado de Balestrin (2005, p. 26).

A presente tese investiga redes interorganizacionais na perspectiva da abordagem estratégica. Assim, o principal motivo para a formação de redes interorganizacionais advém da necessidade de manutenção de competitividade de cada organização da rede ou do conjunto delas no mercado em que atuam.

A literatura revisada sugere algumas configurações de redes interorganizacionais, que foram agrupadas para a tese em categorias que emergiram a partir de descrições dos autores (Quadro 3):

Quadro 3 - Categorias e tipos de redes interorganizacionais

Cat.	Tipo	Descrição	Autores
Formalida de	Rede formal	Oficializada por algum mecanismo formal (ex.: acordos governamentais, contratos). Há normas e acordos que estabelecem regras de tomada de decisão, alocação de recursos e comunicação.	Agranoff (2006); Ashman e Sugawara (2013).

	Rede informal	Menos estruturada, informal quanto ao <i>status</i> legal, mas permanente e orientada para uma missão. Organizações se aproximam por razões contingenciais. A manutenção da rede ocorre por relações de confiança.	Agranoff (2006); Ashman e Sugawara (2013); Bitarello (2014); Popp <i>et al.</i> (2013).
Temporalidade	Rede mínima, temporária ou <i>ad hoc</i>	Formada por um tempo determinado. Pode ocorrer por situações de emergência, quando várias organizações se mobilizam com agilidade, ou em execução de projetos complexos que envolvem atores multidisciplinares que combinam recursos. Desfazem-se ao final de um propósito alcançado.	Cunha (2011); Hermansson (2016); Marcum, Bevc e Butts (2012); Van Fenema, Rjetjens e Van Baalen (2016).
	Rede permanente ou perene	Sistema de organizações autônomas e igualitárias, conectadas por relações duradouras.	Van Aken e Weggeman (2000).
Autoridade	Rede hierárquica, <i>topdown</i> ou vertical	Rede com uma empresa líder, em geral de grande porte. Podem ser redes proprietárias, como no caso de franquias e <i>joint ventures</i> , nas quais há um controlador dos parâmetros e de recursos específicos. Podem ser compostas por fornecedores, clientes e distribuidores.	Benson-Rea e Wilson (2003); Bouncken <i>et al.</i> (2016); Estivalet, Campos, Gomes e Machado (2009); Mani e Knoke (2011); Müller-Seitz (2012); Wegner (2011).
	Rede heterárquica, horizontal ou flexível	Formada por organizações reunidas por empresas concorrentes que atuam em um mesmo mercado, para atingirem objetivos comuns. Em geral não apresentam relações de interdependência.	Benson-Rea e Wilson (2003); Estivalet <i>et al.</i> (2009); Müller-Seitz (2012).
	Rede mandatária	A iniciativa de formação da rede parte de um mandatário, por meio de acordos formalizados ou por imposição legal. A rede é formada em torno de objetivos individuais ou coletivos, motivados pelo mandatário.	Popp <i>et al.</i> (2013); Raelins (1980).
Objetivo	Rede de aprendizagem	Formada com objetivos explícitos de aprendizagem mútua por meio de compartilhamento de conhecimento, com vista a <i>insights</i> para melhorias e inovações.	Bergh (2008); Coughlan e Coughlan (2015); Cousin e Deepwell (2005); Powell, Koput e Smith-Doerr (1996).
	Rede transformacional	Rede com intenção explícita de desenvolvimento cooperativo em nível de rede, e de mudanças integradas.	Coughlan e Coughlan (2015).
Coesão	Rede estratégica	Formada intencionalmente por organizações legalmente autônomas, com alto nível de interdependência e atuação intencional em colaboração e negociação, com objetivo de melhoria de competitividade.	Coughlan e Coughlan (2015); Jarillo (1998); Knight (2002); Thorgren, Wincent e Örtqvist (2009).
	Rede ampla	Formada por organizações conectadas de maneira tênue, com relações muitas vezes mais limitadas entre si.	Knight (2002); Peters, Pressey e Johnston (2016).
Atividade	Rede homóloga	Formada por organizações similares, que possuem o mesmo “item de trabalho” ou mesmo segmento produtivo, o que facilita o desenvolvimento de novas especificações para o item comum a todos na rede.	Bar e Leiponen (2014); Berthod <i>et al.</i> (2017); Weil <i>et al.</i> (2010).

Gênese	Rede espontânea	Organiza-se espontaneamente a partir de necessidades comuns a organizações, que se aproximam em relações de cooperação e/ou de interdependência.	Dagnino; Levanti; Destri, 2016; Paquin; Howard-Grenville, 2013.
	Rede induzida	Surge a partir de uma organização-gatilho que recruta outras em torno de um interesse comum.	Dagnino; Levanti; Destri, 2016; Paquin; Howard-Grenville, 2013.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 3 não é exaustivo: a literatura menciona ainda *joint ventures* (MANI; KNOKE, 2011) e alianças interorganizacionais (GULATI; GARGIULO, 1999; MANI; KNOKE, 2011) como tipos de rede. *Clusters* são igualmente configurações em rede formadas por conjuntos de empresas de setores similares ou relacionados, geograficamente próximos, vinculados por razões econômicas, sociais ou históricas. Podem ser competidoras entre si e simultaneamente atuarem de forma cooperativa (CAPÓ-VICEDO; EXPÓSITO-LANGA; MOLINA-MORALES, 2008; CASANUEVA; CASTRO; GALÁN, 2013; HIBBERT *et al.*, 2010).

Lembre-se ainda que alguns entendimentos explicitados no Quadro 3 não são consensos: Popp *et al.* (2013) mencionam que há autores que utilizam “rede mandatária” como sinônimo de “rede formal”, e outros que compreendem que podem existir redes mandatárias e informais. O Quadro 3, portanto, apresenta o entendimento dos tipos de rede que serão seguidos ao longo da tese.

Um aspecto relevante para a eficácia de uma rede interorganizacional é a existência de regras de funcionamento (WEGNER; DRAYSKI; VERSCHOORE FILHO, 2017), ou seja, a existência de uma governança. Wegner, Drayski e Verschoore Filho (2017, p.275) concluíram, a partir de uma pesquisa empírica, que “redes com níveis mais altos de eficácia adotam um modelo de governança por Organização Administrativa da Rede”. Nesse modelo, de acordo com os autores, uma organização atua especificamente na gestão da rede, com maior centralização das decisões, maior nível de formalização de processos e com a criação de equipes especializadas: investe-se em estrutura fixa para administrar a rede.

No que se refere à aprendizagem, redes são consideradas como fontes potenciais de aprendizagem por facilitarem a transferência de conhecimento entre organizações e/ou a produção de novas sínteses a partir de informações existentes (BECKMAN; HAUNSCHILD, 2002). Com isso, aumentam as possibilidades de surgimento de inovações, já que uma das

capacidades básicas para organizações inovarem é a aprendizagem (MANUJ; OMAR; YASDANPARAST, 2013).

Bouncken *et al.* (2016) mencionam que as redes interorganizacionais verticais são beneficiadas pela ausência de redundância de conhecimento que possa estar presente em redes horizontais. Para esses autores, redes verticais podem ampliar as possibilidades de inovação na rede por disponibilizar conhecimentos para as organizações da rede de ordem estratégica e operacional, como nos casos das redes formadas por clientes e fornecedores.

Redes podem se modificar por meio de processo de aprendizagem. Assim como organizações podem aprender (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) e se transformar como resultado de processo de aprendizagem, redes interorganizacionais também podem aprender (KNIGHT, 2002; KNIGHT; PYE, 2004, 2005) e se transformar. Knight (2002) parte dessa premissa de que redes aprendem (e se transformam em decorrência de aprendizagem) quando organizações da rede o fazem de forma conjunta, como um ente único no nível interorganizacional, em um *continuum* dos níveis individual, grupal e organizacional. Essa visão de continuidade entre níveis de aprendizagem e de aprendizes é compartilhada por outros autores (BENN; EDWARDS; ANGUS-LEPPAN, 2013; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; KNIGHT; PYE, 2005; MOZZATO; BITENCOURT, 2014; WHITE, 2008). Nessa perspectiva, assume-se que uma rede pode aprender e, portanto, ser o sujeito ou agente de aprendizagem. Em suma, a ADR é um fenômeno associado à aprendizagem interorganizacional (AIO) (GIBB; SUNE; ALBERS, 2017; KNIGHT, 2002), que por sua vez é interpretada como um *continuum* da aprendizagem organizacional (AO) (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; HALACHMI; WORON, 2013). Tal é a lógica da aprendizagem multinível, a qual é apresentada na sequência.

2.2 APRENDIZAGEM MULTINÍVEL

No campo teórico, a aprendizagem oferece um panorama de polissemias segundo as diversas lentes de observação do fenômeno (ANGELONI; STEIL, 2011; ANTONELLO; GODOY, 2011). Definir aprendizagem, portanto, é caracterizar um construto multifacetado (LIPSHITZ; POPPER; FRIEDMAN, 2002).

Alguns autores entendem que a aprendizagem é um processo predominantemente cognitivo (HUBER, 1991), ao passo que outros afirmam que se trata de um processo também

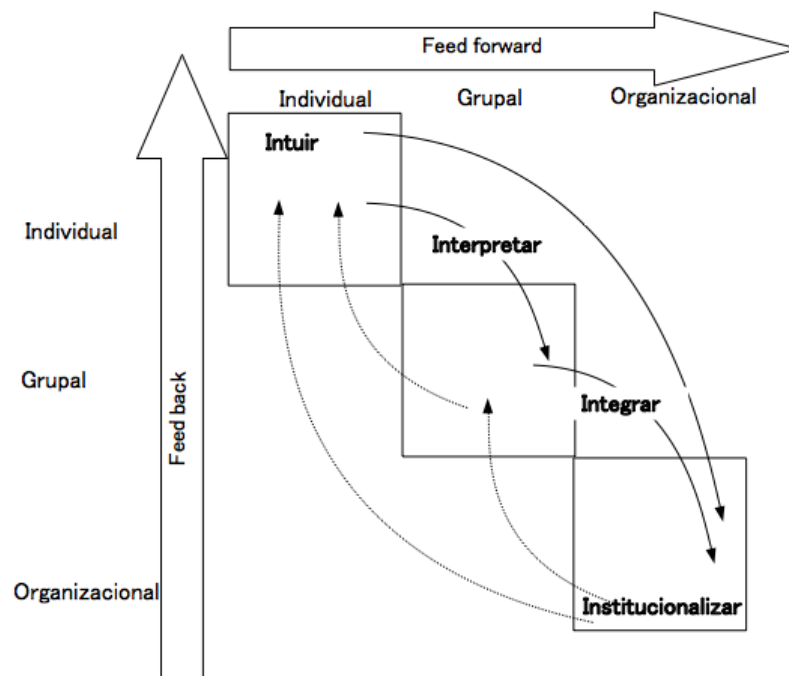
comportamental (EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000; FIOL; LYLES, 1985). Nesse caso, a mudança cognitiva deve ser completada por mudanças de ações para que se delineie a aprendizagem integral (SCOTT, 2011). Assim, nesta tese entende-se AO como sendo um processo de mudanças cognitivas e comportamentais individuais, compartilhadas e incorporadas nas instituições da organização (VERA; CROSSAN, 2000) em repositórios não-humanos, como rotinas, sistemas, estruturas, cultura e estratégia (VERA; CROSSAN; APAYDIN, 2011).

A literatura revisada sugere existir um consenso de que a aprendizagem em contexto organizacional é um processo. Há uma corrente que adota a perspectiva substantiva de processo de aprendizagem, em que a organização é um elemento estável que pode se transformar pelo processo de aprendizagem. Nessa visão, a AO é entendida por alguns autores como um processo multinível, cujo centro de análise é o sujeito da aprendizagem (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; LAWRENCE; MAUWS; DICK, 2005; RASHMAN; WITHERS; HARTLEY, 2009; WIEWORA; SMIDT; CHANG, 2019). Uma outra corrente advoga que a organização é uma reificação de processos e, por isso, um fluxo constante de transformação (LANGLEY *et al.*, 2013). Nessa linha de pensamento encontram-se autores que entendem a aprendizagem como um processo baseado em práticas, sendo enfatizado o fluxo processual (GHERARDI, 2001; GHERARDI; NICOLINI, 2001). A presente tese assume a perspectiva substantiva de processo, com ênfase no aprendiz que se transforma no processo de aprendizagem.

Na visão multinível, a AO é apresentada por vários autores como um processo que ocorre “em” e “entre” diferentes níveis dentro da organização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; HUBER, 1991; LAWRENCE; MAUWS; DICK, 2005; RASHMAN; WITHERS; HARTLEY, 2009), e é designada na literatura como aprendizagem multinível (BERENDS; LAMMERS, 2010; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; CROSSAN; MAURER; WHITE, 2009; MOZZATO; BITENCOURT, 2014; SANTOS; BRAGA; STEIL, 2009; WIEWORA; SMIDT; CHANG, 2019) ou interníveis (ANTONELLO, 2007). No presente trabalho adota-se a nomenclatura “multinível” por ser a terminologia empregada com maior frequência. Na visão da aprendizagem multinível o foco centra-se em mudanças no aprendiz como resultado de um processo de aprendizagem. Assim, apreende-se que a organização pode ser o aprendiz que vivencia um processo de aprendizagem, com ocorrência de mudanças do seu conhecimento e comportamento de seus membros (HOLMQVIST, 2003).

Portanto, ao adotar a perspectiva multinível, esta tese entende que em contextos organizacionais a aprendizagem é um processo com vários níveis de aprendizes: indivíduo, grupo e organização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Os processos de aprendizagem realizados por tais agentes são descritos de forma sistematizada e visual no *framework* 4i de aprendizagem organizacional (AO) de Crossan, Lane e White (1999). Considerada por alguns autores como uma “abordagem com coerência teórica” (JONES; MACPHERSON, 2006, p. 157, tradução da autora), o *framework* 4i indica que o fluxo de conhecimento entre os agentes de aprendizagem ocorre por meio de processos psicológicos e sociais, contínuos e recursivos. Tais processos são nominados respectivamente de intuição, interpretação, integração e institucionalização, os quais compõem os 4i do *framework* (Figura 2). Na Figura 2 abaixo, a forma verbal de infinitivo é apresentada para indicar ação contínua. Nesse *framework*, a AO é compreendida como um ciclo que envolve transferência de conhecimento entre níveis e realização de processo de aprendizagem por agentes: indivíduos, grupos e organizações (*feed forward*). O conhecimento institucionalizado em nível organizacional realimenta o ciclo subsequente em movimento de retroalimentação (*feedback*).

Figura 2 - Aprendizagem organizacional como processo multinível



Fonte: Crossan, Lane e White (1999, p. 532).

Com base na Figura 2, compreende-se que um indivíduo realiza seu processo de aprendizagem ao processar informações por meio da intuição e da interpretação. Isso significa que o indivíduo aprende quando atribui significados a experiências, imagens e metáforas, e modifica a sua cognição (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), com possibilidades de gerar para si transformações de conhecimentos e crenças, bem como alterações comportamentais duradouras, o que evidencia aprendizagem (EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000; FIOL; LYLES, 1985; SCOTT, 2011; SIEBENHÜNER, 2017). Um grupo aprende quando seus indivíduos integram e interpretam em conjunto os conhecimentos individuais (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), com a geração de mudanças em nível de coletividade, com transformações em estruturas, valores ou normas sociais (SIEBENHÜNER, 2017). Uma organização aprende ao institucionalizar o conhecimento existente em seus indivíduos e grupos por meio da incorporação do conhecimento em repositórios não-humanos, como rotinas, sistemas, estruturas, cultura e estratégia (VERA; CROSSAN; APAYDIN, 2011). Quando a organização institucionaliza o conhecimento, ela passa a ser a sua detentora que, de outra forma, poderia ficar restrita a indivíduos ou grupos. Consequentemente entende-se que a organização aprendeu quando ela não depende de determinados grupos ou indivíduos para acessar o conhecimento que anteriormente estava sob o domínio deles (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

A expressão “organização aprendiz” é uma metáfora, uma vez que, *stricto sensu*, organizações não aprendem (HUYSMAN, 2001). Porém, indivíduos podem aprender em nome de organizações, e isso ocorre em uma dinâmica indivíduo-organização tal que configure “algum caráter que chamá-la de organizacional seja razoável” (HOLMQVIST, 2003, p. 98). A antropomorfização da organização é uma heurística que auxilia a compreender a AO (FRIEDMAN; LIPSHITZ; POPPER, 2005) e encontra-se consolidada na literatura (EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000), por isso, o presente trabalho a adota como premissa.

Além de aprender a partir do conhecimento existente internamente à organização, um sujeito aprendiz pode buscar proativamente aprender com outras organizações a partir de experiências vivenciadas além das próprias fronteiras (KNIGHT, 2002; MARIOTTI, 2012), cujo processo se denomina aprendizagem interorganizacional (AIO). Trata-se da expansão da

lógica da aprendizagem multinível para além das fronteiras organizacionais, em que o aprendiz – a organização – pode sofrer mudanças ao ser exposto aos conhecimentos de outras (MIRIĆ, 2014). Em resumo, entende-se que no processo de AIO uma organização faz uso dos conhecimentos e experiências de outras organizações para fazer avançar a sua aprendizagem organizacional (BADIR; O’CONNOR, 2015; CHENG, 2012; HALACHMI; WORON, 2013).

A AIO é uma preditora importante do desempenho e do aumento da competitividade de organizações e, por isso, ganha relevância na literatura de gestão organizacional (RAJALA, 2018). O seu processo envolve a aquisição de conhecimentos de outras organizações (CHENG, 2012; DAHL, 2014; HALACHMI; WORON, 2013; KNIGHT, 2002), a transferência de conhecimento entre organizações (LARSSON *et al.*, 1998), assim como a criação de novo conhecimento por meio das suas interações (ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2008).

Embora a fonte de conhecimento seja externa à organização, o processo de AIO também pode ser considerado como um processo intraorganizacional (GREVE, 2005; KNIGHT, 2002; MOZZATO; BITENCOURT, 2014). Em outras palavras, na AIO, o agente aprendiz é a organização que aprende com outra(s) por meio de pessoas que estão nas fronteiras das organizações (HALACHMI; WORON, 2013; KNIGHT, 2002; MANUJ; OMAR; POLEN, 2014; NIEMINEN, 2005), em contexto de redes interorganizacionais (díades ou múltiplas parcerias).

A literatura menciona que a ocorrência de AIO pode se dar de forma espontânea ou intencional. Na primeira, organizações interagem com finalidade de resolução de problemas (HALACHMI; WORON, 2013; JANOWICZ-PANJAITAN; NOORDERHAVEN, 2008), sem que a intenção de aprendizagem esteja explicitada. Na segunda, situações formais e programadas de aprendizagem interorganizacional (JANOWICZ-PANJAITAN; NOORDERHAVEN, 2008; JEFFS *et al.*, 2016) são oportunizadas.

Processos de AIO intencionais podem ocorrer por meio de aprendizagem por mimetismo e por meio de aprendizagem normativa. A primeira trata-se da aprendizagem por imitação de uma organização que, em contato com outras, traz para si novas ideias (AMMONS; ROENIGK, 2014; JONES; MCPHERSON, 2006), a exemplo de práticas de *benchmarking*. A segunda ocorre por meio de compartilhamento de conhecimento por especialistas em conferências, instruções em sessões sistematizadas de treinamento, em publicações (AMMONS; ROENIGK, 2014) ou por força de legislação (JONES; MCPHERSON, 2006).

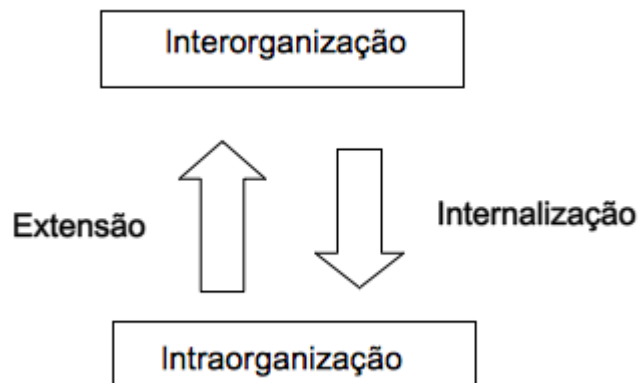
Uma terceira forma de AIO intencional pode ocorrer por pressão de organização externa para adotar um novo conhecimento, como em relações cliente-fornecedor (aprendizagem coercitiva) (JONES; MCPHERSON, 2006).

Em síntese, a AIO ocorre quando organizações da rede passam a adotar os conhecimentos tácitos e explícitos produzidos na experiência interorganizacional (HOLMQVIST, 2003) e os insere no seu ciclo de AO. Da mesma forma que na AO, a AIO pode ser reconhecida quando a organização institucionaliza o conhecimento externo no seu processo interno de AO (LEVINSON; ASAH, 1995).

Na perspectiva multinível, o nível interorganizacional é o quarto nível de aprendizagem, após o individual, grupal e organizacional (BENN; EDWARDS; ANGUS-LEPPAN, 2013; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; KNIGHT, 2002; KNIGHT; PYE, 2004, 2005; MOZZATO; BITENCOURT, 2014). Em que pese a escassez de estudos que investigam as dinâmicas e interações de aprendizagem entre os diferentes níveis organizacionais (WIEWORA; SMIDT; CHANG, 2019), a expansão do processo de aprendizagem do nível intraorganizacional para o interorganizacional tem sido objeto de estudo de autores nacionais e internacionais, a exemplo de Holmqvist (2003), Jones e Macpherson (2006) e Mozzato e Bitencourt (2014). Uma leitura dos autores mencionados em ordem cronológica auxilia a compreender a transição da aprendizagem da organização em nível de organização para a aprendizagem em nível de rede, conforme descrito a seguir.

Holmqvist (2003) argumenta que, embora a literatura de AO e AIO seja distinta na sua maioria, existem dinâmicas que ocorrem para permitir um fluxo de conhecimento do espaço intra para o interorganizacional e vice-versa. Essas dinâmicas entrelaçam (*intertwin*) os dois níveis de aprendizagem e configuram a continuidade da AO para a AIO, recursivamente. A essas dinâmicas, Holmqvist (2003) denomina de extensão e de internalização da organização no espaço interorganizacional (Figura 3). Elas descrevem o movimento que a organização realiza em direção à rede em busca de interação com outras (extensão), e o movimento de seu retorno ao ambiente interno (internalização), com o resultado da aprendizagem (aprendizado) no ambiente externo para integrá-lo ao processo interno de aprendizagem na organização.

Figura 3 - Dinâmica vertical interníveis na AIO

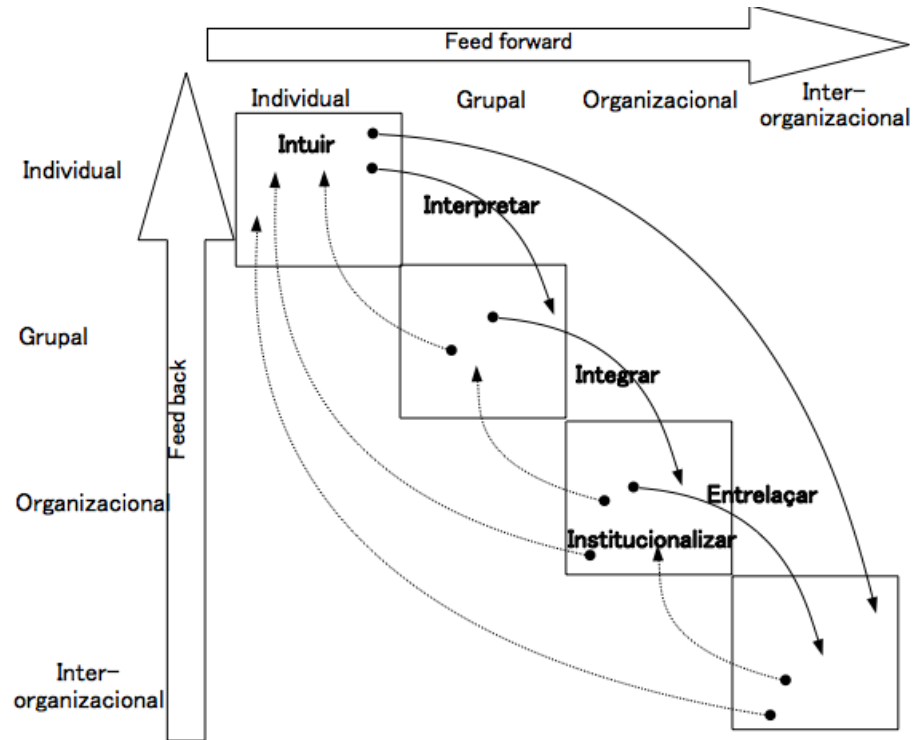


Fonte: Baseado em Holmqvist (2003, p. 111).

Holmqvist (2003) define “extensão” como o empenho de uma organização em disponibilizar seus conhecimentos de forma transparente nas relações interorganizacionais. A “internalização” se relaciona com a receptividade da organização para se apropriar do conhecimento externo às suas fronteiras (HOLMQVIST, 2003).

Jones e Macpherson (2006) propõem uma expansão do *framework* 4i para o nível interorganizacional, com base na dinâmica vertical de aprendizagem interníveis de Holmqvist (2003) (Figura 3). A partir de uma investigação empírica, Jones e Macpherson propõem o quinto “i” como *intertwining* (entrelaçar) da organização com fontes de conhecimento externas à ela (ex.: outras organizações do mesmo ramo, universidades, consultores etc.). Esses autores ratificam a AIO como um processo de aprendizagem da organização, que inicia no terceiro nível organizacional e prossegue para o nível interorganizacional (Figura 4), recursivamente.

Figura 4 - Aprendizagem intra e interorganizacional na perspectiva multinível



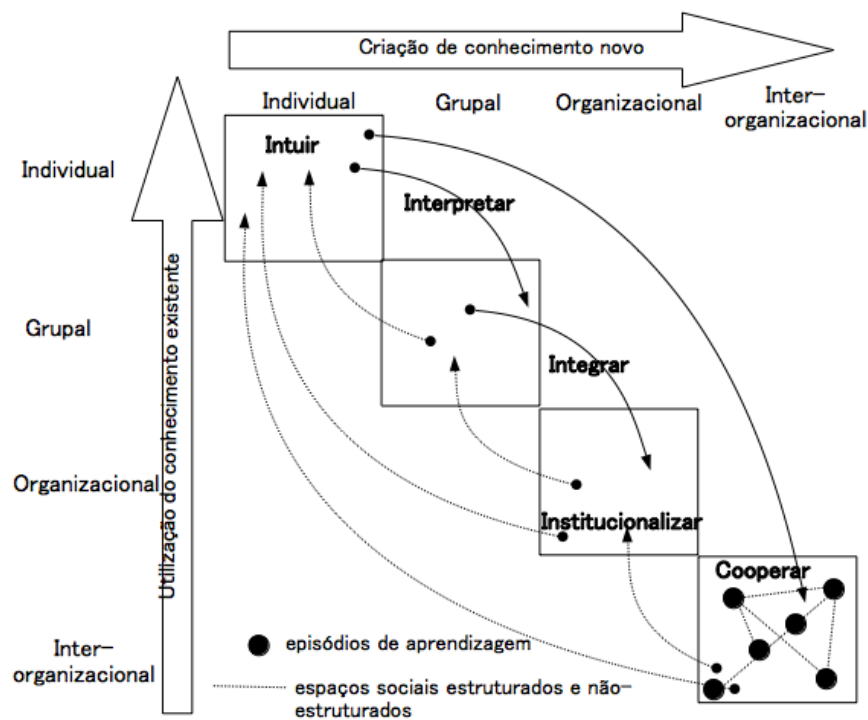
Fonte: Jones e Macpherson (2006, p. 169, tradução da autora).

Os autores ora em apresentação explicitam que o verbo “entrelaçar” (*intertwining*), presente na Figura 4, é o que melhor traduz a ideia do “engajamento ativo entre a organização e a rede externa de conhecimento” (p. 168, tradução da autora), em que a primeira busca conhecimentos externos a ela, ao mesmo tempo que se faz permeável a eles. Assim, Jones e Macpherson (2006) estabelecem a relação entre níveis, já sugerida por Holmqvist (2003) anteriormente. O processo de “entrelaçar” associa-se tanto à extensão quanto à internalização de Holmqvist (2003). Nos casos relatados no estudo de Jones e Macpherson (2006), a ação de “entrelaçar” ocorre da organização para com a rede e, igualmente, da rede para com a organização.

Se Holmqvist (2003) e Jones e Macpherson (2006) propõem duas dinâmicas verticais que interligam organização e rede, surge a questão de como ocorreria a dinâmica das organizações que se colocam juntas para aprenderem umas com as outras. O estudo de Mozzato e Bitencourt (2014) traz uma proposta a essa questão. As autoras enfatizam o processo que operacionaliza a aprendizagem no nível interorganizacional, *i.e.*, a interação horizontal das organizações em nível de rede, em que o principal processo de AIO é a cooperação (Figura 5).

Essa visão alinha-se ao entendimento de Mariotti (2012) e Coghlan e Coughlan (2004), que mencionam a existência de relações de auxílio mútuo como necessárias para que a interação interorganizacional culmine em aprendizado para as organizações. Nessa linha, Choi e Ko (2012) entendem a AIO como um construto multidimensional composto por compartilhamento de conhecimento, memória de conhecimentos conjuntos e desenvolvimento de significados compartilhados.

Figura 5 - Interação interorganizacional no quarto nível de aprendizagem



Fonte: Adaptada de Mozzato e Bitencourt (2014).

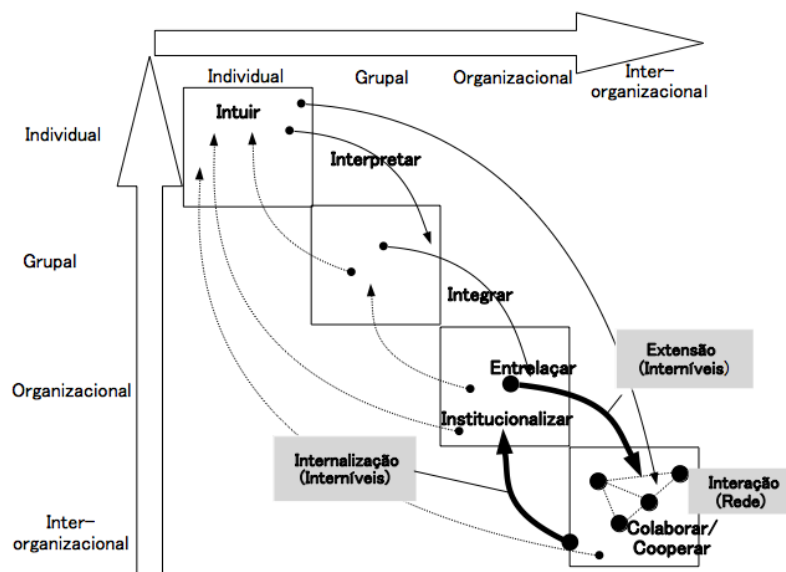
Embora empreguem palavras diferentes – “cooperação” por Mozzato e Bitencourt (2014, 2018) e “colaboração” por Coghlan e Coughlan (2004), os mencionados autores expressam a existência de integração estratégica entre organizações, em nível de rede e em bases duradouras e sustentáveis, para tomada de decisões conjuntas e assunção de responsabilidade coletiva por resultados. Kozar (2010) faz, entretanto, distinção entre cooperação e colaboração. A cooperação associa-se ao trabalho conjunto de membros de um grupo em que cada membro pode assumir uma parte de um todo, ao passo que a colaboração

implica a contribuição ativa e a construção conjunta. Nesta tese, os termos cooperação e colaboração são adotados segundo as distinções apresentadas por Kozar (2010).

Em suma, o processo de AIO inicia-se no nível organizacional e avança em direção à rede na ação de a organização se engajar ativamente à rede (entrelaçar) (JONES; MACPHERSON, 2006). O processo de AIO no nível de rede se torna possível pela interação das organizações, por meio da ação de cooperar (MOZZATO; BITENCOURT, 2014) e colaborar (KOZAR, 2010). O processo de AIO enseja, ainda, que o conhecimento da rede seja transferido para a organização e nela absorvido em seu processo de AO, igualmente por meio de um “entrelaçar” da rede para com a organização (JONES; MACPHERSON, 2006).

Dessa forma, os estudos de Holmqvist (2003), Jones e Macpherson (2006) e Mozzato e Bitencourt (2014) oferecem, em conjunto, uma compreensão para o fenômeno da AIO à luz do *framework* multinível da AO, conforme pode ser observado na Figura 6:

Figura 6 - Dinâmicas entre terceiro e quarto níveis de aprendizagem



Fonte: Elaborada pela autora, baseada em Crossan, Lane e White (1999); Holmqvist (2003); Jones e Macpherson (2006) e Mozzato e Bitencourt (2014).

A partir da Figura 6 visualiza-se que o processo de AIO na perspectiva multinível pode ser, para fins de compreensão didática, desdobrado em três dinâmicas: duas verticais e uma horizontal. Em cada dinâmica ocorrem subprocessos do processo multinível (SP), conforme se explicita no Quadro 4:

Quadro 4 - Processo de AIO à luz da aprendizagem multinível

Dinâmica	Subprocesso de Aprendizagem	Movimento das Organizações da Rede	Descrição
Extensão	Entrelaçamento	Vertical, da organização para rede.	Organização disponibiliza seus conhecimentos à rede (HOLMQVIST, 2003) e se engaja ativamente com o conhecimento da rede por meio de um entrelaçamento (JONES; MACPHERSON, 2006).
Interação	Colaboração e/ou Cooperação	Horizontal, em nível de rede.	Organização interage com outras na rede, em integração estratégica, operacional, interpessoal e cultural de forma duradoura e sustentável. Colaboração e cooperação são as forças motrizes (COGHLAN; COUGHLAN, 2004; KOZAR, 2010; MOZZATO; BITENCOURT, 2014).
Internalização	Entrelaçamento	Vertical, da rede para a organização.	Organização recebe conhecimento da rede, apropria-se dele (HOLMQVIST, 2003) por meio de entrelaçamento que traz o conhecimento da rede para a organização (JONES; MACPHERSON, 2006).

Fonte: Elaborado pela autora.

Na visão multinível, a dinâmica horizontal de interação é a dinâmica da AIO que permite o intercâmbio de conhecimentos que ocorre em processos de colaboração ou de cooperação entre organizações que disponibilizam seus conhecimentos para proveito de todos os membros da rede (HOLMQVIST, 2003). Em recente estudo empírico, Mozzato e Bitencourt (2018) aprofundaram a compreensão sobre as relações horizontais entre os membros de uma rede interorganizacional em contexto de aglomerações espaciais. Esse estudo explicita seis elementos constitutivos (EC) da AIO, ou seja, elementos que compõem a dinâmica horizontal da aprendizagem entre organizações e que as possibilita nela aprenderem (MOZZATO; BITENCOURT, 2018, 2018a). São os elementos constitutivos da AIO:

EC-01 - Confiança estabelecida entre agentes da rede: compromisso de transparência e “verdade” nos relacionamentos, perceptíveis em atitudes confiáveis e de não-exploração das vulnerabilidades das organizações participantes.

EC-02 - Cooperação entre os agentes da rede: colaborações nas relações interorganizacionais, que podem coexistir com a competição.

EC-03 - Interações sociais na rede: relações sociais mediadas por comunicação e mecanismos de informação, de controle e de poder nas relações.

EC-04 - Proximidade social dos agentes da rede: existência de identidade compartilhada (valores, percepções, contextos similares) que podem contribuir para entendimentos e compromissos recíprocos.

EC-05 - Interdependência: vinculação entre os agentes da rede, que podem ser objetivos compartilhados, recursos comuns e/ou complementaridade de tarefas.

EC-06 - Suscetibilidade para o aprendizado: possibilidade de que o aprendizado (resultado) ocorra a partir da receptividade em trilhar a aprendizagem (processo). Esta última depende da capacidade absorptiva do aprendiz, ou seja, da capacidade de aprendizagem.

Se o intercâmbio entre as diversas organizações permite-lhes agregar novos conhecimentos, espera-se que esses sejam, posteriormente, nelas institucionalizados (JONES; MACPHERSON, 2006). Isso pode não ocorrer por deficiências na suscetibilidade para o aprendizado (MOZZATO; BITENCOURT, 2018) e, conseqüentemente, mesmo que as organizações realizem as dinâmicas de extensão e interação na rede, acabam por não concretizarem a AIO, por lacunas na dinâmica de internalização. Desse raciocínio decorre uma primeira proposição teórica desta tese:

Proposição 1 (teórica) – A internalização de conhecimentos provenientes de outras organizações é a dinâmica que efetiva a AIO.

Os elementos constitutivos da AIO apresentados por Mozzato e Bitencourt (2018, 2018a) sugerem que a deficiência ou a inexistência de um ou mais deles comprometem a ocorrência de AIO. Na próxima seção, apresenta-se a revisão de literatura sobre fatores que influenciam a AIO, pois parte-se da premissa de que a AIO é um fenômeno vinculado à ADR (GIBB; SUNE; ALBERS, 2017; KNIGHT, 2002).

2.2.1 Fatores que influenciam a AIO

Da revisão de literatura para a AIO (Apêndice B) emergiram fatores que a influenciam segundo a suscetibilidade em serem gerenciados ou não: fatores externos à rede, fatores relacionados à rede e fatores das organizações individuais. Observou-se que alguns deles

alinham-se aos elementos constitutivos da AIO (MOZZATO; BITENCOURT, 2018), e foram assinalados nos quadros apresentados a seguir com as siglas EC ao final do parágrafo.

Fatores externos à rede são aqueles que estão fora do controle da gestão da rede. Na maioria das vezes, são elementos de contexto em que a rede está inserida, a exemplo de mudanças da sociedade e a crescente interdependência de processos e de recursos, decorrentes da globalização. O Quadro 5 apresenta os fatores ambientais identificados na literatura revisada.

Quadro 5 - Fatores externos à rede que influenciam a AIO

Fator	Autores
Pressões ambientais, financeiras e outras contingências compartilhadas por organizações podem incentivá-las a integrar redes e a buscar aprendizagens mútuas. Aderente à EC-04.	Halachmi e Woron (2013); Mozzato e Bitencourt (2018); Span <i>et al.</i> (2012).

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 5 sugere que fatores externos à rede associam-se à proximidade social das organizações identificadas no compartilhamento de um mesmo contexto, que pode levá-las a atuações conjuntas.

Fatores relacionados à rede são aqueles relacionados a atributos da rede. Provan, Fish e Sydow (2007) mencionam que propriedades da rede influenciam seus resultados, conforme ratificado por outros autores no Quadro 6, que apresenta fatores identificados na literatura pesquisada.

Quadro 6 - Fatores relacionados à rede que influenciam a AIO

Fator	Autores
Redes muito amplas podem dificultar entendimentos e interações entre organizações. Aderente à EC-03.	Mozzato e Bitencourt (2018); Nathan e Mitroff (1991).
O tempo consolidado das relações interorganizacionais afeta a AIO. A idade da rede reflete a intensidade dos laços no estabelecimento da confiança mútua e na adaptação das diversidades das organizações individuais. Aderente à EC-03.	Choi e Ko (2012); Coghlan e Coughlan (2004); Estivalet, Pedrozo e Begnis (2008); Lui (2009); Mozzato e Bitencourt (2018); Nieminen (2005); Span <i>et al.</i> (2012).
Homogeneidade da rede (culturas nacionais, organizacionais e ocupacionais) facilita as interações entre as organizações para fins de aprendizagem. Aderente à EC-04.	Ammons e Roegnik (2014); Eiriz, Gonçalves e Areias (2017); Hibbert <i>et al.</i> (2010); Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008); Jia e Lamming (2013); Kim <i>et al.</i> (2016); Levinson e Asahi (1995); Manuj, Omar e Yasdanparast (2013); Mozzato e Bitencourt (2014, 2018, 2018 a); Nieminen (2005).
A existência de uma organização central com a função de coordenar a dinâmica da rede gerencia as barreiras encontradas.	Coghlan e Coughlan (2015); Eiriz, Gonçalves e Areias (2017); Holmqvist (2003); Lui (2009); Paton,

	Johnston e Houghton (1998); Mozzato e Bitencourt (2018); Stadler e Probst (2012).
Novas tecnologias contribuem com a interação e facilitam a AIO. Aderente à EC-03.	Eiriz, Gonçalves e Areias (2017); Levinson e Asahi (1995); Mozzato e Bitencourt (2018); Provan, Fish e Sydow (2007); Nieminen (2005); Schalk, Torenviel e Allen (2009).
A existência de organizações <i>benchmarks</i> no ambiente em que as organizações estão inseridas as tornam receptivas a novos conhecimentos.	Ammons e Roegnik (2014); Ellers e Wolff (2012).
No setor público, estruturas burocráticas e verticalizadas da rede dificultam a participação igualitária. Aderente à EC-03.	Ammons e Roegnik (2014); Ellers e Wolff (2012).
A existência de dúvidas quanto à propriedade do conhecimento gerado na rede, ou de atitude de proprietário do conhecimento por parte de organizações, restringe a espontaneidade no compartilhamento de conhecimento. Aderente à EC-01.	Benn, Edwards e Angus-Leppan (2013); Choi e Ko (2012); Mozzato e Bitencourt (2018).
Falta de transparência e de acessibilidade da organização na rede e na disponibilização de seus conhecimentos influenciam a AIO. Aderente à EC-01.	Greenman (2006); Gulati, Lavie e Madhavan (2011); Holmqvist (2004); Larsson <i>et al.</i> (1998); Mozzato e Bitencourt (2018); Nieminen (2005).
A existência de confiança em nível de rede com suas organizações promovem a AIO. Laços de confiança frágeis entre organizações da rede inibem a AIO. Aderente à EC-01.	Ashman e Sugawara (2013); Badir e O'Connor (2015); Coughlan e Coghlan (2004); Estivaleta <i>et al.</i> (2009); Estivaleta, Pedroso e Begnis (2008); Galaskiewicz (2011); Lee <i>et al.</i> (2012); Levinson e Asahi (1995); Mozzato e Bitencourt (2018); Span <i>et al.</i> (2012).
Relações de confiança podem ficar prejudicadas com o receio de presença de organizações oportunistas e <i>free-riders</i> (absorvem conhecimento, mas não o compartilham para a rede) e inibem a espontaneidade das interações interorganizacionais. Aderente à EC-01.	Ammons e Roegnik (2014); Estivaleta, Pedroso e Begnis (2008); Galaskiewicz (2011); Larsson <i>et al.</i> (1998); Lui (2009); Mozzato e Bitencourt (2018); Nieminen (2005); Yang <i>et al.</i> (2014).
A comunicação interorganizacional pode ser prejudicada por linguagens, idiomas ou ontologias diferentes entre as organizações. Pode mesmo ocorrer ausência de comunicação e interpretação compartilhada (<i>sensemaking</i>) diante da linguagem e das tradições. Aderente à EC-03.	Eiriz, Gonçalves e Areias (2017); Estivaleta, Pedrozo e Begnis (2008); Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008); Melo e Beck (2015); Mozzato e Bitencourt (2018); Nieminen (2005); Peters, Pressey e Johnston (2016); Schildt, Maula e Keil (2005).
O compartilhamento de recursos humanos, tecnológicos e outras facilidades entre as organizações facilita a transferência de conhecimentos. Aderente à EC-03.	Eiriz, Gonçalves e Areias (2017); Mozzato e Bitencourt (2018).
Interações frequentes e periódicas fortalecem os laços interorganizacionais na rede. Aderente à EC-03.	Chen, Taylor e Unsal (2009); Coughlan e Coghlan (2004); Eiriz, Gonçalves e Areias (2017); Mozzato e Bitencourt (2018).
A existência de identidade compartilhada (propósito e cognição) facilita a transferência de conhecimento e a compreensão mútua. Aderente à EC-04.	Coughlan e Coghlan (2004); Greenman (2006); Mozzato e Bitencourt (2014, 2018); Nieminen (2005); Peters, Pressey e Johnston (2016).
Intensidade de laços, aspectos emocionais de comprometimento e engajamento compartilhados fortalecem a coesão interna. Aderente à EC-04.	Coghlan e Coughlan (2015); Levinson e Asahi (1995); Mozzato e Bitencourt (2014); Nieminen (2005).
A existência de decisão conjunta, participação ativa e influências mútuas oportunizam o senso de pertencimento. Aderente à EC-04.	Ashman e Sugawara (2013); Mozzato e Bitencourt (2018).

A existência de corporativismo (sistema de representação de interesses) (BACCARO, 2003; SCHMITTER, 1974) ou de pluralismo na rede. Na lógica corporativista, organizações tendem a cooperar entre si. A falta de conscientização da necessidade de engajamento conjunto dificulta a AIO. Aderente à EC-04.	Ammons e Roegnik (2014); Benson-Rea e Wilson (2003); Greenman (2008); Larsson <i>et al.</i> (1998); Mozzato e Bitencourt (2018); Vasudeva, Alexander e Jones (2015).
A existência de organizações dominantes, que defendem grupos de interesse e relações de poder que forçam a adoção de conhecimento único, podem inibir a AIO. Por outro lado, organizações dominantes podem catalisar mudanças, compelindo organizações a aprenderem com a rede. Aderente à EC-04.	Cheng (2012); Estivaleta, Pedrozo e Begnis (2008); Mozzato e Bitencourt (2018); Peters, Pressey e Johnston (2016).
A existência de interdependência de tarefas, processos e disponibilidade de recursos financeiros influencia a AIO. Aderente à EC-05.	Ashman e Sugawara (2013); Atouba e Shumate (2010); Mozzato e Bitencourt (2018); Vasudeva, Alexander e Jones (2015).

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se no Quadro 6 que, na literatura revisada, dentre os fatores relacionados à rede interorganizacional, três são citados por um maior número de autores: a comunicação entre as organizações, a confiança mútua e a existência de uma coordenação em nível de rede. Um outro fator que se destaca quanto ao número de autores que o mencionam é o fator tempo de interações interorganizacionais e consequente maturidade da rede.

Os fatores das organizações individuais são aqueles relacionados ao âmbito interno de cada organização da rede, os quais podem ser passíveis de serem gerenciados em nível organizacional. São os aspectos relativos à organização enquanto aprendiz, conforme ilustram os exemplos identificados na literatura e apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 - Fatores da organização da rede que influenciam a AIO

Fatores	Autores
Aspectos cognitivos (culturais e sociais) nos níveis micro (indivíduo) e meso (grupo) influenciam a AIO. Aderente à EC-06.	Eiriz, Gonçalves e Areias (2017); Hibbert <i>et al.</i> (2010); Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008); Jia e Lamming (2013); Levinson e Asahi (1995); Manuj, Omar e Yasdanparast (2013); Mozzato e Bitencourt (2014, 2018, 2018 a); Nieminen (2005).
Falta de capacidade absorptiva da organização receptora do conhecimento da rede impede a AIO. A capacidade absorptiva se traduz na habilidade de a organização reconhecer o valor de um conhecimento novo, assimilá-lo e utilizá-lo (COHEN; LEVINTHAL, 1990), ou seja, ser receptiva e ser capaz de internalizar o que se aprendeu na rede. Aderente à EC-06.	Benn, Edwards e Angus-Leppan (2013); Cheng (2012); Estivaleta, Pedrozo e Begnis (2008); Greenman (2008); Greve (2005); Holmqvist (2004); Larsson <i>et al.</i> (1998); Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008); Mozzato e Bitencourt (2018); Lane e Lubatkin (1998); Levinson e Asahi (1995); Manuj, Omar e Polen (2014); Nieminen (2005).

Organizações cujos membros representantes na rede possuem poder de decisão facilitam a adoção do conhecimento proveniente da rede. Aderente à EC-06.	Coghlan e Coughlan (2015); Levinson e Asahi (1995); Mozzato e Bitencourt (2018); Peters, Pressey e Johnston (2016); Span <i>et al.</i> (2012).
Motivação da organização para aprender com outras e cooperar com a rede é crucial para que a AIO ocorra. Aderente à EC-06.	Greve (2005); Jeffs et al. (2016); Lee et al. (2012); Mozzato e Bitencourt (2018); Vasudeva, Alexander e Jones (2015).

Fonte: Elaborado pela autora.

Destaca-se que um maior número de autores do Quadro 7 cita a falta de capacidade absorptiva como fator de organizações individuais que influenciam no processo de AIO. Assim, a AIO pressupõe que cada organização da rede esteja preparada e capacitada para acolher o conhecimento dela proveniente.

Dentre os fatores que influenciam a AIO relacionados à rede não se identificou, na literatura pesquisada, se a presença de organizações de países diferentes na rede poderia influenciá-la. Levinson e Asahi (1995) lembram que a AIO depende de construção de relacionamentos entre organizações para permitir o fluxo de informações e a transferência de conhecimento. Isso não ocorre sem planejamento prévio em que se leve em conta as culturas nacional, organizacional e ocupacional, adicionalmente às observações com a estrutura da rede interorganizacional, a tecnologia e a capacidade absorptiva das organizações da rede (LEVINSON; ASAHI, 1995). No tópico a seguir abordam-se alguns aspectos sobre a transnacionalidade e o processo da AIO.

2.2.2. Transnacionalidade e AIO

Definir transnacionalidade não é tarefa óbvia. O dicionário brasileiro *Aurélio* define “transnacional” como aquilo que envolve mais de uma nacionalidade e apresenta como sinônimo o termo “multinacional” (FERREIRA, 1999, p. 1989). Contudo, o campo de estudos relacionado ao comércio diferencia os termos “transnacional”, “multinacional”, “global” e “internacional”, conforme apresentam Guido e Lima (2012) no Quadro 8:

Quadro 8 - Rede internacional, multinacional, global ou transnacional

Tipo de Rede	Características
Internacional	Rede nacional que atua em territórios de diferentes países e é estruturada como uma federação coordenada por uma matriz que controla as administrações das filiais, mesmo que sejam descentralizadas. As operações internacionais são vistas como apêndices de operações nacionais.
Multinacional	Atua em diferentes países como uma federação descentralizada, com controles informais financeiros simples. As filiais possuem autonomia. As operações internacionais são vistas como negócios independentes.
Global	Possui uma matriz que atua como <i>hub</i> de decisão centralizada, com forte controle operacional de recursos e de informações. Operações internacionais são vistas como canal de venda de um mercado global unificado.
Transnacional	Composta por organizações que transcendem nacionalidades e com recursos e capacidades distribuídos entre unidades independentes, com interações de cooperação e coordenação.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Guido e Lima (2012).

Redes formadas por organizações independentes e autônomas, porém provenientes de diversos países, enquadram-se na categoria de redes transnacionais. Guido e Lima (2012) ainda mencionam que há uma evolução de estágio de internacional para multinacional e deste para transnacional. Assim, nesta tese, a rede postal internacional é um exemplo de rede transnacional, ainda que se refira a ela como “internacional”, por ser a nomenclatura consagrada e reconhecida no setor postal. Ao mesmo tempo, a rede postal internacional corporifica uma rede global, uma vez que o mercado global unificado é o ambiente de atuação de seus serviços postais.

A transnacionalidade implica necessariamente reportar-se, em vários momentos e situações, às questões culturais nacionais, organizacionais e individuais. Definir cultura é uma das tarefas mais árduas, uma vez que há diversas perspectivas a serem abordadas (SMIRCICH, 1983). Nesta tese adota-se o entendimento proposto por Pettigrew (1987), por ele se alinhar à compreensão do termo “cultura” aderente à pesquisa ora em curso. Cultura pode ser compreendida como crenças ou ideologias dominantes que provêm os sistemas de significados e interpretações, que filtram interna e externamente a eles os sinais que lhes chegam (PETTIGREW, 1987).

A influência da transnacionalidade na AIO é tema de pesquisa no que tange às diferentes culturas de organizações de países diversos, o que implica uma relação direta com o contexto externo. Beck e Schott (2012) relatam, como exemplo, diferenças de paradigmas relacionados ao emprego de tempo entre alemães e espanhóis que trabalhavam em um mesmo

projeto de alcance global. Os autores enfatizam a necessidade de intensa negociação e estabelecimento de acompanhamentos formais acordados mutuamente para que o trabalho conjunto seja efetivo. Chien e Ho (2011), por outro lado, reconhecem a importância de laços informais como meio de aprendizagem relevante entre pessoas, organizações e países. Esses autores lembram, adicionalmente, o chamado “discurso hegemônico”, em que especialistas e consultores de organismos globais, como a ONU, conduzem a transferência de conhecimento interorganizacional.

Yang *et al.* (2014) lembram que o grau de transferência de conhecimento é afetado pelo contexto social, como linguagem e tradições. Assim, a comunicação para desenvolver ações compartilhadas torna-se ainda mais crucial em redes transnacionais.

A partir de uma pesquisa empírica, Benavides-Espinosa e Roig-Dobón (2011) demonstraram que a diversidade cultural é benéfica para a AIO. Esses autores argumentam que há um esforço maior por parte dos membros de uma rede transnacional em buscar elementos comuns que permitam trabalhar colaborativamente. Entretanto, os autores observam que quanto mais distantes forem os elementos culturais entre as organizações da rede, mais difícil é a aprendizagem. Contudo, se após o esforço as barreiras forem ultrapassadas, o nível de aprendizagem se torna mais efetivo (BENAVIDES-ESPINOSA; ROIG-DOBÓN, 2011).

Nessa linha, Jia e Lamming (2013) pesquisaram uma díade composta por organizações chinesas e ocidentais, e propuseram o conceito de adaptação cultural como um pilar que traz benefícios a parcerias interculturais. A adaptação cultural é a dinâmica de compreender, ajustar e aprender a cultura do outro, que se inicia de forma exploratória e se alcança o nível de comprometimento interorganizacional à medida que as relações entre organizações amadurecem (JIA; LAMMING, 2013).

Revistos aspectos relevantes relacionados ao construto principal, a seguir, apresenta-se a revisão da literatura sobre ele.

2.3 APRENDIZAGEM DA REDE - ADR (*NETWORK LEARNING*)

Inicialmente, esta seção apresenta a polissemia associada ao construto “aprendizagem da rede” – ADR. A seguir, apresenta-se a sua origem e relata-se a sua evolução na literatura até o presente momento. Para isso, adota-se como ponto de partida o artigo seminal de Knight

(2002) com sua argumentação que diferencia ADR de AIO, com o intuito de clarificar a singularidade do construto em investigação nesta tese. Na sequência, é apresentado o Modelo ADR proposto por Knight e Pye (2005) como o entendimento teórico mais atual da ADR.

O artigo seminal sobre o tema, com a proposta de que redes interorganizacionais podem aprender, foi apresentado em 2002 pela pesquisadora inglesa da Escola de Gestão da Universidade de Bath, Louise Knight. Na sua publicação *Network Learning: Exploring learning by interorganizational networks*, Knight (2002) enfatiza a importância dos processos de aprendizagem para o desempenho das organizações e o alcance de seus objetivos. Alicerçada no conceito de aprendizagem organizacional (AO) como o terceiro nível de aprendizagem em organizações (CROSSAN *et al.*, 1995), a autora britânica apresenta como o quarto nível de aprendizagem aquele em que a organização aprende a partir de interações com outras, definida de forma ampla como aprendizagem interorganizacional (AIO), conforme descrito anteriormente. Na AIO objetiva-se a obtenção de desempenhos individuais de organizações a partir de conhecimentos por elas apropriados na rede. Knight (2002) evolui esse pensamento e propõe a aprendizagem da rede (ADR), ao argumentar que, a partir de interações interorganizacionais, pode-se obter a melhoria de performance da rede de organizações como um todo. Para a autora, o desempenho da rede de organizações, e não apenas de algumas delas, é chave para o sucesso de processos que envolvem múltiplas organizações, como parcerias entre clientes e fornecedores. O desempenho da rede como um todo possibilita mudanças de um setor de atuação, conforme apresentado por Knight e Pye (2004, 2005) em casos empíricos relatados e apresentados posteriormente nesta tese.

Dessa forma, a perspectiva de Knight (2002) sugere que, quando se visa a transformações de uma rede de organizações, o foco de pesquisa é a aprendizagem da rede como um todo, e não apenas a aprendizagem de algumas organizações da rede. A essa abordagem Knight (2002) denominou *network learning*, definida como “aprendizagem de [uma] rede - aprendizagem realizada por um grupo de organizações enquanto grupo” (p. 427, tradução da autora). Em suma, o grupo de organizações aprende enquanto entidade única representada pela rede, e não apenas pelas organizações da rede individualmente.

As pesquisas sobre o construto *network learning* revelam que ele se encontra em validação e que há variações semânticas para a expressão. Como exemplo, observa-se que, nas bases *Scopus* e *Web of Science*, artigos que mencionam o construto no título são em grande

parte (60%) afetos à área de ciências exatas (computação e inteligência artificial, engenharia e matemática) e cerca de 10% à área de ciências da saúde (medicina e neurociência). Nas áreas de gestão organizacional e correlatas (sociologia, psicologia, educação e multidisciplinar), menos de 10% foram identificados dentro do escopo aderente à tese. Nesse universo, encontraram-se os seguintes entendimentos para o construto em análise:

a) *network learning* é um locus de aprendizagem no qual indivíduos (COUSIN; DEEPWELL, 2005; PETERS, 2012) ou organizações (BECKMAN; HAUSCHILD, 2002; LEE; RYU; KANG, 2013) aprendem em rede de relações com parceiros. Nessa compreensão a ênfase é dada no ambiente que propicia a aprendizagem conjunta.

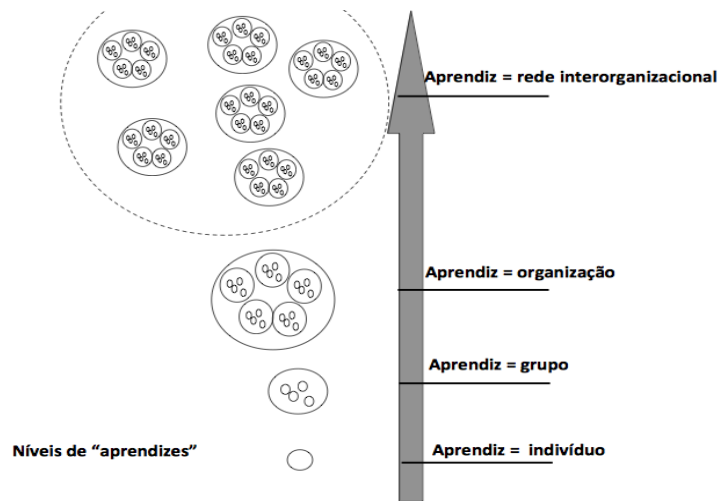
b) *network learning* é a aprendizagem realizada por indivíduos (CHAN *et al.*, 2001; CHANG *et al.*, 2007; FRUSCIANTE; SIBERON, 2010; GARCÍA; GONZÁLEZ; FERNÁNDEZ, 2016; GUTIERREZ; ARTIME, 2017; HASLETT *et al.*, 2010; HEIKKILÄ, 2013; SAMMONS *et al.*, 2007; SCHIFFER; HAUCK, 2010; SUN, 2002; WASSON, 2007) ou por grupos (PETERS; PRESSEY; JOHNSTON, 2016) em contextos de redes. É o entendimento mais frequente em que se enfatiza a aprendizagem de um ente em uma rede.

c) *network learning* é o conhecimento resultante da aprendizagem na rede (POWELL; SWART, 2010). Trata do acréscimo de conhecimento na rede quando organizações nela interagem. Esta abordagem focaliza o fluxo do conhecimento.

d) *network learning* é a aprendizagem por um grupo de organizações de uma rede enquanto grupo, com geração de mudanças de propriedades da rede, tais como processos, estruturas e narrativas compartilhadas (GIBB; SUNE; ALBERS, 2017; KNIGHT, 2002; KNIGHT; PYE, 2004, 2005; VAN HERK *et al.*, 2015; WHITE, 2008). É o foco desta tese. Para os autores dessa categoria, *network learning* ocorre quando se evidencia mudanças nas propriedades de toda a rede de organizações.

Observa-se, portanto, que a expressão *network learning* traz consigo ambiguidades semânticas inclusive no idioma original em que foi cunhada (inglês). Decorrente do exposto até o momento, na tentativa de sinalizar uma diferenciação semântica na língua portuguesa para o fenômeno descrito por Knight (2002), propõe-se, neste trabalho, denominar *network learning* como aprendizagem “de” rede (ADR), para enfatizar a ideia de que é a rede que aprende. Com a partícula “de” intenciona-se enfatizar a rede interorganizacional como agente de aprendizagem, conforme Figura 7:

Figura 7 - Rede interorganizacional como agente de aprendizagem



Fonte: Baseada em Knight (2002, p. 436).

O fenômeno de ADR explicitado por Knight (2002) originou-se da sua observação que, se a interação de um grupo de organizações “gera mudança de comportamentos e de estrutura cognitiva do grupo [de organizações], então é o grupo de organizações o aprendiz, e não apenas as organizações que estão no grupo. Em casos assim, pode-se dizer que a rede aprendeu” (KNIGHT, 2002, p. 428, tradução da autora).

Knight (2002) fundamenta-se na ideia de que a ADR é uma extensão da AO (CROSSAN *et al.*, 1995) e enuncia quatro premissas:

- a) a aprendizagem ocorre em níveis;
- b) a rede interorganizacional é o quarto nível de aprendizagem;
- c) a visão da ADR deve ser centrada na rede, *i.e.*, a rede é o sujeito da aprendizagem;
- d) a ADR deve ser estudada não somente em redes estratégicas, mas deve abranger a rede ampla.

As três primeiras premissas de Knight (2002) alinham-se ao *framework* 4i de Crossan, Lane e White (1999) para a AO, e igualmente ao trabalho de autores que investigaram a sua ampliação para o nível interorganizacional, a exemplo de Jones e Macpherson (2006) e Mozzato e Bitencourt (2014; 2018). Nesse nível, adota-se a rede de organizações como um ente único de aprendizagem (adoção de metáfora da rede como aprendiz, em analogia à metáfora da

organização como aprendiz na AO) que, ao aprender, evidencia mudanças em nível de rede, de natureza cognitiva e/ou comportamental (CROSSAN *et al.*, 1995).

Na quarta premissa a autora explica que redes estratégicas são mais estruturadas e por isso podem ser vistas como um tipo especial de organização, dada existência de coesão e de objetivos conjuntos (KNIGHT, 2002, p. 437). Porém, associadas a elas podem existir outras organizações conectadas à rede de maneira mais tênue, constituindo-se a rede ampla. Esta pode subsistir ainda que exista somente uma interconexão entre as organizações, sem que haja necessariamente uma ação colaborativa por parte de todas elas (KNIGHT, 2002, p. 431). Para Knight (2002), a compreensão da ADR torna-se mais autêntica quando considerada a rede ampla, ou seja, a totalidade da rede.

A partir da literatura estudada depreende-se que a ADR se distingue da AIO nos seguintes pontos:

a) o aprendiz na AIO é a organização; na ADR é a rede interorganizacional (KNIGHT, 2002);

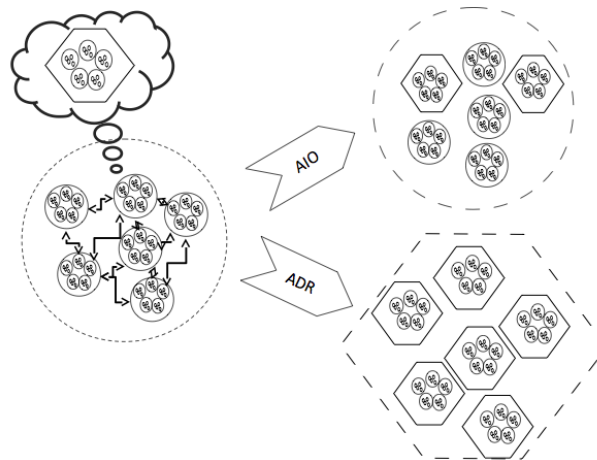
b) a ADR é evidenciada pelas transformações da rede, e não pela transformação de algumas organizações da rede (AIO) (KNIGHT, 2002);

c) metaforicamente, pode-se apreender que a ADR é um conjunto de AIOs. No entanto, a ADR gera conhecimento da rede maior que a soma do conhecimento das organizações individualizadas (GIBB; SUNE; ALBERS, 2017; WEGNER; BEGNIS; MOZZATO, 2019);

d) a AIO afeta organizações individualmente, ao passo que a ADR afeta o grupo de organizações da rede, pois ela pode levar as organizações a práticas compartilhadas e/ou reformar comportamentos de parceiros de rede (WEGNER; BEGNIS; MOZZATO, 2019; WHITE, 2008).

Para representar a ideia de ADR e sua distinção da AIO, apresenta-se a Figura 8, derivada da literatura revisada, que sugere que o fenômeno de ADR pode estar relacionado a transformações em setores de atuação.

Figura 8 - Representação de ideia de AIO e ADR (ideal teórico)



Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 8 é uma representação de natureza didática. No seu lado esquerdo, encontram-se seis organizações que empregam o padrão “círculo” para um determinado processo existente em todas as organizações da rede. Durante interações, elas compartilham conhecimentos e geram um novo padrão, representado por um hexágono. No canto superior à direita, apenas duas organizações adotam o novo padrão, ao passo que as demais permanecem no estado anterior, ainda que tenham obtido o conhecimento da rede. É a ocorrência de AIO. Já no canto inferior à direita, todas as organizações adotam o padrão criado na rede, o que torna perceptíveis as transformações em toda a rede. Assim, o hexágono maior situado à direita e abaixo representa a ideia da mudança de um setor que contém as organizações que o formam, com a concretização da ADR.

A representação da Figura 8 reflete um ideal teórico: na prática, a ADR pode ocorrer mesmo que algumas poucas organizações deixem de adotar o padrão da rede, desde que a rede como um todo mude suas propriedades. A reflexão que emerge nesse caso é se as organizações que não fizeram mudanças para se adequarem ao novo padrão da rede permaneceriam na rede ou acabariam por deixá-la por ausência de alinhamento à rede transformada.

Assim, para que se constate uma mudança em nível de rede, é necessário que inicialmente essa mudança ocorra individualmente nas organizações da rede, ou seja, a AIO. Por conseguinte, deduz-se que a AIO é um antecedente da ADR, *i.e.*, a ADR torna-se perceptível quando o grupo de organizações realiza a AIO individualmente, mas em um espaço

de tempo que torne perceptível um movimento coletivo. Se todas as organizações da rede concretizam a AIO e são gerados “ganhos aos envolvidos, [...] promovendo maior desenvolvimento local” (MOZZATO; BITENCOURT, 2018, p. 39) (aqui “local” entendido como o entorno onde a rede atua), então muda-se o todo e não apenas as suas partes. Tal compreensão reforça a ideia que a AIO promove a ADR, ao se entender que o desenvolvimento da rede é resultado de um processo de interações de suas organizações que leva ao seu aprendizado.

Observa-se, no entanto, que uma ação coletiva de AIO pode levar tempo, já que cada organização possui seu próprio ritmo de adotar e institucionalizar o que aprendeu a partir dos conhecimentos provenientes da rede (KNIGHT; PYE, 2004). Um caso relatado por Van Herk *et al.* (2015) (apresentado com mais detalhes posteriormente nesta pesquisa) informa que o processo de ADR por eles descrito durou de 1999 a 2015. Portanto, o tempo é um fator relevante quando se trata de resultados provenientes de relações interorganizacionais e de significados compartilhados (LEVINSON; ASAH, 1995). Dessa forma, a ADR, com a institucionalização do aprendizado da rede na totalidade das suas organizações, pode ser vista como utopia (ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2008). Isso sugere que a escassez de estudos empíricos que apresentam a ADR pode estar relacionada ao tempo necessário para que ela seja evidenciada. Contudo, Knight e Pye (2005) afirmam que mudanças de propriedades, se generalizadas e duradouras na rede, caracterizam sua aprendizagem, ainda que possam não ser universais ou uniformes.

A ideia de que redes aprendem é sugerida em trabalho anterior à Knight (2002). Larsson *et al.* (1998), em artigo sobre AIO, tangenciam a possibilidade da ocorrência de aprendizagem por um grupo de organizações como ente único, ao mencionar que “duas ou mais organizações podem aprender ao modificarem suas rotinas interorganizacionais ou repertórios de atividades compartilhadas” (p. 287). Knight (2002) classifica a ADR em três tipos, de acordo com mudanças da rede, quanto a: estruturas de cognição compartilhada (identidade da rede, valores comuns e regras de compartilhamento de conhecimento) entre suas organizações, práticas coordenadas (rotinas para compartilhamento de conhecimento) ou ambas as categorias de mudanças (Figura 9).

Figura 9 - Tipos de ADR

		Cognição Compartilhada na Rede	
		Sim	Não
Práticas Compartilhadas na Rede	Sim	ADRIO Integrativa I	ADRIO Comportamental II
	Não	ADRIO Cognitiva III	Não há ADRIO IV

Fonte: Knight (2002, p. 445, tradução da autora).

O quadrante I é ilustrado em Knight (2002) com o relato da rede Toyota, em que práticas e cognições compartilhadas pelas suas organizações foram transformadas e, com isso, processos individuais de cada organização foram alterados para se adequarem a mudanças da rede. O quadrante II descreve situações em que organizações alteram práticas de maneira coordenada em conjunto, sem que se evidenciem alterações cognitivas (crenças ou objetivos) por parte delas. O quadrante III retrata aprendizagem da rede em que há crença ou cognição compartilhada, mas não acarreta práticas compartilhadas, como no caso da indústria relatado por Spender (1989). Neste caso, gerentes compartilhavam conhecimentos em uma rede gerando mudança cognitiva, mas que por motivos diversos não era implementada nas organizações individuais. No quadrante IV são observadas as situações de aprendizagem em rede, em que indivíduos, grupos ou organizações aprendem individualmente por meio das interações (AIO), porém, não consolidam objetivos, cognições ou práticas coletivas.

O exemplo da rede Toyota, categorizado como ADR Integrativa, explicita a rede como entidade aprendiz, em que se visa ao atingimento de objetivos de desempenho em nível de rede. Ao lembrar que se aborda redes interorganizacionais na perspectiva estratégica, esta tese entende que a ADR integrativa é a que promove a competitividade das organizações da rede e da própria rede por meio de transformações de práticas e cognições compartilhadas na rede. Por esse motivo, este trabalho adota a ADR integrativa como foco de estudo.

Da mesma forma que a AO é maior que a soma das aprendizagens individuais e grupais, a ADR é maior que a soma da aprendizagem de indivíduos, grupos ou organizações que fazem parte da rede interorganizacional, pois altera seus atributos (processos, conteúdos, contextos, estruturas de interação, narrativas etc.) (GIBB; SUNE; ALBERS, 2017; KNIGHT, 2002; KNIGHT; PYE, 2004, 2005). Portanto, a “ocorrência de ADR implica a ocorrência de aprendizagem organizacional e de indivíduos na organização” (KNIGHT, 2002, p. 446, tradução da autora).

Em paralelismo à AO na visão multinível (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), a evidência de ADR seria a institucionalização das práticas coordenadas e visões compartilhadas em nível de rede, caso existisse uma autoridade estruturada na rede (KNIGHT, 2002). Na ausência dessa, outros indicadores foram estabelecidos a partir do entendimento que a aprendizagem organizacional se observa na transformação da organização (ARGYRIS, 1976; ANTONELLO, 2007; ANGELONI; STEIL, 2011). Dessa forma, a ADR pode ser evidenciada na transformação da rede a partir de mudanças observáveis em estrutura, interpretações e/ou práticas compartilhadas, de maneira duradoura, por organizações da rede (KNIGHT; PYE, 2005) (Quadro 9).

Quadro 9 - Evidências de ADR

Mudanças generalizadas e duradouras em...	
Interpretações	...paradigmas ou filosofias compartilhadas da rede.
Estruturas da rede	...padrões, arranjos e organizações da rede.
Práticas	...cognições e comportamento, em ações relativas a interpretações compartilhadas.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Knight e Pye (2004, 2005) e Van Herk *et al.* (2015).

Assim, quando as organizações incorporam de maneira conjunta (KNIGHT, 2002) internalizam (HOLMQVIST, 2003) ou absorvem conhecimentos externos (MARÍN-IDÁRRAGA, 2017) com ocorrência de mudanças compartilhadas – reconhece-se a ADR. White (2008) corrobora com essa visão ao explicitar que os resultados de ADR operam em nível de rede e podem gerar mudanças de práticas compartilhadas e transformações das relações interorganizacionais. Nessa linha, a ADR é evidenciada quando a maioria das organizações – ou, no limite ideal, quando todas as organizações da rede – institucionalizam individualmente

transformações decorrentes do processo de aprendizagem ocorrido no nível de rede (DYER; NOBEOKA, 2000; KNIGHT, 2002).

Uma observação é feita com relação a redes interorganizacionais temporárias formadas por ocasiões de catástrofes naturais (MARCUM; BEVC; BUTTS, 2012; VAN FENEMA; RJETJENS; VAN BAALEN, 2016) ou quando da realização de projetos conjuntos (FRIDRIKSSON, 2008; PETERS; PRESSEY; JOHNSTON, 2016). Ainda que se reconheça que houve aprendizagem no nível de rede dos profissionais de organizações, o término da ação conjunta no caso de catástrofes ou o fim de um projeto interorganizacional pode ser, no máximo, considerado como ADR para aquela rede enquanto ela existe. Para Knight (2002), a aprendizagem conjunta em redes temporárias somente pode ser caracterizada como ADR se a mesma rede voltar a se recompor e nela forem percebidas mudanças decorrentes de aprendizagem conjunta de ciclo anterior. Caso uma mesma rede continuasse a atuar em conjunto, como em caso de programas continuados, e não apenas em projetos pontuais (ex.: VAN HERK *et al.*, 2015), poder-se-ia evidenciar as mudanças em nível de práticas, estruturas e interpretações da rede internalizadas no nível das organizações membros da rede. Portanto, a temporalidade da participação de organizações em redes é um restritivo para se alcançar a ADR (WHITE, 2008). Assim, esta pesquisa trata da ADR integrativa em redes perenes ou permanentes (cf. Quadro 3).

Em síntese, o conceito de Knight (2002) para aprendizagem da rede é a “aprendizagem de um grupo de organizações enquanto grupo” (p. 427), implicando a mudança de comportamento ou de estruturas cognitivas do grupo de organizações da rede. Reconhece-se a ADR na mudança generalizada e duradoura de atributos da rede: processos, estruturas de interação e narrativas compartilhadas pelos membros da rede.

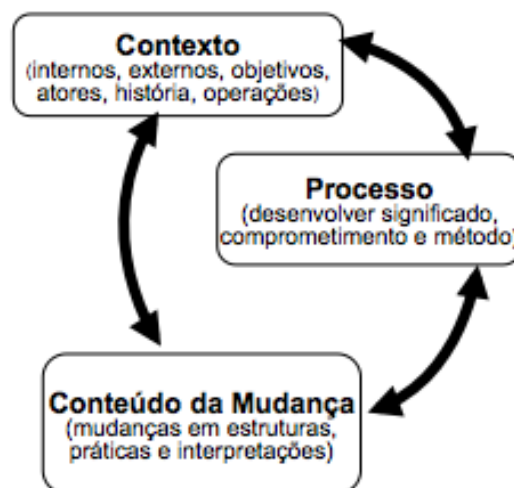
2.3.1 Modelo ADR

Knigh e Pye (2005) apresentaram um Modelo ADR alicerçado nos três fatores determinantes em mudanças estratégicas de Pettigrew: *context*, *content* e *process* (PETTIGREW, 1985; 1987). Menciona-se que as citadas autoras entendem que aprender é mudar, conforme enuncia a definição de ADR de Knight (2002), e justificam a adoção dos fatores de mudança estratégica para embasarem o Modelo ADR.

Pettigrew (1987) afirma que para analisar mudanças estratégicas é preciso ter em mente que “formular o conteúdo de qualquer nova estratégia inevitavelmente envolve gerenciar seu contexto e seu processo” (p. 657). Para Pettigrew (1987), *context* refere-se ao ambiente social, econômico, político e concorrencial no qual uma organização atua. *Process* refere-se a ações, reações e interações das várias partes interessadas durante o movimento de um estado presente para um estado futuro desejado pela organização (PETTIGREW, 1987). *Content* refere-se a áreas de transformações a serem buscadas: uma organização pode objetivar mudanças em tecnologia, em produtos, em posicionamento geográfico, dentre outros (PETTIGREW, 1987).

A tradução direta dos três fatores de Pettigrew do inglês para o português resulta em “contexto”, “conteúdo” e “processo”. Em português, o termo “conteúdo” pode não conduzir o leitor de imediato ao significado atribuído por Pettigrew. Dessa forma, nesta pesquisa, opta-se por complementar a tradução direta de *content* por “conteúdo da mudança”, de forma a refletir o sentido dado por Pettigrew, que espelha o resultado ou evidência de ocorrência do processo de ADR. O Modelo ADR, concebido na lógica de Pettigrew (1987), foi apresentado por Knight e Pye (2005), conforme representação na Figura 10:

Figura 10 - Modelo ADR



Fonte: Adaptada de Knight e Pye (2005).

No Modelo ADR torna-se perceptível a interdependência dos fatores. Ao olhar o modelo no sentido horário, entende-se que o contexto influencia no desenvolvimento de processo da ADR, o que por sua vez impacta na ocorrência do conteúdo da mudança da rede. À medida que a rede se transforma, os processos da rede também se modificam e podem influenciar o contexto em que a rede está inserida. Olhado no sentido anti-horário, o contexto determina o conteúdo da mudança a que se pretende e isso determinará o processo. Assim, a interação entre as organizações em seus diversos níveis e contextos orientam processos de mudanças (LANGLEY *et al.*, 2013). O Quadro 10 explicita a descrição de cada fator do Modelo ADR.

Quadro 10 - Fatores do Modelo ADR

Fator	Descrição e Elementos Conceituais
Contexto	Fatores relacionados a condições do ambiente externo e interno em que a rede opera. Ex.: pressão da sociedade, do mercado, dos empregados etc. que promovem ou dificultam transformações. Relaciona-se com o “por quê” a rede é mobilizada a buscar mudanças.
Conteúdo da Mudança	Conjunto de mudanças-chave buscadas nas propriedades da rede, que ocorrem dentro e entre as fronteiras temporais das mudanças da rede. Observáveis em mudanças em práticas da rede, estruturas e interpretações compartilhadas. Relaciona-se com “o que” a rede objetiva alcançar com mudanças.
Processo	Processo composto por subprocessos de ações e interações não distribuídas uniformemente no tempo ou mesmo entre atores, para se mobilizar de um estado presente para um futuro. Na ADR, compõe-se de subprocessos para desenvolver significados, comprometimento e métodos. Relaciona-se com o “como” ocorre a mudança da rede.

Fonte: Baseado em Knight e Pye (2005) e Pettigrew (1987).

O fator contexto relaciona-se a promotores e barreiras para a ocorrência de ADR. Knight e Pye (2005) destacaram esse fator como chave para a ADR, a exemplo de condições ou pressões externas (ex.: regulação governamental). As condições externas são muitas vezes responsáveis pela gênese de redes interorganizacionais (BALESTRIN, 2005). O fator contexto considera igualmente as forças internas ambientais à rede, tais como estrutura, cultura corporativa e fatores políticos que influenciam a receptividade ou não a mudanças (PETTIGREW, 1987).

O fator conteúdo da mudança apresenta os elementos que tornam possível reconhecer a ADR por meio do conjunto de mudanças-chave nas propriedades da rede. São tais mudanças que permitem evidenciar a ocorrência de ADR. Menciona-se que nem sempre as mudanças são percebidas como tal: muitas vezes, elas são entendidas como evolução natural de um processo que ocorre em um *continuum* temporal (VAN DE VEN; POOLE, 2005). Porém, no Modelo

ADR, pressupõe-se que as mudanças são intencionais, ou seja, há na rede o propósito de passar de um estágio A para um estágio B almejado, explicitado no fator conteúdo. O Modelo ADR sugere que o fator gerenciável é o processo: ao atuar sobre ele, a rede se alinha ao fator conteúdo da mudança. Dessa forma, compreender o fator processo do Modelo ADR torna-se central quando se trata de buscar mudanças estratégicas de uma rede interorganizacional.

Cabe, nesse cenário, lembrar que esta tese adota uma perspectiva predominante e substantiva de mudança, na qual a pergunta de pesquisa “como” uma entidade organizacional se transforma conduz à busca de eventos significativos no tempo (VAN DE VEN; POOLE, 2005) que evidenciem a mudança. Nessa linha, o Modelo ADR evoca a aprendizagem como evento de mudanças da rede.

Os processos no Modelo ADR não são necessariamente sequenciais e nem um fluxo perceptível (KNIGHT; PYE, 2005). O que se pode perceber é a mudança de estados, que evidencia a existência de um processo (PETTIGREW, 1987). Conforme apresentado no Quadro 10 acima, Pettigrew (1987) destaca que em transformações estratégicas, o conteúdo da mudança expressa “o que? ”, o contexto expressa o “por que?” e o processo expressa o “como?”, e o Modelo ADR de Knight e Pye (2005) adota essa lógica.

O fator processo do Modelo ADR traz as primeiras indicações em direção a respostas à pergunta de pesquisa (cuja pergunta é o “como”). No Modelo de Knight e Pye (2005), o processo de ADR é composto por “subprocessos” que ocorrem na rede e que vão conduzir à ADR (Quadro 11). Os subprocessos estão definidos como verbos (desenvolver) para retratar o caráter dinâmico de ações.

Quadro 11 - Processo de ADR

Subprocessos do processo de ADR	Descrição
SP-SGN - Desenvolver significado compartilhado pelas organizações da rede.	Desenvolvimento de significados compartilhados relacionados a valores, identidades, quadros de referências e mapas causais.
SP-CMP - Desenvolver comprometimento com os propósitos da rede.	Desenvolvimento de compromissos mútuos interorganizacionais e de cada organização com os objetivos da rede.
SP-MTD - Desenvolver métodos para atender propósitos da rede.	Desenvolvimento de rotinas, de sistemas, de novas tecnologias, de padrões etc. para reorganizar ou inovar a rede.

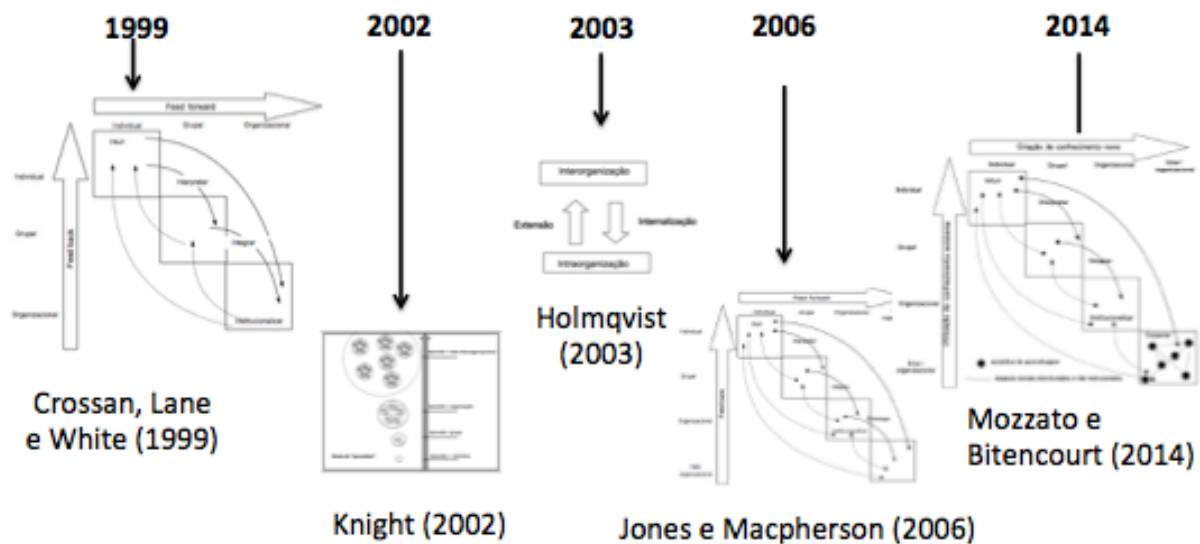
Fonte: Adaptado de Knight e Pye (2005).

Os subprocessos do processo de ADR não obedecem necessariamente a uma sequência (GONÇALVES, 2000; KNIGHT, 2002; WEGNER; MOZZATO; BEGNIS, 2019). Diferentemente dos resultados de ADR, eles “ocorrem na rede, mas não necessariamente no nível de rede” (KNIGHT; PYE, 2005, p. 388) e ocorrem igualmente no nível organizacional (KNIGHT; PYE, 2005). Essa observação será retomada adiante na análise dos casos empíricos de ADR identificados em literatura para esta pesquisa.

2.3.2 ADR na visão multinível

Ao se observar o caminho percorrido no campo da aprendizagem organizacional por vários autores ao longo do tempo, identifica-se uma evolução do pensamento da aprendizagem multinível. Crossan, Lane e White (1999) propuseram o *framework* 4i e sugeriram a sua continuidade para além das fronteiras organizacionais. Na sequência, a Figura 11 cita autores que apresentaram propostas para a compreensão da aprendizagem interorganizacional (AIO), enquanto Knight (2002) propôs um novo construto, a ADR.

Figura 11 - Aprendizagem multinível na linha do tempo



Fonte: Elaborada pela autora

Neste ponto, esta tese encontrou a oportunidade de dialogar com os autores mencionados na Figura 11 e, à luz da aprendizagem multinível, buscar a compreensão para a

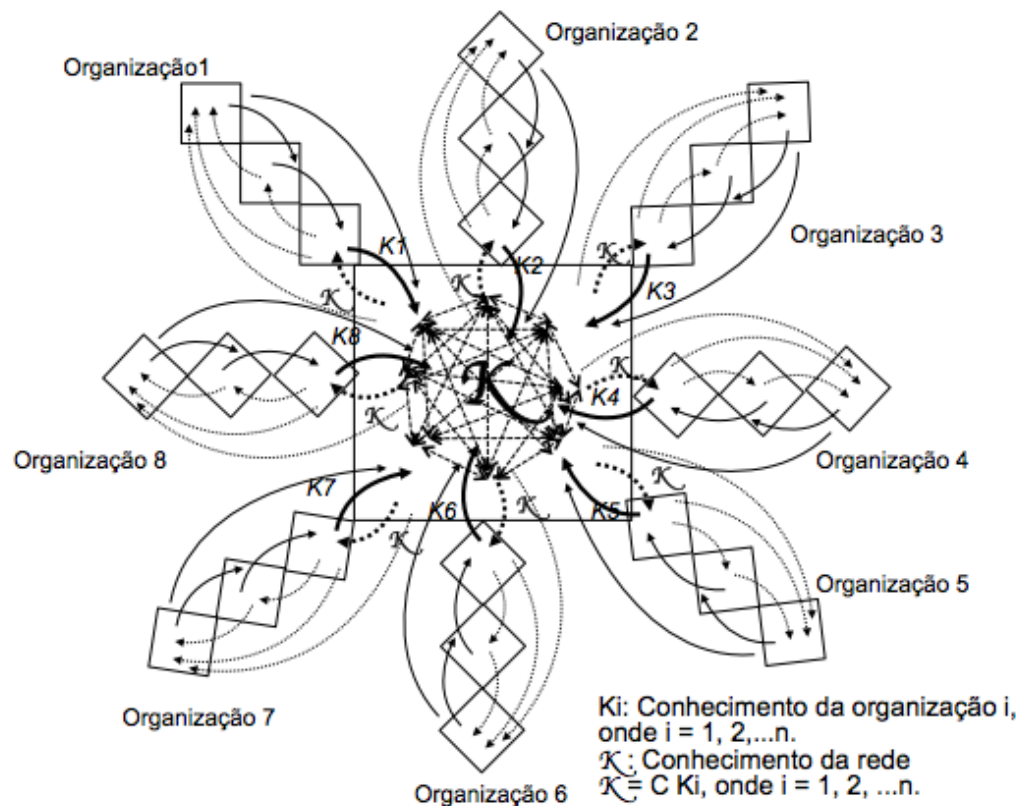
ADR. Nesse intuito, esta seção apresenta uma compreensão, a nível teórico, da visão da ADR como um conjunto de AIOs que ocorrem de forma tempestiva. Por tempestividade entende-se um intervalo de tempo para que a AIO ocorra nas organizações de forma a se perceber as transformações nas propriedades da rede.

Ao se expandir o raciocínio da aprendizagem multinível da AIO (Figura 6) para a ADR, articula-se a ideia de que uma rede aprende no quarto nível, quando o conjunto de suas organizações concretiza, de forma articulada e tempestiva, as suas respectivas AIOs. Conforme explanado anteriormente, isso não significa que necessariamente a AIO deva ocorrer concomitantemente em todas as organizações (KNIGHT, 2002), mas, sim, a tempo de ser perceptível “a aprendizagem de um grupo de organizações enquanto grupo”. Decorre desse raciocínio a segunda proposição desta tese:

Proposição 2 (teórica) – A ADR é compreendida como um conjunto de AIOs que ocorrem de forma articulada e tempestiva para fins de alcance de objetivos da rede.

Expressa-se a proposição 2 da ADR à luz da aprendizagem multinível na Figura 12, conforme se apresenta na página seguinte.

Figura 12 - Concepção inicial de ADR à luz da aprendizagem multinível



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de Crossan, Lane e White (1999); Holmqvist (2003); Jones e Macpherson (2006); Knight (2002); Knight e Pye (2005) e Mozzato e Bitencourt (2014).

A ADR, como um “conjunto de AIOs” das organizações individuais da rede (Figura 12), é construída neste estudo com base na definição de Knight (2002), em articulação com a visão de Crossan, Lane e White (1999), continuada por Jones e Macpherson (2006) e Mozzato e Bitencourt (2014), e complementada com as visões de Holmqvist (2003) e Knight e Pye (2005) (conforme Figura 11).

A Figura 12 ilustra o processo de AIO em oito organizações ocorrendo simultaneamente (ideal teórico), em subprocessos de extensão (organização-rede), de interação (na rede) e de internalização (rede-organização). No subprocesso de extensão, cada organização se prepara para compartilhar para a rede interorganizacional o seu conhecimento K_i como contribuição para o conhecimento coletivo K . Este último resulta de uma combinação (C) gerada por meio da interação colaborativa dos membros da rede, e é maior que a soma do

conhecimento disponibilizado pelas organizações individuais (GIBB; SUNE; ALBERS, 2017; KNIGHT, 2002; KNIGHT; PYE, 2004, 2005). Representa-se, dessa forma, que o conhecimento coletivo K é uma combinação C dos conhecimentos K_i disponibilizados por organizações da rede: $K = K_i$. O conhecimento coletivo K retorna para cada organização por meio do entrelaçamento de internalização e torna-se subsídio para a AIO individual de cada organização (HOLMQVIST, 2003). Em conjunto, as organizações transformam as propriedades da rede e promovem a ADR.

Assim, a concepção inicial de ADR sob o olhar da aprendizagem multinível da Figura 12 permite observar que o processo de ADR ocorre como um todo, promovido pela interação de suas organizações com a ocorrência de AIOs em cada uma delas. Ainda na Figura 12, visualiza-se a dinâmica horizontal da rede. Ela não permite, contudo, visualizar as dinâmicas verticais de extensão e internalização, *i.e.*, o movimento organização-rede-organização. Esse movimento pode ser visível pela lente da aprendizagem multinível. Esse entendimento propõe buscar como os subprocessos do Modelo ADR se integram na visão multinível da aprendizagem. Knight e Pye (2005) afirmaram que eles não ocorrem necessariamente em nível de organização ou de rede, mas que podem ocorrer em ambas. Com essa assertiva, as mencionadas autoras forneceram uma pista que pode clarificar como o fator processo do Modelo ADR ocorre, quando observado com as lentes da aprendizagem multinível. Uma vez que não foram localizadas publicações específicas sobre isso, para levar esse raciocínio adiante, buscou-se investigar, em seis casos empíricos em que se identificou a ADR, se e em que nível ocorreram os subprocessos da ADR: SP-SGN, SP-CMP e SP-MTD. Com isso, vislumbrou-se articular o Modelo ADR com a aprendizagem multinível, na expectativa de que esta última apresente uma visão de como ocorre o fator processo do Modelo ADR com o emprego da lente da aprendizagem multinível.

Assim, primeiramente apresentam-se, na sequência, os seis artigos selecionados como exemplos de ocorrência de ADR. Após, identificam-se os fatores do Modelo ADR, para então se analisar o fator processo à luz da aprendizagem multinível.

2.3.3 Casos de ADR identificados em literatura

Esta subseção apresenta as pesquisas empíricas, nas quais se identificaram episódios de ADR, a partir de um critério de seleção: a própria definição de ADR adotada nesta pesquisa. Os artigos empíricos foram obtidos a partir da expressão *network learning* em tópico, nas bases *Web of Science* e *Scopus*, e selecionados a partir da identificação de episódio de “aprendizagem de um grupo de organizações enquanto grupo” na narrativa do artigo, após reconhecidos os indicativos da sua ocorrência: mudanças descritas (pelos autores das narrativas) em estruturas, práticas e interpretações compartilhadas pelos membros da rede. O detalhamento da busca dos artigos encontra-se no Apêndice B. Considerou-se igualmente um fato que Knight (2002) e Knight e Pye (2005) relataram: artigos que descrevem a ADR nem sempre explicitam a expressão *network learning*. Com relação a isso, lembrou-se o mencionado por Gibb, Sune e Albers (2017), que “aprendizagem de redes está frequentemente associado a aprendizagem interorganizacional” (p. 16). Face a essas considerações, buscou-se a identificação de fenômenos de ADR nos artigos recuperados para a revisão de literatura de AIO (artigos com as expressões *interorganizational learning* ou *inter-organizational learning* em tópicos, pesquisa atualizada em abril de 2018, conforme Apêndice B).

Desses processos de busca, cinco trabalhos empíricos relatavam episódios de ADR integrada (KNIGHT, 2002): Coghlan e Coughlan (2015), Gibb, Sune e Albers (2017), Knight e Pye (2004), Knight e Pye (2005) e Van Herk *et al.* (2015), resumidos na sequência. Posteriormente adicionou-se o artigo de Dyer e Nobeoka (2000), por ser considerado por Knight (2002) como exemplificação de ADR integrada. Dessa forma, os seis casos empíricos selecionados para este estudo, em que se identificou a ADR, são resumidos na sequência sob a identificação de C1 a C6.

C1 - Dyer e Nobeoka (2000) - *Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case.* O caso da rede Toyota não explorou diretamente a aprendizagem, mas a efetividade do compartilhamento de conhecimentos estratégicos da Toyota – o Sistema Toyota de Produção – aos seus fornecedores, na busca de vantagem competitiva no mercado de automóveis no Japão. Como estratégia para isso, a Toyota criou redes de aprendizagem com seus fornecedores, conhecidos como Grupos Toyota. Os autores do artigo estudaram o caso

com o foco no processo de compartilhamento de conhecimento gerenciado pela Toyota em nível de rede, com geração de transformações cognitivas e comportamentais do Grupo Toyota e, portanto, com a ocorrência de mudanças em toda a rede. Observou-se que a eficácia das redes de aprendizagem coordenadas pela Toyota gerou aprendizagem não somente para os membros da rede, mas para a rede como um ente único. Este caso foi a origem da percepção do fenômeno ADR por Knight (2002). A dinâmica implementada pela Toyota para a obtenção de adesão e de absorção técnica sobre o Sistema Toyota de Produção pelos fornecedores da rede é resumida a seguir. No processo, a Toyota administrou três dilemas: a) como motivar os membros a compartilhar abertamente o que sabem a outras empresas; b) como evitar os *free riders* – membros que se apropriam do conhecimento coletivo sem oferecerem contrapartida e; c) como facilitar o fluxo do conhecimento de forma rápida por meio de canais eficazes.

Para resolver o primeiro dilema a Toyota criou um significado, um propósito e uma identidade compartilhados com todos os membros da rede. A Toyota elaborou rotinas de compartilhamento de conhecimento em nível de rede, em que a identidade e o propósito coletivo são promovidos por meio da filosofia do Grupo Toyota, traduzida em coexistência e co-prosperidade, e internalizados por todos os fornecedores da montadora. As práticas de aprendizagem no nível de rede eram compostas por palestras da Toyota, *workshops* de compartilhamento entre membros do Grupo Toyota, formação de comitês específicos (ex.: comitê de custos, de segurança, de qualidade, de esporte, entre outros), visitas de *benchmarking* entre as organizações-membro da rede e outras ações para transferências de conhecimentos explícitos e tácitos multilaterais. Foram formadas equipes de consultoria Toyota para resolução de problemas levantados em nível de rede, com a composição da Diretoria de Consultoria de Gestão de Operações da Toyota, responsável por adquirir, armazenar e difundir conhecimento de produção de valor na cadeia produtiva da rede. Os consultores Toyota realizavam visitas aos fornecedores para dar suporte e acompanhamento de forma gratuita aos membros da rede. Uma estratégia relatada no caso foi a criação de grupos voluntários de aprendizagem, formados por proximidade geográfica. Os temas de discussão eram escolhidos pelos grupos, com objetivo de aprendizagem mútua (redes de aprendizagem). Uma prática relatada no artigo para promover a identidade da rede adotada pela Toyota foi a transferência interorganizacional de empregados. Temporariamente, um empregado Toyota permanecia em um fornecedor para lhe transferir o “conhecimento Toyota”.

Com relação ao segundo dilema, a Toyota eliminou o conceito de conhecimento proprietário ao disponibilizar o conhecimento de forma aberta aos membros da rede. Criaram-se regras de proteção de conhecimento e apropriação de valor por parte dos membros ao se estabelecer que o direito de propriedade intelectual do conhecimento gerado na rede é da rede, e não de alguma organização-membro. Assim, o requisito para a entrada na rede era a disponibilização de conhecimento, como solução para evitar *free riders*.

Com relação ao terceiro desafio, a Toyota criou mecanismos de transferência de conhecimento tanto em ações diádicas (consultoria Toyota) como multilaterais (grupos de voluntários, *workshops* etc.), conforme já explicitado anteriormente. Os autores Dyer e Nobeoka (2000) concluem que uma identidade forte e regras de coordenação efetivas formam os traços marcantes das Redes de Aprendizagem do Grupo Toyota. Como resultado final, mudanças ocorreram em práticas e interpretações da rede como um todo, o que caracterizou a ADR. O caso da Toyota descreve os vários episódios de aprendizagem em que o resultado da aprendizagem de indivíduos, grupos e organizações da rede refletiram no desempenho final da rede.

C2 - Knight e Pye (2004) - *Exploring the relationships between network change and network learning*. Trata-se de um caso de rede formada por organizações britânicas do setor de saúde pública relacionadas aos cuidados de membros artificiais (próteses). O episódio de aprendizagem descrito pelas autoras Knight e Pye (2004) refere-se à profissionalização do especialista em prótese – o protético. Pacientes necessitados de prótese eram atendidos em Centros Nacionais de Desabilitados (DNC) espalhados no Reino Unido. Nesses centros atuavam médicos contratados pelo Serviço Nacional de Saúde (NHS) e protéticos terceirizados, contratados e treinados por empresas fornecedoras de peças e componentes de próteses. Por ocasião do estudo, associações e sindicatos dos protéticos eram separados dos demais profissionais da classe de saúde. O atendimento clínico de próteses era realizado por médicos. O protético apoiava o médico na escolha da prótese, que era adaptada por técnicos da fábrica. Por diretriz governamental, a NHS passou a exigir melhor qualificação e contribuição dos profissionais da saúde, incluindo o protético. Com isso, os protéticos passaram a ser graduados pela Universidade de Salford. Com o tempo, unificaram-se as associações de protéticos e

ortopedistas, e um Grupo Estratégico para Suprimento de Protéticos (PSSG) foi criado para estruturar a carreira de protético. As evidências de ADR explicitadas no artigo são:

a) Mudanças em práticas da rede (desenvolvimento de métodos/padrões): implementação de programas de educação e treinamento dos protéticos; atribuição de prescrição clínica ao protético; atribuição de papéis de governança ao protético; exigência de formação continuada. Com isso, o sindicato de protéticos necessitou adaptar-se às novas exigências legais. Fornecedores de próteses implementaram novos sistemas de RH. Médicos e administrações de centros de saúde adaptaram contratos, governança etc. para implementarem as novas práticas.

b) Mudanças em estruturas da rede (desenvolvimento de comprometimento): ocorrência de fusões de associações/sindicatos de classe de protéticos e ortopedistas; criação da Universidade de Salford para graduação de protéticos; redução de autoridade formal dos fornecedores sobre a educação dos protéticos e sobre as associações de classe. Como consequência o protético passou a ser considerado como profissional da área médica, desvinculou-se a formação do profissional da empresa terceirizada contratante e implementou-se um subgrupo (PSSG) de estrutura de carreira para protéticos. No PSSG participam gestores da DNC, associações de protéticos, grupos de pacientes e fornecedores da NHS.

c) Mudanças em interpretações da rede (desenvolvimento de significados): atribuição a protéticos de *status* profissional similar a fisioterapeutas; redução da desconfiança com relação aos protéticos. Dessa forma, o protético passou a ser considerado como profissional da saúde e membro da equipe clínica. Eliminaram-se as desconfianças com relação às prescrições realizadas por protéticos. As autoras do artigo observam que não houve organização que se destacasse como líder durante o processo, o que sugere um ajuste natural dos papéis decorrente dos processos a serem mudados por recomendações governamentais.

C3 - Knight e Pye (2005) - *Network learning: an empirically derived model of learning by groups of organizations.* O episódio de aprendizagem contextualiza-se novamente no sistema de saúde público britânico, em que é descrito um caso de adoção de novo produto para prótese, a cosmetização de silicone, para oferecer uma aparência mais próxima de um membro humano. Para viabilizar financeiramente o fornecimento em larga escala de um produto importado dos

Estados Unidos, fornecedores da NHS (Serviço Nacional de Saúde) desenvolveram um silicone cosmético. Foram elencados os seguintes indicativos de ADR e seus processos:

a) Mudanças em interpretações da rede: significados em torno da questão “aparência *versus* funcionalidade” das próteses e da despesa de item originariamente visto como acessório em contextos de recursos escassos. Desenvolveu-se um significado conjunto sobre a relevância da estética da prótese e o entendimento de que é legítimo o financiamento de próteses cosméticas pela NHS.

b) Mudanças em estrutura da rede: concessão de suporte financeiro do governo a NHS e a empresas privadas no campo do silicone cosmético e estabelecimento de cadeia de fornecedores para prótese cosmética. Com isso desenvolveu-se o comprometimento em nível local e nacional para tornar o desenvolvimento de próteses cosméticas como prioridade também na alocação de fundos.

c) Mudanças em práticas da rede: organizações da rede desenvolveram métodos para fabricarem o silicone cosmético e outras tecnologias relacionadas à aparência, com organização de recursos e provisões do material e produtos relacionados.

C4 - Van Herk *et al.* (2015) - Adaptive co-management and network learning in the Room for the River programme. As inundações de 1993 e 1995 motivaram o governo holandês a criar um grupo responsável pelo *Program Directorate Room for the River* – PDR, para buscar uma solução relativa à segurança da população contra inundações nos Países-Baixos. Uma das soluções técnicas validadas foi o alargamento das margens do rio, o que originou um programa denominado *Room for the River* (RftR), sob a direção geral do PDR. O programa durou de 1999 a 2015.

Inicialmente foi realizado um planejamento conjunto com as partes envolvidas, em dinâmica de trabalho e aprendizagem conjunta. Dessa ação emergiram 39 projetos regionais independentes, porém integrados. Todos os *stakeholders* aprenderam sobre as diversas dimensões do projeto: compreensão técnica das soluções implementadas, dos aspectos ambientais e culturais da intervenção no rio. A aprendizagem conjunta das 39 iniciativas regionais era materializada em padrões registrados em guias de orientação, por exemplo, de movimentação de solo, de qualidade espacial etc. As autoridades responsáveis por liberação de

permissões (ambientais, de construção, de transporte) trabalhavam de forma integrada, com a centralização das demandas.

Inicialmente, as partes interessadas trabalhavam sem interferência direta da direção geral do PDR. Esse paradigma foi alterado ao se constatar que alguns projetos regionais fracassavam devido à falta de conhecimentos técnicos. O PDR passou a acompanhar diretamente os projetos regionais e, por meio da criação de *Q-teams* (equipes de qualidade compostas por especialistas), a dar suporte às autoridades regionais. Os *Q-teams* passaram a visitar periodicamente as administrações regionais e, dessa forma, iniciou-se uma prática de governança policêntrica, na qual a gestão dos projetos regionais era realizada pelas autoridades regionais, porém com monitoramento e apoio do PDR.

Os autores Van Herk *et al.* (2015) enfatizam as propriedades-chave do programa RfIR enquanto rede: interconectividade entre atores, alta coesão promovida por objetivos compartilhados, alta centralidade de um dos atores da rede conjugado com variação de centralidade em alguns momentos. O escopo inovador (ampliação das margens de rio) e a cogestão adaptativa com autonomia dos atores foram igualmente destacados pelos autores do artigo.

C5 - Coghlan e Coughlan (2015) - *Effecting change and learning in networks through Network action learning.* A DRS, uma empresa europeia do setor de equipamento de transportes, com cerca de 1500 funcionários, criou uma rede de relacionamento com cinco fornecedores. A motivação para tal decorreu das exigências do mercado competitivo. A prática adotada para melhoria de qualidade e produtividade da rede foi a realização de interações mensais diádicas, sobretudo relacionadas a tempo de entrega dos produtos. Por meio de *workshops*, um gerente sênior da DRS, com apoio de facilitadores, criou um ambiente de discussões, que evoluiu em ações colaborativas entre as díades e a rede como um todo.

No papel de coordenadora da rede, a DRS realizou junto com seus fornecedores ciclos de melhoria com cogestão, codesenvolvimento e coimplementação, o que gerou na cadeia uma mudança operacional e estratégica. A melhoria operacional evidenciou-se na melhoria dos indicadores de desempenho, como o tempo de entrega, a qualidade e o desempenho dos custos das operações. A melhoria estratégica foi observada nos ajustes realizados pela rede com os requisitos do mercado.

Os autores destacam as decisões compartilhadas nos processos de aprendizagem inter e intraorganizacional, a construção de objetivo compartilhado das organizações da rede em melhorar a competitividade da empresa integradora DRS, que coordenou mudanças de forma articulada. Os autores igualmente enfatizam a mudança de gestão anteriormente verticalizada da DRS com relação aos fornecedores, para uma abordagem de cogestão e formação de redes de aprendizagem interorganizacional, com uniformização de significados e propósitos e com mudanças de paradigmas em toda a rede.

C6 - Gibb, Sune e Albers (2017) - *Network learning: episodes of interorganizational learning towards a collective performance goal.* Os autores relataram o caso de uma rede interorganizacional formada por empresas de laticínios na Nova Zelândia, com mais de 8000 proprietários de fazendas e 5 milhões de vacas leiteiras. A partir da decisão de um grupo de fazendeiros em buscar ações para um setor fragmentado, formou-se a *DairyNZ*, uma associação composta de profissionais do setor e especializada em gerenciamento, com o intuito de solucionar problemas do setor de forma coordenada. A *DairyNZ* passou a melhorar o nível de conhecimento das organizações-membro por meio de redes de aprendizagem.

Com o amadurecimento da rede, seus membros passaram a vislumbrar um objetivo comum: competir no mercado global. Com isso, a *DairyNZ* estabeleceu novas parcerias com especialistas de diversos setores: veterinários, pesquisadores, consultores agrícolas, banqueiros agrícolas, grupos agrícolas locais, dentre outros. Esse movimento gerou mudanças cognitivas e comportamentais nos membros da rede, que passaram a adequar suas práticas de forma integrada e alinhada com o propósito maior da rede.

Um dos problemas sistêmicos era o da claudicação de vacas, para o qual foi criado como solução um programa de treinamento (*Healthy Hoof Program – HHP*) em parceria, para levar o conhecimento aos agricultores. Com o tempo, o programa HHP ajudou na melhoria da produtividade das vacas leiteiras. O programa de treinamento promoveu mudanças cognitivas e comportamentais e evidenciou a aprendizagem da rede de organizações de laticínios neozelandesa.

Os seis casos anteriormente descritos são pesquisas empíricas que demonstram que, embora escassas, elas possibilitam uma análise do fenômeno ADR em busca de pontos comuns

e compartilhados nos casos apresentados. Não se pretende, com isso, fazer generalizações, mas reflexões para a compreensão da ADR. A premissa de que a ADR possui por antecedente a AIO, que por sua vez é um *continuum* da AO, motiva a pesquisadora para uma busca da ampliação do fenômeno da organização para a rede enquanto sujeito da aprendizagem. É nessa direção que prossegue o presente trabalho.

Dessa forma, a partir dos seis casos descritos anteriormente, buscou-se identificar elementos que descrevam os fatores do Modelo ADR e as dinâmicas verticais organização-rede, quais sejam de extensão, de interação e de internalização (HOLMQVIST, 2003; JONES; MACPHERSON, 2006; MOZZATO; BITENCOURT, 2014). Após cada tópico de análise, escreveu-se uma síntese gerada pela sua compreensão, com o objetivo de organizar os pontos relevantes da teoria que objetivaram servir de apoio na coleta de dados quando da pesquisa de campo. O Quadro 12 apresenta os seis casos com o assunto central de cada um.

Quadro 12 - Casos de ADR identificados na revisão

Caso	Autor (Ano) - tema geral da pesquisa
C1	Dyer e Nobeoka (2000) - Aprendizagem coletiva de fornecedores da Toyota.
C2	Knight e Pye (2004) - Transformação da profissão de protético no sistema de saúde britânico.
C3	Knight e Pye (2005) - Cosmetização de próteses de silicone.
C4	Van Herk <i>et al.</i> (2015) - Programa de prevenção de inundações na Holanda.
C5	Coghlan e Coughlan (2015) - Aprendizagem coletiva e cogestão para mudanças no setor de transporte de equipamentos.
C6	Gibb, Sune e Albers (2017) - Transformações no setor leiteiro da Nova Zelândia.

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, identificam-se nesses casos selecionados os fatores do Modelo ADR.

2.3.3.1 Fator contexto dos casos empíricos selecionados

Relembra-se que o fator contexto revela o “porquê” uma rede busca mudanças. É o que a motiva para a mobilização da saída de um estado presente para um futuro almejado.

2.3.3.1.1 Contexto externo à rede

No Quadro 13 explicitam-se as pressões externas sob as quais se formaram e desenvolveram as redes dos casos estudados.

Quadro 13 - Pressões externas à rede

Caso	Condições ambientais externas à rede em análise
C1	A Toyota visava a tornar-se referência no mercado automobilístico e para isso necessitava contar com os melhores fornecedores no mercado.
C2	O governo britânico lançou políticas públicas para melhoria do papel e do <i>status</i> das profissões correlatas à medicina, dentre elas, o protético.
C3	Grupos de pacientes usuários de próteses cosméticas passaram a pressionar o sistema de saúde inglês por financiamento de próteses estéticas pelo sistema público, com divulgação das reivindicações na mídia e pressões junto a autoridades. Estas, por sua vez, buscaram meios de atender aos anseios dos pacientes ao mobilizar o setor público de saúde.
C4	As inundações de 1993 e 1995 nos Países Baixos tornaram o país consciente das ameaças da natureza. O projeto <i>Room for River</i> (RfR) foi lançado pelo Ministério Nacional da Infraestrutura e Ambiente de forma a prevenir novas catástrofes.
C5	A DRS era uma empresa europeia de transporte de equipamentos industriais há mais de 50 anos. Mudanças no mercado impeliram a DRS a desenvolver uma rede de fornecedores para manter a competitividade em termos de custos e desempenho de qualidade dos serviços.
C6	Em meados de 2008, empresas do setor leiteiro debatiam questões comuns ao setor, sem chegar a um acordo, diante da dispersão geográfica das organizações e de outros aspectos que tornavam as tentativas de soluções de problemas não efetivas. Em meio a essa situação, criaram um órgão coordenador, a <i>DairyNZ</i> .

Fonte: Elaborado pela autora.

Observou-se que, em todos os casos, as pressões externas que levaram ao desenvolvimento das redes interorganizacionais estavam relacionadas a atendimento de requisitos legais de instâncias superiores, mormente no setor público (C2, C3 e C4), ou de manutenção da competitividade das organizações da rede em um mercado de negócios concorrenciais (C1, C5 e C6). **Síntese n.1** – Nos casos selecionados, pressões externas (legais e mercadológicas) e contingências compartilhadas pelas organizações da rede favoreceram a ocorrência de ADR.

2.3.3.1.2 Contexto interno à rede

As pressões internas à rede nos casos estudados estão apresentadas no Quadro 14.

Quadro 14 - Pressões internas à rede

Caso	Condições ambientais internas à rede em análise
C1	A rede formada pela Toyota e seus fornecedores possuía uma forte identidade e regras de coordenação efetivas graças à estratégia da Toyota em conseguir a adesão de seus fornecedores à filosofia Toyota de coexistência e coprosperidade como o propósito coletivo. Houve alteração de estrutura da rede durante o processo de melhorias conduzido pela Toyota, como a criação de uma Direção de Consultoria de Gestão de Operação. Estruturas informais como redes de aprendizagem e círculos de qualidade foram implementadas para promoção de colaboração entre os membros da rede. Tais ações mantiveram os fornecedores motivados e engajados com os propósitos da rede.
C2	As pressões internas ocorrem à medida que as organizações da rede vão alterando seus processos para se adequarem a novos requisitos. Por existir interdependência, quando algumas organizações mudam abordagens, outras necessitam acompanhá-las.
C3	As organizações de diferentes naturezas envolvidas no processo de cosmetização de próteses mostraram-se cooperativas entre si. Algumas mostraram-se proativas, como no caso dos desenvolvedores de silicone cosmético. Observou-se que as organizações trabalharam de forma articulada, porém, independente.
C4	As organizações da rede trabalharam de forma conjunta no planejamento para o alcance de um objetivo comum, sem uma coordenação inicial. Com o tempo, emergiu um órgão coordenador, que passou a acompanhar e apoiar os membros da rede. Observou-se alta interconectividade entre os atores, alta coesão, alta centralidade do órgão coordenador e cogestão adaptativa.
C5	Uma organização coordenadora, a DRS, coordenou a implementação das mudanças decididas em conjunto. Havia uma forte interação diádica DRS-fornecedor e, mais tarde, entre todos os atores. Estruturas informais como redes de aprendizagem promoveram a cooperação no compartilhamento de conhecimento entre os membros da rede.
C6	A vontade de crescimento por parte de alguns fazendeiros para tornar o setor leiteiro neozelandês um destaque no mercado global deu origem à criação de uma estrutura, a <i>DairyNZ</i> , que passou a gerenciar a rede para o alcance dos seus objetivos. São relatadas ações de apoio e engajamento da rede para com seus membros.

Fonte: Elaborado pela autora.

Identificou-se que, nos casos em que existia uma coordenação centralizada na rede (C1, C4, C5 e C6), esta exerceu uma “pressão motivadora” internamente à rede e catalisou o grupo de organizações em direção aos seus objetivos. Nos casos C2 e C3, as narrativas mencionaram pressões internas decorrentes de mudanças de organizações com processos interdependentes, ou seja, a mudança em uma organização automaticamente “pressionou” a outra. **Síntese n.2** – A existência de uma “pressão motivadora” interna à rede incentivou as organizações dos casos selecionados a nela se engajarem.

Ainda com relação ao contexto interno, observou-se em quatro, dos seis casos, a criação de estruturas para viabilizar a interação entre os membros da rede. Estruturas informais, como redes de aprendizagem (C1 e C5), e formais, como a criação de departamentos (C1 e C6), que foram estabelecidos para interações, sinalizaram um ambiente interno aberto a mudanças. **Síntese n.3** – Nos casos relatados, a existência de estruturas (formais ou informais) voltadas ao intercâmbio de conhecimentos entre os membros da rede mostrou ser um catalisador para a ocorrência de ADR.

Pettigrew (1979) enfatiza o papel da cultura corporativa¹ como um elemento que modela as forças políticas e as relações de poder em um sistema, o que influencia o grau de receptividade a mudanças. Dentre os artigos analisados, observou-se que o caso da Toyota apresentou uma cultura corporativa criada e fomentada pela própria Toyota. Nos demais casos não foi possível identificar nas narrativas a presença de uma cultura corporativa explicitada. Contudo, em todos os casos observou-se a existência de identidade e significados compartilhados que caracterizavam o setor em que as organizações atuavam, com manifestações de saberes e *modus operandi* próprios. **Síntese n.4** – Nos casos relatados, elementos de cultura corporativa podem ter facilitado a ADR.

Dentre os elementos contextuais internos à rede, considerou-se ainda a existência de processos interdependentes, seja pelo fato de configurarem uma relação cliente-fornecedor, seja pelo fato de os processos possuírem partes executadas por diferentes organizações da rede (processos transversais à rede). Nesses casos, houve indicações de compulsoriedade de ADR em função da mudança em algum ponto do processo. Uma descrição dos casos selecionados, nesse sentido, é apresentada no Quadro 15.

Quadro 15 - Interdependência de processos dos membros da rede

Caso	Interdependência de processos	Descrição
C1	Entre Toyota e fornecedores.	Pela natureza da relação cliente-fornecedor, há interdependência de processos e de resultados entre a empresa automotiva e seus fornecedores. Entre os fornecedores não se identifica interdependência de processos.
C2	Entre alguns atores da rede, a exemplo de associação dos	Os processos que envolvem o papel dos protéticos dependem de providências de outras organizações envolvidas. Dessa forma, o

¹ Pettigrew (1979) define cultura como “sistema em que significados que operam em determinado grupo, em um determinado tempo, são aceitos coletiva e publicamente” (p. 574, tradução da autora).

	protéticos com NHS e órgão governamental.	processo de mudança do <i>status</i> do protético é transversal a diversas organizações.
C3	Entre NHS, empresas de próteses.	Os processos que envolvem a melhoria das próteses de silicone dependem dos demais atores da rede (fornecedores, órgãos fiscalizadores). O processo de adoção da prótese cosmética é transversal a diversas organizações.
C4	Não foram identificadas relações de interdependência de processos entre as organizações da rede. Cada regional possuía seu projeto de implementação contra inundações alinhado ao programa do PDR.	
C5	Entre DRS e fornecedores.	Pela natureza da relação cliente-fornecedor, há interdependência de processos e resultados entre a empresa automotiva e seus fornecedores. Entre os fornecedores não há indicativos de interdependência de processos.
C6	Não foram identificadas relações de interdependência de processos entre as organizações da rede. Cada produtor de leite aderiu de forma voluntária aos projetos da rede.	

Fonte: Elaborado pela autora.

Em redes compostas por organizações que possuíam processos associados, como no caso de clientes e fornecedores (C1 e C5), ou processos em que organizações diferentes eram responsáveis pela realização de subprocessos do processo principal (C2 e C3), a ADR ocorreu naturalmente como consequência da interdependência de processo: a transformação em uma organização acarretou a transformação nas outras.

No entanto, em duas das redes estudadas (C4 e C6) não se identificaram relações de interdependência de processos entre as organizações: se alguma organização da rede não houvesse concretizado a sua AIO, isso não teria comprometido o resultado individual das demais organizações. Mesmo assim, observou-se a ocorrência de AIOs e de ADR. O que se constatou nesses casos foi o comprometimento das organizações perante a um objetivo comum, diante de uma identidade, senso de pertencimento e sentido (*sensemaking*) na atuação conjunta. O caso do programa *RfiR* (C4) demonstrou que, embora as administrações regionais fossem independentes, o objetivo coletivo era o de garantir a segurança da população frente a inundações na Holanda. No caso das empresas neozelandesas do setor leiteiro (C6), um objetivo comum ao setor foi o motor para o trabalho conjunto: a inserção de um produto nacional no mercado global. A partir desses casos, deduziu-se que a identidade compartilhada aliada a objetivos comuns entre as organizações da rede podem promover a ADR. **Síntese n.5** – Os estudos analisados mostraram que a existência de interdependência de processos entre as organizações da rede (quatro dos seis casos) catalisou a ADR. Em dois casos em que não se identificou interdependência de processos das organizações da rede, constatou-se que os

objetivos que traduziram uma identidade compartilhada pelas organizações da rede igualmente catalisaram a ocorrência de ADR.

A presença de organizações oportunistas que apenas absorvem conhecimento da rede ou a existência de atitudes de propriedade do conhecimento na rede comprometem a confiança nas interações. Essa preocupação foi externalizada em Dyer e Nobeoka (2000). Um olhar à questão da confiança na rede, nos casos estudados, encontra-se no Quadro 16.

Quadro 16 - Relações de confiança nos casos analisados

Caso	Descrição
C1	As relações de confiança foram asseguradas por mecanismos implementados pela Toyota para evitar a presença de <i>free riders</i> . Foram estabelecidas regras sobre propriedade do conhecimento gerado na rede. O fortalecimento de identidade e o senso de pertencimento por meio da filosofia do Grupo Toyota promoveram a confiança nas relações da rede.
C2	Os casos sugerem a existência de confiança e respeito profissional entre as organizações do sistema de saúde do Reino Unido. Os relatos sugerem a existência de protocolos no setor.
C3	
C4	O caso demonstra um esforço conjunto para evitar as inundações nos Países Baixos por meio de um programa de governo. Observou-se a existência de confiança entre as organizações e a coordenação da rede, o grupo PDR.
C5	A mudança de gestão anteriormente verticalizada entre a DRS e seus fornecedores para uma forma de cogestão e coparticipação sugere ter gerado gradualmente um espírito de cooperação e camaradagem.
C6	A adoção de um propósito coletivo para organizações de um mesmo setor sugere ter fortalecido o senso de pertencimento e de laços de confiança na rede de empresas de laticínios.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nos casos selecionados, os relatos sugeriram que a confiança foi basilar para que as organizações da rede pudessem trabalhar em conjunto. O caso C1 apresentou a preocupação pela organização coordenadora em estabelecer regras para evitar disputas de propriedade sobre o conhecimento gerado na rede, bem como evitar que participantes se beneficiem dela, sem contribuir com sua parte. **Síntese n.6** – Em um caso selecionado observou-se o estabelecimento de regras de propriedade do conhecimento gerado na rede para evitar presença de *free riders*.

Na dinâmica da AIO, a confiança entre os agentes da rede é um dos seus elementos constituintes identificados por Mozzato e Bitencourt (2018, 2018a) e é observada nos seis casos estudados. **Síntese n.7** – Nos casos analisados a confiança entre os membros das redes foi promovida por mecanismos que fortaleceram vínculos entre as organizações da rede (identidade, senso de pertencimento, mecanismos de gestão e outros).

A literatura revisada lembrou também que a frequência com que os membros das organizações interagem é um fator que afeta a ADR. Nos casos selecionados, pôde-se observar o que segue no Quadro 17.

Quadro 17 - Frequência de interações entre as organizações da rede

Caso	Descrição
C1	A Toyota promovia encontros periódicos na forma de <i>workshops</i> , treinamentos, redes de aprendizagem e eventos de integração, além de alocação de pessoas da Toyota para as organizações fornecedoras.
C2	Embora os relatos não destaquem periodicidades de interações entre as organizações da rede, a dinâmica do processo de mudanças indica que as interações eram de maneira articulada para permitir o fluxo na cadeia do processo.
C3	
C4	O órgão coordenador promovia encontros periódicos para transmissão de conhecimentos técnicos aos membros da rede, bem como acompanhamento de especialistas nas organizações para fins de alcance do objetivo da rede.
C5	Havia interações mensais entre a DRS e fornecedores, e <i>workshops</i> de discussões com toda a rede para tomada de decisões conjunta.
C6	A rede implantou redes de aprendizagem e treinamentos presenciais, além de realizar encontros anuais com produtores de leite. Várias ações sistematizadas para aprendizagem foram realizadas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os casos estudados revelaram que a frequência das interações nas organizações da rede pode ser espontânea, em decorrência da necessidade de andamento dos processos em que as organizações estavam envolvidas (C2 e C3), ou sistematizada por alguma organização da rede (C1, C4, C5 e C6). **Síntese n.8** – A sistematização de ações para intercâmbios interorganizacionais, como redes de aprendizagem e *workshops*, promoveu frequentes interações que contribuíram para a ocorrência da ADR nos casos analisados.

A revisão de literatura indicou que em algumas redes existem organizações que assumem o papel de coordenação para seu funcionamento. Com relação aos casos estudados, observou-se o constante do Quadro 18.

Quadro 18 - Coordenador da rede

Caso	Descrição
C1	Empresa automotiva Toyota.
C2	Liderança difusa e episódica exercida por parte de um dos atores em diferentes momentos.
C3	Liderança difusa e episódica exercida por parte de um dos atores em diferentes momentos.

C4	PDR – Grupo Programa RftR.
C5	Empresa de transportes DRS.
C6	<i>DairyNZ</i> – Instituição criada para coordenação da rede.

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que, à exceção de C2 e C3, os demais casos apresentaram organizações com papel explícito de coordenação da rede para direcioná-la aos seus objetivos. A liderança ocorreu por verticalidade da relação na rede (C1, C4 e C5). No caso C6, embora inicialmente não existisse uma organização-líder na rede, criou-se uma organização coordenadora por iniciativa dos seus membros. Com relação aos casos C2 e C3 do setor de saúde, o que os difere dos demais é que são redes formadas por organizações com processos interdependentes sob demanda legal por mudanças e com existência de protocolos conhecidos por todos na rede. Tal fato sugere prescindir de um elemento explícito de coordenação, uma vez que tacitamente o Estado faria a orquestração por meio de legislação. **Síntese n.9** – Em quatro dos seis casos analisados identificou-se a existência de uma organização que exercia formalmente o papel de coordenador da rede.

Os casos estudados sugeriram que o coordenador da rede exerceu um papel relevante no seu processo de transformação. Uma análise de suas atribuições, com base nos casos estudados, será apresentada em tópico à parte. O próximo fator de análise dos casos com base no Modelo ADR, o conteúdo da mudança, indica a ocorrência da ADR.

2.3.3.2 Conteúdo da mudança nos casos empíricos selecionados

Este fator explicita os indicativos da ocorrência de ADR: evidências de mudanças em estruturas, práticas e interpretações compartilhadas, conforme o Quadro 19 a seguir. Relembra-se que esse é o fator que torna perceptível a “aprendizagem de grupos de organizações enquanto grupo, e não individualmente” (KNIGHT, 2002, p. 428).

Quadro 19 - Evidências de ADR nos casos selecionados

Caso	Mudanças em estruturas da rede (exemplos)	Mudanças em práticas compartilhadas da rede (exemplos)	Mudanças em interpretações da rede (exemplos)
C1	Criação de departamento de consultoria de operações Toyota,	Institucionalização de várias práticas de	Internalização da filosofia Toyota nos fornecedores. No

	de redes voluntárias de aprendizagem, armazenamento e documentação de conhecimento em nível de rede.	compartilhamento de conhecimento entre a Toyota e fornecedores, e entre os fornecedores. Adoção do Sistema Toyota de Produção por todos os fornecedores.	relato sobre a planta americana: da desconfiança inicial de compartilhar conhecimento com concorrentes à formação de redes de aprendizagem interorganizacional.
C2	Unificação da associação de ortotistas e protéticos; inclusão do protético no corpo clínico das unidades de atendimento; criação de curso de graduação em universidade.	Atribuição de atividades de prescrição e atividades de auditoria clínica aos protéticos.	Protéticos passam a ter o mesmo <i>status</i> de fisioterapeuta; desconfianças com relação ao profissional são eliminadas. Regulamentação do profissional protético.
C3	Entrada de novas organizações na rede, decorrente das transformações requeridas nela.	Aprovisionamento e prescrição de próteses cosméticas.	Mudança de paradigma na rede: próteses podem ser estéticas, além de funcionais, e o sistema público deveria financiar.
C4	Adoção de sistema policêntrico de gestão, com supervisão centralizada do PDR; criação de <i>Q-teams</i> .	Integração de práticas de órgão governamentais de forma a reduzir a burocracia; cogestão adaptativa com autonomia das organizações da rede.	Alteração de paradigma de gestão descentralizada da autoridade governamental para uma gestão compartilhada, com supervisão central.
C5	Criação de redes de aprendizagem de fornecedores da DRS.	Adoção de gestão compartilhada pela DRS e de práticas conjuntas pelos fornecedores com melhoria de desempenho do conjunto de fornecedores.	Mudança de paradigma de gestão verticalizada pela DRS para cogestão.
C6	Criação da <i>DairyNZ</i> e de redes de aprendizagem.	Adoção de soluções conjuntas e práticas compartilhadas (HHP) no setor leiteiro da Nova Zelândia.	Elevação da autoestima dos agricultores do setor.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em todos os seis casos foram reconhecidas mudanças cognitivas e comportamentais em nível de rede, o que evidenciou a ADR integrativa. Um ponto a se lembrar é que o fator conteúdo da mudança indica, na concepção de Pettigrew (1985, 1987), “áreas específicas de transformação sob observação” (p. 657, tradução da autora). De acordo com o anteriormente mencionado, tal afirmação sugere intencionalidade em se buscar mudanças, o que indica a ocorrência de ADR em redes transformacionais.

Outro ponto a destacar é que, nos casos selecionados, as organizações internalizaram as mudanças de acordo com os recursos nelas disponíveis, e de forma não simultânea. Os casos C1, C2, C3 e C4 sugeriram que as mudanças de estrutura, interpretações e práticas emergiram

de acordo com a dinâmica das organizações envolvidas, sem uma ordem pré-estabelecida. Já a narrativa de C5 sugeriu que a DRS iniciou com mudanças de práticas por meio da substituição de gestão vertical por uma cogestão. O caso C6 sugeriu que a primeira transformação foi na estrutura da rede, com a inclusão da *DairyNZ*. **Síntese n.10** – Nos seis casos analisados ocorreu ADR integrativa, com mudanças em estruturas, práticas e interpretações da rede. Constatou-se a existência de interdependência dos elementos do conteúdo da mudança: alterações em interpretações na rede levaram a mudanças de práticas que, em muitos casos, ocasionaram mudanças de estruturas da rede. Não se observou uma sequência com relação a mudanças de interpretações, práticas e estruturas.

O próximo fator do Modelo ADR a ser analisado é o seu processo, com seus subprocessos identificados nos casos selecionados.

2.3.3.3 Processo de ADR dos casos empíricos selecionados

Relembra-se que o Modelo ADR (Figura 10) apresenta o processo de aprendizagem da rede como um conjunto dos subprocessos SP-SGN (desenvolver significado compartilhado pelas organizações da rede), SP-CMP (desenvolver comprometimento das organizações com os propósitos da rede) e SP-MTD (desenvolver métodos para atender aos propósitos da rede). Na análise dos casos levantados, identificou-se como eles ocorreram e, para isso, destacaram-se práticas implementadas para os mencionados subprocessos. O Quadro 20 sintetiza algumas dessas práticas identificadas.

Quadro 20 - Subprocessos de ADR

C1	Como ocorreu (algumas ações exemplificadoras no caso)
SP-SGN	A Toyota organizou rotinas de compartilhamento de conhecimento, com criação de associação de fornecedores (BAMA), realizou reuniões periódicas com gestores e assembleias gerais e disseminou filosofia Toyota <i>Group</i> em eventos sociais de integração.
SP-CMP	A Toyota divulgou a “Filosofia Toyota” em ação conjunta de BAMA e estabeleceu regras de proteção do conhecimento da rede; criou grupos voluntários de compartilhamento de conhecimento, nos quais cada fornecedor se responsabilizou por um tema.
SP-MTD	A Toyota criou a Divisão de Consultores Toyota, organizou equipes voluntárias de aprendizagem com os fornecedores, promoveu transferências interorganizacionais de empregados e armazenou conhecimento na rede.
C2	Como ocorreu (algumas ações exemplificadoras no caso)

SP-SGN	Criou-se um curso de graduação de protético na Universidade de Salford; implementou-se nova regulamentação governamental.
SP-CMP	Exigências legais foram sendo atendidas e mudanças foram implementadas nas atribuições das organizações da rede.
SP-MTD	Cada organização ajustou seus procedimentos e seus padrões com vistas ao atendimento do objetivo da rede.
C3	Como ocorreu (algumas ações exemplificadoras no caso)
SP-SGN	Motivada pela opinião pública, a temática da cosmetização de próteses passou a ser discutida no âmbito da NHS a partir de sua participação em programa de TV.
SP-CMP	Cada entidade (fornecedores de próteses, gerentes da NHS e outros membros da rede) investiu recursos próprios na cosmetização de próteses.
SP-MTD	Cada organização investiu em soluções para se atingir o objetivo da rede e mudou técnicas e procedimentos sob sua responsabilidade.
C4	Como ocorreu (algumas ações exemplificadoras no caso)
SP-SGN	PDR propôs programa RfR aos membros da rede (governos regionais) que foi aceito por eles como alternativa contra inundações catastróficas no país.
SP-CMP	Governos regionais propuseram projetos locais para o programa RfR, em cogestão com governança do PDR.
SP-MTD	Criaram-se <i>Q-Teams</i> , no nível do PDR, para apoio aos governos regionais.
C5	Como ocorreu (algumas ações exemplificadoras no caso).
SP-SGN	Sob a coordenação da DRS alinharam-se expectativas e objetivos conjuntos com as organizações da rede em reuniões.
SP-CMP	Realizaram-se <i>workshops</i> mensais de compartilhamento de conhecimento, com intenso relacionamento diádico DRS-fornecedor.
SP-MTD	Implementaram-se soluções específicas de forma diádica DRS-fornecedor e igualmente por meio de soluções em grupo para problemas comuns a todos.
C6	Como ocorreu (algumas ações exemplificadoras no caso)
SP-SGN	Fazendeiros conscientizaram-se da necessidade de se unir em torno de melhoria de qualidade do leite neozelandês e criaram o organismo de gestão <i>DairyNZ</i> .
SP-CMP	Sob a coordenação da <i>DairyNZ</i> , a rede discutiu e tomou decisões sobre práticas para atender os objetivos comuns. Cada empresa da rede realizou as mudanças necessárias para atender os objetivos acordados sob a gestão da <i>DairyNZ</i> .
SP-MTD	Sob a coordenação da <i>DairyNZ</i> desenvolveram-se projetos e métodos a serem implementados nas fazendas, a exemplo do Programa <i>Healthy Hoof</i> .

Fonte: Elaborado pela autora.

Reconhecidos os fatores do Modelo ADR nos casos empíricos selecionados e neles constatadas as ocorrências dos subprocessos SP-SGN, SP-CMP e SP-MTD, o próximo passo foi procurar entender, conforme mencionado anteriormente, em que nível (de organização ou de rede) esses subprocessos ocorreram no processo de transformação das redes. Para isso,

buscou-se articular o Modelo ADR à aprendizagem multinível, conforme explicitado na seção subsequente.

2.3.4 Articulação do Modelo ADR com a aprendizagem multinível

Ao se articular o Modelo ADR com a aprendizagem multinível, um dos pontos que merece atenção nesta tese é a sobreposição da nomenclatura “processo” proveniente da revisão de literatura. O Modelo ADR de Knight e Pye (2005) nomeia de “processo” um dos três fatores que compõem a ADR. Esse processo é composto por três subprocessos (desenvolvimento de comprometimento, métodos e significados), conforme já apresentado na Figura 10. Na visão multinível da aprendizagem, “processo de aprendizagem” refere-se ao processo composto por subprocessos verticais (entrelaçamentos na extensão e na internalização) e horizontais (colaboração e/ou cooperação na interação). Na realidade, trata-se de empregar a mesma palavra – subprocesso – para designar fenômenos hierarquicamente distintos. Uma reflexão sobre a aprendizagem da rede sob o olhar multinível e os subprocessos do Modelo ADR sugere que as dinâmicas de extensão, interação e internalização (visão multinível) podem conter os subprocessos SP-SGN, SP-CMP e SP-MTD. Isto é, os subprocessos do Modelo ADR podem ocorrer dentro dos subprocessos da AIO na visão multinível. Ou seja, é preciso que ocorram primeiramente os subprocessos de entrelaçamentos na extensão e internalização, e cooperação ou colaboração na interação. Em cada um deles podem ocorrer os subprocessos SP-SGN, SP-CMP e SP-MTD. Por isso, nesta tese propôs-se distinguir os subprocessos descritos no *framework* da aprendizagem multinível daqueles do Modelo ADR, denominando-os de subprocessos de primeira ordem e de segunda ordem, respectivamente, conforme Quadro 21.

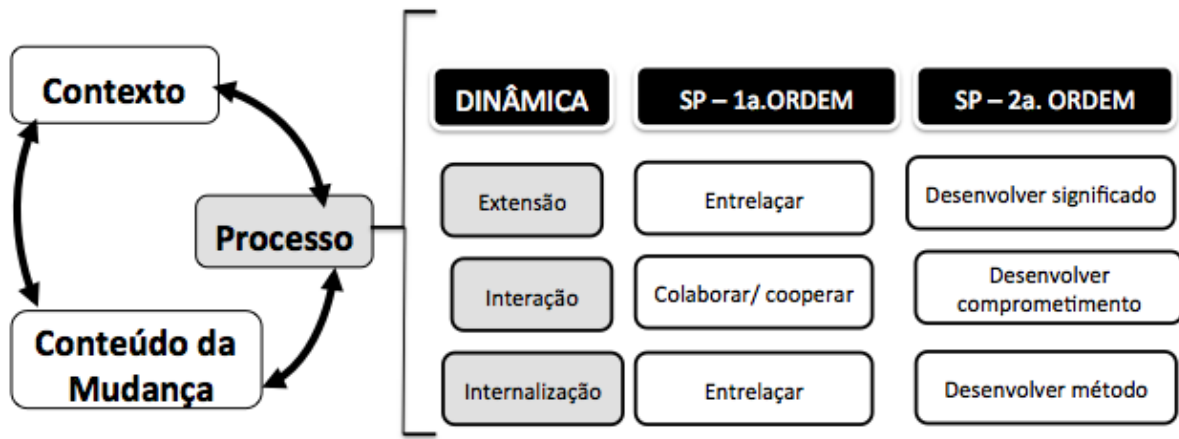
Quadro 21 - Processo de ADR na visão multinível

Dinâmicas da ADR	Subprocessos de primeira ordem	Subprocessos de segunda ordem
a) Extensão (da organização para a rede) – dinâmica vertical; b) interação (entre organizações em nível de rede) – dinâmica horizontal; c) internalização (da rede para a organização) – dinâmica vertical.	a) Entrelaçamento na extensão; b) colaboração e cooperação na interação; c) entrelaçamento na internalização.	a) Desenvolvimento de significado (SP_SGN); b) desenvolvimento de comprometimento (SP-CMP); c) desenvolvimento de método (SP-MTD).

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao se olhar para o fator processo do Modelo ADR como um conjunto de subprocessos de primeira e segunda ordens, mergulhou-se nesse fator com a lente do processo da aprendizagem multinível (Figura 13), e essa é a principal contribuição desta tese, conforme mencionado anteriormente.

Figura 13 - Modelo ADR à luz da aprendizagem multinível



Fonte: Elaborada pela autora.

Nas narrativas dos casos analisados foi possível a identificação dos subprocessos de segunda ordem. Recorde-se que Knight e Pye (2005) afirmaram que, embora os resultados de ADR ocorram no nível de rede, os processos de ADR ocorrem no nível abaixo (da rede), ou seja, nas organizações da rede. Elas explicitaram ainda que “diversamente dos resultados de ADR, os processos de ADR não são, por definição, no nível de rede; [...]” (KNIGHT; PYE, 2005, p. 386). Com base nessas afirmativas, buscou-se observar, nos seis casos da literatura, em que nível ocorreram os subprocessos de ADR (Quadro 22), conforme intenção explicitada anteriormente.

Quadro 22 - Nível em que ocorreram os subprocessos de segunda ordem

C1	Nível em que ocorreu
SP-SGN – desenvolver significado compartilhado pelas organizações da rede.	Rede

SP-CMP – desenvolver comprometimento das organizações com os propósitos da rede.	Rede e organizações
SP-MTD – desenvolver métodos para atender aos propósitos da rede.	Rede
C2	Nível em que ocorreu
SP-SGN – desenvolver significado compartilhado pelas organizações da rede.	Rede
SP-CMP – desenvolver comprometimento das organizações com os propósitos da rede.	Organizações
SP-MTD – desenvolver métodos para atender aos propósitos da rede.	Organizações
C3	Nível em que ocorreu
SP-SGN – desenvolver significado compartilhado pelas organizações da rede.	Rede
SP-CMP – desenvolver comprometimento das organizações com os propósitos da rede.	Organizações
SP-MTD – desenvolver métodos para atender aos propósitos da rede.	Organização
C4	Nível em que ocorreu
SP-SGN – desenvolver significado compartilhado pelas organizações da rede.	Rede
SP-CMP – desenvolver comprometimento das organizações com os propósitos da rede.	Rede e organizações
SP-MTD – desenvolver métodos para atender aos propósitos da rede.	Rede e organização
C5	Nível em que ocorreu
SP-SGN – desenvolver significado compartilhado pelas organizações da rede.	Rede
SP-CMP – desenvolver comprometimento das organizações com os propósitos da rede.	Rede e organizações
SP-MTD – desenvolver métodos para atender aos propósitos da rede.	Rede e organização
C6	Nível em que ocorreu
SP-SGN – desenvolver significado compartilhado pelas organizações da rede.	Rede
SP-CMP – desenvolver comprometimento das organizações com os propósitos da rede.	Organizações
SP-MTD – desenvolver métodos para atender aos propósitos da rede.	Rede

Fonte: Elaborado pela autora.

Do Quadro 22 depreendeu-se que:

- a) O desenvolvimento de significado compartilhado (SP-SGN) ocorreu predominantemente em nível de rede, por meio de interações entre as suas organizações;
- b) o desenvolvimento de comprometimento com a rede (SP-CMP) ocorreu tanto em nível de rede como em nível de organizações. A construção do comprometimento pode originar-

se da rede, mas é no nível de organização que ocorre a decisão de se engajar na rede, como a decisão de investir recursos (financeiros, tempo etc.) ou mudar processos organizacionais individuais para atender à rede;

c) os métodos para atender aos objetivos da rede (SP-MTD) foram desenvolvidos em nível de rede (C1 e C6), em cada organização (C2, C3) ou em ambos os níveis (C4 e C5).

Esses fatos reforçaram empiricamente o entendimento sobre a dependência da ADR à ocorrência de AIO em organizações da rede, fortalecendo a proposição 2 desta tese. Isso confirmou também que a ocorrência de ADR pode levar tempo, conforme o ritmo de cada organização na adoção de mudanças decorrentes de aprendizagem gerada na rede (ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2008; LARSSON *et al.*, 1998). Duas sínteses emergiram do Quadro 22. **Síntese n.11** – Nos casos analisados observou-se que os subprocessos de ADR ocorreram em nível de rede, em nível organizacional, ou em ambos os níveis. **Síntese n.12** – Observou-se que a ADR é um processo que leva tempo para ser perceptível, pois depende da ocorrência de AIOs em grande parte das organizações da rede.

Prosseguiu-se na sequência com a investigação, nos seis casos selecionados, de como os subprocessos de primeira e segunda ordens ocorreram em nível de organização e/ou de rede.

2.3.4.1 Extensão – dinâmica vertical do processo de ADR – das organizações para a rede

Relembre-se que a extensão é a dinâmica do processo da ADR em que organizações se preparam e se encaminham para a rede, propensas a disponibilizarem conhecimento de maneira transparente (HOLMQVIST, 2003) e, assim, atuarem de forma colaborativa em torno de um objetivo comum. O subprocesso de primeira ordem é o “entrelaçar” da organização de forma ativa à rede, como parte do seu processo de AIO (JONES; MACPHERSON, 2006). O subprocesso central de segunda ordem na extensão, com base na observação dos seis casos selecionados, é a obtenção do comprometimento (“engajamento” de Holmqvist, 2003) da organização com a rede (SP-CMP). O Quadro 23 identifica subprocessos de segunda ordem da ADR observados nos artigos relativos à dinâmica de extensão.

Quadro 23 - Extensão das organizações para rede

Subprocesso de primeira ordem: entrelaçar a organização com a rede. Subprocesso central de segunda ordem: desenvolver comprometimento da organização junto à rede (SP-CMP).

Nível: organização.	
C1	Fornecedores da Toyota atendem a um chamado de sua cliente e participam da rede de aprendizagem Grupo Toyota para aprender e incorporar o Sistema Toyota de Produção (desenvolvimento de comprometimento). A Toyota realiza várias práticas para atrair e comprometer as organizações com os objetivos conjuntos (desenvolvimento de comprometimento).
C2	Diante de iniciativas do governo britânico para a melhoria do setor de próteses na saúde pública, organizações envolvidas com o desenvolvimento do profissional protético e com o <i>status</i> profissional da atividade de próteses foram levadas a participar de diversas interações interorganizacionais para promover mudanças em nível de setor (desenvolvimento de comprometimento).
C3	Pacientes na Inglaterra passam a exigir a inserção de aspectos cosméticos em próteses de seus usos, fornecidas pelo órgão de saúde NHS (<i>National Health System</i>). Fornecedores e empresas especializadas em cosmética de próteses estavam predispostas a entrar nas redes com seus conhecimentos técnicos específicos (desenvolvimento de comprometimento).
C4	39 governos regionais da Holanda atenderam ao chamado do governo nacional (PDR) e participaram da rede nacional de proteção contra inundações com apresentação de projetos para as respectivas regiões (comprometimento). O PDR realiza ações de coordenação que mantêm as organizações alinhadas ao objetivo nacional (desenvolvimento de comprometimento).
C5	Fornecedores e terceirizados da empresa de transporte DRS atenderam ao chamado de busca de otimização de custos transacionais e diminuição do tempo de entrega de peças e equipamentos (comprometimento). A DRS mantém ações de alinhamento entre ela e as organizações (desenvolvimento de comprometimento).
C6	Produtores de leite da Nova Zelândia perceberam a necessidade de realizar várias melhorias no setor para atender a padrões internacionais. Ocorre, assim, uma mobilização de alguns para a criação de uma rede interorganizacional com esse propósito (desenvolvimento de comprometimento).

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 23 revela que, nos casos selecionados, as organizações se dirigiram à rede mediante um chamamento e nela se engajaram comprometidas com os objetivos da rede. Isso pode ter sido decorrente de obrigatoriedade devido à interdependência de processos, ou por exigências legais que atingiram a rede, conforme já discorrido anteriormente ou, ainda, por vantagens percebidas pelas organizações em se comprometerem com a rede de que fazem parte. Assim, dentre os subprocessos de segunda ordem, os casos estudados sugerem que na etapa de extensão predomina o subprocesso SP-CMP (desenvolvimento de comprometimento das organizações com a rede). **Síntese n.13** – Nos estudos analisados, constatou-se que na extensão, o subprocesso dominante é SP-CMP: desenvolvimento de comprometimento das organizações para com a rede. Houve ações em nível de rede para atrair e comprometer seus membros.

Nos casos selecionados, a motivação da organização para realizar o movimento de extensão decorreu de tomada de consciência da organização sobre a necessidade de mudanças para melhoria de competitividade de empresas em mercado concorrencial, ou para fins de melhoria de qualidade na prestação de serviços públicos. Em aderência à revisão de literatura

sobre redes mandatárias, muitas organizações inserem-se em redes interorganizacionais de forma compulsória. No Quadro 23, pode-se considerar que somente no caso C6 as organizações ingressaram na rede de maneira voluntária. Para os demais casos, o não-ingresso de uma organização à rede poderia comprometer sua própria sobrevivência (C1 e C5) ou sofrer sanções governamentais (C2, C3 e C4).

A única rede identificada como horizontal, o caso C6, compõe-se de organizações que voluntariamente se comprometeram com os objetivos da rede orientadas pelo propósito comum.

Síntese n.14 – Nos casos estudados, houve indícios de que redes mandatárias ou verticais iniciaram, por meio de chamamento compulsório, a extensão na dinâmica intra-interorganizacional. No único caso em que organizações integraram a rede de forma voluntária, o comprometimento ocorreu devido ao propósito comum que se consolidou posteriormente na rede.

2.3.4.2 Interação – dinâmica horizontal do processo de ADR – em nível de rede

A interação entre as organizações da rede pode ser considerada como o ápice da AIO no que tange à razão de ser do encontro entre organizações, em que o processo de aprendizagem ocorre por meio de subprocessos de primeira ordem de colaboração e/ou cooperação das organizações-membro. Relembre-se Kozar (2010) sobre a distinção entre cooperação e colaboração, e resgate-se a visão de Knight (2002) com relação a redes amplas e estratégicas para estabelecer uma associação entre elas e os verbos de interação na rede. No entendimento da autora desta tese, a colaboração é requerida na rede estratégica, ao passo que, na rede ampla, a cooperação pode ser suficiente para que haja ocorrência da ADR. O Quadro 24 descreve algumas ações identificadas sobre “como” ocorreram as interações nas redes dos casos selecionados.

Quadro 24 - Interação das organizações na rede

Subprocesso de primeira ordem: colaborar (rede estratégica) e/ou cooperar (rede ampla) na rede. Subprocesso de segunda ordem: desenvolver comprometimento, significados compartilhados e métodos (SP-SGN, SP-CMP, SP-MTD), para fins de alcance de objetivos da rede. Nível: rede.	
C1	A Toyota instituiu uma rede com conhecimentos e recursos para motivar os fornecedores a participar e compartilhar conhecimentos (desenvolvimento de comprometimento e significado). Criou processos de conhecimentos em nível de rede e desenvolveu uma identidade para o grupo de participantes da rede (desenvolvimento de significado). Gerou-se uma rede de laços fortes entre

	<p>fornecedores e a Toyota, e de fornecedores entre si, para promover o compartilhamento de conhecimentos tácitos, por meio dos grupos de estudo voluntários de cada empresa fornecedora (desenvolvimento de comprometimento e significado). A Toyota criou mecanismos de prevenção contra <i>free riders</i> (organizações que absorvem, mas não compartilham conhecimentos na rede), elaborou rotinas para fácil acesso a todos, desenvolveu a filosofia da coexistência e copropriedade e promoveu eventos periódicos de compartilhamento de práticas (desenvolvimento de comprometimento). Como resultado, criaram-se padrões regulares e sistematizados de transferência, recombinação ou criação de conhecimento especializado (desenvolvimento de método). Nessa etapa, instituiu-se a figura do consultor Toyota para apoiar a adoção dos padrões em todas as organizações da rede (comprometimento).</p>
C2	<p>A organização NHS (<i>National Health System</i>) desenvolveu amplos debates com associações de profissionais protéticos e médicos, órgãos ministeriais, fornecedores de próteses e universidades, para refletir sobre atribuições de médicos e protéticos, regulamentações e formação universitária para protéticos (desenvolvimento de comprometimento e significado). O governo envolveu-se intensamente nas negociações em nível de parlamento para rever as regulamentações acerca da profissão de protético, unificação de associações de profissionais, treinamento e programas educacionais e medidas de auditorias e fiscalização sobre condutas dos profissionais (desenvolvimento de comprometimento e método).</p>
C3	<p>A NHS (<i>National Health System</i>) realizou várias reuniões com as partes envolvidas para busca de soluções e tomadas de decisão em conjunto (desenvolvimento de comprometimento e significado). O complexo processo de cosmetização das próteses de silicone no Reino Unido demandou a interação de diversos órgãos (NHS, associação de ativistas, mídia, fabricantes de próteses) em diferentes tempos (desenvolvimento de comprometimento).</p>
C4	<p>Após decisão técnica pelo programa RftR, todas as organizações envolvidas na rede acompanhavam todas as suas etapas, para aprender os eventos de ordem técnica e ambiental (desenvolvimento de comprometimento e significado). Projetos regionais foram conectados e, a partir da aprendizagem mútua, criaram-se padrões disseminados em guias de orientações (desenvolvimento de método). Autoridades diversas pelas permissões ambientais e administrativas centralizaram rotinas para acelerar os procedimentos (desenvolvimento de método). As equipes <i>Q-Team</i> do PDR interagiam periodicamente com as regionais para fornecer apoio técnico (desenvolvimento de comprometimento).</p>
C5	<p>A empresa DRS promoveu <i>workshops</i> e reuniões regulares com fornecedores para explicar os objetivos a serem atingidos (desenvolvimento de comprometimento e significado). A empresa de transporte DRS iniciou com a criação de díades com fornecedores para interações iniciais de solução de problemas operacionais (desenvolvimento de comprometimento e significado). A DRS acompanhou as interações intraorganizacionais por meio das relações em díades (desenvolvimento de comprometimento). Sistemáticamente ocorriam as reuniões com todos os membros da rede para interação e compartilhamento de experiências (desenvolvimento de comprometimento e significado).</p>
C6	<p>A associação dos leiteiros decide estabelecer ações para elevar o desempenho e qualidade dos produtos da Nova Zelândia, a partir do objetivo comum às organizações da rede (desenvolvimento de comprometimento e significado). Associações e produtores de leite decidiram contratar uma representação – <i>DairyNZ</i> – para coordenar as mudanças necessárias para tornar o produto competitivo no mercado internacional (desenvolvimento de método). A <i>DairyNZ</i> era composta por cientistas da área e especialistas em gerenciamento e realizou diagnósticos e implementou planos de melhoria nas empresas da rede (desenvolvimento de método). Um planejamento estratégico da rede foi elaborado em conjunto pelas empresas (desenvolvimento de método). Foi explicitado o objetivo comum da rede: exportar os produtos globalmente (desenvolvimento de comprometimento e significado). Os especialistas da <i>DairyNZ</i> atuavam como consultores em cada organização para buscar soluções customizadas com vistas ao objetivo da rede (desenvolvimento de comprometimento).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 24 mostra que, nos casos estudados, houve uma intensa dinâmica em busca de significados compartilhados em nível de rede (SP-SGN), assim como o comprometimento dos seus membros (SP-CMP). A dinâmica de interação também criou ou modificou métodos existentes em nível de rede que, por sua vez, refletiu em inserções de novos métodos em nível de organização ou modificações de métodos organizacionais existentes (SP-MTD). Assim, nas interações colaborativas/cooperativas identificou-se a ocorrência dos três subprocessos de segunda ordem: SP-SGN, SP-CMP e SP-MTD.

As práticas mais usuais nos casos estudados para SP-SGN e SP-CMP foram reuniões presenciais com as organizações da rede, conforme o Quadro 24. O SP-MTD pôde ser identificado em todas as redes, que geraram mudanças de rotinas e padrões nas organizações individuais. Mesmo no caso da Toyota, cujo objetivo era a adoção de um método por ela estabelecido – o Sistema Toyota de Produção – observou-se, nas narrativas do artigo, que os métodos para isso foram acordados em nível de rede estratégica, de forma colaborativa.

Com relação à cooperação e à colaboração, observou-se que as decisões foram tomadas a partir de interações colaborativas de uma rede estratégica formada por um número restrito de organizações representadas por especialistas na temática da rede. As demais organizações, consideradas parte da rede ampla, interagiram de maneira cooperativa, por exemplo, com o fornecimento de informações de suas organizações à rede estratégica. Como exemplo, cita-se C6, em que os processos de mudanças de métodos e práticas do setor leiteiro eram discutidos em nível de rede estratégica formada pela organização que assumiu a coordenação (*DairyNZ*) e especialistas técnicos, com base em informações provenientes da rede ampla.

Três sínteses advêm do Quadro 24. **Síntese n.15** – Observou-se que em quatro, dos seis casos estudados, ocorreram na interação os três subprocessos de segunda ordem SP-SGN, SP-CMP e SP-MTD por meio da colaboração das organizações da rede estratégica. **Síntese n.16** – Nos estudos analisados, constatou-se que, em quatro dos seis casos, SP-CMP e o desenvolvimento de identidade comum para o grupo de organizações foram catalisados por uma coordenação. **Síntese n.17** – Em todos os casos estudados, as organizações da rede ampla atuaram de forma cooperativa com adesão às resoluções tomadas pela rede estratégica na rede, sendo permeáveis e comprometidas com os propósitos dela.

2.3.4.3 Internalização – dinâmica vertical do processo de ADR – da rede para as organizações

Na internalização espera-se que o conhecimento aprendido pelas organizações na rede e a criação de novos conhecimentos em nível de rede (caso ocorra) sejam transferidos da rede para as organizações para serem nelas institucionalizados. A internalização associa-se à receptividade das organizações com relação ao conhecimento externo (HOLMQVIST, 2003), e o subprocesso de primeira ordem é o entrelaçamento da rede às suas organizações, com o comprometimento (SP-CMP) das últimas em adotarem o conhecimento da rede. O Quadro 25 relata algumas ações identificadas nos casos selecionados como evidências de internalização.

Quadro 25 - Internalização da rede para as organizações

Subprocesso de primeira ordem: entrelaçar a rede com as organizações. Subprocesso de segunda ordem: desenvolver comprometimento na organização, para adoção de padrões da rede e desenvolvimento/ajuste de métodos na organização, em decorrência de novos padrões. Nível: organização (com apoio da rede).	
C1	A partir do estabelecimento de uma rotina de aprendizagem, com padrões regulares e sistematização de interações entre indivíduos, promoveu-se a transferência, recombinação e criação de conhecimento especializado (desenvolvimento de comprometimento e método). Consultores Toyota foram alocados nos fornecedores, que ministravam cursos e promoviam eventos de melhores práticas entre fornecedores (desenvolvimento de comprometimento). <i>Benchmarking</i> dentro da rede, coordenado pela Toyota, permitiu a transferência de conhecimentos tácitos entre as organizações (desenvolvimento de comprometimento e método). Funcionários da Toyota eram alocados temporariamente para os fornecedores para transferência de conhecimento tácito (desenvolvimento de comprometimento).
C2	Houve alterações de procedimentos em várias atividades das organizações envolvidas, a partir das mudanças de regulamentação da profissão de protético (desenvolvimento de método). Treinamentos foram efetivados em toda a cadeia do processo (desenvolvimento de comprometimento).
C3	No episódio da cosmetização de prótese, a internalização ocorria de forma quase imediata a cada atividade (desenvolvimento de comprometimento). Pode-se citar um exemplo com relação à adoção da tonalidade da cor da tinta da prótese: tão logo era elaborado um protótipo, este era avaliado e testado. Ao ser aprovado, era adotado como novo padrão (desenvolvimento de método).
C4	Os projetos regionais eram acompanhados pelos especialistas do <i>Q-Team</i> , grupo do órgão coordenador, que asseguravam o alinhamento dos projetos regionais ao programa nacional (desenvolvimento de método), e compartilhavam o conhecimento da rede para as organizações (desenvolvimento de comprometimento).
C5	Por se tratarem de processos operacionais, as mudanças ocorreram à medida que a DRS e os fornecedores discutiam os problemas, achavam as soluções e implementavam a melhoria tanto na DRS como nas organizações fornecedoras (desenvolvimento de método e comprometimento).
C6	Melhorias de processos foram disseminadas por meio de um programa educativo para os agricultores, conduzido pelos especialistas da <i>DairyNZ</i> (desenvolvimento de método e comprometimento). O treinamento era financiado pela rede e por um valor módico pago pelos agricultores (desenvolvimento de comprometimento).

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 25 sugere que, na internalização, os subprocessos SP-CMP e SP-MTD ocorreram com maior frequência nas redes estudadas. **Síntese n.18** – Nos seis casos estudados, fizeram-se presentes na internalização os subprocessos SP-CMP e SP-MTD nas organizações da rede.

A literatura pesquisada indicou que a realização conjunta de AIO nas organizações da rede de forma articulada para resultar em ADR é um desafio: a internalização não depende da rede, mas do comprometimento e factibilidade de cada organização da rede em institucionalizar as decisões tomadas nela. A estratégia de transferência do novo conhecimento da rede para as organizações, bem como capacidade absorptiva de cada organização (COHEN; LEVINTHAL, 1990) e a suscetibilidade para o aprendizado (MOZZATO; BITENCOURT, 2018) são fatores críticos de sucesso: cada organização necessita ser capaz de extrair do conhecimento da rede os insumos para a sua AIO (LANE; LUBATKIN, 1998), com vistas ao alcance dos objetivos da rede.

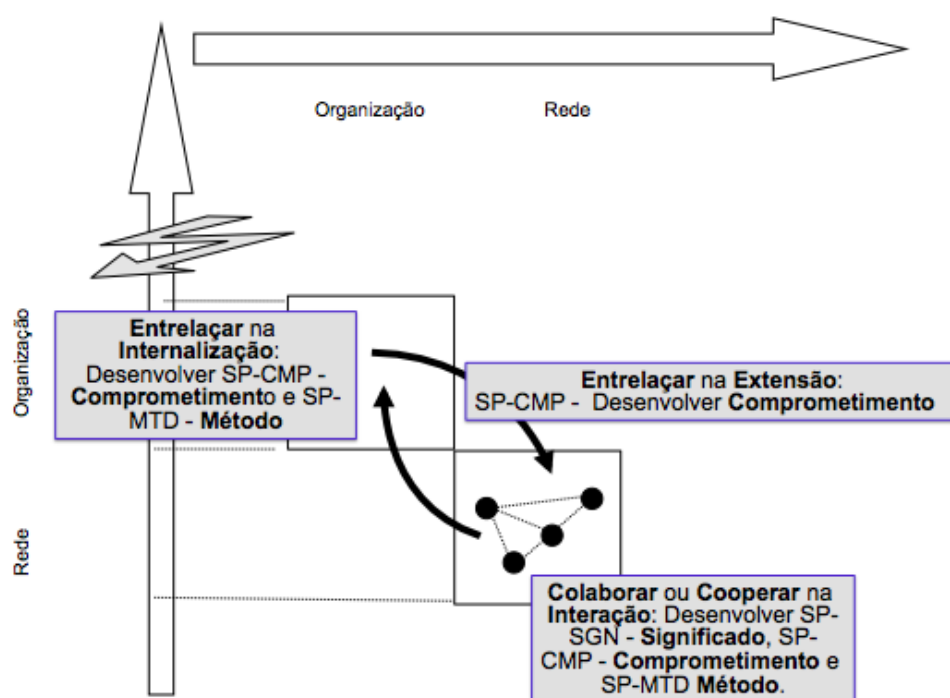
Um caso que ilustrou uma dificuldade na internalização está descrito por Benn, Edwards e Angus-Leppan (2013). Esses autores relataram que o setor de ensino superior da Nova Zelândia formou uma rede de universidades para discutir a adoção de uma determinada disciplina nos currículos. Durante a interação, decidiu-se em conjunto por ações a serem realizadas pelas universidades. Contudo, nem todas as universidades institucionalizaram a decisão por não haver concordância por parte de pessoas influentes da organização (mas que não tinham participado das discussões) com relação à decisão do grupo de organizações. Interferências políticas (HIBBERT *et al.*, 2010), prevalência de interesses individuais de cada organização (ESTIVALETE; PEDROZO, BEGNIS, 2008) e ausência de uma coordenação que auxilie a internalização nas organizações da rede (BYE; ROSNESS; ROYRVIK, 2016) podem ser óbices para a ocorrência de ADR.

O Quadro 25 menciona ainda que dentre ações usuais de transferência de conhecimento da rede para as organizações figuraram sessões formais de treinamento e reuniões de aprendizagem (*workshops*). Isso significa que há a necessidade de investimentos e de recursos que permitam que as organizações realizem as suas AIOs individuais. Observou-se, nos casos estudados, que para que as decisões na rede fossem institucionalizadas nas organizações individualmente, auxílio técnico ou mesmo financeiro lhes foi concedido pela rede. **Síntese n.19** – Nos seis casos analisados observou-se a existência de engajamento ativo

da rede com as suas organizações, de forma a lhes auxiliar na dinâmica de internalização do conhecimento da rede para os seus membros.

Com a identificação da localização dos subprocessos de segunda ordem em níveis de organização ou de rede nos casos selecionados, construiu-se uma representação desses subprocessos no *framework* da aprendizagem multinível (Figura 14).

Figura 14 - Localização dos subprocessos de ADR nos níveis organizacional e de rede (nos casos estudados)



Fonte: Elaborada pela autora a partir de Crossan *et al.* (1999), Holmqvist (2003), Jones e Macpherson (2006), Knight e Pye (2005) e Mozzato e Bitencourt (2014).

Assim, a partir dos Quadros 4 e 11 delineou-se, no Quadro 26, o entendimento teórico inicial de ADR à luz da aprendizagem multinível nos casos selecionados:

Quadro 26 - Processo de ADR dos casos selecionados à luz da aprendizagem multinível

Dinâmica	Subprocesso de primeira ordem	Subprocessos de segunda ordem	Nível predominante
Extensão	Entrelaçamento na extensão	Desenvolver comprometimento (SP-CMP).	Organização
Interação	Colaboração e/ou cooperação	Desenvolver significado, comprometimento e método (SP-SGN; SP-CMP; SP-MTD).	Rede

Internalização	Entrelaçamento na internalização	Desenvolver comprometimento e método (SP-CMP; SP-MTD).	Organização
----------------	----------------------------------	--	-------------

Fonte: Elaborado pela autora.

Os seis casos selecionados permitiram visualizar que o processo de ADR ocorreu por meio de três subprocessos de primeira ordem e três de segunda ordem, em níveis de rede e de organização. Assim, entendeu-se que o processo de ADR a partir dos seis casos selecionados ocorreu por meio dos seis subprocessos apresentados no Quadro 26.

Após haver observado como as redes dos casos selecionados aprenderam, investigaram-se os fatores que influenciaram a ADR, conforme segue.

2.3.5 Fatores que influenciaram a ADR nos casos empíricos selecionados

Para identificar alguns fatores que influenciaram a ADR nos seis casos analisados, adotaram-se as referências da revisão de literatura anteriormente explicitada neste capítulo. Inicialmente, observaram-se as características da rede aprendiz, com base no exposto no Quadro 3. Na sequência, por dedução da definição de ADR, adotaram-se fatores que influenciam a AIO mencionados na literatura. Lembrou-se igualmente que o fator contexto do Modelo ADR influencia o processo de aprendizagem da rede. Por isso, as análises relativas a ele foram também incluídas no Quadro 27, com o registro de referência de onde se encontram nesta tese.

Quadro 27 - Fatores que influenciam ADR – revisão da literatura

Características da rede (aprendiz)	Referência
a) Autoridade, formalidade e atividade da rede	Quadros 3 e 6
b) Objetivo, coesão e gênese	Quadros 3 e 6
c) Tempo consolidado das relações interorganizacionais	Quadro 6
d) Nível de adesão da rede à tecnologia	Quadro 6
Fatores ambientais externos	Referência
e) Pressões externas à rede.	Quadros 5 e 13
Fatores ambientais internos	Referência
f) Pressões internas à rede, organizações <i>benchmarks</i> e homogeneidade cultural	Quadro 14
g) Estruturas e práticas sistematizadas de intercâmbio de conhecimento	Quadro 14
h) Existência de cultura corporativa	Quadro 14
i) Existência de interdependência de processos	Quadros 6 e 15
Fatores relacionais entre organizações da rede	Referência
j) Frequência e periodicidade de interações	Quadros 6 e 17
k) Estabelecimento de propriedade do conhecimento da rede	Quadros 6 e 16
l) Compartilhamento de recursos entre as organizações	Quadro 6
m) Comunicação, linguagem e interpretação compartilhada	Quadro 6
n) Identidade compartilhada	Quadro 6
o) Aspectos e laços emocionais	Quadro 6

p) Transparência e acessibilidade das organizações	Quadro 6
q) Nível de confiança na rede	Quadro 6 e 16
r) Presença de organizações oportunistas	Quadros 6 e 16
s) Tomada de decisão conjunta	Quadro 6
t) Existência de corporativismo	Quadro 6
u) Existência de uma organização central ou dominante	Quadros 6 e 18
Fatores das organizações da rede	Referência
v) Motivação das organizações para aprender e cooperar com outras	Quadro 7
w) Capacidade absorptiva das organizações da rede	Quadro 7
x) Representantes organizacionais com poder de decisão	Quadro 7

Fonte: Elaborado pela autora.

Na sequência, apresenta-se a identificação dos fatores do Quadro 27 acima nas narrativas dos casos selecionados.

a) Autoridade, formalidade e natureza da rede

O Quadro 28 apresenta características relacionadas à estrutura das redes, com base na categorização do Quadro 3.

Quadro 28 - Autoridade, formalidade e atividade da rede

Caso	Organizações da rede	Autoridade	Formalidade	Atividade da rede
C1	Toyota e fornecedores.	Vertical/Toyota	Formal	Homóloga
C2	Associação de protéticos, empresas de próteses e governo.	Mandatária/governo	Formal	Não-homóloga
C3	Empresas de próteses e governo.	Mandatária/governo	Formal	Não-homóloga
C4	Grupo governamental (PDR), Parlamento e Governos Locais/Regionais.	Mandatária/Ministério	Formal	Homóloga
C5	Empresa DRS do setor de transporte e cinco empresas fornecedoras.	Vertical/ DRS	Formal	Homóloga
C6	Mais de 8000 fazendeiros produtores de leite.	Horizontal	Formal	Homóloga

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 28 indica que a ADR ocorreu em redes compostas por organizações mandatárias ou com poder hierárquico formal. No conjunto dos artigos analisados, a exceção é o caso C6, que descreveu uma rede horizontal formada por produtores de leite, sem autoridade mandatária identificada. No entanto, para a mobilização conjunta da rede, criou-se uma

organização coordenadora especializada em gestão (*DairyNZ*). Tal fato sugere que uma autoridade técnica acabou por assumir um papel hierárquico e de coordenação na rede.

O predomínio de redes homólogas, *i.e.*, formadas por organizações similares com itens semelhantes de trabalho, sugere que tal fato pode facilitar o desenvolvimento de ADR, uma vez que significados e interpretações compartilhados podem já estar presentes. Isso sugere que pode haver facilidade no estabelecimento de métodos e padrões compartilhados nesse tipo de rede, conforme apresentado no Quadro 3. **Síntese n.20** – Nos casos analisados, identificou-se que as redes em que ocorreu a ADR são do tipo formal. A maioria das redes analisadas eram mandatárias e de natureza homóloga.

b) Objetivo, coesão e gênese da rede

O Quadro 29 apresenta outras características das redes dos casos analisados, com base nas definições do Quadro 3.

Quadro 29 - Objetivo, coesão e gênese

Caso	Propósito da rede	Objetivo	Coesão	Gênese
C1	Assegurar competitividade da Toyota no mercado.	Rede Transformacional	Rede estratégica	Induzida
C2	Promover a profissão de protético na Inglaterra, com atribuição de alguns serviços até então exclusivos de médicos.	Rede Transformacional	Rede Ampla	Espontânea
C3	Popularizar próteses cosméticas na saúde pública na Grã Bretanha.	Rede Transformacional	Rede Ampla	Espontânea
C4	Minimizar riscos de inundações de proporções catastróficas na Holanda.	Rede Transformacional	Rede Ampla	Induzida
C5	Manter a competitividade da DRS.	Rede Transformacional	Rede Estratégica	Induzida
C6	Buscar soluções para problemas do setor leiteiro neozelandês e competir no mercado global.	Rede Transformacional	Rede Ampla	Induzida

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao mencionar que o estudo da ADR não abrange apenas a rede estratégica, mas também a rede ampla, Knight (2002) expressou sobre as dificuldades de se mobilizarem redes

amplas, pela própria dimensão. Ainda assim, o Quadro 29 apresenta exemplos de redes amplas que evidenciaram a ADR. Citam-se como exemplos os casos C2, C3 e C4 que descreveram redes coordenadas por órgãos governamentais, nas quais um grande número de organizações, de setores diversos ou de um mesmo setor, interagiram em momentos diferentes para o alcance de um objetivo da rede. O caso C6 igualmente retratou uma rede ampla, em que uma rede estratégica coordenada por um organismo com essa finalidade gerencia as ações da rede. Esses exemplos mostraram que um pequeno número de organizações configurou uma rede estratégica, que agiu proativamente ou participou da gestão de processos da rede, dentro de uma rede ampla. **Síntese n.21** – Em quatro dos seis casos analisados ocorreu ADR na rede ampla.

Quanto aos objetivos, observou-se que as redes estudadas eram do tipo transformacional, em que se encontrou explícita a intencionalidade de se realizar mudanças em nível de rede. **Síntese n.22** – Nos casos analisados, todas as redes eram do tipo transformacional.

Quanto à gênese, como exemplos de criação espontânea identificaram-se os dois casos das próteses britânicas (C2 e C3), em que as organizações se associavam conforme a necessidade do processo-foco de mudanças. A entrada e a saída de organizações nesses casos contribuíram para uma dinâmica diversa dos demais casos descritos. Nesses últimos, as redes formaram-se a partir de uma organização-gatilho, aquela em torno da qual outras se reuniram, atraídas por um objetivo comum. **Síntese n.23** – Os casos estudados sugerem que a gênese da rede pode influenciar a ocorrência de ADR.

c) Tempo consolidado das relações interorganizacionais

O Quadro 30 a seguir destaca o tempo de relacionamento das organizações da rede em momento anterior às transformações que permitiram evidenciar a ADR.

Quadro 30 - Tempo de relacionamento interorganizacional

Caso	Tempo de relacionamento interorgan. (aprox.)	Escopo
C1	Acima de 30 anos	Estabelecer relações de amizade e intercâmbio de técnicas entre Toyota e fornecedores.
C2	Indefinido	Organizações do Sistema Nacional de Saúde Pública.
C3	Indefinido	Organizações do Sistema Nacional de Saúde Pública.

C4	Indefinido	Organizações do Ministério da Infraestrutura e Ambiente e demais órgãos do governo holandês.
C5	Acima de cinco anos	Ajuste de procedimentos operacionais.
C6	Acima de cinco anos	Estratégias para desenvolvimento de um setor de produção (leiteiro).

Fonte: Elaborado pela autora.

Observou-se que, em contexto de administração pública, as relações entre organizações dos setores analisados existiram desde as suas criações, como parte de estrutura governamental, e foram por isso denominadas de “indefinido”. O Quadro 30 revela que nos casos selecionados havia relacionamento interorganizacional há pelo menos cinco anos. **Síntese n.24** – Nos casos selecionados as interações entre as organizações da rede se mostraram consolidadas devido ao tempo de relacionamento.

d) Comunicação, linguagem e interpretação compartilhada

No Quadro 31 a seguir, relata-se o papel da comunicação na transformação da rede nos casos selecionados.

Quadro 31 - Comunicação, linguagem e interpretação compartilhada

Caso	Descrição
C1	A Toyota criou uma identidade de rede por meio da implementação de rotinas de compartilhamento de conhecimento em nível de rede. Várias práticas foram adotadas para intensificar a comunicação e homogeneizar linguagem e significados para serem compartilhados.
C2	A narrativa do artigo não destaca aspectos associados à comunicação, linguagem ou interpretação compartilhada, embora tenha sido obtida como resultado de ADR mudança de interpretações acerca do profissional protético.
C3	O papel da PSSG como <i>hub</i> de comunicação entre os grupos estabelecidos foi destacado como contribuição relevante para que significados fossem compartilhados nas organizações da rede.
C4	Relatou-se a importância da comunicação para o avanço do projeto RfR, em que o uso de uma expressão incorreta poderia comprometer o projeto (no caso, evitar o uso da palavra “natureza” para focar “inundação”).
C5	A estratégia da DRS para melhorar o desempenho dos fornecedores foi concentrar-se em disseminação do conhecimento e orientações individualizadas. <i>Workshops</i> com todos os fornecedores foram realizados para nivelamento e desenvolvimento de significados compartilhados.
C6	A narrativa destaca o papel de uma organização <i>hub</i> , a <i>DairyNZ</i> como responsável pela comunicação entre os membros da rede, que atuavam de forma fragmentada anteriormente.

Fonte: Elaborado pela autora.

A linguagem é a ferramenta empregada pelas redes para a criação ou consolidação de significados compartilhados (JANOWICZ-PANJAITAN; NOODERHAVEN, 2008).

Menciona-se que, com relação a esses aspectos, os casos selecionados destacaram o papel de uma organização-*hub*² (GIBB; SUNE; ALBERS, 2017) que coordenou processos de comunicação a partir de implementação de práticas como reuniões e *workshops*. No caso C4, por exemplo, a coordenação da rede orientou a maneira de empregar a linguagem para comunicação adequada junto ao público destinado para aprovação do projeto. **Síntese n.25** – Os casos estudados sugerem que a comunicação é um dos elementos fundamentais para a ADR, e um caso destacou o cuidado com aspectos de linguagem para assegurar o significado compartilhado na rede.

e) Identidade compartilhada entre as organizações da rede

O Quadro 32, na sequência, apresenta menções relativas a identidade compartilhada pelas organizações da rede.

Quadro 32 - Identidade compartilhada na rede

Caso	Descrição
C1	Observou-se que por meio da filosofia Toyota desenvolveu-se uma identidade comum entre todas as organizações da rede.
C2	Observaram-se identidades compartilhadas comuns às categorias profissionais de médicos e protéticos.
C3	Não se observou destaque com relação à identidade compartilhada entre organizações da rede.
C4	Não se observou destaque com relação à identidade compartilhada entre organizações da rede.
C5	Observou-se que a DRS desenvolveu uma identidade comum entre os seus fornecedores.
C6	Observou-se a existência de uma identidade comum de pertencimento das organizações a um setor de produção.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os artigos estudados sugeriram que houve casos em que existiu uma identidade compartilhada devido a sentimento de pertencimento a um setor de produção (C6) ou a uma classe profissional (C2). Houve casos em que a identidade comum foi desenvolvida em função de objetivos da rede (C1 e C5). Os casos C3 e C4 não realçaram a questão nas narrativas, porém, observou-se que o comprometimento das organizações com os objetivos da rede acabou por dar-lhes um sentimento de pertencimento à ela. **Síntese n.26** – Os casos selecionados indicaram

² *Hub*: parte central mais importante de um local ou atividade (HORNBY, 2005).

que objetivos compartilhados podem gerar identidade compartilhada que, por sua vez, pode promover a ADR.

f) Tomada de decisão conjunta

Três dos casos selecionados realçaram a tomada de decisão participativa como facilitadora no alcance dos objetivos da rede. Esse aspecto encontra-se descrito no Quadro 33 a seguir.

Quadro 33 - Decisões compartilhadas entre as organizações da rede

Caso	Descrição
C1	Ainda que a Toyota tenha adotado a filosofia Toyota como padrão da rede, a forma de sua implementação era discutida com as organizações da rede. As redes de aprendizagem e círculos da qualidade eram coordenadas e gerenciadas por organizações da rede.
C4	Destacou-se a cogestão adaptativa da rede com alto grau de autonomia dos membros da rede.
C5	As decisões eram tomadas de forma compartilhada com todos os membros da rede, com uma abordagem de cogestão por parte da DRS.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nos casos mencionados no Quadro 33, observou-se que as narrativas destacaram o compartilhamento de decisões como algo positivo, bem acolhido pelos membros da rede. Essas redes, contudo, mostraram apresentar um grau de centralização por parte de um coordenador de rede. **Síntese n.27** – Nos casos estudados, identificou-se a presença de um coordenador que realizava as tomadas de decisão de modo compartilhado e de cogestão.

g) Motivação das organizações para aprender e cooperar com outras

No Quadro 34 a seguir, apresentam-se as motivações que foram identificadas nas narrativas dos casos selecionados.

Quadro 34 - Motivação das organizações para a ADR

Caso	Descrição
C1	Por serem fornecedores da Toyota, as organizações da rede necessitaram cumprir os requisitos de seu cliente.
C2	Como atores e executores de política governamental, as organizações pertencentes ao sistema de saúde britânico necessitaram cumprir seus papéis.
C3	Como atores e executores de política governamental, as organizações pertencentes ao sistema de saúde britânico necessitaram cumprir seus papéis.
C4	Como atores e executores de política governamental, os governos locais, membros da rede em análise, necessitaram cumprir seus papéis.
C5	Como fornecedores da DRS, as organizações da rede necessitaram cumprir os requisitos de seu cliente.
C6	O forte objetivo de tornar o setor leiteiro da Nova Zelândia competitivo em nível global foi o principal incentivo para a mobilização das organizações da rede.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 34 revela que as organizações das redes dos casos selecionados foram compelidas a aprender e colaborar com a rede por questões de sobrevivência no mercado (C1, C5 e C6) ou por força de missão organizacional (C2, C3 e C4). **Síntese n.28** – Os casos selecionados sugeriram que organizações de uma rede aprendem e colaboram umas com as outras quando determinadas por um contexto que assim as incentive.

h) Capacidade absorptiva das organizações da rede

No Quadro 35 apresenta-se a situação identificada sobre a capacidade absorptiva das organizações das redes dos casos selecionados.

Quadro 35 - Capacidade absorptiva das organizações nos casos selecionados

Caso	Descrição
C1	Não se observou nas organizações da rede falta de capacidade absorptiva. Ademais, a Toyota promoveu vários <i>workshops</i> , redes de aprendizagem e consultorias da rede para as organizações, para assegurar a assimilação do conhecimento da rede pelos seus membros.
C2	Não se observou nas organizações da rede falta de capacidade absorptiva, ainda que houvesse uma resistência inicial à mudança de paradigma (aceitação de um novo conhecimento).
C3	Não se observou nas organizações da rede falta de capacidade absorptiva, ainda que houvesse uma resistência inicial à mudança de paradigma (aceitação de um novo conhecimento).
C4	A falta de capacidade absorptiva por organizações da rede se traduziu em lacunas de conhecimento técnico em algumas delas. Essa lacuna foi tratada com a criação de <i>Q-teams</i> , que passaram a dar suporte técnico quando necessário.
C5	Não se observou nas organizações da rede falta de capacidade absorptiva, uma vez que a DRS implementou a cogestão, codesenvolvimento e coimplementação com as organizações da rede.

C6	A falta de capacidade absorptiva por organizações da rede se traduziu em lacunas de conhecimento técnico por parte dos produtores de leite. Essa lacuna foi solucionada com ações de formação e treinamento coordenados pela <i>DairyNZ</i> .
----	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Os casos estudados mostraram que, quando a capacidade absorptiva das organizações da rede foi deficitária, a rede se prontificou a sanar as lacunas. Relembre-se que a capacidade de absorção depende da receptividade do aprendiz com relação ao processo de aprendizagem (COHEN; LEVINTHAL, 1990), da predisposição para investigar o desconhecido e da disponibilidade de assimilar conhecimentos que são pré-requisitos para a compreensão do novo (MOZZATO; BITENCOURT, 2018). **Síntese n.29** – Nos casos selecionados observou-se que a rede atuou para eliminar lacunas na capacidade absorptiva de suas organizações, quando isso ocorreu.

Alguns fatores de influência da ADR que foram identificados na ADR dos casos selecionados sobrepõem-se ao fator contexto do Modelo ADR. Por essa razão, referencia-se somente o ponto deste trabalho em que o fator se encontra descrito:

i) Pressões externas à rede: este fator foi anteriormente analisado nos casos selecionados e encontra-se apresentado no Quadro 13.

j) Pressões internas à rede: este fator foi anteriormente analisado nos casos selecionados e encontra-se apresentado no Quadro 14.

k) Estruturas e práticas sistematizadas de intercâmbio de conhecimento: este fator foi anteriormente analisado nos casos selecionados e encontra-se apresentado no Quadro 14.

l) Existência de cultura corporativa: este fator foi anteriormente analisado nos casos selecionados e encontra-se apresentado no Quadro 14.

m) Existência de interdependência de processo: este fator foi anteriormente analisado nos casos selecionados e encontra-se apresentado no Quadro 15.

n) Frequência e periodicidade de interações: este fator foi anteriormente analisado nos casos selecionados e encontra-se apresentado no Quadro 17.

o) Relações de confiança: este fator foi anteriormente analisado nos casos selecionados e encontra-se apresentado no Quadro 16.

p) Compartilhamento de recursos entre as organizações da rede: este aspecto não foi identificado nas narrativas nos casos selecionados.

q) Existência de uma organização central ou dominante: este fator foi anteriormente analisado nos casos selecionados e encontra-se apresentado no Quadro 18.

Dentre os fatores que influenciam a ADR mencionados no Quadro 27, não foram identificados nas narrativas dos casos selecionados:

- p) Aspectos e laços emocionais;
- q) Transparência e acessibilidade das organizações;
- r) Presença de organizações oportunistas;
- t) Existência de corporativismo; e
- x) Representantes organizacionais com poder de decisão.

Um fator de influência da ADR mereceu um tópico à parte neste capítulo, em vista do destaque a ele dado por autores dos casos selecionados: a existência de um ente coordenador na rede analisada. Os resultados da pesquisa de Gibb, Sune e Albers (2017) enfatizaram o papel de uma organização-*hub* na regulação de processos de transformação por eles narrados. Knight e Pye (2005) igualmente atribuíram a uma organização-*hub* que coordenou os processos de comunicação entre os diversos membros da rede, ainda que tenham mencionado a não existência de um líder nos processos por elas descritos. Van Herk *et al.* (2015) também mencionaram o papel central desempenhado pelo PDR para assegurar uma “distribuição democrática de poder” (p. 565) entre as organizações da rede. Diante desse cenário, analisou-se à parte o papel do coordenador da rede nos casos selecionados, conforme se apresenta na sequência.

2.3.6 Coordenador da rede

Com relação à dificuldade para mobilizar a rede ampla para concretizar a ADR (KNIGHT, 2002), um estudo realizado por Paton, Johnston e Houghton (1998) revelou que uma das causas que impediram uma rede de organizações formada para prevenir desastres ambientais aprender em conjunto foi a ausência de uma coordenação na rede. Similarmente, Benson-Rea e Wilson (2003) citaram a falta de conscientização para uma mobilização conjunta e cooperação entre vinícolas e, como possível causa, a falta de coordenação da rede. Tais estudos sugeriram que, particularmente para a ADR, a presença de um elemento de coordenação na rede se faz necessária.

Com base nessas reflexões, aliadas aos comentários de alguns dos autores dos casos selecionados (GIBB; SUNE; ALBERS, 2017; KNIGHT; PYE, 2005; VAN HERK *et al.*, 2015), identificaram-se as atividades exercidas por órgãos que, oficial ou informalmente, assumiram o papel de coordenador da rede. Na narrativa de quatro dos seis casos analisados (C1, C4, C5 e C6) a organização coordenadora foi descrita como um propulsor da rede. Buscou-se, assim, identificar as atividades por elas exercidas nos casos estudados de ADR, conforme apresentado no Quadro 36 a seguir.

Quadro 36 - Atividades da organização coordenadora na rede

Atividades de coordenação	Dinâmica	Caso
Formar redes de aprendizagem para catalisar a aprendizagem dos membros e transformar a rede.	Extensão	C1; C5
Atrair e motivar organizações a participarem da rede.	Extensão	C1; C5
Facilitar a construção de uma identidade clara e compartilhada a todas as organizações da rede.	Interação	C1; C5; C6
Explicitar o conhecimento da rede, para lhes assegurar a propriedade. Elaborar e disseminar padrões coletivos.	Interação	C1; C4
Criar um repositório de conhecimentos da rede.	Interação	C1
Promover, motivar e dar suporte para o efetivo compartilhamento de conhecimento interorganizacional e facilitar a aprendizagem com os pares.	Interação	C1; C4
Desenvolver significado, comprometimento e método de ações conjuntas da rede.	Interação	C1; C4; C6
Reduzir custos de acesso a conhecimentos da rede.	Internalização	C1
Proteger a rede de <i>free riders</i> (organizações que absorvem, mas não compartilham conhecimentos na rede).	Extensão	C1
Promover a comunicação intensa e continuada entre as organizações da rede; centralizar e coordenar o intercâmbio de conhecimentos.	Interação	C1; C4
Atuar como consultor estratégico coletivo, com suporte ou criação de estratégias de internalização às organizações da rede (transferência de conhecimentos, negociação com executivos de nível estratégico, aquisição de equipamentos etc.).	Internalização	C1; C4; C6
Administrar a rede como uma entidade única, formada por organizações, com propósitos (desempenho de nível estratégico) no nível de rede.	Extensão, interação e internalização	C1; C4
Atuar como agência no nível de rede, para reunião de recursos dispersos da rede.	Extensão, interação e internalização	C4
Monitorar os interesses da rede: evitar favorecimentos de interesses de organizações individuais.	Extensão e interação	C1; C4
Acompanhar as ações das organizações relativas ao escopo da rede.	Interação e internalização	C4; C5
Realizar interfaces com organizações externas à rede a que estejam subordinadas (ex.: órgãos regulamentadores de governo), com a mediação de eventuais interferências políticas.	Extensão, interação e internalização	C4

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 36 sugere que o papel da organização coordenadora é o de administrar a rede, de forma a minimizar ou neutralizar barreiras na extensão, na interação e na internalização. Segundo os casos analisados, a coordenação da rede pode ser assumida no início da sua formação pela organização iniciadora (C1 e C5), pela perícia técnica que a habilita a conduzir os processos de ADR (C3 e C4), pela autoridade mandatária (C5) ou por uma organização externa contratada para esse fim (C6). **Síntese n.30** – Nos casos analisados em que foi explicitada a existência de um coordenador de rede, a sua atuação ocorreu em todas as etapas da ADR: extensão, interação e internalização.

A análise do conjunto dos seis artigos selecionados, associada à pergunta de pesquisa desta tese, permitiram à pesquisadora a entrada no campo para a coleta de dados. Os referenciais para tal foram:

- Os fatores do Modelo ADR (contexto, conteúdo da mudança e processo);
- As dinâmicas do processo da ADR à luz da aprendizagem multinível (extensão, interação e internalização) com seus subprocessos de primeira e de segunda ordens;
- As proposições teóricas resultantes da análise da literatura revisada (Proposição teórica 1: A internalização é a dinâmica que efetiva a AIO; Proposição teórica 2: A ADR pode ser compreendida como um conjunto de AIOs que ocorrem de forma articulada e tempestiva);
- Fatores que influenciaram a ADR nos seis casos selecionados;
- Pontos de referência dos seis casos analisados, resumidos em 30 sínteses que emergiram na análise dos casos selecionados (Quadro 37 a seguir). As sínteses foram categorizadas a partir dos três fatores do Modelo ADR.

Em suma, neste capítulo 2 realizou-se um diálogo entre a pesquisadora e autores selecionados. Com base em seis artigos empíricos em que se identificou a ADR, a autora da tese propôs compreender o processo de ADR, com seus subprocessos, a partir da lente da aprendizagem multinível.

Quadro 37 - Sínteses da revisão de literatura - fatores do Modelo ADR à luz da aprendizagem multinível nos seis casos empíricos

N.	Autores: Coghlan e Coughlan (2015); Dyer e Nobeoka (2000); Gibb, Sune e Albers (2017); Knight e Pye (2004; 2005) e Van Herk <i>et al.</i> (2015).
Contexto	
1	Síntese n.1 – Nos casos selecionados, pressões externas (legais e mercadológicas) e contingências compartilhadas pelas organizações da rede favoreceram a ocorrência de ADR.
2	Síntese n.2 – A existência de uma “pressão motivadora” interna à rede incentivou as organizações dos casos selecionados a se engajarem na rede.
3	Síntese n.3 – Nos casos relatados, a existência de estruturas (formais ou informais) voltadas ao intercâmbio de conhecimentos entre os membros da rede mostrou ser um catalisador para a ocorrência de ADR.
4	Síntese n.4 – Nos casos relatados, elementos de cultura corporativa podem ter facilitado a ADR.
5	Síntese n.5 – Os estudos analisados mostraram que a existência de interdependência de processos entre as organizações da rede (quatro dos seis casos) catalisou a ADR. Em dois casos em que não se identificou interdependência de processos das organizações da rede, constatou-se que os objetivos que traduziram uma identidade compartilhada pelas organizações da rede igualmente catalisaram a ocorrência de ADR.
6	Síntese n.6 – Em um caso selecionado observou-se o estabelecimento de regras de propriedade do conhecimento gerado na rede para evitar presença de <i>free riders</i> .
7	Síntese n.20 – Nos casos analisados, identificou-se que as redes em que ocorreu ADR são do tipo formal. A maioria das redes analisadas eram mandatárias e de natureza homóloga.
8	Síntese n.22 – Nos casos analisados todas as redes eram do tipo transformacional.
9	Síntese n.23 – Os casos estudados sugerem que a gênese da rede pode influenciar a ocorrência de ADR.
10	Síntese n.24 – Nos casos selecionados as interações entre as organizações da rede se mostraram consolidadas devido ao tempo de relacionamento.
11	Síntese n.28 – Os casos selecionados sugeriram que organizações de uma rede aprendem e colaboram umas com as outras quando determinadas por um contexto que assim as incentive.
Conteúdo da mudança	
12	Síntese n.10 – Nos seis casos analisados ocorreu ADR integrativa, com mudanças em estruturas, práticas e interpretações da rede. Constatou-se a existência de interdependência dos elementos do conteúdo da mudança: alterações em interpretações na rede levaram a mudanças de práticas que, em muitos casos, ocasionaram mudanças de estruturas da rede. Não se observou uma sequência com relação a mudanças de interpretações, prática e estrutura.
13	Síntese n.12 – Observou-se que a ADR é um processo que leva tempo para ser perceptível, pois depende da ocorrência de AIO's em grande parte das organizações da rede.
14	Síntese n.21 – Em quatro dos seis casos analisados ocorreu ADR na rede ampla.
Processo	
15	Síntese n.7 – Nos casos analisados a confiança entre os membros das redes foi promovida por mecanismos que fortaleceram vínculos entre as organizações da rede (identidade, senso de pertencimento, mecanismos de gestão e outros).
16	Síntese n.8 – A sistematização de ações para intercâmbios interorganizacionais, como redes de aprendizagem e <i>workshops</i> , promoveram frequentes interações que contribuíram para a ocorrência da ADR nos casos analisados.
17	Síntese n.9 – Em quatro, dos seis casos analisados, identificou-se a existência de uma organização que exercia formalmente o papel de coordenador da rede.
18	Síntese n.11 – Nos casos analisados observou-se que os subprocessos de ADR ocorreram em nível de rede, em nível organizacional, ou em ambos os níveis.
19	Síntese n.13 – Nos estudos analisados, constatou-se que na extensão o subprocesso dominante é SP-CMP: desenvolvimento de comprometimento das organizações para com a rede. Houve ações em nível de rede para atrair e comprometer seus membros.

20	Síntese n.14 – Nos casos estudados, houve indícios de que redes mandatárias ou verticais iniciaram, por meio de chamamento compulsório, a extensão na dinâmica intra-interorganizacional. No único caso em que organizações integraram a rede de forma voluntária, o comprometimento ocorreu devido ao propósito comum que se consolidou posteriormente na rede.
21	Síntese n.15 – Observou-se que em quatro, dos seis casos estudados, ocorreram na interação os três subprocessos de segunda ordem SP-SGN, SP-CMP e SP-MTD por meio da colaboração das organizações da rede estratégica.
22	Síntese n.16 – Nos estudos analisados, constatou-se que, em quatro dos seis casos, SP-CMP e o desenvolvimento de identidade comum para o grupo de organizações foram catalisados por uma coordenação.
23	Síntese n.17 – Em todos os casos estudados, as organizações da rede ampla atuaram de forma cooperativa com adesão às resoluções tomadas pela rede estratégica na rede, sendo permeáveis e comprometidas com os propósitos da rede.
24	Síntese n.18 – Nos seis casos estudados, ocorreram na internalização os subprocessos SP-CMP e SP-MTD nas organizações da rede.
25	Síntese n.19 – Nos seis casos analisados observou-se a existência de engajamento ativo da rede com as suas organizações, de forma a lhes auxiliar na dinâmica de internalização do conhecimento da rede para os seus membros.
26	Síntese n.25 – Os casos estudados sugerem que a comunicação é um dos elementos fundamentais para a ADR, e um caso destacou o cuidado com aspectos de linguagem para assegurar o significado compartilhado na rede.
27	Síntese n.26 – Os casos selecionados indicaram que objetivos compartilhados podem gerar identidade compartilhada que, por sua vez, pode promover a ADR.
28	Síntese n.27 – Nos casos estudados, identificou-se a presença de um coordenador que realizava as tomadas de decisão de modo compartilhado e de cogestão.
29	Síntese 29 – Nos casos selecionados observou-se que a rede atuou para eliminar lacunas na capacidade absorviva de suas organizações, quando isso ocorreu.
30	Síntese n.30 – Nos casos analisados em que foi explicitada a existência de um coordenador de rede, a sua atuação ocorreu em todas as etapas da ADR: extensão, interação e internalização.

Fonte: Elaborado pela autora.

No próximo capítulo detalham-se os procedimentos metodológicos e o planejamento da pesquisa. Explicitam-se as etapas realizadas no processo pré-campo e apresentam-se também o método de coleta, tratamento e análise dos dados que foram utilizados para o estudo de caso.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos empregados na tese. As seções explicitam a concepção filosófica, a abordagem e o método de pesquisa, o design da pesquisa, a coleta e o tratamento de dados. Adotou-se como concepção filosófica o pragmatismo (CRESWELL, 2010) com abordagem qualitativa de pesquisa. A estratégia escolhida foi o estudo de caso (CRESWELL, 1998; YIN, 2016), com emprego de entrevistas e leitura de documentos disponíveis como técnicas de coleta de dados. O tratamento dos dados baseou-se na análise temática (BRAUN; CLARKE, 2012), com o apoio de métodos para análise de dados qualitativos de Miles, Huberman e Saldaña (2014). Na sequência explicitam-se as justificativas dessas escolhas, o *design* da pesquisa e as etapas relevantes da coleta e tratamento dos dados.

3.1 CONCEPÇÃO FILOSÓFICA

Creswell (2010) apresenta quatro concepções filosóficas que podem nortear o pesquisador em seu trabalho. A primeira delas, a pós-positivista defende uma abordagem determinística em eventos da realidade e procura explicar relações entre variáveis do fenômeno. A segunda concepção, a reivindicatória ou participatória, visa a mudanças da realidade observada por meio da pesquisa. A terceira concepção, a construtivista social, “procura entender o mundo em que vivem e trabalham (...) o que leva o pesquisador a buscar a complexidade dos pontos de vista em vez de estreitá-los em algumas categorias ou ideias” (p. 31). A quarta concepção é a pragmática, que se centra no problema e na sua resolução para o mundo real (CRESWELL, 2010; YIN, 2016), e situa-se em uma posição intermediária que permite ao pesquisador estudar um fenômeno a partir de múltiplos modelos mentais (YIN, 2016). “Por isso, a posição intermediária oferece visões de mundo com melhor adaptabilidade para condução de um estudo qualitativo, do que uma visão positivista ou construtivista ao extremo” (YIN, 2016, p. 23, tradução da autora).

O pragmatismo permite ao pesquisador escolher o método em função do benefício que este pode trazer para responder à pergunta de pesquisa. Ao indagar “como ocorre o processo de aprendizagem de uma rede interorganizacional composta por organizações de diferentes

países”, buscou-se a resposta a partir de entrevistas com atores que fazem ou fizeram parte dessa rede interorganizacional, que reproduzem padrões de identidade e atribuições de significados para o contexto pesquisado (LANGLEY *et al.*, 2013). Aliaram-se a essa fonte de dados registros documentados disponíveis sobre alguns eventos narrados pelos informantes e realizaram-se triangulações entre essas fontes distintas de dados.

3.2 ABORDAGEM E MÉTODO DA PESQUISA

A presente investigação classifica-se como um estudo de caso qualitativo com o objetivo de realizar uma análise em profundidade de um sistema delimitado (MERRIAM; TISDELL, 2016).

Algumas razões levaram a doutoranda a seguir o caminho qualitativo da pesquisa. A primeira delas foi o alinhamento à concepção filosófica adotada (CRESWELL, 2010): a questão de pesquisa, que objetiva a entender “como” ocorre o fenômeno da ADR, e igualmente a identificar (“o que”) aspectos relevantes do fenômeno (CRESWELL, 1998; MYERS, 2009) que indicam o caráter exploratório da pesquisa e, com isso, a necessidade de se obter informações ricas de um quadro (YIN, 2016) acerca das pessoas e do contexto sociocultural do objeto da pesquisa (MYERS, 2009). Nessa linha, a presente pesquisa buscou compreender a ADR de forma abrangente e considerou as peculiaridades de contexto onde o fenômeno ocorreu (TAYLOR; BOGDAN; DE VAULT, 2016), bem como seus eventos significativos (YIN, 2010) que foram coletados por meio de entrevistas.

A segunda razão é a natureza do fenômeno de ADR, que só permite ser reconhecido após sua ocorrência. O caso escolhido para a presente investigação científica se trata de uma ADR ocorrida em passado recente, cujo estudo em profundidade visa a contribuir para a compreensão de um fenômeno em contexto de organizações (YIN, 2010; 2016). Trata-se, portanto, de um estudo de caso retrospectivo (FLICK, 2009) ou histórico (MERRIAM; TISDELL, 2016).

A terceira razão é o fato de a pesquisa focar em processo interorganizacional constituído de fenômenos sociais de natureza complexa, cenário propício para estudo de caso (YIN, 2010, 2016). A ADR “consiste em mudanças nos atributos dela própria, como processos de interação e estruturas” (WEGNER; BEGNIS; MOZZATO, 2019, p. 234). A complexidade

do fenômeno pode ser entendida ao lembrar que o processo de ADR envolve subprocessos, sob influência de fatores externos e internos à rede.

Finalmente, Myers (2009) menciona o emprego de estudos de caso em pesquisas como busca de evidências empíricas para uma teoria ou uma proposição particular. Um exemplo é a pesquisa de Knight (2002), que propôs uma teoria para a ADR e, na sequência, Knight e Pye (2004, 2005) realizaram estudos de casos para investigar empiricamente o fenômeno proposto por Knight (2002). Analogamente, a presente pesquisa visou a compreender a ADR à luz da aprendizagem multinível de forma empírica, em um caso em que ela foi identificada a partir de um entendimento teórico. Assim, “o propósito de estudos de caso é, assim, contribuir com o [progresso do] conhecimento em uma área em particular” (MYERS, 2009, p. 71) com acréscimo de casos empíricos.

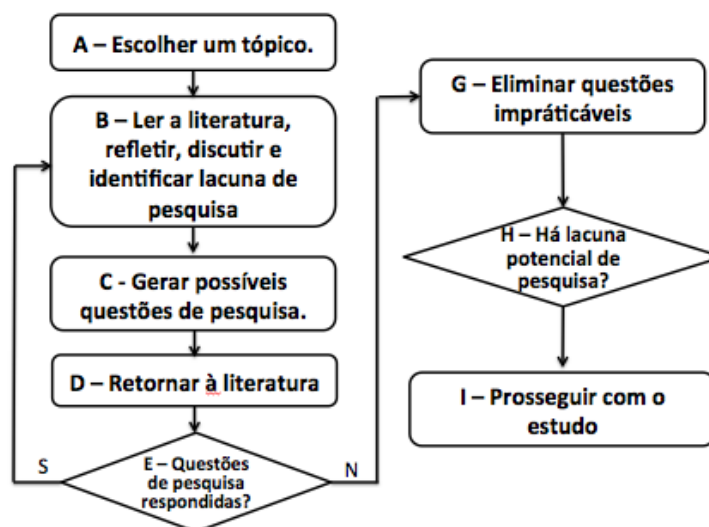
3.3 DESIGN DA PESQUISA

Taylor, Bogdan e De Vault (2016) lembram que na pesquisa qualitativa o *design* se adapta no decorrer da coleta e análise de dados. Nessa linha, Myers (2009) e Yin (2016) confirmam que a pesquisa qualitativa é iterativa e, por isso, o *design* não pode ser “uma corrente em torno do pescoço” do pesquisador (MYERS, 2009, p. 19, tradução da autora). De fato, observou-se que, no decorrer da pesquisa, a maneira como os dados emergiram do campo levou a pesquisadora a rever algumas vezes a forma de apresentação do relatório final. O “mapa de navegação” (MYERS, 2009; TAYLOR; BOGDAN, DE VAULT, 2016; YIN, 2016) foi, no entanto, utilizado na investigação e é descrito na sequência.

3.3.1 Identificação da lacuna de pesquisa

Autores como Myers (2009) e Yin (2016) orientam a busca pelo tema de pesquisa conforme a Figura 15:

Figura 15 - Busca por lacuna de pesquisa



Fonte: Baseada em Myers (2009, p. 22).

A escolha do tópico de pesquisa (A) originou-se a partir da experiência profissional da doutoranda em contexto de uma disciplina do PPGE GC, conforme já explicitado em 1.1. A partir dela, iniciou-se o processo de revisão da literatura, para fins de se conhecer o estado da arte sobre o tema (MERRIAM; TISDELL, 2016), o que evidenciou a escassez de estudos sobre aprendizagem em contexto de organizações em que o nível de análise é a rede (Apêndice A). Foi gerada uma primeira pergunta de pesquisa: “Como ocorre o processo de ADR?”. No entanto, observou-se que essa pergunta já contava com uma resposta (Figura 15, Etapa E) a nível teórico por parte de Knight e Pye (2005), com a apresentação do Modelo ADR. Igualmente observou-se, no terreno empírico, que Gibb, Sune e Albers (2017) e Van Herk *et al.* (2015) investigaram a ADR, com descrições do processo no setor leiteiro da Nova Zelândia e no setor de engenharia ambiental nos Países Baixos, respectivamente. Entretanto, nenhum desses dois trabalhos empíricos citados olharam para a ADR à luz da aprendizagem multinível, e dessa constatação emergiu uma primeira oportunidade de pesquisa: realizar um estudo empírico do processo de aprendizagem de uma rede, à luz da aprendizagem multinível. Ao se prosseguir a revisão de literatura, compreendeu-se – a partir de Mozzato e Bitencourt (2014) e Van Herk *et al.* (2015), aliados à afirmação de Knight (2002) e Knight e Pye (2004, 2005) – que a ADR ocorre no quarto nível de aprendizagem, após o nível de indivíduo, grupo e organização. Esse entendimento inspirou a doutoranda a realizar uma articulação entre o

Modelo ADR (KNIGHT; PYE, 2005) e a aprendizagem multinível (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Verificada a inexistência de publicação com essa perspectiva, foi gerada uma nova pergunta de pesquisa: “como ocorre o processo de aprendizagem de uma rede composta por organizações de diferentes países, à luz da aprendizagem multinível?”, a qual se mostrou apropriada, com base no fluxo da Figura 15, para ser definida como a pesquisa desta tese.

Alguns autores (MERRIAM, 2002; MERRIAM; TISDELL, 2016; YIN, 2010, 2016) recomendam a investigação de teoria existente antes da coleta de dados em estudos de caso, como forma de orientação para determinar os dados a serem coletados e fornecer ao pesquisador “uma capacidade superior para interpretar dados” (YIN, 2010, p. 59). Ademais, “rever pensamentos anteriores e pesquisas da literatura pode auxiliar a iluminar seu quadro de referência e moldar o real problema e a proposta de investigação” (MERRIAM; TISDELL, 2016, p. 2, tradução da autora). A partir da definição da pergunta de pesquisa, a segunda etapa da revisão de literatura (Apêndice B), de natureza integrativa e realizada nas bases *Scopus* e *Web of Science*, relacionou-se aos construtos “rede interorganizacional”, “aprendizagem organizacional”, “aprendizagem interorganizacional”, “redes transnacionais” associadas a “aprendizagem interorganizacional” e “aprendizagem da rede”.

Uma revisão integrativa de literatura objetivou identificar o conhecimento atual existente sobre *network learning*, de natureza teórica ou empírica (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011; YIN, 2016). Buscou-se, assim, uma perspectiva teórica que “guia os pesquisadores com relação às questões importantes a serem examinadas” (CRESWELL, 2010, p. 91). Com o descritor *network learning* em tópico, empregaram-se as bases *Scopus* e *Web of Science*, por serem reconhecidas como fontes de grande abrangência nas publicações de artigos no campo organizacional (FALAGAS *et al.*, 2008). Nessa busca não se colocou limites de tempo para assegurar que artigos clássicos e relevantes fossem considerados, e obtiveram-se 27 artigos, dentre os quais dez tratavam de ADR e os demais, de AIO. Com o descrito “interorgani*ational learning” OR “inter-organi*ational learning” foram procurados artigos que tratassem de ADR, ainda que em tópico figurasse somente AIO. Face ao número de artigos retornados, nesta etapa, usou-se como critério de exclusão o número de citações <menor que 15> para artigos com mais de cinco anos. Artigos posteriores a 2012 foram considerados independentemente do número de citações. As bases para a compreensão de “aprendizagem organizacional (AO)” para a revisão de literatura foram buscadas adicionalmente em livros, por

tratar-se de um construto consolidado, com relevante acervo de publicações nesse meio de disseminação de conhecimento.

Na sequência, uma análise a partir da revisão da literatura foi realizada com o intuito também de gerar sínteses para dar suporte à construção do instrumento de pesquisa de campo, o roteiro de entrevistas semiestruturadas. O Quadro 37, apresentado anteriormente, explicita essas sínteses da literatura. Seguiu-se a abordagem mencionada por Taylor e Bogdan (1998), que explicam que, embora a pesquisa qualitativa seja indutiva, “ela opera em *frameworks* teóricos. Pura indução é impossível. Não podemos escapar de nossas premissas sobre o mundo” (p. 8, tradução da autora). Com efeito, as sínteses do Quadro 37 atuaram como um quadro de referência teórica inicial, como meio de gerar “insights e informações provenientes da literatura existente como conhecimento contextual [...]” (FLICK, 2009; YIN, 2016). Face à novidade e ao nível de abstração do construto ADR, a própria pesquisadora necessitou construir tal quadro de referência inicial que lhe norteasse sobre “o que perguntar” quando iniciasse sua coleta em campo.

Dessa forma, sem contrariar a abordagem qualitativa da pesquisa, as sínteses do Quadro 37 não pretenderam atuar como elemento restritivo na obtenção de informações, e sim, como auxílio às entrevistas para que elas trouxessem dados convergentes em direção a respostas à pergunta de pesquisa. Assim, o objetivo das sínteses elencadas ao final do capítulo 2 desta tese foi permitir, posteriormente, “observar se a teoria se alinha aos dados, e não vice-versa” (TAYLOR; BOGDAN, 1998, p. 8, tradução da autora), além de ter fornecido pontos de apoio para elaboração das questões de entrevista (FLICK, 2009) e para a análise dos dados no capítulo 5.

3.3.2 Seleção do caso

Escolheu-se a rede EMS, dentre outras redes globais transnacionais que compõem o setor postal internacional, para ser investigada nesta tese pelo fato de a mesma ter evidenciado mudanças de interpretações, estrutura e práticas, o que possibilitou a constatação de ADR integrativa. O processo de transformação, iniciado ainda na década de 80 e que culminou com a criação da Cooperativa EMS (CEMS) em 1999, forneceu um caso propício para analisá-lo à luz da aprendizagem multinível.

A rede EMS é constituída por organizações postais de diferentes países que operam com o serviço EMS de correio expresso a nível global. A rede EMS encontra-se inserida dentro de uma rede mais ampla: a rede postal internacional da União Postal Universal – UPU. No capítulo 4 discorrem-se detalhes sobre ela.

A escolha em estudar a transformação da rede EMS como caso para investigação nesta tese decorreu de uma conversa informal com um especialista dos correios brasileiros em 2016. Na ocasião, a pesquisadora tinha a percepção que a rede postal internacional poderia oferecer possibilidades para se investigar a ADR, dada a natureza do setor postal, que atua em rede em nível global com correios nacionais de diferentes países. Tal percepção foi confirmada em conversa com o especialista em questão e decidiu-se pelo caso da rede EMS. Prontamente o especialista indicou o primeiro potencial informante para a pesquisa, bem como um contato em Berna (Suíça) para possibilitar acesso à Unidade EMS.

Um motivo relevante que influenciou a escolha desse caso especificamente foi a informação sobre a participação intensiva dos correios brasileiros no processo que resultou na CEMS, e posterior consolidação da rede EMS em transformação. Tal fato sinalizou que os dados poderiam ser coletados, em grande parte, junto a informantes brasileiros em português, língua materna da pesquisadora.

3.4. COLETA DE DADOS

Esta seção relata os procedimentos iniciais da coleta de dados e relata sobre a identificação e seleção dos informantes para a pesquisa.

3.4.1 Contato com a Cooperativa EMS (CEMS) e procedimentos preparatórios para entrada em campo

Vários autores que orientam o *modus operandi* de pesquisas qualitativas destacam a relevância da multiplicidade de fontes de dados, especialmente em estudos de caso (CRESWELL, 2010; MILES; HUBERMAN, 1994; YIN, 2010, 2016).

Ao se lembrar que a investigação é de natureza retrospectiva do objeto, decidiu-se como estratégia principal de investigação realizar entrevistas com atores do processo de criação, manutenção e evolução da CEMS, e complementar as informações com dados disponíveis em

websites de páginas da UPU e da Rede EMS, e em vídeos produzidos pela UPU disponíveis no *YouTube* (MERRIAM; TISDELL, 2016).

A coleta de dados por meio de entrevistas é sugerida por Taylor, Bogdan e De Vault (2016) e Merriam e Tisdell (2016) para os seguintes casos: a) o evento a ser pesquisado localiza-se no passado; b) o estudo possui um escopo relativamente definido; c) limitação de tempo do pesquisador; d) possibilidade de o pesquisador colher informações de múltiplos entrevistados. Todas essas condições são pertinentes a esta tese, razão pela qual optou-se por esse método como o principal para a realização do estudo.

3.4.1.1 Acesso à rede EMS

A partir de um primeiro interlocutor brasileiro, obteve-se, no segundo trimestre de 2017, o primeiro contato com um profissional que atua presentemente na Unidade EMS, igualmente de nacionalidade brasileira. A partir de então, esse profissional tornou-se o principal interlocutor da CEMS e igualmente na UPU (com relação à pesquisa) com a pesquisadora. O processo de negociação para obtenção de autorização de concessão de entrevistas à pesquisadora por membros da UPU e da CEMS durou cerca de 15 meses. Tal demora foi considerada de antemão desde o planejamento inicial da pesquisa: dada a magnitude da rede postal global, e por tratar-se de órgãos vinculados a organizações nacionais e internacionais, entendeu-se que seria natural que a UPU buscasse compreender a pesquisa para autorizar a participação de seus membros em entrevistas. No processo, a pesquisadora enviou um resumo de seu projeto de pesquisa, evidenciando seus objetivos e os aspectos relacionados a um código de ética entre pesquisadora e informantes. A CEMS solicitou o acesso ao Roteiro de Entrevista e ao Projeto de Pesquisa para análise e autorização da realização de entrevistas com seus membros, após o qual foi aprovada a participação de membros da CEMS e da UPU para a concessão de entrevistas.

3.4.1.2 Escolha e caracterização dos sujeitos da pesquisa

Por meio da estratégia *snowball* (GOODMAN, 1961) foram identificados informantes que fizeram parte do que se convencionou chamar, nesta tese, de rede estratégica – número restrito de correios nacionais, que concebeu o processo de criação e implementação da CEMS.

No processo de busca por potenciais informantes, descobriu-se que muitos deles já se encontravam aposentados ou em outras organizações, localizá-los representou um desafio adicional. No decorrer das entrevistas, emergiram, igualmente por meio da técnica *snowball*, alguns atores da rede ampla e membros que atuam na CEMS atualmente, dentre os quais se encontram alguns dos entrevistados.

Dezesseis pessoas foram entrevistadas entre 2017 e o final de 2018, e uma pessoa foi contactada em julho de 2019 apenas para dirimir dúvidas, uma vez que as entrevistas anteriores já haviam alcançado a saturação dos dados. A interação com alguns entrevistados continuou entre 2018 e 2019, com conversas para esclarecimento de pontos não convergentes. Nesta tese, os informantes foram designados sob os pseudônimos de E1 a E17. O grupo de entrevistados compôs-se de seis nacionalidades diferentes (onze brasileiros, dois europeus, um latino-americano, um asiático, um africano e um norte-americano). Dentre eles, sete são aposentados de correios nacionais ou da UPU, dois trabalham atualmente em outras organizações, quatro são funcionários de correios nacionais ou da UPU e quatro trabalham na CEMS. Informações sobre os entrevistados (En) são apresentadas no Quadro 38, observado o cuidado em não comprometer o anonimato acordado entre a pesquisadora e os entrevistados.

Quadro 38 - Informações sobre as entrevistas

En	Contribuição para a pesquisa	Forma da coleta de dados
E1	Atuou no processo de transformação da rede desde a extensão até a internalização das mudanças em seu correio nacional. Participou do <i>board</i> da Cooperativa EMS.	Quatro conversações em meses distintos por conversa telefônica, <i>WhatsApp</i> com e sem vídeo, em português.
E2	Atuou como especialista em setor postal internacional.	Uma conversação por meio de <i>WhatsApp</i> com vídeo, em português.
E3	Atuou em nível de rede na interação interorganizacional da rede estratégica. Participou do <i>board</i> da Cooperativa EMS.	Duas conversações por <i>WhatsApp</i> , uma com vídeo e outra sem vídeo, em inglês e alemão.
E4	Atuou no nível estratégico da rede, realizando as conexões entre os níveis estratégicos da UPU e o GEsp. Participou do <i>board</i> da Cooperativa EMS.	Três relatos longos enviados por escrito via <i>e-mail</i> , em inglês.
E5	Atuou na etapa pós 1999, contribuindo com a internalização de novos métodos em correios nacionais.	Uma conversação por <i>WhatsApp</i> com vídeo, em português.
E6	Atuou em nível de rede na interação interorganizacional da rede estratégica. Participou do <i>board</i> da Cooperativa EMS.	Duas conversações por <i>WhatsApp</i> , uma com vídeo e outra sem vídeo, em inglês e português.
E7	Atuou em correio nacional e vivenciou os primórdios dos movimentos de conscientização da necessidade de mudanças da rede EMS na década de 80.	Uma conversação por meio de <i>Skype</i> com vídeo, em português.

E8	Atuou em correio nacional na área de comercialização do produto EMS e testemunhou as mudanças da rede.	Uma conversa�o por <i>WhatsApp</i> com vídeo, em português.
E9	Atuou na Cooperativa EMS na década de 2000 e acompanhou a internaliza�o das mudanças em correios nacionais.	Uma conversa�o por <i>WhatsApp</i> com vídeo, em português.
E10	Atuou como especialista em setor postal internacional. Participou do <i>board</i> da Cooperativa EMS.	Uma conversa�o por telefone, em português.
E11	Atua na Cooperativa EMS.	Um relato enviado via <i>e-mail</i> , em inglês.
E12	Atua em treinamento e desenvolvimento da rede UPU.	Uma conversa�o por <i>WhatsApp</i> com vídeo, em francês.
E13	Atua na Cooperativa EMS.	Uma conversa�o por <i>WhatsApp</i> com vídeo, em português.
E14	Atua na Cooperativa EMS.	Uma conversa�o por <i>WhatsApp</i> com vídeo e um relato complementar por escrito via <i>e-mail</i> , em inglês.
E15	Atuou como profissional de correio nacional e consultor interno da UPU.	Uma conversa�o por <i>WhatsApp</i> com vídeo, em português.
E16	Atuou como profissional de correio nacional e consultor interno da UPU.	Uma conversa�o por <i>WhatsApp</i> sem vídeo, em português.
E17	Atua na Cooperativa EMS.	Respostas a perguntas pontuais (tira-dúvidas) enviadas via <i>e-mail</i> , em inglês e português.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os entrevistados apresentados no Quadro 38 participaram da transforma o da rede EMS em momentos distintos. Há aquele que participou dos primeiros movimentos na década de 80 (E7), aqueles que contribuíram diretamente com o processo de transforma o da rede EMS em si na década de 90 (E1 a E6), aqueles que contribuíram na expansão de uma rede transformada nos últimos dez anos (E9 e E10), aquele que participou de forma indireta na década de 90 (E8) e aqueles que vêm consolidando as mudanças na atualidade (E11 a E14 e E17). Além desses atores que vivenciaram ou vivenciam a realidade da rede EMS, foram entrevistados profissionais que, embora não tenham atuado diretamente com a EMS, colaboraram (e ainda colaboram) em processos da UPU que influenciam a rede EMS (E12, E15 e E16). Esses últimos profissionais auxiliaram a pesquisadora a melhor compreender os dados coletados junto aos que atuaram diretamente no processo da ADR-EMS. Após a satura o dos dados, dúvidas ainda persistentes foram tiradas com respostas a perguntas a E17.

3.4.1.3 Roteiros de entrevista

A coleta principal de dados (entrevistas semiestruturadas) foi realizada com o apoio de um protocolo simplificado com as etapas a serem executadas. Na pesquisa qualitativa, um protocolo de entrevista objetiva a “evitar estagnações ou tópicos improdutivo” (FLICK, 2009, p. 162) durante a conversação, além de permitir a identificação do informante durante a transcrição (FLICK, 2009). Taylor, Bogdan e De Vault (2016) sugerem um roteiro de entrevista não-estruturado, com algumas questões que são colocadas na entrevista de acordo com o desenvolvimento do processo. Nessa linha, esta pesquisa utilizou um Roteiro de Entrevista (Apêndice C) elaborado com base nas sínteses da literatura (Quadro 37), na pergunta de pesquisa e nos objetivos de pesquisa. Mencione-se que o Roteiro de Entrevista atuou como *framework mental* (MERRIAM; TISDELL, 2016) para a pesquisadora e como “lembrete” para se certificar se alguns dos pontos deixaram de emergir na conversa de tom informal, adequando-se às perguntas conforme a dinâmica da conversação (TAYLOR; BOGDAN; DE VAULT, 2016). O roteiro mostrou-se útil como uma estratégia para evitar desvios na direção da conversação, conforme já preconizou Flick (2009).

Ainda que um pré-teste tenha sido realizado, o Roteiro de Entrevistas inicial sofreu alterações ao longo do processo, com inserções de questões não previstas inicialmente. As entrevistas iniciais trouxeram acréscimo de novos atores no processo do fenômeno em análise, o que induziu a pesquisadora à categorização dos informantes em três grupos distintos, com adaptações de perguntas mais específicas a cada grupo:

- Grupo 1 – Profissionais que participaram do processo de criação da CEMS e do *design* de transformação da rede EMS (E1; E2; E3; E4; E6; E7 e E10) (Referência teórica: extensão e interação);
- Grupo 2 – Profissionais que auxiliaram no desenvolvimento do serviço EMS (pós-criação da CEMS) nos diferentes países (E5; E8; E9 e E10) (Referência teórica: internalização);
- Grupo 3 – Profissionais que descreveram o funcionamento atual da CEMS (E11; E13; E14 e E17) e evidenciaram que a aprendizagem da rede EMS ocorrida na rede na década de 90 é algo perene, e não pontual e descontinuado (KNIGHT, 2002) (Referência teórica: internalização).

Um quarto grupo surgiu posteriormente no decorrer do tratamento dos dados obtidos com os entrevistados dos três grupos acima, conforme já mencionado em 3.4.1.2. A pesquisadora sentiu a necessidade de clarificar alguns pontos vinculados à pesquisa, como o funcionamento das interações na UPU e seu sistema de treinamento, que beneficiou também a rede EMS. Com isso, foram realizadas entrevistas com outros atores da rede UPU não previstos no planejamento inicial (E12, E15 e E16), e somente uma questão inicial do tipo aberta lhes foi colocada, com a formulação “como ocorreu...segundo a sua experiência...?”.

A versão final do Roteiro de Entrevistas (Apêndice C) foi enviada para seis especialistas brasileiros e estrangeiros do setor postal internacional, na versão em inglês, para validação semântica.

3.4.2 Procedimentos de entrevistas

Conforme relatado, no total foram entrevistadas 17 pessoas, e obtiveram-se narrativas sobre o processo de criação da Cooperativa EMS e de consolidação das mudanças da rede EMS, a partir da perspectiva dos entrevistados. Devido à localização dos informantes, espalhados em diferentes estados no Brasil e em outros continentes (principalmente aqueles aposentados), o meio escolhido para a realização das entrevistas foi o uso de tecnologia para interações virtuais. Doze pessoas foram entrevistadas por videoconferência. Três pessoas preferiram ser entrevistadas somente por áudio. Dois solicitaram o roteiro de perguntas para responderem por escrito. Uwe Flick (2009) e Merriam e Tisdell (2016) mencionam a inclusão da tecnologia nos estudos científicos qualitativos do século 21. Para Flick (2009), a entrevista *online* síncrona (por exemplo, por meio de videoconferência) pode reproduzir uma entrevista presencial. Em entrevista assíncrona, por meio de *e-mails*, devem ser tomados alguns cuidados, de forma a não se tornar “um questionário de levantamento ao invés de uma situação de entrevista semiestruturada” (FLICK, 2009, p. 267). As recomendações desse autor foram seguidas com três informantes, que manifestaram sua preferência em conduzir as entrevistas por escrito.

Os contatos iniciais com um convite de participação para alguns dos potenciais entrevistados foram realizados por *e-mail* a partir do segundo semestre de 2017. Explicou-se a pesquisa e enviou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ou *Letter of Consent* (Apêndice F). Percebeu-se uma receptividade por parte dos convidados, com prontidão de

atendimento sobretudo por parte dos aposentados, o que possibilitou a ocorrência de mais de uma entrevista com alguns para complementação de informações.

A infraestrutura para gravação das entrevistas constituiu-se de um gravador específico e de um aparelho *smartphone* ou *notebook* para a recepção da transmissão via linha telefônica, *Skype* ou *WhatsApp*. A pesquisadora dispôs de local silencioso e tranquilo para conduzir as entrevistas, o que permitiu que ocorressem sem interrupções. No processo *snowball* emergiram atores de outras nacionalidades e, com isso, informações foram coletadas em português, inglês, alemão e francês. O idioma da entrevista foi acordado entre a pesquisadora e o entrevistado no contato inicial por *e-mail*, de forma a permitir que o entrevistado utilizasse o idioma que lhe permitisse uma maior espontaneidade no “contar a história”, mas que possibilitasse igualmente à pesquisadora um entendimento correto para transcrições fidedignas.

3.4.3 Procedimento de registro de dados

Os dados extraídos de documentos obtidos no site da UPU foram compilados pela pesquisadora e submetidos ao mesmo tratamento de dados obtidos em entrevistas. Com relação a estas últimas, dois tipos ocorreram nesta pesquisa: oral e escrita.

As entrevistas orais gravadas foram transcritas *verbatim* pela pesquisadora. As transcrições das entrevistas em inglês, francês e alemão foram posteriormente conferidas por nativo europeu com domínio avançado nos três idiomas, com ausência de alterações significativas na transcrição realizada pela pesquisadora. As transcrições foram enviadas aos entrevistados e foram por eles validadas.

Após transcritos e revisados, os dados foram transladados para um protocolo observacional (CRESWELL, 2010) em planilha *Excel*, com notas descritivas e notas reflexivas registradas pela pesquisadora. Os dados das entrevistas escritas prescindiram das atividades de transcrição e conferência, e foram utilizados como insumos diretos para o tratamento de dados. As notas descritivas do protocolo observacional da pesquisadora contribuíram com insumos para o Apêndice K – Experiência Vivida com a Pesquisa: um exercício de autoreflexividade (CRESWELL, 2010; MERRIAM; TISDELL, 2016; YIN, 2016). Com relação a vídeos da UPU disponíveis no canal *YouTube*, não se identificaram dados relevantes para serem agregados aos dados obtidos por outros meios.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Segundo Creswell (2010), o “estudo de caso e a pesquisa etnográfica envolvem uma descrição detalhada do local ou dos indivíduos, seguida pela análise dos dados por temas ou problemas” (p. 217). Alinhado a essa proposta, o produto da coleta de dados constituiu-se de um conjunto de textos oriundos de transcrição de entrevistas orais e documentos acessados sobre a rede EMS, tratados com o emprego da análise temática (BRAUN; CLARKE, 2012).

Segundo Braun e Clarke (2012), a análise temática compõe-se de um processo cíclico de familiarização com os dados, codificação, tematização e nomeação de temas definidos. As mesmas autoras propõem a análise temática do texto (dados) com a combinação de abordagem dedutiva e indutiva, entendidas como complementares.

Dessa forma, a etapa de abordagem dedutiva, realizada logo após a revisão da literatura, iniciou-se com o processo de codificação a partir dos objetivos da pesquisa, das sínteses da revisão da literatura (Quadro 37) e do Modelo ADR à luz da aprendizagem multinível (subprocessos de primeira e segunda ordens). Para a codificação dos dados adotaram-se técnicas de codificação de Miles, Huberman e Saldaña (2014) e Saldaña (2009), realizada de forma manual pela pesquisadora. Do processamento desses dados resultaram três temas amplos de natureza dedutiva: a) conteúdo da mudança, com descrição das evidências de transformações da rede; b) processo de ADR, com as dinâmicas e subprocessos da aprendizagem multinível; c) Fatores que influenciam a ADR, com base na revisão da literatura (seção 2.3.5). Resultaram 52 códigos dedutivos iniciais, que serviram como lista provisória de códigos para orientar a codificação preliminar dos dados de campo (Apêndice D).

Para realização do processo de codificação dos dados de campo utilizou-se a seguinte técnica:

I- Primeira codificação dos dados de campo – geração de códigos primários

a) divisão do *corpus* de dados em trechos com significado alinhado à pergunta de pesquisa e seus objetivos por entrevistado (E1 a E16);

b) atribuição de código dedutivo preliminar em trechos a ele alinhados, por entrevistado, com base nos 52 códigos preliminares obtidos dedutivamente (CRESWELL, 2010; MILES; HUBERMAN, 1994).

c) nos casos em que emergiram significados não aderentes a nenhum código dedutivo, atribuiu-se um novo código (indutivo) alinhado à pergunta de pesquisa e seus objetivos, por entrevistado.

Os códigos indutivos originados dos dados de campo foram agregados aos códigos dedutivos. A esse conjunto de códigos dedutivos e indutivos denominou-se de códigos primários, e gerou-se a lista de temas, categorias, subcategorias e códigos dedutivos e indutivos, cujo recorte se apresenta na Quadro 39 (a lista na íntegra encontra-se no Apêndice D):

Quadro 39 - Recorte da lista de temas, categorias, subcategorias e códigos dedutivos e indutivos (códigos primários)

TEMA 2: Como a rede EMS aprendeu (Modelo ADR)			
CATEGORIA:	CÓDIGO	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	
CONTEXTO (FI-ADR)			
SUBCAT: Contexto externo à rede – ambiente externo	3	AE-ECON	Contexto econômico que pode pressionar organizações a reagirem (KNIGHT; PYE, 2005; PETTIGREW, 1987).
	4	AE-SOCI	Contexto social que pode pressionar organizações a reagirem. (KNIGHT; PYE, 2005; PETTIGREW, 1987).
	5	AE-BNKM	Existência de outras redes benchmarks que trazem insumo à rede para aprendizagem.
	6	AE-POLI	Contexto político externo à rede (ex.: guerra) que pode pressionar organizações a reagirem.
SUBCAT: Contexto interno – pressão para adesão a rede	7	OB-ITDP	Interdependência de processo, facilidades ou recursos que obrigam à adesão à rede (EIRIZ; GONÇALVES; AREIAS, 2017).
	8	OB-LEGI	Razões legais que obrigam à adesão à rede (KNIGHT; PYE, 2004)
	9	VL-BENE	Benefícios que levam à adesão voluntária.

Fonte: Elaborado pela autora.

A cada código dedutivo (em cor branca no Quadro 39) descreveu-se a sua definição constitutiva, elaborada com base nos autores pesquisados na revisão de literatura. Essa medida visou a promover a uniformidade da análise das entrevistas (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014) na etapa subsequente da segunda codificação.

II- Segunda codificação dos dados de campo

- d) agrupamento dos dados por códigos da primeira codificação;
- e) busca de padrões nas diferentes falas para cada código dedutivo ou indutivo atribuído, com a geração de códigos secundários;

f) organização dos códigos secundários em temas alinhados à etapa teórica e em novas categorias e temas emergentes do caso empírico em questão.

A segunda codificação gerou 344 códigos secundários, que foram agrupados em 23 subcategorias, nove categorias e três temas, com a explicitação de padrões e informações fornecidos pelos informantes com relação aos códigos primários. Nessa etapa da segunda codificação, códigos indutivos emergentes de dados de campo foram combinados com códigos dedutivos, em busca da harmonização da abordagem *top down* com *bottom up* de análise dos dados (BRAUN; CLARKE, 2012).

Os três temas provenientes do processo da codificação secundária foram: a) o setor postal internacional; b) como a rede EMS aprendeu; e c) fatores que influenciaram a ADR da rede EMS. Um recorte para exemplificação da codificação secundária é apresentado no Quadro 40 da próxima página.

Quadro 40 - Temas, categorias, subcategorias e códigos secundários (recorte)

TEMA: ADR EMS - COMO A REDE EMS APRENDEU			
CODIGO PRIMÁRIO	CÓDIGO SECUNDÁRIO	SUBCATEGORIA	CATEGORIA
TR-PRAT	NOME ÚNICO PARA O PRODUTO	MUDANÇA NO PRODUTO	CONTEÚDO DA MUDANÇA
	LOGOTIPO UNICO;		
	PADRONIZAÇÃO DE FORMULÁRIO;		
	TEMPORALIDADE		
	TECNOLOGIA: RASTREAMENTO E CODIGO DE ADOCAO DE PADRONIZACAO		
	LOGOTIPO UNICO		
	PADRONIZAÇÃO DE CONTRATOS MULTILATERAIS		
	RASTREAMENTO	MUDANÇA GESTÃO DO PRODUTO	
	EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E DESEMPENHO		
	GUIA OPERACIONAL		
	MONITORAMENTO DE DESEMPENHO	MUDANÇA GESTÃO DA REDE	
	NIVELAMENTO		
	VOTOS PROPORCIONAIS		
	RECONHECIMENTO POR DESEMPENHO		
	RASTREAMENTO		
	PENALIDADE		
	AUDITORIAS DE QUALIDADE;		
BUSINESS PLAN;			
CONTRIBUIÇÃO FINANCEIRA ESPECIFICA DOS			
COORDENAÇÃO PELA COOPERATIVA			
GESTAO DIFERENCIADA	MUDANÇA DE PARADIGMA		
MEMBROS DO BOARD AD PERSONAM			
PAY-FOR-PERFORMANCE			
VOTO PROPORCIONAL			
VALORES DE MERCADO COMO PRESSUPOSTO DE DESIGNAÇÃO AD PERSONAM PARA MEMBROS DO			
AQUISIÇÃO DE OPERADORES PRIVADOS POR			
CONTRIBUIR FINANCEIRAMENTE DE FORMA ESPECIFICA PARA USUFRUIR			
ADESAO VOLUNTARIA			
PROCESSO DE MEDIÇÃO CONTINUADA			
VALORES DE MERCADO COMO PRESSUPOSTO DE SUCESSO			
PAY-POR-PERFORMANCE COMO LÓGICA DE PAGAMENTO	MUDANÇA DE ESTRUTURA		
OPERADORES PRIVADOS COMO REALIDADE DO GESTÃO PROXIMA A CORPORACOES DO SETOR PRIVADO			
ABRIR MAO DE MARCA NACIONAL PARA UMA			
TR-ESTR	criação da CEMS		
	DESIGNACAO AD-PERSONAM PARA MEMBROS DO		
	ADESAO VOLUNTÁRIA		

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme mencionado por Saldaña (1994), o processo de codificação é cíclico e raramente obtém-se a codificação final no primeiro ciclo. Assim, o segundo ciclo consistiu na combinação dos códigos dedutivos com os indutivos, a qual gerou códigos secundários, que foram agrupados em subcategorias e categorias temáticas. Essas deram origem a temas adotados como seções e subseções do capítulo 4.

A existência de dados em idiomas estrangeiros foi um fator adicional no desafio de interpretação dos dados. A codificação e a categorização das entrevistas em idiomas estrangeiros foram realizadas em português, pois é nesse idioma que a pesquisadora raciocina, enxerga o mundo e avalia. Como ferramenta para tratamento dos dados de campo empregou-se uma planilha *Excel*, uma vez que os dados em idiomas diferentes poderiam dificultar o uso de *softwares* de análise de dados. Ao final do tratamento dos dados, a pesquisadora retornou aos informantes E1 e E17, ambos brasileiros, para esclarecer pontos que lhe geraram dúvidas de interpretação.

3.6 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

Creswell (2010) enfatiza a importância de certificar a validade da pesquisa – se os resultados são “precisos do ponto de vista do pesquisador, do participante ou dos leitores do relato” (p. 225). Nesse sentido, foi enviada a transcrição de cada informante para validação. Empregaram-se outras duas estratégias para assegurar a validade do estudo: uma “comunicação rica e densa dos resultados” (CRESWELL, 2010, p. 226) e a elaboração do Apêndice K sobre a reflexividade da pesquisa (CRESWELL, 2010).

Dentre os procedimentos orientados por Creswell (2010) para determinar a confiabilidade da pesquisa, utilizou-se a conferência das transcrições por terceiros, bem como a realização de um registro do processo de codificação dos dados, com o objetivo de evitar desvios de significados dos códigos no decorrer do processo de codificação e análise (CRESWELL, 2009). As entrevistas em idiomas estrangeiros foram conferidas por um terceiro, conforme explicitado anteriormente.

Considerou-se na análise dos dados que o tempo pode ter reforçado as boas e as más lembranças dos participantes com relação ao episódio da transformação da rede EMS na década de 90, porém observou-se uma constância em várias afirmações colocadas por diferentes entrevistados, evidenciando uma saturação de dados. Em casos de dúvidas, procurou-se saná-las com perguntas a outros entrevistados ou com busca de documentações a respeito.

Após a primeira redação do capítulo 4, este foi enviado aos entrevistados falantes da língua portuguesa (doze entrevistados), para validação do conteúdo elaborado a partir das

entrevistas. Quatro pessoas deram retorno e validaram o conteúdo do capítulo 4, sem solicitação de alterações significativas.

Por último, relembra-se que a pesquisadora trabalhou durante mais de 30 anos nos correios brasileiros. Contudo, por nunca ter atuado no setor internacional da empresa, não houve interação anterior à pesquisa com nenhum dos profissionais brasileiros entrevistados, portanto, não detinha conhecimento sobre o processo EMS de maneira mais aprofundada. Ainda assim, por ter atuado no mesmo universo postal dos entrevistados, o *rapport* com os entrevistados foi imediato. Há jargões do setor postal que foram comuns à entrevistadora e ao entrevistado, o que acentua a percepção de ambos falarem a mesma linguagem (MYERS, 2009). Se, por um lado, isso facilitou conversações espontâneas, por outro, a pesquisadora esteve consciente da existência de vieses, que poderiam interferir na imparcialidade nas entrevistas. Nesse sentido, o *epoché* foi exercitado pela pesquisadora.

No próximo capítulo serão descritos os resultados da coleta de dados apresentados de forma organizada a partir da análise temática.

4 RESULTADOS

O presente capítulo foi organizado em seções, a partir de temas, categorias e subcategorias gerados na análise temática descrita no capítulo anterior. A primeira seção trata da descrição do setor postal internacional e da localização da rede EMS, objeto deste estudo, em uma rede maior, a rede UPU. A fonte principal de dados da primeira seção foram documentos obtidos no site da UPU, complementados por narrativas de entrevistados e bibliografia acerca do tema. Para as seções seguintes, manteve-se a lógica da etapa teórica do estudo e apresentam-se os dados de entrevistas, organizados segundo Modelo ADR à luz da aprendizagem multinível. Por fim, o terceiro tema descreve os fatores que influenciaram a ADR-EMS. O Quadro 41 apresenta a estrutura do presente capítulo.

Quadro 41- Temas e categorias para estrutura do capítulo

Tema	Categoria	Subcategorias
1. Setor postal internacional	Rede UPU e transformações	Rede EMS
2. ADR da rede EMS	Contexto	Ambiente interno, ambiente externo
	Conteúdo da mudança	Mudanças de estrutura, mudanças de práticas, mudanças de significados
	Processo	Extensão, interação e internalização
3. Fatores que influenciaram a ADR-EMS	Fatores relacionados à constituição da rede EMS	Características da rede EMS, fatores das suas organizações e dos seus indivíduos
	Fatores relacionados ao contexto	Fatores ambientais externos e internos à rede EMS
	Fatores relacionados ao processo	Fatores relacionais entre organizações da rede EMS

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, apresentam-se os resultados. Com isso, encaminha-se a tese ao capítulo subsequente para a análise e discussões sobre o processo de ADR da rede EMS, à luz da lente teórica proposta na pergunta de pesquisa.

4.1 SETOR POSTAL INTERNACIONAL

A presente seção foi construída a partir de dados provenientes de documentação disponível no site da União Postal Universal – UPU, obras publicadas sobre o setor postal

internacional, complementados por narrativas trazidas por entrevistados referentes ao histórico do setor postal internacional. A unidade de análise – a rede EMS – está inserida em uma outra rede maior – a rede postal internacional e, por esse motivo, faz-se necessário apresentá-la.

A rede postal internacional é composta por um grupo de países membros da União Postal Universal (UPU), uma das agências especializadas da Organização das Nações Unidas (ONU), com papel de promover o desenvolvimento econômico e social no setor postal. A rede postal internacional é muitas vezes referida como a “rede UPU”. Criada em 1874, a UPU é o segundo organismo global mais antigo, composto por representações de governos para o setor postal, denominadas de administrações postais. Relembre-se que as administrações postais são órgãos de governo de um país (no Brasil, representado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações), que atuam por meio de um operador postal nacional designado pelo governo do país, conhecidos como “correios nacionais” (no caso do Brasil, os Correios). Constituída atualmente por 192 países, a UPU possui sua sede em Berna, Suíça, e é

o principal fórum de cooperação entre *players* do setor postal, de forma a assegurar uma rede de produtos e serviços atualizada, com características universais de fato. A UPU exerce o papel de consultoria, mediação e de interação [entre os membros da rede], e provê assistência técnica onde necessário. Estabelece regras para o intercâmbio de correspondências internacionais e recomendações relacionadas a serviços de correspondências, encomenda, serviços financeiros e padrões de qualidade para os serviços (*website* UPU, 2018, tradução da autora).

Dessa forma, a função primordial da UPU é a de assegurar a universalização da oferta de serviços postais básicos e de estabelecer padrões internacionais para garantir uniformidade em uma rede com mais de 190 organizações postais que interagem. Devido a esse trabalho de padronização de documentação, por exemplo, a expressão “PAR AVION”³ é familiar em qualquer parte do mundo, e a documentação respectiva é entendida por todos os correios do mundo (HINDS,1993).

³ *PAR AVION* é uma expressão postal internacional que, colocada em uma correspondência ou objeto em forma de carimbo ou etiqueta adesiva, assegura que o transporte será realizado por via aérea.

4.1.1 A rede UPU e suas transformações

A UPU é regida pela Constituição da União Postal Universal, lei fundamental que contém as regras orgânicas da rede postal internacional. É um ato diplomático ratificado por cada país membro. De forma sintética, há inúmeras recomendações que promovem a unidade e uniformidade dos países membros, requisito para o bom funcionamento da rede postal internacional (UPU, 2018).

Conforme *website* da UPU (2018), a sua estrutura atual compõe-se de quatro unidades:

1. o Congresso – autoridade suprema da UPU. A cada quatro anos⁴ os plenipotenciários dos 192 países se reúnem para debater e decidir sobre a estratégia postal global e para estabelecer regras e padrões para o intercâmbio postal internacional. Dessa forma, inúmeros processos postais interdependentes em nível global devem ser conduzidos em alinhamento às decisões dos Congressos, para assegurar as suas existências com padrões de qualidade exigidos por clientes em nível global. Assim, a rede postal internacional, de natureza permanente, necessita implementar de forma contínua melhorias e transformações de um determinado produto/serviço, em toda a cadeia formada por organizações postais. As decisões na UPU tomadas em Congresso são colegiadas, e somente nesse fórum podem ser realizadas alterações na Constituição da UPU. Registram-se os seguintes Congressos a partir de 1947 (UPU, 2018b): Paris (1947), Bruxelas (1952), Ottawa (1957), Viena (1964), Tóquio (1969), Lausanne (1974), Rio de Janeiro (1979), Hamburgo (1984), Washington (1989), Seul (1994), Beijing (1999), Bucareste (2004), Genebra (2008), Doha (2012) e Istambul (2016).

2. o Conselho de Administração (CA) – tem por missão assegurar a continuidade dos trabalhos entre Congressos, supervisionar as atividades administrativas e financeiras da UPU, e estudar as questões legais, jurídicas, legislativas e administrativas. O CA é composto por 41 países membros que se reúnem anualmente na sede da UPU em Berna. Coordena igualmente a assistência técnica entre os países membros.

3. o Conselho de Operações Postais (COP) – é o cerne técnico e operacional do *core-business* da UPU e tem por missão ajudar a modernização e atualização tecnológica do setor postal. Trata dos aspectos operacionais, econômicos e comerciais do negócio postal. Faz

⁴ Até o ano de 2008, o Congresso da UPU ocorria a cada cinco anos.

recomendações a países-membros quanto a padrões de processos (tecnológicos e operacionais) nos quais práticas uniformes se fazem necessárias. É composto por quarenta países-membros eleitos durante o Congresso e possui um *board*⁵ próprio.

4. a Secretaria Internacional (SI) – sua missão é fornecer apoio logístico e técnico de natureza administrativa ao órgão da UPU, atuar como escritório de contato, centro de informação e conhecimento e promover a cooperação técnica entre os membros da UPU. A SI monitora qualidade do serviço postal global, e a ela estão vinculadas a Cooperativa Telemática e a Cooperativa EMS (UPU, 2018). Esta última é parte do objeto da presente pesquisa e será detalhada em seção subsequente. Atualmente a SI é composta por cerca de 250 funcionários permanentes, oriundos de aproximadamente cinquenta países (*website* UPU, 2018).

Existe um Comitê Consultivo composto por outras partes interessadas que não são operadores postais públicos ou reguladores (ex.: organizações não-governamentais, clientes, fornecedores, dentre outros). Há outras estruturas de natureza específica (ex.: Conselho Consultivo de Marketing Direto) que visam a impulsionar determinados segmentos considerados potenciais para o setor postal global (*website* UPU, 2018).

Diante da dimensão global e conseqüente diversidade da rede postal internacional, a UPU atua regionalmente por meio de suas uniões restritas. Essas promovem as cooperações entre seus correios afiliados de uma região específica e possuem autonomia para celebrar entre si acordos internacionais, desde que alinhados às diretrizes da UPU (UPU, 2018, tradução da autora). As uniões restritas da UPU encontram-se no Quadro 42.

⁵ *Board*: “um grupo de pessoas com poderes de decisão e controle de uma empresa ou organização” (HORNBY, p. 158, tradução da autora).

Quadro 42 - Uniões restritas do setor postal internacional

Sigla	Informações
AICEP	Associação Internacional de Comunicações de Língua Portuguesa. Criado em 1998.
APPC	Arab Permanent Postal Commission. Created in 1992.
APPU	Asian-Pacific Postal Union. Created in 1961.
APU	African Postal Union. Created in 1961.
BPU	Baltic Postal Union. Created in 1994.
CEPT	European Conference of Postal and Telecommunications Administrations. Created in 1959.
COPTAC	Conference of Posts and Telecommunications of Central Africa. Created in 1998.
CPU	Caribbean Postal Union. Created in 1997.
CRASA	Communications Regulators' Association of Southern Africa. Created in 2011.
EACO	East African Communications Organization. Created in 2012.
PUMed	The Postal Union for the Mediterranean. Created on 15 March 2011.
NPU	Nordic Postal Union. Created in 1919.
PAPU	Pan-African Postal Union. Created in 1980.
POSTEUROP	Association of European Public Postal Operators. Created in 1993.
PUASP(UPAEP)	Postal Union of the Americas, Spain and Portugal. Created in 1911
RCC	Regional Commonwealth for Communications. Created in 1991.
SAPOA	Southern Africa Postal Operators Association. Created in 2001.
WAPCO	West African Postal Conference. Created in 2001.

Fonte: *website* UPU, 2018.

O financiamento da UPU advém de contribuições dos países membros, em dez categorias de escolha do país-membro. Há uma parcela definida destinada a países menos avançados. Um Fundo para Qualidade dos Serviços (QSF) foi criado em 2001, decorrente de decisões tomadas no Congresso de Beijing (1999), para financiar a melhoria da qualidade dos serviços, sobretudo em países em desenvolvimento e menos avançados (*website* UPU, 2018). O fundo financia equipamentos, *softwares* e veículos para melhoria dos processos postais, dentro de uma filosofia de solidariedade entre os países-membros (*website* UPU, 2018). Documentos e publicações da UPU são disponibilizados nos idiomas oficiais das Nações Unidas: árabe, chinês, inglês, francês, russo, espanhol e português (*website* UPU, 2018). Em suma, a UPU pode ser considerada como um órgão central da rede postal internacional que, por sua vez, contém várias redes agrupadas por natureza de serviço (rede de cartas convencionais, rede de encomendas, rede de serviços financeiros etc.). Dentre tais redes, encontra-se a rede EMS (rede de encomendas expressas), selecionada como unidade de análise nesta tese.

Historicamente, em grande parte dos países, a atividade postal tem sido exercida pelo governo sob o regime de monopólio. Sem competidores que desafiassem as administrações postais – representadas pelos correios nacionais – seus usuários eram vistos como meros

receptores de seus serviços. O modelo de operações do serviço postal era definido com base no território geográfico nacional, onde cada correio nacional detinha o mercado local (UPU, 2004).

O progresso tecnológico alterou o comportamento da sociedade e modificou o panorama do setor postal, com a redução dos custos de transporte aéreo, do telefone internacional e telex a partir da década de 70. Mais tarde, com a popularização dos computadores, as indústrias passaram a apresentar novas demandas no sistema de entrega internacional (CAMPBELL JR., 1993). Assim, o surgimento dos novos meios de comunicação foram os fatores-chave das mudanças no setor postal (ANSÓN; HELBLE, 2014). Nesse cenário emergiram empresas privadas de serviços expressos com ofertas de coleta, transporte e entrega de remessas “ponta a ponta”, monitoradas e rastreadas desde o remetente até o destinatário, com emprego de novas tecnologias (CAMPBELL JR., 1993).

Paralelamente ao fator tecnológico, um movimento de desregulamentação surgia no setor postal, não para eliminar todas as tutelas governamentais mas, sim, para atender a necessidade dos usuários do serviço postal (CAMPBELL JR, 1993). Nessa conjuntura, temas sobre a reforma postal foram trazidos para discussões na década de 90 (CREW; KLEIDORFER, 1993). Em 1992 foi lançado o *European Green Paper* com diretivas da reforma postal para a Europa (UPU, 2004). Esta tem sido conduzida de formas distintas nos diferentes países. Para citar um exemplo, até 2009 a França havia liberalizado o mínimo requerido, ao passo que na Alemanha as políticas de reforma começaram nos idos da década de 80, com o início da privatização dos correios alemães em 1995 (ECKERT, 2009). Nesse contexto, a rede postal internacional tem enfrentado o desafio de manter a unidade em uma rede constituída de organizações de países com diferentes níveis de desenvolvimento (UPU, 2004).

4.1.2 A rede EMS

Conforme mencionado, a unidade de análise – a rede EMS – encontra-se inserida na rede UPU. Didaticamente pode-se representar, de forma simplificada, a rede UPU como um conjunto de redes categorizadas por tipo de serviço: serviço de cartas, de banco postal, de logística e, dentre esses tipos, o serviço de encomendas expressas (Figura 16).

Figura 16 - Representação didática da rede EMS na rede UPU



Fonte: Elaborada pela autora.

“EMS – o serviço de correio expresso – é uma marca global que designa o produto postal com a entrega mais rápida. Postagens em cerca de 200 países e territórios em todo o mundo oferecem este serviço *end-to-end premium* para documentos e mercadorias” (*website UPU*, 2018, tradução da autora). Pertencem à rede EMS os operadores postais governamentais (correios nacionais). A partir de 1999 a rede EMS passou a atuar sob o formato de uma cooperativa – a Cooperativa EMS (CEMS), de adesão voluntária por parte dos correios nacionais. A CEMS não possui um estatuto legal próprio e difere do conceito de cooperativa definido no direito privado (E17).

Criada em 1998 pelo Conselho de Operações Postais da UPU e oficializada em 1999 no Congresso de Beijing (E1; E4; E5), a CEMS gerencia a rede por meio de uma Assembleia Geral composta por todos os membros, um conselho (*board*) composto por sete membros eleitos *ad personam* e um órgão específico de natureza perene, a Unidade EMS (UEMS). A Unidade EMS, braço executivo da CEMS, está sediada em Berna junto à sede da UPU (*website UPU*, 2018).

Relatos de entrevistados sugerem que a rede EMS emergiu de forma espontânea dentro da rede UPU a partir de ações bilaterais dos correios dos Estados Unidos e Reino Unido para

começarem, no início da década de 70 (E4), um serviço de coleta e entrega de documentos de forma mais ágil do que os serviços postais convencionais existentes na época.

... eu acho que a primeira ligação de serviço acelerado foi entre os Estados Unidos e a Grã-Bretanha. Depois teve outras, o Brasil foi o terceiro ou quarto, né...e sim, e eles começaram...depois quando o negócio começou a aumentar, eles começaram a fazer reuniões Express Mail Service antes de vir pra UPU. (E6).

Em meados da década de 70, Estados Unidos, Grã-Bretanha, Brasil, Hong Kong e Países Baixos formaram um grupo de trabalho informal para configurar um novo serviço expresso de objetos com alcance global (E4). No início da década de 80, o serviço foi reconhecido pela UPU como mercado em potencial (E5). A UPU formalizou a rede em formação e passou a coordenar o serviço EMS na Secretaria Internacional. A chancela da UPU para tal rede representava igualmente *“uma tentativa de modernização dos operadores públicos, [...] que até então prestavam serviços, digamos, postais convencionais, né, de carta, cartões postais, impressos...”* (E1).

O funcionamento da rede EMS nessa época ocorria como nas demais redes da UPU, regidas pela constituição desse organismo vinculado à ONU. Do ponto de vista operacional, o processo do serviço EMS (coleta, tratamento, transporte e entrega de encomendas expressas) era acordado bilateralmente entre os membros da rede (E1; E2; E4). Por esse motivo, havia diversidade nos contratos, os seus termos não eram padronizados, e cada país atribuiu ao serviço um nome nacional. Como exemplo, citou-se que na França era CAI – *Courrier Accélééré International*, na Itália era *Posta Celere Internazionale*, no Brasil era SERCA (Serviço de Correspondência Agrupada) Internacional e, nos Estados Unidos, o serviço era conhecido por *Express Mail Service*, EMS (E6). Embora os nomes fossem diferentes, a cadeia produtiva era única, porém com ausência de padrões em diversas partes (E13). A falta de padronização do serviço de correio expresso era uma realidade na época:

E...não havia nenhum tipo de, é... digamos, de intervenção regulatória da UPU, estabelecendo qualquer tipo de regra, de...ou de obrigação, de forma de pagamento, ou de limite de valor, isso era tratado entre os signatários do acordo bilateral.[...] tudo...havia assim, um acordo bilateral com determinados padrões, mas que o grau de liberdade era muito grande, tá...porque desde a oferta de preços, por exemplo, você podia ter um preço fixo para entrega de documento, um outro preço para entrega de mercadoria. Ou ter um preço único para as duas coisas.[...] Então...era bem aberto, entendeu? Era quase que um...acordo de boas intenções...mas não tinha

nenhum tipo de penalização pela oferta de um serviço com qualidade inferior, ou nenhum tipo de prêmio pela oferta de serviço com qualidade superior. (E1).

Entre as décadas de 80 e 90, grandes operadoras privadas de logística despontaram no mercado global – as chamadas *courriers* ou integradoras – a exemplo da FEDEX, DHL, TNT, dentre algumas (E1; E2; E3; E4; E6; E7; E8; E9). Com filiais em nível global, tais multinacionais atuavam com uniformidade de marca, processo, qualidade e tecnologia, o que favorecia a celeridade do serviço de encomendas expressas dessas empresas. Como destacou um entrevistado:

Era recebido [um pacote] pela DHL Alemanha, era recebido pela DHL Japão, era recebido pela DHL Singapura, era recebido pela mesma empresa, com as mesmas regras. Com o mesmo job description da pessoa daqui, 'tava lá. (E2, grifo nosso para ressaltar a ênfase dada pelo entrevistado).

Devido à falta de uniformidade na rede EMS e consequente comprometimento na qualidade dos serviços em nível global, cinco correios nacionais deixaram a rede EMS e formaram um grupo de correios nacionais que estabeleceu parcerias na forma de *joint ventures* com a empresa privada TNT: Canadá, França, Alemanha, Países Baixos e Suécia (E4). Tal fato foi o início de um movimento de reflexão e de reação da rede EMS, a partir da sua conscientização de mudança de cenário no setor postal:

Ao criar uma joint venture com a courier multinacional TNT, essas cinco administrações criaram uma crise genuína no âmbito da UPU. A joint venture foi batizada de GD Net e quatro administrações [postais] anunciaram que após uma certa data, eles não iriam mais aceitar os itens EMS de outros países [externa a GD Net]. (E4, tradução da autora)⁶.

A criação da *GD Net* trouxe conflitos internos à rede EMS, e provocou uma reação desta (E1; E4; E3; E5). Como resposta à decisão da *GD Net* em não aceitar os objetos provenientes dos demais correios não pertencentes a essa nova rede, a UPU constituiu no início da década de 90 um Grupo de Especialistas (doravante GEsp), com a missão de encontrar uma solução para a rede EMS com relação aos objetos destinados aos países da *GD Net* (E4). Nesse

⁶ “By creating a joint venture with the multinational courier TNT, these five administrations generated a genuine crisis within the UPU. The joint venture was dubbed ‘GD Net’, and the five GD Net administrations announced that after a certain date, they would no longer accept EMS items from other countries.” (E4).

contexto, uma equipe de administração de contratos (*Contract Management Team – CMT*), formada por Estados Unidos, Brasil, Hong Kong, Grã-Bretanha e Japão, delineou e implementou um processo único de licitação e contratos multilaterais, trazendo à rede EMS uma primeira uniformização de procedimentos contratuais (E4; E6). Em meados de 1997, mais três correios nacionais deixaram a rede EMS: Áustria, Dinamarca e Espanha, gerando necessidade de novos processos de licitação para esses três países (E4).

Esses acontecimentos geraram amplas reflexões e aprendizagens ao grupo CMT, que resultaram em graduais mudanças no produto (serviço) em foco. No desenrolar dos trabalhos dos grupos GEsp e CMT implementou-se inicialmente uma padronização em contratos multilaterais para as administrações postais que realizassem o serviço de correio acelerado internacional, que evoluiu para a adoção de uma marca e logomarca únicas de nome EMS e para a implantação de padrões de procedimentos com a emissão de um guia operacional a ser seguido pelas administrações postais. Em determinado momento, emergiu de um dos executivos da liderança estratégica da UPU a seguinte pergunta: “*Why don’t you form a cooperative?*”⁷ (E4). A ideia nortearia, a partir desse momento, os fatos subsequentes. A ideia de cooperativa permitiria à UPU atrair fundos para projetos específicos, sem ferir a política do Crescimento Nominal Zero em vigor nos organismos das Nações Unidas à época (E4). A ideia inovadora gerou um esforço por parte do GEsp para ser aceita por membros da rede ampla, pois trazia consigo uma ruptura em modelo mental da rede UPU (E1; E2; E6). O paradigma tradicional na UPU em tomadas de decisão em congressos é a regra “um país, um voto” (E1; E2; E6). No modelo de cooperativa, as seguintes mudanças foram propostas pelo GEsp (E1):

a) o peso dos votos de cada membro seria proporcional ao seu aporte de recursos à cooperativa;

b) a adesão à cooperativa seria voluntária e as decisões seriam tomadas em assembleia geral formada por membros participantes;

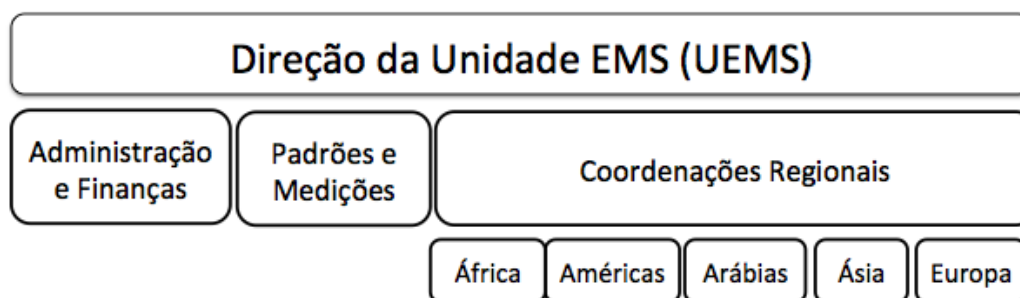
c) um mecanismo de gestão estratégica da cooperativa seria feito por meio de um conselho executivo denominado *board*, eleito em assembleia geral dos membros da cooperativa;

⁷ “*Por que você não forma uma cooperativa?*” (E4, tradução da autora).

d) a criação de uma estrutura localizada na sede da UPU, com a atribuição de realizar o trabalho de secretaria para apoiar o *board* e fazer a gestão operacional dos negócios quotidianos do EMS. Essa secretaria deveria ser composta por técnicos alocados em tempo integral para a rede EMS.

A aprovação da proposta com a criação da Cooperativa EMS – CEMS foi o resultado de um trabalho de cerca de dois anos a partir de sua concepção, e foi concretizada no Congresso da UPU de Beijing em 1999. Até então, um *board* interino formado por membros do GEsp continuava as atividades de estabelecimento e disseminação de padrões, a exemplo da emissão de um guia operacional. A partir da criação oficial da CEMS, a rede EMS passou a contar com uma estrutura administrativa permanente – a Unidade EMS (UEMS) – sediada em Berna, Suíça, para coordenar projetos e atividades, realizando a gestão executiva da rede EMS. Atualmente, a Unidade EMS possui uma estrutura fixa apresentada na Figura 17:

Figura 17 - Atual organograma da unidade EMS



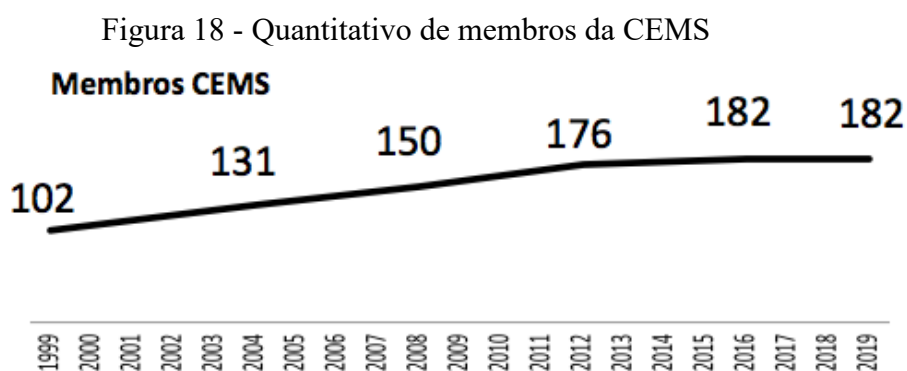
Fonte: Elaborada pela autora, com base em documento disponibilizado pela CEMS (2017).

Desde os primórdios da criação da CEMS, a UEMS implementou mecanismos gerenciais em toda a rede, com o objetivo de assegurar a sustentabilidade e competitividade do serviço EMS no mercado global de encomendas expressas (E1; E5; E6). Além do contido na proposta aprovada no Congresso de Beijing em 1999, a atuação gerencial da CEMS se caracteriza atualmente por: a) realizar a gestão executiva por meio um *board* formado por sete membros nominados *ad personam*⁸ eleitos em assembleia geral (E4; E10; E15); b) estabelecimento de indicadores de desempenho para assegurar a qualidade uniforme em nível

⁸ *Ad personam*: relativo a uma pessoa específica (Oxford Dictionary, 2005).

global (E10; E11; E13; E14); c) implementação de auditorias de qualidade nas organizações membros da cooperativa, coordenadas pela UEMS, com ações corretivas e orientações por ela ministradas nos casos necessários (E1; E5; E13); d) incentivo ao desempenho por meio do mecanismo *pay-for-performance*, em que o pagamento pelo serviço é realizado às organizações conforme os níveis exigidos de qualidade (E1; E3; E6; E9; E10); e) reconhecimento aos melhores desempenhos por meio do *Customer Care Awards*⁹ (E1; E10; E11; E14;); f) fomento ao uso da tecnologia para coleta de dados de desempenho operacional, alimentado pelas organizações-membro e monitorado pela UEMS (E1; E2; E3; E4; E5; E6; E8; E14; E15); g) contribuição diferenciada dos membros de acordo com o nível de desenvolvimento de cada organização, cujo recurso financeiro é revertido para o desenvolvimento de toda rede (E1; E2; E4; E9); e h) gestão diferenciada na rede UPU, com adoção de ferramentas empresariais (E1; E6).

Em 2019, a CEMS completou seu vigésimo ano de existência e observou-se que a transformação da rede EMS iniciada na década de 80 consolidou-se ao longo dos anos. A Figura 18 apresenta a evolução da adesão de membros à CEMS, a partir da sua criação oficial em 1999, no Congresso de Beijing:



Fonte: CEMS (2019).

⁹ *Customer Care Awards*: reconhecimento anual aos membros da CEMS que alcançam o desempenho e os padrões de qualidade de serviço colocados como metas no Plano de Negócios da Cooperativa EMS.

De acordo com os dados coletados, a rede EMS vivenciou transformações profundas entre as décadas de 80 e 90, em cujos processos se identificou a ADR, e que são relatadas na seção a seguir.

4.2 APRENDIZAGEM DA REDE EMS (COMO A REDE EMS APRENDEU)

Descreve-se nesta seção o processo de aprendizagem da rede EMS à luz do quadro teórico apresentado no capítulo 2, consoante aos fatores do Modelo ADR (contexto, processo e conteúdo). Com isso, atende-se aos dois primeiros objetivos específicos propostos para esta tese.

4.2.1 Contexto da rede EMS entre os anos 1980 e 2000

A rede EMS encontra-se sob a influência do setor postal internacional como um todo, conforme descrito em 4.1. Na sequência, apresentam-se pontos destacados por entrevistados relacionados ao ambiente externo e interno à rede EMS. Os relatos apresentados com relação ao contexto evidenciam o fator contexto, explicitado por Knight e Pye (2005), que promoveu as transformações da rede EMS.

4.2.1.1 Ambiente externo à rede EMS

A visão global do contexto, já narrada em seções anteriores, explicitou dois cenários que motivaram a rede EMS a buscar transformações: a) cenário social e b) cenário econômico. O cenário social entre as décadas de 80 e 90 no setor postal mostrava que uma maior velocidade das entregas de objetos era uma necessidade do mercado. No decorrer dos anos 2000, a tecnologia catalisou o *e-commerce* no panorama mercadológico. Isso impactou o cenário econômico dos correios nacionais, com o surgimento de empresas privadas que passaram a melhor atender às necessidades do cliente (E1; E2; E6; E10). Adicionalmente, a saída de alguns correios nacionais para formarem *joint ventures* com operadoras privadas trouxe a consciência aos demais de que algo deveria ser feito para assegurar a sobrevivência da rede EMS.

Então, diante desse quadro que até então se vivia, no final dos anos, éh... 90, lá pelos idos de 98, numa reunião, éh... se não estou enganado foi numa reunião em Tóquio...[...].algumas ideias já se estavam trocando por e-mail, por correspondência, etc...de que alguma coisa a mais precisaria ser feita, né,...[...]. digamos, trabalhar a rede EMS numa forma, com conceitos mais próximos do conceito de empresa privada [...]. E que com isso se conseguisse se aproximar das exigências de mercado, e aumentar a capacidade dos grandes operadores de competir com seus concorrentes. (E1).

Assim, além de prenúncios de perda de mercado para a concorrência representada por empresas privadas, uma ameaça maior colocava a rede EMS em xeque: a sua sobrevivência diante de possíveis desligamentos adicionais de correios nacionais (E4) com o passar do tempo, caso nenhuma medida fosse tomada.

Por fazer parte da rede UPU, a rede EMS necessita estar atenta a influências de natureza político-governamental.

Por que lá [no setor privado], ao contrário [daqui], o que importa é o aspecto comercial, etc... e sim, a questão política interfere, mesmo que não seja uma organização política..., mas as questões políticas afetam grandemente a UPU quando há problemas entre países¹⁰. (E12, tradução da autora).

A política externa à UPU pode influenciar o funcionamento das redes da UPU (E2; E12; E13; E15). Um exemplo é a troca constante de representantes das organizações diante de critérios políticos em seus países, o que pode prejudicar a continuidade de trabalhos iniciados.

Então, claramente você via de países cujos representantes tinham longa experiência e que continuamente estavam ali debatendo, criando aquelas referências, né, claramente você via,...conhecia aquela delegação daquele país, porque aqueles eram os especialistas. E outros países, que a cada ano, a cada reunião se tinha uma delegação nova, que ia mudando conforme o sabor da política local, né? (E15).

Portanto, os profissionais que atuam no ambiente da UPU, de forma geral, aprendem a lidar diplomaticamente com as questões de interferências políticas:

Ahmm...superar as barreiras...por vezes, é muito difícil quando há questões políticas por trás, dependendo delas quais foram, decisões mais variadas. (Suspiro). Às vezes

¹⁰ “Parce que là [dans le secteur privé], au contraire, c'est le commercial qui est important, etc. et si, la question politique affecte, quand même, même si c'est pas une organisation politique,... mais les question politique affecte énormément l'UPU quand il y a des problèmes entre les pays.” (E12).

é difícil, os caminhos às vezes são mais longos, mas acredito que se consegue. Eu acho que quando nós trabalhamos com o intuito de trabalharmos para todos, não é? Que somos mais de 180 países, não é? Eu acho que os [atingimentos] dos objetivos ultrapassam tudo. (E13).

Em meados da década de 90, a situação econômica de contenção de recursos tornou-se a regra para as organizações do sistema ONU, o que influenciou diretamente o suporte a novos projetos na UPU.

Nos anos 90, os grandes países desenvolvidos precisaram aplicar a política conhecida como Crescimento Nominal Zero para controlar, e em última instância, reduzir o orçamento das organizações das Nações Unidas, [...] e a UPU foi obrigada a efetivamente congelar seu orçamento. Contudo, os negócios postais cresciam em escala mundial, e na UPU havia a necessidade de se realizar investimentos, como o rastreamento de objetos, redes e padrões com relação ao EMS, que era considerado como o serviço postal que competia diretamente com as ofertas de gigantes do setor privado, como a Federal Express e a UPS. (E4, tradução da autora)¹¹.

Na mesma época, outra rede da UPU – a rede Telemática – foi precursora nos estudos sobre a ideia de se formar uma cooperativa fundamentada em contribuições voluntárias das organizações postais participantes, para levantamento de recursos com a intenção de desenvolver novas tecnologias no setor (E1; E15). Esse fato evidenciou o reconhecimento da UPU sobre a importância da tecnologia como mediadora para o atingimento dos objetivos de suas redes (E14). Em 1996, a Cooperativa Telemática foi criada nesses moldes, com a implementação de votos proporcionais (E1). Esse episódio serviu de inspiração ao GEsp como possível alternativa de solução para o problema da rede EMS: criar uma cooperativa por adesão, com base em contribuições financeiras dos membros e votos proporcionais a elas em tomadas de decisão (E1). Nessa linha, a existência de um modelo novo na rede UPU serviu para encorajar a rede EMS a buscar a criação da Cooperativa EMS – CEMS, objeto de descrição em seção subsequente.

¹¹ “In the 1990s, the large developed countries had begun to apply a policy known as Zero Nominal Growth in an effort to control and ultimately reduce the budgets of United Nations organizations [...] and the UPU was forced to effectively freeze its budget. But the postal business worldwide was growing steadily in the 1990s, and within the UPU there were need for investments in such fields as tracking, networks and standards, in addition to EMS, which was considered to be a postal service that competed directly with the private sector offerings by such giants as Federal Express and UPS.” (E4).

4.2.1.2 Ambiente interno à rede EMS

O ambiente interno da rede EMS em seus primórdios não diferia das demais redes pertencentes à UPU. De natureza perene, constituídas por organizações homólogas de diferentes países, as redes da UPU atuam em um território postal único. Pertencer a essa rede significa poder usufruir de acordos governamentais que simplificam os procedimentos de trânsito dos objetos transfronteiriços (CAMPBELL JR., 1993).

A cultura postal em nível global pode ser expressa como um misto de elementos. Por um lado, a diversidade cultural é o elemento característico da rede (E1; E4), o que requer que as peculiaridades culturais de cada bloco regional sejam levadas em conta nos projetos globais (E4). Por outro lado, os processos postais fazem parte de uma cadeia única. Isso requer uma intensa negociação e empatia para assegurar o sucesso dos empreendimentos conjuntos que exigem padronizações em nível global (E1; E9; E13). Além da pluralidade cultural, há disparidades no nível de desenvolvimento operacional dos correios nos diferentes países (E1; E8; E15). Há ainda as variedades geográficas e de atuação junto a parcerias público-privadas. São *mindsets* heterogêneos que coexistem e que buscam trabalhar em conjunto (E1; E13). A cultura postal pode ser considerada como conservadora (E15) e, devido à quantidade de países que constituem a rede EMS, as mudanças não podem ser bruscas. Por isso, e também por conta do gigantismo da rede, há uma certa lentidão (E2).

Não obstante essas características da rede EMS, internamente a ela, desde a década de 80 já se discutia a necessidade de mudanças para o serviço expresso:

...éhhh...como é que nasceu esse processo? Cada país tinha um serviço, e ele era um processo extremamente complicado, porque ele era feito através de convênios bilaterais. Tá? Então cada país tinha as suas condições de aceitação, limites de peso, e precisava negociar praticamente cláusula a cláusula com os outros países. [...] Era uma confusão, e isso acabava de uma certa forma gerando restrições para comercialização do serviço. [...] Em cima disso, começou a haver, vamos dizer assim, uma busca de uma identidade comum. (E7).

A ameaça proveniente de um ambiente externo que questionava a existência do monopólio e do território único postal – valores basilares e históricos do setor – mobilizou um sentimento de união das administrações postais em defesa de território: “...e aí, por exemplo, a

França passou a não mais distribuir no Brasil via correio brasileiro, começou a distribuir só via TNT.” (E7).

O senso de defesa de mercado de encomendas expressas para a rede UPU intensificou o propósito de fortalecer a identidade da rede EMS. Unidas pelo sentimento de reverter um quadro de possível enfraquecimento da rede EMS, algumas de suas organizações iniciaram um movimento de resposta ao novo cenário que se desenhava.

... porque...poxa, se eu não... se a Alemanha não me manda mais EMS e tá entregando para a TNT, que é meu concorrente aqui, porque que eu vou mandar o meu tráfego para o correio alemão?... Então, alguns países sentiram esse desconforto, tanto do ponto de vista operacional, quanto do ponto de vista estratégico (E1).

Nesse sentido, observou-se a presença de um sentimento corporativista na rede EMS, com a existência de um senso de dever público e de trabalho para preservar um espaço gradualmente ameaçado por empresas do setor privado (E6). Havia um alto grau de comprometimento das organizações não somente com a rede EMS, mas com a rede UPU (E6). Um sentimento de pertencimento a uma família mostrou-se parte da cultura postal internacional (E13) e uma de suas manifestações é a existência de um jargão, um linguajar próprio do setor, ligado às atividades postais, que é comum a todas as pessoas do universo postal (E13), em todas as nacionalidades:

Essa linguagem postal, que é uma das coisas que sempre... quando aqui se chega, que é, todos os acrônimos...quando a gente chega, nossa, é uma linguagem muito própria. (E13).

A identificação dos indivíduos com a rede postal foi expressa pelo termo “vírus postal”:

...eu vi várias pessoas que querem defender o setor a qualquer preço, defender suas ocupações, e há pessoas que vão embora, e que retornam porque existe – nós o chamamos assim – o vírus postal (E12, tradução da autora).¹²

¹² “Je l’ai vu avec beaucoup de gens qui veulent à tout prix défendre le secteur, défendre les métiers, et il-y-a des gens qui partent et après ils reviennent, parce qu’il y a – nous appelons ça – le virus postal”. (E12).

A cultura da rede EMS é impregnada por práticas do sistema ONU (E10), por estar imersa na rede UPU que, por sua vez, é uma agência das Nações Unidas. Nessa linha, a transnacionalidade da rede EMS não a isenta de conflitos de interesses nas tomadas de decisões, ao mesmo tempo que o espírito de cooperação global presente acaba por possibilitar a conclusão de acordos diretivos para toda rede (E1).

Nesse sentido, o senso de cooperação entre a UPU e seus membros, e também entre eles, opera na rede: paralelamente às interações formais de cooperação técnica entre os membros da rede (treinamentos, *workshops* e reuniões), técnicos de diversos países interagem informalmente por meio de *e-mails*, telefones e outras mídias (E9; E11; E13; E14; E16).

Eu falo cooperação em sentido amplo, não falo a cooperação técnica, formalmente estabelecida como uma missão de cooperação técnica. Eu falo em sentido amplo, éhhh... muitas vezes isso já aconteceu aqui no Brasil, a gente fez cooperação por telefone, sem formalização dessa cooperação, mas porque o país irmão, o correio irmão estava ali precisando usar um sistema, e não sabia como era que se usava esse sistema, e a gente foi lá e ensinou como...e aí...e isso é uma coisa que extrapola a própria formalização da rede, mas também é transmissão de conhecimento. (E9).

Identificou-se nas entrevistas um sentimento de ajuda mútua, decorrente da consciência da interdependência de processos. As relações entre as organizações-membro da UPU são caracterizadas pela boa vontade em buscar compreensão e convergências, mesmo que ocorram casos em que nem todos dominem perfeitamente o inglês, o idioma de trabalho:

...agora, o inglês nunca deve ser considerado uma barreira, não é, pois as pessoas tem a capacidade e a humildade de saberem comunicar de uma forma simples, quer no dar, quando se fala, quer no receber. Não é? E temos que ter uma paciência acima da média, uma tolerância, uma capacidade de audição... eu não vejo que o inglês [...] pode ser considerado como uma barreira, mas tudo depende das pessoas. Não é? E como eu digo tudo na vida, as pessoas quando querem, arranjam desculpas para fazer, e quando as pessoas não querem, arranjam desculpas para não fazer. (E13).

As questões políticas do ambiente externo à rede EMS, relatadas anteriormente, podem se propagar ao seu ambiente interno: especialistas em diferentes organizações da rede, que poderiam com ela contribuir, podem ser deixados de lado devido a ideologias políticas, afetando a organização e seu papel na rede (E2; E15; E16). Questões políticas em uma organização da rede podem interferir até mesmo na decisão sobre a cor da marca ou logotipo de um produto (E3; E9).

Por exemplo, tem países que não podem usar determinada cor. Eu lembro de um país [...] que mudou o tom do laranja. Porque o tom do laranja [da marca EMS] ... e o tom do laranja não é à toa, tem todo um estudo mercadológico por trás, tem psicologia da cor...[...]. Mas tem país que usar laranja é um ato político. [...] Quer dizer, você não pode ter nada laranja [...]. É, uma, assim, questão de soberania. [...] Mas aí...muda a cor e tal. O padrão existe, mas assim, esse padrão dentro da UPU, até pela diversidade de, sei lá, de correios, etc.e tal, ele é um padrão flexível. Uma coisa é você ter uma empresa privada em que você [...] é dono de tudo que essa empresa tem e faz...éhh...e outra coisa completamente diferente é você ter que harmonizar essas regras para um monte de cultura, para um monte de ideologia, para um monte de país diferente. (E9).

Tais diferenças culturais exigem dos indivíduos que representam suas organizações na rede um alto grau de diplomacia e habilidade para lidar com as questões da gama de diversidades na rede (E13). No relato de entrevistado observou-se uma ênfase com relação aos indivíduos que representam suas organizações na rede como fator de influência para o sucesso de aprovação de propostas:

Na UPU, um representante [de correio nacional] pode levar anos, e às vezes décadas para adquirir uma reputação individual reconhecida. O representante pode ocasionalmente ganhar apoio para uma proposta inicialmente impopular por meio de suas habilidades orais e por trás dos bastidores. Isso cria condições para anomalias como uma mesma proposta ser apresentada por duas pessoas diferentes, e ser aceita ou rejeitada, dependendo do proponente. (E4, tradução da autora)¹³.

Indivíduos considerados inovadores foram citados como influentes nos rumos da rede EMS para o sucesso:

... o diretor geral da época [...] ele foi fundamental. Ele teve coragem de aprovar isso e dizer: vão em frente! Qualquer outro [teria dito]...pelo amor de Deus, esse negócio não existe, isso não entra nos padrões ou alguma coisa assim. E ele foi um homem de muita coragem, muita visão. (E6).

Um outro aspecto relatado na rede EMS com relação aos representantes de suas organizações foi o forte comprometimento deles com a rede EMS. Esse fato é observado em

¹³ “In the UPU, it can take a delegate many years, sometimes decades, to acquire a reputation as a knowledgeable, fair individual. The delegate can sometimes gain support for an initially unpopular proposal through skilled oral interventions and behind the scenes lobbying. This creates conditions for an odd anomaly that the same proposal introduced by two different people can have two different results: approved or rejected, depending on the proponent of the idea.” (E4)

entrevistas com relação aos membros do *board* interino, relatado como algo marcante em suas memórias:

*Cada membro do board tinha uma tarefa específica. Eles tinham de “colocar a mão na massa”. Não era só chegar e blá, blá, blá, você entende? Cada um tinha uma tarefa designada, eles tinham de cumpri-la e prestar contas sobre ela. [...] eles eram encarregados de executar um serviço, de organizar isto e aquilo...então era um comprometimento de fato dos membros do board. [...] era divertido!*¹⁴ (E6, tradução da autora).

Por último, identificou-se dentro da cultura UPU, a existência da consciência de uma cultura EMS específica:

*E dentro do setor postal, posso dizer, [existe] uma cultura específica EMS. Porque como nós observamos, a definição de EMS é Express Mail Service. Mais uma vez, é o produto mais rápido. Então, isso orienta nossas atitudes. Por que você não pode, digamos, proceder de forma mais lenta que os requisitos do produto. Temos de ser proativos, e isso muda o comportamento, as atitudes, [...].*¹⁵ (E14, tradução da autora).

Durante aproximadamente duas décadas entre planejamento, concretização da mudança e sua consolidação, a rede EMS realiza um processo de aprendizagem continuada, o qual será descrito após o relato das evidências da transformação da rede no fator conteúdo da mudança.

Em síntese, o ambiente externo que envolvia a rede EMS no início da década de 90 pode ser resumido em: a) emergência do *e-commerce* e maior exigência da sociedade com relação ao mercado de encomendas; b) entrada de concorrência privada no mercado do EMS; c) influências de políticas externas; e d) restrições de ordem econômica na rede UPU. O ambiente interno se caracterizava à época por: a) diversidade de culturas nacionais na rede EMS; b) diferentes níveis de desenvolvimento de correios; c) cultura postal conservadora; d) sentimento de defesa de território; e) senso de pertencimento ao setor postal por parte dos

¹⁴ “Each board member had a specific task. They had to work! It was not just coming and making bla,bla...you see? Each one had a job that was assigned to them, and they had to do it and to report about that. [...] they were in charge of service, they were in charge of organizing this, organizing that, so it was really a [...] serious commitment from board members. [...] Ah, it was fun!” (E6).

¹⁵ “And within the postal sector, I may say, a specific EMS culture. Because as we are used to see...we...the definition of EMS is Express Mail Service. Once again this is the fastest product. So, this also leads our attitude. Because you cannot proceed, let's say, slowly compare to the product requirements. We need to be proactive, and this changes your behavior, your attitude, [...].” (E14).

representantes das organizações da rede; f) senso de cooperação e ajuda mútua; g) influência de aspectos políticos nacionais com relação a decisões da rede; h) presença de indivíduos inovadores na rede; e i) comprometimento dos representantes das organizações com os propósitos da rede EMS.

4.2.2 Conteúdo da mudança da rede EMS

O conteúdo da mudança no Modelo ADR na perspectiva de redes estratégicas representa concomitantemente a mudança desejada como objetivo a ser alcançado, e também a sua concretização (PETTIGREW, 1987). Por isso, as mudanças de interpretações, estruturas e práticas da rede são as evidências de que a rede aprendeu (KNIGHT, 2002; KNIGHT; PYE, 2005). No caso da rede EMS ocorreram mudanças de interpretações, de práticas e de estrutura da rede, e tal configura a aprendizagem integrativa da rede (KNIGHT, 2002). Na sequência identificam-se os resultados que evidenciam a aprendizagem da rede EMS com exemplos de transformações de interpretações, práticas e estrutura da rede EMS, assim, explicita-se o atendimento do primeiro objetivo específico proposto para esta tese.

4.2.2.1 Mudanças de interpretações na rede EMS

Nesta subcategoria foram expressas duas grandes reflexões da rede EMS que ocasionaram mudanças no seu modelo mental vigente até a década de 80. A primeira delas trouxe como fruto o questionamento do pensamento de certeza de sobrevivência das administrações postais públicas favorecidas pelo monopólio em alguns serviços. A segunda reflexão, decorrente da primeira, suscitou a quebra de um paradigma de gestão de setor público, com a admissão de uma gestão orientada a desempenho (E1; E2).

Dessa forma, a conscientização, por parte da rede EMS, de que operadores privados estavam em ascensão e realizavam *joint ventures* com administrações postais, trouxe uma nova maneira de perceber o mercado postal de encomendas expressas (E1; E4). Era preciso compreender essa nova realidade do setor postal internacional de encomendas com a presença de operadores privados:

... eu participei do Congresso da Coréia [1994] era uma comissão que era a comissão do EMS e de novos serviços, novos mercados, um nome assim [...] E foi a primeira reunião em que operadores privados foram convidados a participar [...]...foi um momento histórico, né, porque foi o primeiro congresso que já admitia que havia operadores postais não-governamentais [...]. (E7).

Nessa linha, ao rever a tradicional mentalidade de administração pública, a rede conscientizou-se da necessidade de implementação de uma gestão mais empresarial, mais próxima do modelo do setor privado (E1). A rede passou a admitir a “*prevalência dos valores de mercado como pressuposto do sucesso da iniciativa*” (E1). Esse novo pensamento significou para muitas administrações postais a aceitação de uma marca global desenvolvida de acordo com estudos mercadológicos:

... qual era o movimento que a gente queria dentro da UPU? A gente queria que essa área expressa fosse o mais parecido possível ao que a clientela estava buscando e estava recebendo dos privados. Certo? Então qual foi o movimento? O que é que a gente procurou? Primeira coisa: uma unidade de marca. (E2).

Conforme relatado anteriormente, com a criação de uma cooperativa dentro da rede UPU novos paradigmas se estabeleceram: adesão voluntária com contribuições financeiras, votos proporcionais a elas em tomadas de decisão, bem como acesso a determinados conhecimentos da rede somente aos cooperados.

...se chegaria a contribuição – porque é uma contribuição, e é um negócio voluntário – e como é que a gente faria isso, porque...éhhh...foi uma primeira, né...é como é que chama...em inglês é weighted vote ...é o voto ...quanto mais você paga, mais voto você tem. (E6).

...a UPU por exemplo, é o governo que se associa e aí o correio acaba entrando em função do governo. No caso da Cooperativa, é o Correios que entra diretamente na Cooperativa. Então, por ser voluntário, [...]. ela vai querer benefícios dessa Cooperativa (E10).

A aceitação da mudança de paradigma “um país, um voto” para a rede EMS foi fruto de um trabalho de intenso convencimento junto à rede ampla, por parte do *board* da época:

Nós fizemos até uma reunião, e tal, e convidamos e que foi...foi um processo, não é,... porque a gente tinha que convencer as pessoas que eram ... ninguém ia perder nada, se você só tivesse um voto, porque se a gente precisa de dinheiro para funcionar, você tem que dar algum incentivo pra...pro pessoal mais rico, né, pros Estados Unidos,

...por que eles vão pagar cem mil por ano, e você quinhentos? Tem que ter alguma coisa, né? Foi todo um ...meu Deus...foi um negócio muito complicado! (E6).

As mudanças de interpretações acima elencadas traduziram-se em mudança de estrutura na rede EMS para viabilizar mudanças de práticas, embora os movimentos não tenham sido cronologicamente sequenciais. Práticas foram sendo alteradas ao mesmo tempo em que se propunha a criação oficial da Cooperativa EMS – a mudança de estrutura mais visível da rede EMS – conforme se relata na sequência.

4.2.2.2 Mudança de estrutura da rede EMS

Conforme mencionado, anteriormente à oficialização da CEMS em 1999, um *board* interino já atuava na coordenação de implementação de padronizações de marca, procedimentos operacionais e administrativos e modelagem de uma nova gestão para a rede EMS em moldes de indicadores de desempenho e padrões de qualidade globais. Para isso, pensou-se em implantar uma estrutura que pudesse materializar essas intenções de forma duradoura. Tal estrutura seria em um formato diverso daquele usual na rede UPU:

[...] a essa ideia de Cooperativa, né, essa Cooperativa no sentido de que, essa organização seria custeada e financiada por recursos voluntários dos países que aderissem a esse organismo, e que não seria um organismo, digamos, independente da UPU. Ele... a ideia seria que ele fosse um organismo no âmbito da UPU, mas com regras que se diferenciariam daquelas regras da convenção da União Postal Universal. Éh...e a participação seria também... não seria mandatória, não seria obrigatória, seria voluntária..[...]. (E1).

O estatuto da CEMS tomou por modelo as corporações do setor privado, com a seguinte estrutura (E4): Assembleia Geral para as tomadas de decisões, um *board* eleito na Assembleia Geral e a Unidade EMS, UEMS (Figura 17) – o braço operacional da CEMS – cujo gestor é recrutado pelo *board* em conjunto com o Diretor Geral da UPU. O gestor tem autonomia para escolher seu *staff* e as linhas de responsabilidades são diretas e claras (E4).

Em resumo, a mudança de estrutura da rede EMS foi materializada com a implantação da UEMS como estrutura fixa que integra a UPU, embora ela não possua estatuto legal próprio e seja diferente de uma empresa cooperativa do direito privado (E17).

4.2.2.3 Mudanças de práticas na rede EMS

Dois grupos de mudanças relativos à prática emergiram dos dados que sofreram transformações: mudanças no serviço EMS e mudanças na gestão da rede EMS.

4.2.2.3.1 Mudanças no serviço EMS (produto)

Para os correios nacionais que aderiram à CEMS, o serviço de correspondência expresso com diferentes nomes nacionais passou a ser designado por um nome único – EMS – e logomarca global (E1; E2; E5; E9), conforme Figura 19:

Figura 19 - Logomarca global EMS



Fonte: <https://www.ems.post/>.

Mesmo nos casos em que o objeto EMS permaneceu associado a uma marca nacional, a etiqueta com o código de barras EMS passou a ser identificada no objeto, de forma que este seja encaminhado na plataforma logística do EMS em cada ponto que passa (E5). Os formulários passaram a ser padronizados (E6) e os contratos da rede tornaram-se multilaterais e uniformes. O emprego de tecnologia foi intensificado, com a adoção do sistema *International Postal System* ou de sistema compatível por todos os membros, com rastreamento de objetos a partir de códigos de barra padrões em nível global (E1; E3; E6; E17). As organizações-membro da CEMS passaram a fornecer dados periódicos relativos a desempenho de qualidade para acompanhamento de forma centralizada pela UEMS (E3; E6; E17). O pagamento da origem pelo serviço de entrega no país destinatário passou a ser proporcional ao desempenho de qualidade (*pay for performance*) e não mais apenas pelo volume recebido no destino (E2; E3; E6; E9; E10). As exigências elevaram o nível de qualidade das plataformas operacionais do setor postal, e passaram a requerer de algumas administrações postais um ajuste interno de

nivelamento relativo ao serviço EMS (E8; E9). Além do desempenho no processo de coleta-transporte-entrega do EMS, a UEMS passou a monitorar o tempo de transmissão das informações ao sistema de gestão para disponibilizar à outra ponta (E10).

As mudanças no serviço EMS tornaram-se possíveis devido à adoção de novas práticas de gestão na rede EMS, conforme é relatado a seguir.

4.2.2.3.2 Mudanças na gestão da rede EMS

As primeiras mudanças da rede EMS ocorreram com a oficialização da CEMS no âmbito da rede UPU. Conforme já explicitado, uma nova maneira de gestão da rede foi implementada, como o pagamento por desempenho e o estabelecimento de padrões mínimos de qualidade aos membros da CEMS. Assim, a UEMS, braço executivo da cooperativa, passa a gerenciar a rede de forma diversa daquela usual até então na UPU (E1; E4), com a adoção de ferramentas de gestão tais como: emprego de *Business plan*, medição por indicadores, auditorias de qualidade (E1; E5; E10; E13), consultorias técnicas, apoio aos membros da CEMS (E7; E12; E13; E11; E14) e eventos de reconhecimento aos membros com os melhores desempenhos (E1; E10). Essa gestão operacional de um serviço global em nível de rede foi uma inovação na rede UPU à época (E6).

Um dos problemas encontrados em redes da UPU é que, quando as posições mudam nas organizações-membros, pessoas diferentes são enviadas a participar de reuniões internacionais. Isso ocasiona quebras de continuidade e de fluidez nas discussões. Como solução para tal situação, estabeleceu-se para a CEMS a nomeação de membros do *board* na modalidade *ad personam*:

*A solução encontrada pela Cooperativa EMS foi especificar que as cadeiras do Board sejam ad personam. Isso significava que os seus membros não representavam seus países ou suas administrações públicas, mas eram eleitos pelos membros para os representarem como um todo. E se um membro do board não pudesse participar de uma determinada reunião, nenhum outro de sua administração postal poderia representar membro ausente naquela reunião*¹⁶. (E4, tradução da autora).

¹⁶ “The solution reached by the EMS Cooperative was to specify that the members of the Board held their seats on an *ad personam* basis. This meant that the Board members did not represent their country or postal administration, but were elected by the membership to represent the membership as a whole. And if a Board member could not attend a certain Board meeting, no one else from his or her postal administration could represent that Board member at the meeting.” (E4).

Segundo E4, a CEMS trouxe para dentro da rede UPU uma nova forma de gerenciar um serviço postal de âmbito global como o grande diferencial que assegurou a sobrevivência da rede EMS:

Na minha visão, os seguintes pontos ilustram o que eu consideraria como as mais importantes inovações que a Cooperativa EMS trouxe ao estilo de trabalho na UPU: [...] Embora a Cooperativa Telemática tenha rompido o engessamento com relação à votação proporcional, a Cooperativa expandiu o conceito. [...] Os estatutos da Cooperativa EMS aplicaram a estrutura geral organizacional de corporações do setor privado: [...] os membros escolhem o board; o board escolhe o gerente da Unidade EMS; e o gestor da Unidade EMS escolhe seu pessoal, como nas corporações. As linhas de responsabilidades de cada entidade são claras e diretas. Tal estrutura é rara em organizações das Nações Unidas...(E4, tradução da autora)¹⁷.

Dessa forma, a criação da Cooperativa EMS foi a materialização de um processo de ADR, o qual é descrito na sequência.

4.2.3 Processo de aprendizagem da rede EMS à luz da aprendizagem multinível

Para efeitos desta tese, relembra-se dois pontos considerados para se compreender o processo de ADR da rede EMS (ADR-EMS): a) adotou-se o conceito de processo de Pettigrew (1987), explicitado nesta tese no Quadro 10; b) categorizou-se, para o processo estudado, como rede estratégica aquela formada por cerca de uma dezena de correios nacionais que participaram ativamente do processo de transformação da rede. As demais centenas de organizações foram consideradas neste estudo como pertencentes à rede ampla. Essa distinção se faz necessária para a compreensão do processo de ADR da rede EMS, cuja descrição se inicia na sequência.

¹⁷ *“In my view, the following points illustrate what I would consider to be the most important innovations that the EMS Cooperative brought to the working style of the UPU : [...] Although the Telematics Cooperative had broken the mold regarding weighted voting, the EMS Cooperative expanded on the concept. [...]. The statutes of the EMS Cooperative applied the overall organizational structure of a private sector corporation: [...] the members choose the Board; the Board chooses the EMS Unit manager; and the EMS Unit manager chooses his or her staff, just like in a corporation. The lines of responsibility of each entity are clear and straight forward. Such a structure is rare in UN organizations...” (E4).*

4.2.3.1 Extensão de organizações postais para a rede EMS

A dinâmica da extensão substancializa o movimento que as organizações realizam em direção à rede para se posicionarem de forma propícia para com ela contribuírem (HOLMQVIST, 2003).

Conforme mencionado em 4.2.1, diante de potencial ameaça à rede EMS, a UPU convidou profissionais de correios para constituírem o Grupo de Especialistas (Gesp) para busca de solução para os problemas surgidos com a criação da GD Net.

Para responder ao desafio, o Conselho Executivo decidiu formar o assim denominado Grupo de Especialistas composto por vários profissionais de correios e da Secretaria Internacional. (E4, tradução da autora)¹⁸.

O convite a especialistas de correios nacionais de várias partes do mundo para integrarem um grupo de trabalho é uma prática usual da UPU (E15). No caso da rede EMS, quando ela emergiu espontaneamente na década de 70, os países que implantaram o serviço anteriormente sob tutela da UPU já se reuniam para discutir acerca do serviço de encomendas expressas, com o início de um núcleo informal na rede EMS, a exemplo de Estados Unidos, Grã-Bretanha, Brasil, Hong Kong e Países Baixos (E4). Posteriormente, outros países participaram de diversos momentos do processo (E3) e o grupo informal cresceu ano a ano em tamanho e chegou a ser composto por cerca de 35 administrações postais na década de 80 (E4), formando a rede estratégica EMS que culminou na CEMS.

Observou-se que relações de longa data se estabeleceram entre os especialistas das organizações da rede no serviço de correios expressos. Tal fato pode explicar o imediato comprometimento e engajamento do GEsp mostrado pelas suas organizações em torno da questão da necessidade de mudanças para o setor de encomendas expressas.

...e nós éramos realmente muito entusiasmados [...] nós estávamos trabalhando juntos em grupo [...] nós poderíamos desenvolver todas as administrações postais que iriam oferecer o serviço EMS. E por isso nós estávamos trabalhando para toda a comunidade [global]. [...] Desenvolvendo a rede, tendo um serviço melhor por

¹⁸ “To respond to the challenge, the Executive Council decided to form a so-called “Group of Experts” composed of several postal officials and members of the International Bureau”. (E4).

parte dos nossos parceiros, obviamente poderíamos tornar nossos clientes mais felizes, e nós conquistaríamos mais clientes (E3, tradução da autora)¹⁹.

Nas narrativas dos entrevistados, observou-se uma conscientização de membros de organização do *board* com os objetivos da rede e não somente com os de suas organizações:

Como membro do board eu não representava o Brasil, eu representava os países todos da Cooperativa. [...]. Então não ...[estava] lá para defender uma posição do Brasil, mas uma posição da Cooperativa. (E10).

Dessa forma, os correios nacionais convidados a fazer parte de um grupo de trabalho com um menor número de organizações levaram suas expertises e experiências nacionais com o serviço de correios expressos para contribuir com a rede. A esse grupo convencionou-se nesta tese chamar de rede estratégica.

4.2.3.2 Interação das organizações postais da rede EMS

A construção de significados compartilhados pelas organizações da rede estratégica sobre o problema a ser solucionado (KNIGHT, 2002), é sugerida nas entrevistas como decorrente de suas interações intensivas, sobretudo durante o período de planejamento para a transformação da rede EMS. Os atores compartilhavam ideias e pareceres em reuniões presenciais e virtuais (*e-mails* e telefones) de forma informal e também sistemática. (E1; E6; E7; E15).

Então diante desse quadro que até então se vivia, no final dos anos, éh.. 90, lá pelos idos de 98, numa reunião, éh... se não estou enganado foi numa reunião em Tóquio...eu tava presente nessa reunião, éhh... alguns...algumas ideias já se estavam trocando por e-mail, por correspondência, etc...de que alguma coisa a mais precisaria ser feita, né, ou algum tipo de associação, ou...ou...ou um tipo de joint venture entre correios que pudesse, digamos, trabalhar a rede EMS numa forma, com conceitos mais próximos do conceito de empresa privada e um pouco mais afastadas do...digamos...daquela pedra fundamental da UPU que é “um país, um voto”, né. (E1).

¹⁹ “...and so we were really very enthusiastic [...] we were working together in our group [...] we could improve all the postal administrations that would provide EMS service. And therefore we were working for the whole community. [...] Improving the network, having a better service by our partners, obviously we would make our clients happier, and we would gain more clients” (E3).

Dentre os vários aspectos inicialmente discutidos e decididos no grupo, a questão da marca do serviço revelou ter sido significativa na lembrança de alguns entrevistados:

Éh... qual era o movimento que a gente queria dentro da UPU? A gente queria que essa área expressa fosse o mais parecido possível ao que a clientela estava buscando e tava recebendo dos privados. Certo? Então qual foi o movimento? O que é que a gente procurou? Primeira coisa: uma unidade de marca. Cada um tinha sua marca. Era express mail service, mas cada um tinha uma. Não era uma mesma marca visual para todo o mundo. Era... cada um tinha sua marquinha. (E2).

...foi no início dos anos 90. Então nós resolvemos tentar no início, por exemplo, entrar em acordo com diversos países sobre essa logomarca com três listas na cor laranja e listas azuis, para que combinássemos todos de usar a mesma logomarca.²⁰ (E3, tradução da autora).

Decisões aparentemente simples como essa, quando contextualizadas em um país, mostraram-se objetos de amplas polêmicas:

Isso é realmente um problema, e tem problemas culturais! Por exemplo, tem países que não podem usar determinada cor.[...] Mas tem país que usar laranja é um ato político. (E9).

As interações entre os membros da rede estratégica eram, na maioria das vezes, proativas e ideias eram apresentadas e avaliadas pelo grupo. Ideias novas surgiam em momentos de conversas informais “*num papo em um restaurante*” (E2). Os desafios iniciais trabalhados pelo grupo com relação ao serviço *Express Mail Service* foram, sobretudo, torná-lo uma marca única globalmente, substituindo os nomes nacionais pela logomarca EMS, com *design* único (E1; E2; E4; E5). Isso conduziu à solução de gestão unificada da marca, com um órgão administrativo central para isso, nos moldes de uma empresa multinacional privada. Portanto, realizar a gestão centralizada do serviço EMS – em todos os seus aspectos administrativos e operacionais – mostrava-se o mais adequado para garantir ao cliente um serviço efetivo. Para isso, era imprescindível que todos os correios que operassem o EMS tivessem um mesmo padrão de qualidade, o mesmo nível de confiabilidade e a mesma garantia de agilidade. Era necessária a realização de investimentos em tecnologia e em desenvolvimento operacional e de

²⁰ “...es war Anfang der 90er Jahre. Und dann haben wir am Anfang versucht, also zum Beispiel, mit dieses Logo mit diesen drei orange-farbenen in Streifen und blaue Streifen mit den verschiedenen Ländern, ahhhhnnn, zu vereinbaren, dass wir das gleiche Logo verwenden sollten.” (E3).

recursos humanos em correios menos desenvolvidos. O desafio para os vários profissionais que discutiam a questão era encontrar um caminho em que o serviço EMS se tornasse um produto global competitivo, operado por correios nacionais sob a égide da UPU, sem contar com aportes financeiros de organismos como a ONU, que se encontravam limitados pela política de crescimento nominal zero (E4).

A criação de novos conhecimentos nas redes da UPU advém muitas vezes de experiências bem sucedidas vivenciadas por seus membros (E15), ou de outras fontes, como organizações e outras redes. Especificamente no caso da criação da CEMS, a rede de Serviços Telemáticos da UPU havia criado a Cooperativa Telemática em 1996 com sucesso (E1; E2; E4). Dessa forma, uma solução análoga foi proposta pelos correios americanos (E3; E4).

Mencionei essa situação ao meu chefe [...] em fins de 1997, segundo o que me lembro. [O chefe] respondeu: por que você não constitui uma cooperativa? Então, ok, pensei comigo. Por que não constituo uma cooperativa? (E4, tradução da autora)²¹.

Essa ideia foi prontamente adotada na rede estratégica, que passou a investir no *design* da formatação de uma cooperativa para gerenciar a rede EMS. A nova concepção necessitava passar pela aprovação de um congresso da UPU, a ocorrer em 1999 (E1; E6), para poder ser oficialmente implementada.

particpei da reunião original, né, que fundou a Cooperativa, e logo em seguida então, a partir dessa reunião, ela [Cooperativa] foi criada de forma interina, porque ela precisaria ser aprovada no congresso, né, para ela se tornar, ahnn, digamos, um órgão oficial e permanente como parte da estrutura da UPU, e no ano seguinte, então, primeiro a gente montou um conselho, um board, éhh... interino, para levar, encarregaram inclusive de levar a construir uma proposta de criação para ser levada para o congresso da UPU que acho que foi feito...acho que foi no ano seguinte, em 99 na China, em Beijing, e aí no ano seguinte então foi...tornado oficial a...[Cooperativa] aí nasceu de fato oficialmente, né, aprovado no congresso da União Postal Universal a Cooperativa EMS, né (E1).

Assim, em meados de 1998, o Conselho de Operações fundou a CEMS (porém, ainda não oficialmente) e nomeou interinamente um *board* que, em conjunto com outros especialistas, iniciaram as discussões dos pormenores relativos ao processo do serviço EMS e sua padronização operacional e mercadológica em nível global (E1).

²¹ “I mentioned this situation to my boss, [...] sometime in late 1997, as I recall. [The boss] simply replied, ‘Why don’t you form a cooperative?’ So, okay, I thought to myself, why don’t I form a cooperative?” (E4).

Como um desafio do processo de aprovação da proposta da criação de uma cooperativa em congresso da UPU, mencionaram-se nas entrevistas a resistência dos correios menos desenvolvidos com relação ao voto proporcional à contribuição financeira (E6; E1). O *board* interino criou então um mecanismo de participação em faixas de contribuição e obteve a promessa de países mais avançados em auxiliar os menos desenvolvidos (E1), o que efetivamente ocorreu no decorrer dos anos.

Um momento de interação ativa entre os correios nacionais do mundo são os congressos (quinquenais até 2008, atualmente quadrienais) da UPU. Neles, todas as organizações da rede ampla participam das tomadas de decisões estratégicas do setor por meio de votações em plenária. As narrativas desse acontecimento revelaram que a rede estratégica se empenhou para convencer a rede ampla sobre a necessidade de se realizar mudanças na rede:

Então, tanto no meio dos bastidores, que antecede as reuniões plenárias, as pequenas reuniões, as reuniões de almoço, as trocas de expedientes...havia toda uma pressão por parte dos países menos desenvolvidos [...] porque na visão deles, isso poderia abrir uma brecha para que eventualmente aquela que é considerada uma cláusula pétrea da convenção, que é o conceito uma país-um voto, ele pudesse a vir a ser ameaçado pelo poder econômico [...]. (E1).

A votação nos congressos da UPU se dá em extensos auditórios, com delegações de cada país votando e fazendo uso da palavra (E15). Em 1999, no Congresso de Beijing, intensas comunicações informais ocorriam entre as sessões plenárias, com movimentos de convencimentos. É uma prática tradicional na rede UPU oportunizar que as decisões sejam avaliadas por todos os membros da rede:

...ela [proposta da rede estratégica] foi majoritariamente aprovada, mas claro que havia...havia discursos, havia defesas,...porque o congresso é o momento, digamos, aqui seria equivalente a uma assembleia geral das Nações Unidas, né, um auditório enorme de...em que as delegações de cada um dos países membros da UPU, são mais de 180 países, aqueles que mandam representantes pro congresso, eles têm assento, éh... e tem direito a voto e a palavra, né. Então no momento em que os temas são colocados para votação, então há também um momento de debate. (E1).

Nesses intercâmbios externos aos momentos formais entre a rede estratégica e a rede ampla, a existência de redes informais de relacionamento, o domínio de idiomas e sobretudo do assunto técnico em discussão possibilitaram a “venda de ideias”, que ocorria em canais informais de comunicação.

É interessante que esse processo de influência, ele nasce antes mesmo dos períodos das reuniões. Então, se você tem uma pauta, e tem as propostas de alteração, por exemplo, de um...de um documento.[...] E nisso aí às vezes a gente consultava outro país, ou outro país nos consultava. ‘Qual a opinião de vocês? Vocês vão para que lado? Por que razão?’ Então tinha essa discussão previamente, né? E lá [nas reuniões] essa coisa se intensificava, de modo que, na maioria dos casos, durante as reuniões, a ... a... muito do ...da discussão não tinha sido feita pelo processo formal... (E15).

Segundo entrevistado dos correios brasileiros, antes de cada participação dos seus profissionais em reuniões internacionais era realizado um *briefing* de uniformização de conhecimento, de modo que os representantes da organização participassem efetivamente das discussões (E15). Eles eram selecionados conforme conhecimento e experiência anterior na matéria e proficiência de idioma, já que uma experiência bem sucedida de um membro da rede poderia beneficiar toda a rede (E15). Contudo, percebiam-se casos de organizações postais em que a interferência política indicava representantes com pouco conhecimento sobre as matérias em discussão, o que diminuía a sua participação nas questões técnicas (E2; E15).

O sucesso do trabalho dos grupos de profissionais da rede estratégica foi alcançado com a aprovação da criação da Cooperativa EMS no Congresso de Beijing em 1999. O trabalho do *board* em convencer a rede sobre a oportunidade da nova proposta foi destacado pelo entrevistado: “...era sempre conversar com as pessoas... era a tarefa do board convencer as pessoas” (E6, tradução da autora)²².

A CEMS, para vários entrevistados, foi e tem sido até a atualidade a peça-chave na estruturação de práticas que asseguram os padrões de qualidade do serviço EMS em nível global.

4.2.3.3 Internalização da rede EMS para suas organizações postais

Ainda que as mudanças propostas no Congresso de Beijing houvessem enfrentado resistências até sua aprovação (E1; E5; E9), havia igualmente um desejo global de investir nesse produto (E5), pois o setor de encomendas se mostrava rentável desde a década de 80 (E7). Conforme já relatado, no mercado da época, o EMS possuía um preço competitivo, porém sem

²² “...it was always talking to people, that was the board job to convince people”. (E6).

um controle regulatório muito forte na UPU (E5), o que gerou a ausência de padronizações nos primórdios, com comprometimento da qualidade do serviço em nível global.

A dinâmica de internalização na rede EMS pode ser percebida na adoção dos padrões de qualidade para os serviços EMS pelas organizações da rede ampla ao longo do tempo. Tão logo o EMS passou a integrar a rede UPU (portanto, antes da formalização da CEMS no Congresso de Beijing), iniciaram-se movimentos de padronização, como a criação do Guia EMS, distribuição de *newsletters* e outras ações que buscavam unificar iniciativas individuais existentes de organizações da rede (E6). Com a oficialização da CEMS em 1999, criou-se igualmente a UEMS; esta pode ser considerada, desde a sua criação até o presente momento, como o principal agente facilitador na adoção, pela rede ampla, dos padrões de qualidade global do EMS, seja na disseminação desses padrões, seja no acompanhamento, orientações e consultorias para assegurar a manutenção desses padrões.

Por ser parte do sistema ONU (E4; E10), a rede UPU historicamente emprega o sistema de treinamento estruturado para disseminar o conhecimento-padrão aos países-membro (E7). Um departamento da Secretaria Internacional é responsável pela formação de profissionais em nível global e oferece cursos relativos ao setor postal a todos os seus afiliados (E11). A cultura do treinamento no setor postal é consolidada: “*Agora, para falarmos de treinamento [na UPU] ... não é novo – o treinamento existe desde há muitos anos.*”²³ (E12, tradução da autora). O papel relevante do treinamento estruturado na internalização dos padrões do serviço EMS pelas organizações da rede é lembrado por entrevistado:

E a base da Cooperativa EMS, quer dizer, a base do êxito que a gente tem, ... a Cooperativa EMS é exatamente a parte de treinamento que ela tem, e de investir nessa base legal e nessa base operacional, nas regras operacionais, todo mundo faz aquilo. E principalmente na questão operacional, rígida... (E2, grifo da autora para evidenciar a expressão de destaque dada pelo entrevistado).

A transmissão de conhecimento sobre o EMS transcende a Cooperativa, já que ela está contemplada no protocolo de treinamento tradicional da UPU e das uniões restritas (E9; E12). Com a adoção de *e-learning*, o módulo EMS do Programa *Trainpost* tem sido disponibilizado e utilizado por vários membros da rede EMS (E17). Uma outra prática citada por entrevistados

²³ “*Maintenant pour venir à la formation, bien entendu à la formation est devenu un domaine plus en plus très important pour la...organisation - c'est pas nouveau – la formation existe depuis des années*”(E12).

para internalizar o conhecimento da rede EMS nas suas organizações é o repasse de informações rápidas para suas organizações, que ocorre quando os profissionais participam nas interações a nível de rede (E15). Em alguns países, tal procedimento é favorecido pelo fato de seus participantes pertencerem ao nível decisório em suas organizações (E6), o que torna a adoção de novas práticas bastante facilitada. As uniões restritas contribuem igualmente para que o conhecimento da rede UPU seja rapidamente levado às suas jurisdições geográficas. No caso da Cooperativa EMS, parcerias com as uniões restritas também foram realizadas para ajudar na disseminação do conhecimento do EMS (E6).

Igualmente tradicional no âmbito da rede UPU são as cooperações técnicas, em que profissionais internos da rede de reconhecida reputação na matéria são solicitados a prestarem consultorias aos correios da rede quando necessário. Quando se define um padrão global, missões técnicas são formadas para auxiliar na implementação ou adequação a novos padrões pelos correios nacionais (E9). Ações de auditorias, diagnósticos e treinamentos *in loco* são realizados com o objetivo de implementar e manter padrões globais para o EMS:

..teve muito treinamento. 'Muuuito' treinamento. Existiu um projeto, existe ... existia um projeto que está no orçamento. [Ele é diferente hoje], que chamava Improvement Program, [...] que as vezes dependendo do país se mandava alguém lá para analisar a estrutura operacional pra ver como, éhhh... para ajudar o país a desenvolver ou a melhorar. Então, teve muita ação de Improvement. (E5).

Um aspecto relevante que ocorre nas redes da UPU de forma geral são as cooperações informais nas interações entre correios nacionais:

[...] a gente fez cooperação por telefone, sem formalização dessa cooperação, mas porque o país irmão, o correio irmão estava ali precisando usar um sistema, e não sabia como era que se usava esse sistema, e a gente foi lá e ensinou como...e aí...e isso é uma coisa que extrapola a própria formalização da rede, mas também é transmissão de conhecimento. (E9).

Para a internalização de novos padrões e procedimentos e de novas práticas de gestão da rede EMS (auditoria de qualidade, acompanhamento por indicadores, consultorias e orientações personalizadas, dentre algumas), a CEMS emerge na fala da maioria dos entrevistados como protagonista da rede. Seu papel continua ativo na atualidade e evidencia

que a rede EMS mantém uma aprendizagem continuada, com implementação de ajustes e de melhorias:

A CEMS, por meio da Unidade EMS produz e publica todos os tipos de documentos sobre regras e procedimentos do EMS, padrões do EMS, etc... Uma vez por ano a CEMS realiza o Workshop EMS na UPU, ao mesmo tempo que há um ou dois workshops regionais em cada parte do mundo. Uma vez por ano ocorre o simpósio em cada região para promover crescimento e desenvolvimento do EMS em cada região do mundo. (E11, tradução da autora)²⁴.

Na estrutura atual existem cinco coordenadores regionais (Figura 17) que atuam diretamente na manutenção dos padrões da rede EMS nas organizações sob suas jurisdições (E11, E13, E14). O papel coordenador da CEMS (por meio da UEMS) revelou ser primordial no sucesso da manutenção da rede EMS desde a década de 90 até os dias atuais. Por esse motivo, uma seção específica à coordenação da rede EMS é tratada em 4.2.3.4.

Os recursos para que a rede EMS possa implementar os padrões de forma global nas organizações da rede provêm das contribuições dos países-membros da Cooperativa. Adicionalmente pode haver auxílio técnico e financeiro no que concerne ao fornecimento de recursos para o sistema postal em países menos desenvolvidos (E12; E13). Pelo fato de os membros postais da UPU serem órgãos governamentais, há intercâmbios patrocinados pelo Banco Mundial, por exemplo. São cooperações governamentais, mas de correio para correio no âmbito do setor postal (E9). Por vezes, a rede EMS é indiretamente beneficiada por outros projetos da UPU, que recebem financiamentos de ordem governamental. Um exemplo são os investimentos em infraestrutura tecnológica destinada a outro projeto financiado pelo *Quality Service Fund* (do qual o EMS não faz parte do escopo) e que acaba por beneficiar o EMS (E10).

Emergiram dos dados os seguintes desafios para se alcançar a uniformidade em nível global, dentro dos padrões de qualidade requeridos: a) diferenças regionais de evolução operacional dos correios (E5; E14); b) diversidade de estatutos de correios: alguns são mais estatais, outros mais liberalizados (E5); c) influências políticas na gestão de organizações postais (E2; E7; E9); d) heterogeneidade no nível de conhecimento e habilidade dos

²⁴ “EMSC, through the EMS Unit, are producing and publishing all kinds of documents about the EMS Rules or Procedure, EMS Procedure, EMS Standards, and so on; Once a year, the EMSC host an EMS Workshop in the UPU, and at the same time, there are also one or two specific EMS workshops in each of the regions of the world. Once a year, there is one EMS Symposium held in each of the regions aiming to positioning EMS for growth and development.” (E11).

profissionais que atuam no EMS nos diferentes países (E14); e) falta de estabilidade de liderança do EMS em alguns países (E14); e f) deficiência de integração de sistemas informáticos para transmissão de dados em alguns locais (E14). Alguns entrevistados ainda externalizaram as dificuldades para que as organizações postais adotem o padrão de qualidade da rede EMS: “a grande dificuldade do EMS é a rede EMS, é a própria rede EMS. Porque não é uma coisa como uma Fedex, que é a mesma empresa do começo ao fim.” (E5). Emergiu adicionalmente nas falas a questão das diferenças de nível de infraestrutura:

Em países [...] com um nível de elevada qualidade em todo o seu processo operacional [...], internalizar os novos padrões da rede não foi problema. Muitos países necessitaram realizar grandes investimentos para colocar sua malha logística no nível desejado. (E8).

Em suma, realizar a internalização de conhecimentos da rede EMS para as suas organizações significou mobilizar ao longo dos anos, de forma gradual, quase duas centenas de organizações a implementarem com efetividade os padrões da rede, com suas adesões voluntárias à CEMS. Relatou-se a grande vontade de aprender por parte de organizações que foram assistidas por consultores internos, e a aprendizagem foi traduzida pela absorção e proatividade desses correios (E2; E7).

No processo de categorização dos dados, na categoria processos a subcategoria coordenação configurou-se como destaque nas falas dos entrevistados. Por esse motivo, esta tese igualmente realça a “coordenação da rede EMS”, descrita na próxima subseção.

4.2.3.4 Coordenação da rede EMS

Os dados revelaram que a rede EMS passou a contar com um órgão de coordenação central oficial e específico para o EMS, para toda a rede, a partir de 1999 – a Cooperativa EMS. Esta tornou-se a representação material mais visível das mudanças de paradigmas, práticas e estrutura de uma rede no setor postal internacional. Considerado como um caso de sucesso dentro da rede UPU devido à manutenção de forte presença do EMS no mercado global (E5; E6; E9) [com o retorno dos integrantes da *GD Net*], outras redes passaram a seguir seu modelo posteriormente (E5, E10): “EMS virou paradigma dentro da UPU de uma iniciativa de

sucesso.” (E10). “Ela é uma inovação, e ela continua sendo, porque consideram até hoje [...] uma success story!” (E6).

O que diferencia a rede EMS das demais redes da UPU é a presença de um órgão (CEMS) que coordena a rede e, dentre as suas atividades, realiza a gestão executiva e operacional do serviço EMS em nível mundial por meio da Unidade EMS (UEMS). A UPU é um organismo internacional, porém sem a atribuição de gerenciar os correios do mundo:

*[...] [a UPU] é uma organização plural, podemos dizer, de regulação do setor, para fazer o setor andar, a normatizar todo o setor. [...] Ela gerencia as normatizações e que normas se deve utilizar. [...]. Então, nesse sentido, é mais uma organização de regulação e normalização, mas não uma organização no sentido empresarial ou de corporações.*²⁵ (E12, tradução da autora).

O papel de coordenação da UEMS é oficializado por meio de suas coordenações formais na estrutura, divididas por regiões geográficas, conforme já apresentado na Figura 17. As coordenações realizam atividades de orientação e monitoramento de desempenho dos membros da rede. Um dos pontos centrais para a UEMS é assegurar que o conhecimento da rede chegue às organizações e auxiliar no entendimento daquilo que é normalizado em nível de rede:

Agora, o que é que nós também fazemos: nós, estando aqui na parte de onde estabelecemos as regulamentações, os regulamentos, as regras, as missões, ahnn, o nosso know how e também as teorias, não é? E lá está, sabendo as teorias, sabendo os procedimentos, saberemos também a aconselhar as pessoas na prática, do terreno, de como a realidade deles tem que ser corretamente representada. A maior parte dos países, é obvio, podem ser melhorar, pode ser para otimizar uma parte operacional, um fluxo reduzir distâncias, pode ser sempre isso. Mas o que para mim é importante, é que conheçam as regras e representem bem os seus procedimentos, a sua organização. Não é, [...], como nós sabemos as teorias, nós temos vários casos de estudo, acabamos também por servir, ajudar, saber ajudar a interpretar, saber passar uma mensagem. (E13).

Quatro subcategorias principais da UEMS na sua função coordenadora emergiram dos dados de campo: a) suporte à internalização das mudanças na rede ampla; b) ponte entre

²⁵ “...c'est une organisation, on pourrait dire, plurielle à la régulation du secteur, à faire marcher le secteur, à normaliser surtout le secteur. [...] Elle gère les normalisations, et l'utilisation des quelles normes on va utiliser [...]. Donc, dans ce domaine [l'UPU] c'est plutôt une organisation de régulation et de normalisation du secteur, mais pas une organisation dans le sens d'une société ou d'incorporation.” (E12).

organizações na rede EMS; c) guardião do padrão global para o EMS; e d) propulsora da rede EMS. Sobre elas se discorre na sequência.

4.2.3.4.1 Suporte à internalização das mudanças na rede ampla

O papel maior da UEMS como apoio às organizações tem sido prestar esclarecimentos e orientações e efetuar a conexão entre teoria e prática aos profissionais que atuam operacionalmente no serviço EMS (E13).

[...] mas basicamente nós fazemos a ligação entre as teorias, a regulamentação, tentamos ensinar e a adaptar para cada país representar da melhor forma as suas adaptações, que por si só que acabam por encadear as operações que estás a comentar, qualidade de serviço, contabilidade, países com formas de qualidade e por conseguinte, produto, rumo, income, algo assim. (E13).

Para tal, os coordenadores regionais da UEMS gerenciam as administrações postais classificadas em cinco regiões geográficas: Américas, Europa, Oriente Médio, Ásia e África. Os coordenadores regionais devem conhecer muito bem sua região, bem como as condições das organizações sob sua jurisdição, dado que há grandes diferenças de nível técnico e tecnológico entre os correios de uma mesma região (E13). Por isso, a seleção para esse papel recai em profissionais com experiência do serviço EMS em seu país. Em geral, o coordenador regional é oriundo da região geográfica que coordena, para facilitar as interações, que dependem de fatores culturais (E13).

Tipo, mais facilmente um colega que seja da região da África ou árabe lida com os africanos e os seus países árabes, [...], é idealmente por causa das questões culturais, e também somos melhores aceitos do outro lado, para receberem a mensagem. (E13).

As principais atividades relacionadas ao apoio da UEMS às organizações na internalização dos padrões da rede são: assistência remota do coordenador à organização, consultoria interna *in loco* do projeto *Performance Review*, e *workshops* regionais anuais com a concentração de um grande número de organizações (E11; E13; E14). Estes últimos permitem a aprendizagem mútua entre organizações por meio de troca de experiências (E13).

Em síntese, há um monitoramento e orientações contínuos e próximos dos coordenadores regionais junto aos correios nacionais sob suas jurisdições. Com isso, as soluções são adequadas para as necessidades de cada região (E13).

4.2.3.4.2. Ponte entre organizações da rede EMS

Um outro papel relevante da CEMS é a sua atuação como elemento de ligação entre os correios nacionais no que se refere ao EMS. Ocasões como catástrofes ilustram como ela pode coordenar esforços de maneira centralizada e, dessa forma, manter a ordem na rede:

Você se lembra do onze de setembro? Então, a Cooperativa já existia, [...] e o serviço tinha sido rompido, nós tínhamos de informar as pessoas...então, o que fizemos, nós enviamos um e-mail a uma lista enorme [de destinatários] com a mensagem [de um correio nacional]: olhem, nossos serviços estão interrompidos...²⁶. (E6, tradução da autora).

Por ser uma estrutura permanente, ela atua como ponto de referência e de contato interorganizacional (E10). A coordenação feita pela UEMS baseia-se sobretudo em ser ponte para os demais membros da rede EMS, promovendo intercâmbio de práticas que assegurem os níveis de qualidade desejados para o EMS em nível global (E13). Há um intenso trabalho de suporte técnico e, às vezes, financeiro, para que haja uniformidade na qualidade dos serviços EMS em qualquer parte do globo (E10).

4.2.3.4.3 Guardiã do padrão global para o EMS

Para assegurar o cumprimento dos padrões globais, os coordenadores realizam atividades de supervisão e de controle do processo do EMS em suas jurisdições. A partir do monitoramento contínuo dos indicadores de desempenho-chaves (*Key Performance Indicators*), mediados por sistema tecnológico, os coordenadores intervêm, com consultorias presenciais (*Performance Review*), quando e onde for necessário. Ações de treinamentos,

²⁶ “Do you remember September eleven? So...the Cooperative existed already, [...] and the service was disrupted, we needed to tell the people...so in fact what we did, we put all the emails we had in a big list and we sent messages saying: look! our services are disrupted, don't send anything!” (E6).

orientações e *workshops* visam a corrigir rumos (E13). Se, por um lado, há um mecanismo de penalidade para garantir o cumprimento de padrões (*pay-for-performance*), por outro, há programas de reconhecimento e certificação às organizações que apresentam desempenhos excelentes (E10; E13), o *Customer Care Awards* (E11; E14). Dessa forma, a UEMS cumpre o propósito para o qual foi concebida na década de 90. Um entrevistado resume o papel de guardião dos padrões de qualidade do serviço EMS da CEMS em único parágrafo, ao descrever as estratégias de práticas com essa finalidade:

Então, quem adere à cooperativa imediatamente recebe serviços concretos em favor daquele país... A emissão do código de barras, o rastreamento internacional, então tudo isso é um conjunto de ...de serviços que a cooperativa presta. E por fim, elas...pra manter a qualidade da rede, da rede internacional, ela criou um mecanismo, né, baseado no pay-for-performance, e ela patrocina a apuração disso, pra que você tenha efetivamente um sistema correto, justo, e que vai efetivamente elevar o nível de qualidade da rede. E ela...pra incentivar a melhora, não só oferece serviços, não só faz apuração dos resultados, como ela cria uma espécie de competição, né, aquela história de certificar os países, selo ouro, prata, bronze, eu acho que ainda é essa a classificação, pra que efetivamente haja aí uma motivação para que os países que dela fazem parte, procurem elevar os padrões de qualidade aos seus serviços pra criar uma rede que seja efetivamente competitiva, né? (E15).

4.2.3.4.4 Propulsora da rede EMS

Resultante das atividades elencadas anteriormente, a CEMS torna-se o elemento que mantém as organizações da rede EMS unidas para ofertarem ao mercado um produto de marca EMS com gestão nos moldes de seus concorrentes do setor privado. Entrevistados acreditam que sua implantação dentro da rede UPU foi essencial para que o problema inicial tivesse obtido uma solução satisfatória:

[...] a construção da Cooperativa, a cooperação da rede, a constituição da rede EMS tirou vários países de uma situação de desempenho muito fraco, muito ruim, incipiente mesmo dentro daquele métier como serviço postal e [os] colocou para dentro dessa rede pro patamar de desempenho diferente. Esse efeito claramente se verificou. (E8).

Diante da pergunta “a rede EMS funcionaria sem a Cooperativa?”, obteve-se a seguinte resposta: “Acho difícil. Quer dizer, teria dado, mas eu acho que não teria tido o impulso que teve num momento em que precisou ter esse impulso, [...]”. (E6). Ou ainda: “Com

certeza, não!!! A UPU tem outras redes como a rede EMS...todas as redes estão seguindo o caminho da Cooperativa.” (E10). Outros assim se expressaram:

Eu acho que não. Eu acho que a coordenação é importante; é importante porque ela vai organizar a discussão, ela vai gerir o conflito de interesses que sempre existem, né? (E15).

Talvez fosse dar, mas nunca seria neste modo nem nesta velocidade, digamos...[...] no meu ponto de vista a Cooperativa foi criada precisamente para ser mais rápida, ou seja, as tais regras do jogo, os procedimentos da maneira como a UPU para os outros produtos postais, acaba por ser muuuito mais lenta, muitos procedimentos, e a cooperativa foi criada precisamente para acelerar todos esses processos para a criação de um produto que correspondesse as necessidades do mercado... (E13).

Penso que... definitivamente não! [...em] redes domésticas, sim, podemos dizer que sim, porque cada administração postal pode fazer o que quiser. Mas em nível internacional precisamos padronizar as coisas. E nós precisamos começar, digamos, definir quais são os padrões. E por isso implementar atividades como medições, produzir relatórios, [...] e um sistema para os membros corrigirem as fragilidades e sugerirem soluções²⁷. (E14, tradução da autora).

Para os entrevistados, a transformação da “gigantesca rede” EMS foi possível devido à criação da Cooperativa e sua atuação como consolidadora das mudanças por meio da UEMS ao longo dos anos subsequentes.

4.3 FATORES QUE INFLUENCIARAM A ADR-EMS

Para responder ao terceiro objetivo específico desta tese, foram extraídos dos dados os fatores que influenciaram a ADR-EMS. Para descrevê-los, os dados foram ordenados segundo categoria e subcategorias do Quadro 40, alinhando-os ao Quadro 27. Muitos dados que evidenciam os fatores que influenciaram a ADR-EMS encontram-se relatados em parágrafos anteriores deste capítulo. Por esse motivo, para evitar repetições de narrativas, realizou-se uma síntese, com detalhamentos em casos de dados não mencionados anteriormente.

²⁷ “I think definitively not! [...]...domestic network, yes, we can say yes, because each of the postal administration can do what they like. But at the international level, we need to standardize things. And we need to start for [...], let's say, defining what the standards are. And therefore carry out activities such as measurement, and providing reports, [ahn], and a system to members to correct weaknesses and suggest the solutions” (E14).

4.3.1 Fatores relacionados à constituição da rede EMS

Conforme observado no capítulo 2, atributos de uma rede podem influenciar a ADR. A seguir, descrevem-se atributos da rede EMS segundo entrevistados.

4.3.1.1 Características da rede EMS

A rede EMS era, na época considerada neste estudo de caso, uma rede formada por correios nacionais que executavam o serviço EMS. A partir da década de 80, passou a ser formal e permanente dentro da rede UPU, com o objetivo de realizar o serviço EMS em escala mundial. Desde essa época a rede já atuava com quase uma centena de organizações. Para o fenômeno investigado nesta tese, identificou-se a presença de uma rede estratégica – um grupo de cerca de uma dezena de organizações que atuaram de forma ativa na concepção e implementação das mudanças descritas nesta tese, de forma ativa e engajada. A gênese da rede se deu espontaneamente com as primeiras iniciativas de natureza informal entre os correios nacionais dos Estados Unidos e do Reino Unido (E6). Contudo, a partir do reconhecimento do potencial de mercado pela UPU, esta assumiu a coordenação global do serviço por meio de sua Secretaria Internacional e passou a realizar a expansão da rede EMS para os demais países (E5). A rede estratégica que atuou na transformação da rede EMS era composta, em sua maioria, por representantes de correios nacionais com poder decisório em suas respectivas organizações (E1; E6; E8). Dessa forma, lideranças do processo do serviço EMS em nível de organizações foram apontadas como um fator relevante para o sucesso da rede EMS (E6; E14).

4.3.1.2 Fatores relacionados às organizações da rede EMS

Na década de 90, as organizações da rede eram correios nacionais escolhidos por governos dos respectivos países para compor a rede UPU, ainda que alguns correios europeus já estivessem iniciando movimentos de flexibilização com relação ao monopólio postal, em decorrência do Livro Verde de 1992²⁸ (HERMANN, 2011). Contudo, de maneira ampla, na

²⁸ Os Livros Verdes são documentos publicados pela União Europeia para fins de debates e reflexões no âmbito da Comunidade Europeia. Fonte: https://eurlex.europa.eu/summary/glossary/green_paper.html?locale=pt

época em que a rede EMS iniciava suas reflexões resultantes do cenário relatado anteriormente, o paradigma vigente era a atividade postal como monopólio de correios públicos.

Segundo os entrevistados, as organizações da rede EMS se caracterizam pelos diferentes níveis de desenvolvimento operacional postal e algumas sofrem influências políticas e culturais nacionais (E2; E7). Há um zelo pela reputação de seus correios por parte de seus membros, pois isso afeta o poder de convencimento dos pares diante de questões polêmicas em projetos (E4). Conflitos de interesses entre as organizações-membro existem, porém, como regra geral, prevalece o atingimento dos objetivos da rede. Uma cultura postal específica, materializada em jargões próprios e identidade apropriada pelos membros da rede, promove um senso de pertencimento aos membros de organizações postais. Pelo fato de atividades serem similares, característica de organizações homólogas e com processos interdependentes, os correios nacionais guardam semelhanças entre si (E13). Por pertencerem à rede UPU, pode-se dizer que os correios nacionais se relacionam desde o século XIX e, por isso, é uma rede estabilizada no tempo.

De acordo com as entrevistas, os correios nacionais se mostraram comprometidos com a rede EMS e reconheceram a necessidade de se implementar mudanças. A rede EMS, por sua vez, por meio da UEMS, mostrou-se igualmente comprometida em dar apoio às organizações para que a rede como um todo alcance seus objetivos.

4.3.1.3 Fatores relacionados aos indivíduos da rede EMS (fator emergente no estudo)

Os atores que participaram da rede estratégica no processo ADR-EMS em foco foram profissionais pertencentes ao nível decisório em suas organizações. Da mesma forma, na rede ampla participam de congressos da UPU indivíduos do primeiro nível estratégico das organizações.

Observou-se que os indivíduos que representaram os correios nacionais na rede estratégica EMS mostraram alto grau de comprometimento, dedicação e colaboração para buscarem solução ao problema da rede (E3; E4; E6; E7; E10; E12; E13; E14; E15). Identificou-se também, pelas narrativas dos entrevistados, que os indivíduos da rede EMS reconhecem a competência profissional dos pares, em especial daqueles que assumiram riscos ao apoiar quebra de paradigmas consolidados na rede (E2; E4; E6; E7). Ainda com relação aos indivíduos

da rede, muitos profissionais participaram e participam como disseminadores de conhecimentos da rede para organizações e entre elas atuam como consultores internos, sempre que requisitados pela rede (E4; E6; E7; E10; E11; E12; E14; E15; E16).

4.3.2 Fatores relacionados ao contexto do Modelo ADR

Os fatores relacionados aos ambientes externo e interno à rede EMS estão relatados em 4.2.1.

4.3.3 Fatores relacionados ao processo do Modelo ADR

Entrevistados relataram que, na década de 90, anterior à rede *internet*, organizações se relacionavam informalmente, em colaboração umas com as outras para troca de experiências e aprendizagens (E1; E4; E9). De maneira formal, reuniões, *workshops* e encontros entre representantes da rede estratégica mostraram-se mais intensos no período de busca de soluções para o problema de sobrevivência da rede (E1; E6; E7; E15).

As relações de confiança interorganizacionais estão há muito tempo consolidadas, uma vez que há um senso de pertencimento e de identidade de setor bastante destacados (E13; E3; E6; E9). Ainda que existam as interferências de ordem política interna e externamente à rede, o sentimento de união entre os correios nacionais atua em favor dos objetivos da rede compartilhados pelas suas organizações.

O fato de a rede EMS ser formada por correios nacionais de diferentes países não emergiu no caso relatado como barreira para a implementação de projetos. Para os entrevistados, trabalhar com diferentes interlocutores de diferentes culturas faz parte do ambiente internacional (E13). Dessa forma, a comunicação interorganizacional é realizada de forma adequada e suficiente para o alcance dos objetivos da rede.

Os resultados obtidos na coleta de dados e descritos neste capítulo são objetos de análise e discussão do próximo capítulo.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Neste capítulo apresentam-se as reflexões da autora a partir das triangulações entre a teoria, as sínteses relativas aos seis casos selecionados da literatura (Quadro 37) e o caso ADR-EMS. O capítulo está organizado da seguinte forma: a) análise das características da rede EMS; b) análise de como a rede EMS aprendeu a partir do olhar da aprendizagem multinível; c) análise dos fatores que influenciaram a ADR-EMS; e d) análise do papel da UEMS no processo da ADR-EMS. O método de análise para este capítulo manteve a coerência com a revisão de literatura e com a apresentação dos resultados, com o emprego da mesma lógica construída no capítulo 2, *i.e.*, dentro da estrutura do Modelo ADR (contexto, conteúdo da mudança e processo, este último, à luz da aprendizagem multinível).

5.1 CARACTERÍSTICAS DA APRENDIZ – PROPRIEDADES DA REDE EMS

De acordo com o Quadro 3, a unidade de análise – rede EMS – caracteriza-se como uma rede permanente quanto à temporalidade e, portanto, adequada ao escopo da tese. Logo após sua gênese espontânea, a rede foi formalizada pela UPU e passou a atuar como um organismo mandatário e induzido, no qual a UPU tornou-se desde então a unidade-gatilho, aquela que recruta outras em torno de um interesse comum (PAQUIN; HOWARD; GRENVILLE, 2013). Nessa configuração, a UPU engajou um grupo de correios nacionais em torno de um objetivo comum, qual seja, o de tornar o serviço EMS competitivo no mercado de atuação. Por isso, esta tese classificou a rede EMS como transformacional, com intenções explícitas de desenvolvimento cooperativo e integrado (COGHLAN; COUGHLAN, 2015). Quanto à similaridade, ela é homóloga, formada por organizações com o mesmo serviço, no mesmo segmento produtivo e, por isso, modificações de um item de especificação afetam a todas (BAR; LEIPONEN, 2014; BERTHOD *et al.*, 2017; WEIL *et al.*, 2010). O Quadro 43 resume as características da rede EMS em alinhamento ao Quadro 3 e ao Quadro 8.

Quadro 43 - Características da rede EMS

Categoria da rede quanto a	Descrição
Formalidade: formal	Serviço EMS operado em escala global desde meados da década de 80 sob a coordenação da Secretaria Internacional (UPU).
Temporalidade: permanente	Correios nacionais conectados por relações duradouras.
Autoridade: mandatária	Correios nacionais com objetivos individuais e coletivos, motivados por um mandatário (UPU).
Objetivo: transformacional	Atuação com intenção explícita de desenvolvimento conjunto em nível de rede com mudanças integradas.
Coesão: estratégica	Correios nacionais legalmente autônomos, com processo interdependente (serviço EMS) e forte cooperação e negociação entre eles, com objetivo de melhoria de competitividade do serviço EMS.
Atividade: homóloga	Correios nacionais com o mesmo “item de trabalho”(serviço EMS).
Gênese: induzida	Formada a partir de uma unidade-gatilho, a UPU.
Abrangência: global e transnacional	UPU atua como centro das decisões, com forte controle operacional de recursos e informações na rede composta por unidades independentes, com interações de cooperação e coordenação.

Fonte: Elaborado pela autora.

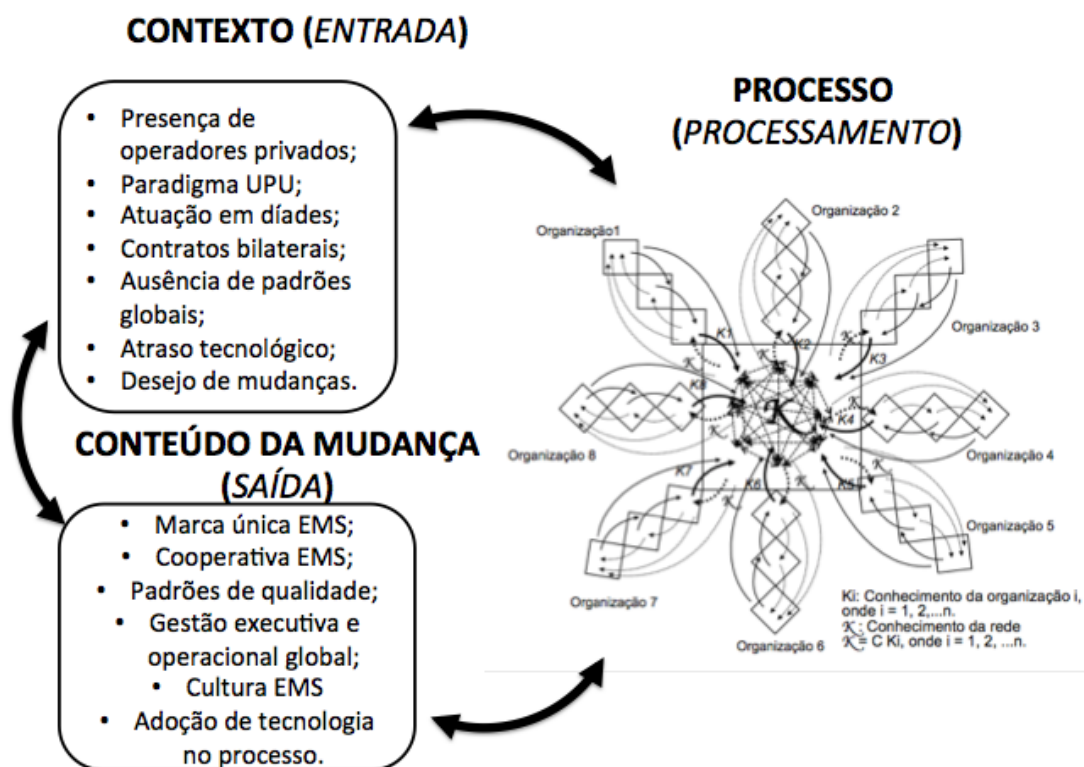
De forma ampla, observou-se que o aprendiz desta pesquisa é singular com relação às redes pesquisadas nos estudos de caso apresentados na revisão de literatura. A afiliação dos correios nacionais à rede UPU lhes concede um senso de pertencimento a um grupo único com relação ao escopo de atuação e também como representantes de governos. Assim, os entrevistados verbalizaram um sentimento de unidade existente, expresso na presença de jargões e linguagens específicos no setor postal internacional, como se todos pertencessem a uma única organização global. A rede EMS revelou-se como uma unidade formada por organizações coesas em torno de significados compartilhados, com alto grau de comprometimento de todos os membros

Analisa-se a seguir o processo de aprendizagem da aprendiz, a rede EMS.

5.2 A ADR-EMS – ANÁLISE

Esta seção discute o escopo relativo ao primeiro e ao segundo objetivos específicos propostos para a tese e tece discussões sobre como a rede EMS aprendeu. Como recurso de pensamento utiliza-se uma visão de processos tradicionalmente empregada na engenharia: entrada, processamento e saída (GONÇALVES, 2000), sem contradizer a visão processual de Pettigrew (1987) e do Modelo ADR. A Figura 20 representa os fatores da ADR-EMS nessa perspectiva.

Figura 20 - Fatores da ADR-EMS



Fonte: Elaborada pela autora.

Para a análise e a discussão do caso ADR-EMS resgataram-se as sínteses do Quadro 37 correspondentes, com a intenção de examinar a sua aderência ao caso da rede EMS (ou seja, se a teoria se alinha aos dados, conforme Taylor e Bogdan, 1998). Assim, as próximas seções trazem a existência ou não de aderência de sínteses dos casos selecionados na revisão de literatura ao caso da ADR-EMS, no que se refere ao Modelo ADR – contexto, conteúdo da mudança e processo.

5.2.1 Fator contexto da rede EMS

Esta seção discute o fator contexto da rede EMS conforme Modelo ADR (Knight e Pye, 2005) anterior à aprendizagem, foco do estudo desta tese. O contexto é o fator que atua

como motivador e norteador das transformações que se deseja alcançar (PETTIGREW, 1987) e que baliza o fator conteúdo da mudança da rede EMS.

5.2.1.1 Ambiente externo à rede EMS

De acordo com os dados coletados, a rede EMS foi pressionada por eventos externos para buscar uma transformação estratégica. Fatores como o crescimento da atuação de operadores privados, a formação da *GD Net* e, sobretudo, as exigências do cliente, cada vez mais atraído pelas facilidades tecnológicas em um ambiente global, promoveram um movimento de mudanças da rede EMS (Aderência da síntese n.1 do Quadro 37 a este caso).

Embora o contexto da rede EMS seja retratado como um ambiente de rede de natureza pública, regulatória e normatizadora, foi um fato de natureza mercadológica que levou a rede a questionar o *status quo* vigente nas décadas de 80 e 90 na rede UPU. Diferentemente dos casos C2 e C3 (sobre o setor de saúde pública da Inglaterra), nos quais as pressões para mudanças ocorreram devido a pressões governamentais, a motivação da rede EMS ocorreu para garantir a sua sobrevivência em mercado concorrencial de serviço de mesmo segmento. A natureza híbrida da rede – de um lado pertencente ao setor público e, de outro, com atuação em mercado concorrencial – fê-la atentar tanto para os aspectos governamentais, quanto mercadológicos do ambiente externo.

5.2.1.2 Ambiente interno à rede EMS

Uma reflexão que se faz com relação ao ambiente interno à época é acerca da “rebeldia” dos correios nacionais que formaram a *GD Net*. As narrativas mostraram que em anos anteriores a esse evento já havia, por parte de alguns correios nacionais europeus (E1 a E10), a consciência da necessidade de melhorias no serviço de correios expressos para competir em cenário que sinalizava abertura do mercado postal (HERMANN, 2011). O episódio da formação da *GD Net* foi o evento que deu início a ações concretas para mobilização de uma rede estratégica no âmbito da UPU. Ainda que tenha sido inicialmente percebido de maneira negativa pela rede EMS (E1; E2; E4), a rede *GD Net* acabou por catalisar o processo de reflexão e transformação da rede. Assim como nos casos C1 e C6 da literatura selecionada, o caso da

rede EMS sugeriu a relevância de uma pressão motivadora interna para que organizações se engajem na rede (Aderência da síntese n.2 do Quadro 37 a este caso).

Um outro aspecto relevante para a ocorrência da ADR-EMS foi a pré-existência de infraestrutura de interações no sistema UPU, a qual é usufruída pela rede EMS (Aderência das sínteses n.3 do Quadro 37 a este caso). Um exemplo são suas práticas de intercâmbio de conhecimento em estrutura de treinamento e desenvolvimento para os correios nacionais, e práticas de emprego de grupos de trabalho com especialistas da rede. A existência de uma estrutura de rede pré-estabelecida mostrou-se crucial para a ocorrência da ADR em uma rede com grande abrangência como a rede EMS.

Com relação ao aspecto cultural da rede, os dados evidenciaram um forte sentimento de pertencimento dos membros ao setor postal, por meio de propósitos comuns. Tal fato deve-se grande parte à interdependência de processos de negócio (Aderência da síntese n.5 do Quadro 37 a este caso). Nesse sentido, pode-se considerar a existência de uma cultura corporativa consolidada por uma identidade (Aderência da síntese n.4 do Quadro 37 a este caso), a qual mostrou transcender nacionalidades na rede EMS. Nela, a cultura corporativa do setor postal mostrou estar sedimentada no modelo mental de seus participantes (“vírus postal”) (E12; E13). Em relatos de entrevistados transpareceram emoções de “defesa de território” diante da entrada de operadores postais no segmento de objetos expressos (E1; E2; E4). Isso sugere que tal sentimento foi um elemento importante nas tomadas de decisão a favor de mudanças na rede EMS.

A literatura pesquisada mencionou sobre a importância das relações de confiança para que as interações se estabeleçam de forma produtiva para a rede (ASHMAN; SUGAWARA, 2013; BADIR; O’CONNOR, 2015; MOZZATO; BITENCOURT, 2018, 2018a). Nesse quesito, a rede EMS também se beneficiou das relações anteriormente estabelecidas pelos correios nacionais dentro da rede UPU. Os participantes de grupos de estudo da UPU são geralmente os mesmos profissionais especialistas em suas organizações de origem em assuntos afetos à área internacional, o que os torna familiares uns aos outros ao longo dos anos (Aderência da síntese n.7 do Quadro 37 a este caso). Esse fato promove a relação de confiança e de livre expressão entre eles.

Observou-se nas narrativas que, ainda que tenham ocorrido as resistências de correios nacionais da rede ampla com relação à mudança de paradigma “um país, um voto” para um

serviço do *core business*, um genuíno sentimento de defesa pela sobrevivência da rede EMS sob a égide da UPU (E1; E4) existiu na rede estratégica, que estudava propostas de mudança para a rede.

A análise dos dados indicou o papel central de uma coordenação da rede na ADR-EMS (Aderência das sínteses n. 9 e n. 30 do Quadro 37 a este caso). O caso da rede EMS guarda semelhança com o caso C6 da literatura selecionada. Nele, fazendeiros do setor leiteiro contrataram uma empresa, a *DairyNZ*, para realizar a gestão executiva e operacional do setor, para alcançar objetivos dependentes da mobilização de uma rede com um número significativo de membros. Da mesma forma, a gigantesca rede postal internacional percebeu a necessidade de contar com um órgão exclusivo para gestão do serviço EMS em todas as organizações da rede, em nível global. Assim, a criação da CEMS foi uma ação decisiva para que os correios nacionais executassem o serviço EMS, como se pertencessem a uma empresa multinacional: um serviço com características uniformes em todo o mundo.

5.2.2 Fator conteúdo da mudança

Similarmente aos seis casos selecionados da literatura revisada, a rede EMS também realizou a ADR integrativa (KNIGHT, 2002) (Aderência da síntese n.10 do Quadro 37 a este caso). Ocorreu inicialmente a mudança de interpretações na rede (quebra do paradigma “um país, um voto” e adoção de gestão baseada em desempenho) que tornou possível a concordância de seus membros por uma mudança de estrutura (criação da CEMS), que por sua vez viabilizou a mudança de práticas, sobretudo em nível de rede ampla, de modo articulado e tempestivo. Os dados evidenciaram que para a rede EMS o maior desafio foi trabalhar a transformação de significados no âmbito da rede. De fato, a obtenção de aprovação, na rede ampla, do rompimento de uma “cláusula pétrea” da convenção da UPU, aliada à adoção de um modelo de gestão similar às corporações do setor privado, marcou a memória de entrevistados que pertenceram à rede estratégica (E1; E4; E6) como um passo ousado para aquele momento, e que conduziu a rede EMS ao sucesso.

Ao se considerar a adesão à CEMS por parte de organizações da rede EMS como critério de internalização oficial das mudanças pelos correios nacionais, entende-se que o processo de ADR-EMS ocorreu gradualmente ao longo de mais de uma década. A CEMS, que

iniciou com 102 organizações em 1999, conta atualmente com a adesão de 182, ou seja, com 95% dos correios nacionais. Observa-se que praticamente todas as organizações aprenderam e aderiram a mudanças de interpretações, práticas e, por vezes, adaptaram suas estruturas individuais em decorrência das decisões da rede. O fato ratifica a afirmativa de Knight (2002) de que a ADR necessita de um longo tempo para que se complete, sobretudo em redes de grandes dimensões e com muitas organizações na rede ampla (Aderência da síntese n.12 do Quadro 37 a este caso).

Um aspecto que emergiu nas reflexões sobre as evidências de ADR foi um eventual paralelismo do processo de AO e de ADR-EMS, no que se refere ao processo de institucionalização da AO e uma possível existência de institucionalização em nível de rede. Crossan, Lane e White (1999) definiram que, na organização, a) “o processo de institucionalização separa a aprendizagem organizacional da individual ou grupal *ad hoc*” (p. 529) e que b) “algum aprendizado está incorporado em sistemas, rotinas, práticas prescritivas da organização e investimento em sistemas de informação e infraestrutura”(p. 529). Knight (2002) afirmou que caso existisse uma autoridade estruturada na rede, a institucionalização de práticas coordenadas e de visões compartilhadas nela seria a evidência da ADR. Observou-se que ambos os enunciados de Crossan, Lane e White (1999), transpostos para o contexto de rede, e a assertiva de Knight (2002) são aplicáveis à rede EMS, uma vez que a CEMS exerce uma autoridade de caráter técnico, elabora normas com relação ao serviço EMS e o aprendizado da rede é incorporado a rotinas e procedimentos, sendo mantido em repositórios de conhecimento da CEMS (E17). Diante dessas observações, pode-se dizer que, de fato, reconhece-se uma institucionalização das mudanças na rede EMS, em nível de rede. Dessa forma, evidencia-se a ocorrência de ADR-EMS tanto pela perspectiva do Modelo ADR, com as mudanças de interpretações, práticas e métodos, como também pelo paralelismo com a AO, com a institucionalização das mudanças em nível de rede. A institucionalização em nível de rede é trazida na reflexão sobre o processo de aprendizagem da rede EMS, na sequência.

5.2.3 Fator processo de aprendizagem da rede EMS

Adianta-se que, de forma diversa ao que ocorreu com os casos estudados por Knight (2002), observou-se a ocorrência de institucionalização das mudanças em nível da rede EMS

que, embora materializada na oficialização da CEMS no Congresso de Beijing de 1999, novos procedimentos referentes ao EMS já estavam em uso devido à disseminação, pelo *board interino*, de um guia operacional. Com a institucionalização das mudanças na rede EMS, assegurou-se que estas seriam implementadas em suas organizações de acordo com suas suscetibilidades ao aprendizado (MOZZATO; BITENCOURT, 2018). Constatado esse fato, observou-se que uma dinâmica adicional às três identificadas (extensão, interação e internalização) do processo de aprendizagem se destacou na rede EMS: uma coordenação para a ocorrência das outras três dinâmicas citadas.

Observou-se, assim, que o subprocesso de primeira ordem dentro da dinâmica de coordenação foi a institucionalização das mudanças em nível de rede. O subprocesso de segunda ordem que nela ocorreu foi o gerenciamento, pela UEMS, dos demais subprocessos (desenvolvimento de significado, de comprometimento e de método), predominantemente em nível de rede. Evidenciou-se o apoio da UEMS a esses subprocessos nas organizações sempre que necessário, em ações de facilitação, *i.e.*, de remoção de dificuldades (FERREIRA, 1999) para a aprendizagem de suas organizações.

Assim, esta tese propõe uma quarta dinâmica para o processo ADR, adicionalmente à extensão, à interação e à internalização: a dinâmica de coordenação, com base na análise do processo de ADR-EMS à luz da aprendizagem multinível. O caso da rede EMS sugeriu que a coordenação é a dinâmica do processo de ADR que mantém as organizações unidas e mobilizadas para o alcance dos objetivos da rede.

Proposição 3 (teórico-empírica) - A existência de um mecanismo de coordenação pode manter a união e o comprometimento das organizações em torno dos propósitos da rede.

A partir de agora, discute-se cada uma das dinâmicas da ADR-EMS e detalha-se a linha de raciocínio que levou a pesquisadora a propor a coordenação como parte do processo de ADR.

5.2.3.1 Dinâmica de extensão – subprocesso de primeira ordem: entrelaçamento de extensão – a formação de uma rede estratégica e o movimento da rede ampla

Os dados coletados sugeriram a existência de dois momentos de extensão na rede EMS. O primeiro deles foi a formação de uma rede estratégica, composta por correios nacionais convidados, os quais trabalharam para a formulação de propostas de mudanças para a rede. O segundo momento de extensão na rede EMS teria ocorrido quando os correios nacionais da rede ampla foram chamados para validarem as propostas da rede estratégica no congresso da UPU em Beijing. Contudo, Holmqvist (2003) menciona que a extensão na AIO está associada à transparência na disponibilização de conhecimento pela organização para contribuir com a rede. Isso implica dizer que a extensão pressupõe participação ativa por parte das organizações nas discussões para construção de conhecimento na rede. Nessa acepção, observou-se que houve o entrelaçamento de extensão apenas por parte das organizações da rede estratégica. A validação das propostas da rede estratégica pela rede ampla pode ser entendida como atividade administrativa e, portanto, não caracterizou a extensão segundo definição adotada nesta tese.

A extensão da rede estratégica foi conduzida pela UPU por meio da atração de especialistas em EMS para formarem o GEsp. Nos casos identificados em literatura, observou-se que esse procedimento ocorreu nas redes do setor público (C2, C3 e C4), nas quais uma organização mandatária atrai os membros da rede por meio de chamamentos e convites. Nos casos estudados pertencentes ao setor privado predominaram redes hierárquicas (C1 e C5), à exceção do caso da rede formada pelos produtores de leite do setor privado (C6), de tipo horizontal. Embora a narrativa não clarifique como as organizações foram atraídas para as redes, nos casos do setor privado observou-se a existência de um membro da rede – ou externo a ela, que tomou a iniciativa de coordenar o chamamento de outros participantes da rede. No caso de redes mandatárias e verticais, tal chamamento acaba por ser convocatório, seja em forma de legislação (C2, C3, C4), seja pela relação cliente-fornecedor (C1 e C5). No caso da rede EMS, embora mandatária, o chamamento ocorreu por convite a especialistas voluntários, reunidos por um propósito comum (Aderência da síntese n. 14 do Quadro 37 a este caso).

Nos casos narrados na literatura revisada, o subprocesso de segunda ordem “desenvolvimento de comprometimento” das organizações para com a rede (SP-CMP) foi identificado como o de maior ocorrência na extensão (Síntese n.13 do Quadro 37). No caso da

rede EMS, em linhas gerais, a existência de comprometimento das organizações postais com a rede EMS pode ser assumida como que existente *a priori*: as interações interorganizacionais ao longo de décadas na rede UPU criaram laços de comprometimento, identidade e pertencimento dos correios nacionais ao setor postal internacional (E12; E15). Assim, não se observou ocorrência de subprocessos da ADR no entrelaçamento de extensão da rede estratégica para a ADR-EMS (Síntese n. 13 do Quadro 37, parcialmente aderente a este caso).

Em suma, na rede EMS observou-se que o subprocesso de primeira ordem de entrelaçamento de extensão ocorreu apenas com as organizações da rede estratégica, e o subprocesso de segunda ordem SP-CMP, que se destacou nos casos selecionados da literatura, foi dispensável no caso empírico da tese, devido à sua pré-existência na rede EMS.

5.2.3.2 Dinâmica de interação – subprocesso de primeira ordem: colaboração na rede estratégica e cooperação na rede ampla

Observaram-se na rede EMS dois momentos de interação formais. Menciona-se, de acordo com relatos (E1; E9), que interações informais existiram a qualquer tempo nessa rede, pois as redes postais transnacionais apresentam contínuos intercâmbios informais entre os correios nacionais, em caráter de ajuda mútua (E9; E15). Para efeitos de discussão nesta tese, contudo, analisa-se a dinâmica de interação a partir das ocorrências formais. Uma primeira delas ocorreu entre membros da rede estratégica, e a segunda, entre rede estratégica e rede ampla.

Assim, em uma primeira etapa, os membros da rede estratégica, representantes de correios nacionais, trabalharam colaborativamente com intercâmbio de ideias em frequências periódicas. Essas interações ocorreram em reuniões presenciais, por conversas telefônicas ou por *e-mails*, à época (E1; E6; E9). Durante a concepção de possíveis caminhos para se solucionar o problema da rede EMS, o desenvolvimento de significado compartilhado (SP-SGN) ocorreu sobretudo em torno da questão “por que não formar uma cooperativa?”, uma ideia disruptiva para o paradigma vigente na UPU com relação aos serviços do seu ramo de atividade. Dessa forma, a concepção e a estruturação de documentação para a proposta de criação da CEMS foram cercadas de discussões de significados (SP-SGN), desenvolvimento de comprometimento das organizações da rede estratégica para com o novo paradigma (SP-CMP),

o que na sequência gerou desenvolvimento de procedimentos (SP-MTD) e criação de um novo órgão com suas atribuições – a CEMS. As entrevistas sugeriram que o subprocesso de segunda ordem dominante na interação dos membros da rede estratégica foi o desenvolvimento de métodos e padrões globais para uma rede EMS transformada (SP-MTD). As narrativas de entrevistados evidenciaram o trabalho dos membros da rede estratégica segundo a ideia de colaboração de Kozar (2010), uma vez que a proposta de criação da CEMS e seus desdobramentos resultaram de um trabalho conjunto de especialistas do setor com experiências sobre o EMS em seus países, com a contribuição dos membros com vivências nos diferentes correios nacionais.

O segundo momento de interação formal ocorreu na busca pela aprovação, por parte da rede ampla, das mudanças propostas (SP-CMP). Embora não tenha ocorrido a dinâmica de extensão para a rede ampla, um ato administrativo promoveu a interação em nível de rede envolvendo todos os correios nacionais, tanto da rede estratégica como da ampla. Nesse encontro no Congresso da UPU de 1999, todos discutiram em plenária a aprovação da proposta do GEsp sobre a criação da CEMS. Segundo entrevistados, nesse momento houve um grande trabalho de convencimento da rede estratégica na revisão da “cláusula pétrea da Convenção” (E1) e adoção de práticas gerenciais orientadas para atingimento de objetivos econômicos para o serviço EMS. Tais medidas implicaram a aceitação de novos significados (SP-SGN) por toda a rede EMS, e isso requereu o comprometimento (SP-CMP) da rede ampla às propostas da rede estratégica. (Aderência da síntese 17 do Quadro 37 a este caso).

Observou-se, assim, que na interação interorganizacional da rede EMS ocorreu o desenvolvimento dos três subprocessos (SP-SGN, SP-CMP e SP-MTD) para a rede estratégica (Aderência da síntese n. 15 do Quadro 37 a este caso) e de dois subprocessos na rede ampla (SP-SGN e SP-CMP).

Constatou-se que a participação dos correios nacionais da rede ampla no processo da ADR-EMS resgata o conceito de cooperação de Kozar (2010), em que as suas organizações fizeram sua parte (votação) para o sucesso da empreitada, porém não compartilharam o processo de criação de conhecimento coletivo, como ocorreu com as organizações da rede estratégica. Dada a dimensão da rede, um processo colaborativo torna-se humanamente inviável. Relembra-se aqui que Kozar (2010) esclarece que a colaboração implica interação direta entre indivíduos com envolvimento de negociação, discussão e acomodação de

perspectivas diferentes. Já na cooperação, cada um contribui com a entrega de sua parte (KOZAR, 2010), o que na rede EMS pode ser ilustrado pela atividade de votação de cada organização da rede ampla. Dessa forma, entendeu-se que na dinâmica de interação da ADR-EMS ocorreu como subprocesso de primeira ordem a colaboração na rede estratégica e cooperação na rede ampla.

5.2.3.3 Dinâmica de internalização – subprocesso de primeira ordem: entrelaçamento na internalização – apoio da rede às suas organizações

Holmqvist (2003) e Mozzato e Bitencourt (2018) enfatizaram a predisposição das organizações da rede para aprender como condição para que ocorra a aprendizagem, o que nem sempre pode ser possível. Como exemplo disso, na rede EMS, o entrevistado E14 mencionou a presença de organizações com deficiências de infraestrutura organizacional ou de insuficiência na quantidade de pessoas preparadas para assimilarem o conhecimento da rede. Observou-se que, nesses casos, um alto grau de suporte da rede desde os tempos do *board* interino catalisou a dinâmica de internalização, promovendo ampla disseminação de padrões iniciais da rede EMS, que se estabelecia gradativamente nas organizações da rede.

Dois subprocessos de segunda ordem da ADR na internalização foram identificados nas narrativas dos entrevistados: o desenvolvimento de comprometimento (SP-CMP) e de métodos (SP-MTD) nas organizações da rede EMS. Observou-se uma distinção entre rede estratégica e rede ampla no que concerne à ocorrência dos subprocessos de segunda ordem. As narrativas de entrevistados sugeriram que, para as organizações da rede estratégica, os subprocessos de desenvolvimento de comprometimento (SP-CMP) em nível de organização foram dispensáveis, uma vez que os indivíduos que representavam suas organizações nessa rede eram aqueles que possuíam autoridade formal com relação ao serviço EMS em seus respectivos países. O subprocesso desenvolvido nos correios nacionais da rede estratégica, na dinâmica de internalização, foi principalmente o ajuste de procedimentos às mudanças promovidas pela rede (SP-MTD).

Necessitou-se, entretanto, disseminar o novo significado compartilhado e desenvolver comprometimento (SP-CMP) no nível operacional das organizações da rede ampla para possibilitar a implementação de mudanças de procedimentos (SP-MTD) (Aderência da síntese

n. 18 do Quadro 37 a este caso). Com essas organizações, houve a necessidade de um trabalho intensivo de convencimento, de busca de comprometimento (SP-CMP) e, mais tarde, de adaptação ou de implementação de métodos (SP-MTD) nas organizações alinhados aos métodos da rede EMS. Essa tarefa coube inicialmente ao *board* interino e, posteriormente, à UEMS junto às organizações-membro (Aderência da síntese n.19 do Quadro 37 a este caso). Ressalta-se que, na internalização, o subprocesso da ADR relativo a ajustes de procedimentos do serviço EMS (SP-MTD) em organizações da rede foi o mais destacado nas entrevistas. Isso se deveu a mudanças na forma de organizar e gerenciar o EMS com a adoção de novas tecnologias, que ocasionaram impactos até o nível de chão-de-fábrica (E1). Assim, muitos correios foram compelidos a aceitarem o apoio ofertado pela rede EMS por meio de consultorias *in loco*, realizadas por seus profissionais especialistas e, mais recentemente, pelos coordenadores regionais da UEMS (E5; E6). Tais consultorias internas – explicitação de apoio da rede às suas organizações – têm assegurado ao longo dos anos que os correios nacionais tenham assistência quanto à implementação ou ajustes dos métodos e dos procedimentos relativos ao EMS. Ocorreram adicionalmente intercâmbios entre os membros da rede em reuniões e *workshops*, nos quais houve trocas de conhecimentos relativos à implantação dos métodos padrões disseminadas pela rede EMS, a partir de experiências em suas realidades (E11; E13). Essa aprendizagem por mimetismo (AMMONS; ROENIGK, 2014; JONES; MCPHERSON, 2006), acrescida de acompanhamento *in loco* (E13) com treinamento formal e sistematizado promovido pela UEMS, tem sido uma estratégia fundamental na consecução do comprometimento de todos os membros da rede (E2). Nesses momentos, os significados desenvolvidos em nível de rede são explicados e compreendidos pelas organizações em nível operacional (E12) (SP-SGN) e, dessa forma, consegue-se o comprometimento das organizações da rede ampla (SP-CMP).

Embora as mudanças tenham sido recebidas inicialmente com resistência, com o decorrer do tempo, as organizações da rede ampla passaram a perceber a sua necessidade, a partir da observação do processo de logística de objetos expressos dos concorrentes do setor privado (E1; E2; E4; E7). Isso as tornou permeáveis às mudanças pretendidas e facilitou eventuais neutralizações das objeções às mudanças.

Por fim, segundo os dados coletados para esta tese, a internalização completa do aprendizado da rede EMS ocorreu de forma gradativa, com a melhoria da infraestrutura

tecnológica de correios nacionais como fruto de investimentos realizados ao longo de anos. Constatou-se que, na rede EMS, o processo de internalização obedeceu a um padrão existente na rede UPU: transmissão e disseminação de conhecimento por meio de treinamentos sistematizados, reuniões virtuais e presenciais em *workshops* e seminários regionais, além das consultorias internas (Aderência da síntese n. 19 do Quadro 37 a este caso). As práticas relatadas pelos entrevistados mostraram-se similares às práticas de internalização empregadas pela Toyota, no caso C1, e pela *DairyNz*, no caso C6.

5.2.3.4 Dinâmica de coordenação - subprocesso de primeira ordem: institucionalização em nível de rede – incorporação de práticas pelos correios nacionais de maneira coordenada

Com a criação da CEMS, a UEMS foi implantada para cuidar com exclusividade do EMS, o que trouxe foco de gestão e sistematização dos processos de internalização do conhecimento da rede EMS aos seus membros. Em suma, foi-lhe atribuído o papel de coordenação da rede. Dentre os quatro papéis principais da UEMS identificados nos dados de entrevista e descritos no capítulo anterior (suporte à internalização nas organizações da rede, ponte entre suas organizações, guardião dos seus padrões e propulsora da rede), o papel de guardião dos padrões da rede atuou, e atua até os dias de hoje, como concretização da institucionalização do aprendizado da rede nesse nível.

A existência de repositórios de conhecimento na UEMS com emissão de normas e padrões para as organizações evidenciou a institucionalização do aprendizado em nível de rede como subprocesso de primeira ordem. Como subprocesso de segunda ordem, que contribui para que o subprocesso de primeira ordem aconteça, identificou-se o gerenciamento dos subprocessos envolvidos no processo de ADR-EMS. Em uniformidade aos demais processos de segunda ordem da ADR-EMS, atribuiu-se a sigla SP-GSP ao subprocesso de “gerenciamento dos subprocessos” da ADR-EMS.

O subprocesso de primeira ordem, institucionalização do aprendizado em nível de rede, emergiu nas entrevistas como o ponto central do estudo de caso em questão e, inicialmente, foi considerado como uma particularidade sua. Entretanto, um retorno à definição de Crossan, Lane e White (1999) sobre o processo de institucionalização na AO, trouxe um *insight* de que a institucionalização em nível de rede pode ter ocorrido nos seis casos

selecionados da literatura, mas que não havia sido distinguida até o surgimento do fato de forma destacada no caso da rede EMS. A institucionalização em nível de organização é evidenciada quando “algum aprendizado está incorporado em [...] rotinas [da organização]” (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 529). Transposta essa assertiva para o nível de rede, por meio de uma nova revisão nos artigos selecionados observou-se que em todos os casos selecionados da literatura as mudanças ocorridas foram incorporadas em nível de rede, ainda que tal processo não estivesse sido explicitado nas narrativas. As mudanças efetivadas nas redes, em todos os casos, mostraram-se permanentes, independente da presença ou não de alguma de suas organizações. Assim, pode-se entender como institucionalização na rede o processo de incorporação de conhecimentos da rede pelo conjunto de suas organizações como um todo, de maneira análoga à institucionalização na organização que ocorre quando ela institucionaliza em si um conhecimento ao incorporá-lo em sua cultura (VERA; CROSSAN; APAYDIN, 2011). Assim, uma mudança em propriedades da rede pode ser compreendida como a ocorrência de sua institucionalização em nível de rede.

Diante das reflexões até aqui realizadas, um complemento ao Quadro 26 é proposto no Quadro 44 com relação à ADR-EMS:

Quadro 44 - Processo da ADR-EMS

Dinâmica	Subprocesso de primeira ordem	Subprocessos de segunda ordem	Nível predominante
Extensão	Entrelaçamento	SP-CMP não foi necessário ser desenvolvido na rede estratégica.	Organização
Interação	Colaboração e/ou cooperação	Desenvolveu significado, comprometimento e método (SP-SGN; SP-CMP; SP-MTD).	Rede
Internalização	Entrelaçamento	Desenvolveu significado, comprometimento e método. (SP-SGN; SP-CMP; SP-MTD)	Organização
Coordenação	Institucionalização [em nível de rede]	Gerenciou subprocessos da ADR (SP-GSP).	Rede

Fonte: Elaborado pela autora.

A inserção da dinâmica de coordenação na rede como parte do processo da ADR-EMS colocou em proeminência o papel do coordenador de rede EMS, a CEMS. Ainda que nos casos selecionados este tenha sido identificado como relevante, conforme 2.3.6, o caso ADR-EMS possibilitou à pesquisadora enxergar com clareza os movimentos da CEMS dentro do processo ADR-EMS. Por isso, o *insight* sobre a inclusão da dinâmica da coordenação como parte do processo de aprendizagem da rede só ocorreu após o tratamento dos dados de campo. Como

consequência, o papel da UEMS será discutido mais adiante já nessa perspectiva: a coordenação como parte integrante do processo ADR.

Apresenta-se aqui uma característica específica de coordenação que emergiu na análise da UEMS: a sua atuação mostrou ser de natureza facilitadora. Segundo Ferreira (1999), “facilitar” significa remover dificuldades e obstáculos. No caso EMS observou-se que a facilitação se expressou sobretudo no apoio da UEMS aos correios nacionais com ações de treinamento e de resolução de problemas, muitas vezes pontuais, o que possibilitou a internalização rede-organização e, portanto, a ADR.

O Quadro 44 evoca a concepção inicial da ADR à luz da aprendizagem multinível (Figura 12) e torna possível observar a existência ou não de aderência da teoria aos resultados encontrados no estudo de caso desta pesquisa. Essa análise é apresentada na sequência.

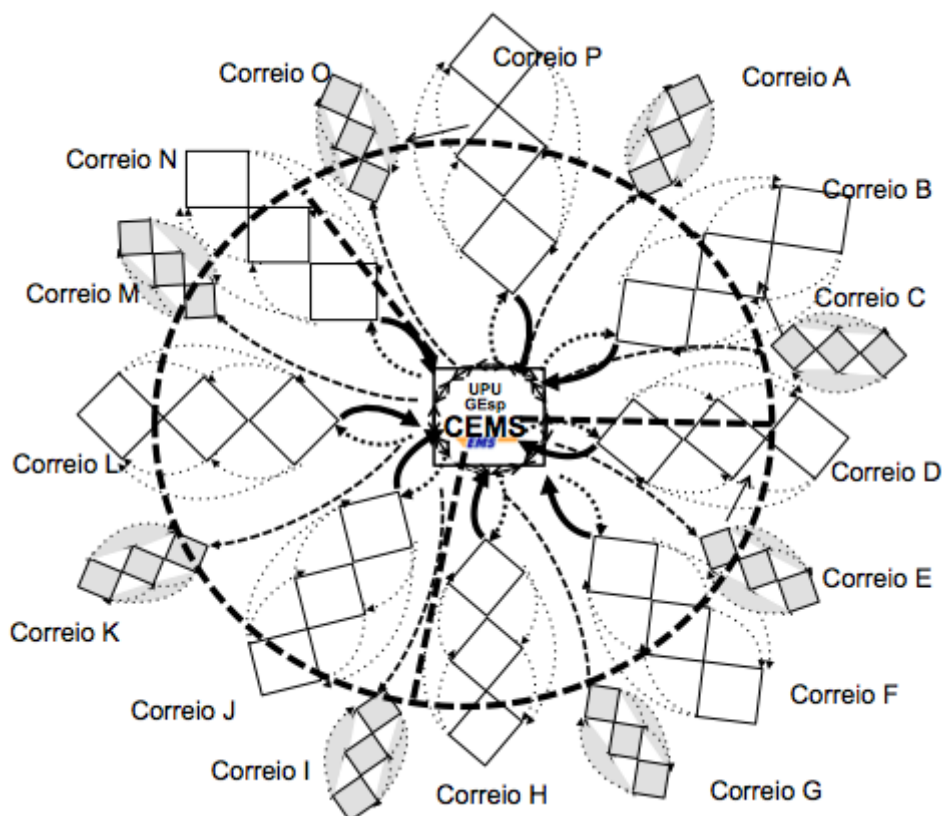
5.2.3.5 Representação da ADR-EMS à luz da aprendizagem multinível

Do exposto até o presente momento, a partir da concepção inicial da ADR à luz da aprendizagem multinível (Figura 12), representa-se o processo da ADR-EMS na Figura 21, a seguir. De forma análoga à Figura 12, concebida a partir dos casos selecionados na literatura, a Figura 21 representa as dinâmicas de extensão, interação e internalização de organizações (correios nacionais) no caso EMS. Ao centro, representou-se a figura da CEMS como coordenadora e *hub* da rede (GIBB; SUNE; ALBERS, 2017). O *hub* da rede é apresentado com sua evolução no tempo – inicialmente como ente normalizador da UPU e, em seguida, como um núcleo da condução das transformações. Esse núcleo iniciou-se com o grupo de especialistas (GEsp) e evoluiu para a CEMS designada como coordenadora permanente da rede.

Na Figura 21 as organizações da rede estratégica estão representadas na cor branca. As demais, na cor cinza, representam organizações da rede ampla. Note-se que as setas que unem as organizações da rede estratégica ao *hub* estão representadas nos dois sentidos: extensão (setas em linha cheia) e internalização (setas em linha pontilhada). Já as setas que unem as organizações da rede ampla estão desenhadas apenas no sentido rede-organização (setas em linha pontilhada) e indicam que não houve dinâmicas de extensão e interação no processo de ADR. No centro encontra-se representado o nível de rede em que as organizações da rede estratégica realizaram a dinâmica da interação (círculo com setas em movimento contendo as

siglas UPU/GEsp/CEMS). O grande círculo pontilhado, que sugere a imagem de um volante de automóvel, foi a representação encontrada para ilustrar um elo que une todas as organizações à CEMS. A metáfora do volante representa a dinâmica da coordenação da rede EMS: manter as organizações unidas em torno de objetivos comuns e ajudá-las a alcançá-los.

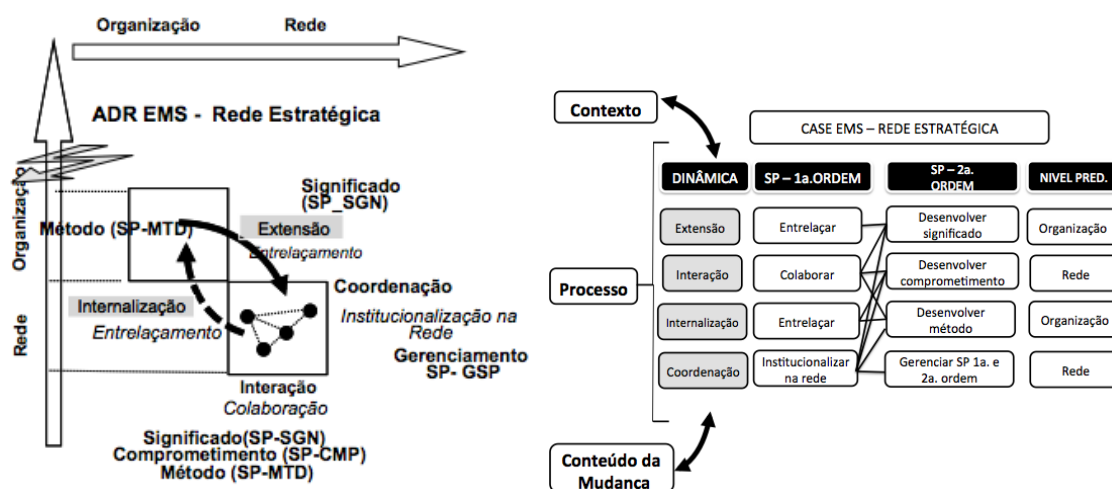
Figura 21 - Representação da ADR-EMS



Fonte: Elaborada pela autora.

O olhar das dinâmicas na perspectiva vertical com seus subprocessos de primeira e segunda ordens estão representados nas Figuras 22 e 23, mais abaixo, com as distinções observadas para a rede estratégica e ampla. A imagem do lado esquerdo da figura resgata, para a rede EMS, a construção da localização dos subprocessos de ADR realizada na etapa teórica da tese (Figura 14), e a imagem do lado direito resgata o processo de ADR-EMS dentro do Modelo ADR (Figura 13). Os dois lados da figura são representações de um mesmo fenômeno, explicitado de formas distintas como recurso de clareza de explicitação por parte da pesquisadora.

Figura 22 - ADR-EMS - rede estratégica



Fonte: Elaborada pela autora.

A partir do que se observou no caso estudado, o processo de ADR-EMS do Quadro 44 pode ser desdobrado para a ADR-EMS da rede estratégica, conforme Quadro 45.

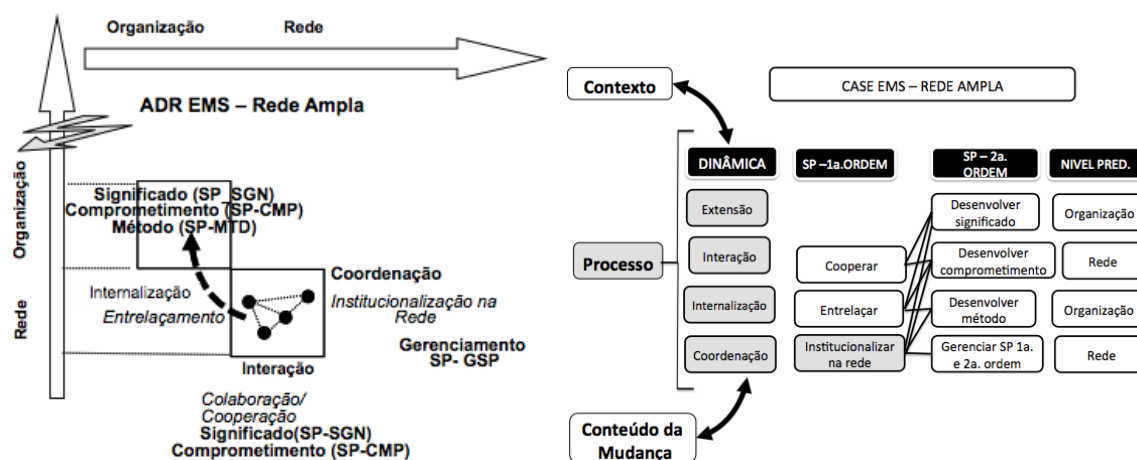
Quadro 45 - Processo da ADR-EMS – rede estratégica

Dinâmica	Subprocesso de primeira ordem	Subprocessos de segunda ordem	Nível
Extensão	Entrelaçamento	Desenvolveu significado (SP-SGN).	Organização
Interação	Colaboração	Desenvolveu significado, comprometimento e método (SP-SGN, SP-CMP e SP-MTD).	Rede
Internalização	Entrelaçamento	Desenvolveu método (SP-MTD).	Organização
Coordenação	Institucionalização [em nível de rede]	Gerenciou os subprocessos da ADR da rede estratégica (SP-GSP)	Rede

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a rede ampla, a Figura 23 a seguir traz as representações de forma análoga à rede estratégica anteriormente apresentada.

Figura 23 - ADR-EMS - rede ampla



Fonte: Elaborada pela autora.

Da mesma forma que foi realizado para a rede estratégica, desdobra-se o Quadro 44 para a rede ampla no Quadro 47.

Quadro 46 - Processo da ADR-EMS – rede ampla

Dinâmica	Subprocesso de Primeira Ordem	Subprocessos de Segunda Ordem	Nível
Extensão	Não identificado	-	-
Interação	Cooperação	Desenvolvimento de significado e de comprometimento (SP-SGN e SP-CMP).	Rede
Internalização	Entrelaçamento	Desenvolver significado, comprometimento e método (SP-SGN, SP-CMP e SP-MTD)	Organização
Coordenação	Institucionalização [em nível de rede]	Gerenciou os subprocessos da ADR da rede ampla (SP-GSP)	Rede

Fonte: Elaborado pela autora.

Três pontos distinguem as dinâmicas e os subprocessos da ADR-EMS da construção teórica que se realizou com base nos seis casos selecionados (vide Figura 14). O primeiro deles é a identificação da coordenação, na ADR-EMS, como uma dinâmica que faz parte do seu processo. Identificaram-se o subprocesso de primeira ordem – a institucionalização do aprendizado em nível de rede – e o subprocesso de segunda ordem – o gerenciamento dos subprocessos da rede.

O segundo ponto que distingue o caso EMS dos anteriores pesquisados é que, no processo de ADR da rede estratégica, observou-se a ausência de subprocessos de segunda

ordem na extensão. Isso pode significar que nem sempre é necessário desenvolver subprocessos de segunda ordem na extensão, por uma possível pré-existência dos mesmos. Conforme já mencionado, no caso da rede EMS, significado compartilhado e comprometimento dos atores já existiam previamente à decisão de trabalho conjunto. Assim, a observação da rede EMS sugeriu que os subprocessos de segunda ordem SP-SGN, SP-CMP e SP-MTD podem não ocorrer necessariamente da mesma forma em todos os casos de ADR. Cada caso poderá apresentar a necessidade ou não de desenvolver os três subprocessos SP-SGN e/ou SP-CMP e/ou SP-MTD em nível de organização e/ou de rede.

O terceiro ponto é que na rede ampla da Figura 23 se observa como dinâmica vertical (rede-organização-rede) somente a dinâmica da internalização. Um exemplo dessa configuração ocorreria quando organizações da rede ampla se limitam ao papel de receptoras de decisões tomadas ou de métodos desenvolvidos em nível de rede. Nesses casos, nelas ocorrem somente os subprocessos relativos à internalização. No caso da rede EMS houve alguma interação entre as organizações da rede estratégica e da rede ampla por ocasião da votação pelas mudanças no Congresso de Beijing, mas poder-se-ia conceber casos em que uma decisão a nível de rede fosse compulsória para todas as organizações da rede. Um exemplo seria uma legislação acima do nível de rede, que obrigue as suas organizações a adotarem novos padrões. Em tais eventos, pode não haver interações interorganizacionais e ocorrer aprendizagem coercitiva (JONES; MCPHERSON, 2006). Uma reflexão que emerge é se nesses casos haveria ou não ADR. Knight e Pye (2004) afirmam que estruturas cognitivas compartilhadas (normas e interpretações) e práticas coordenadas na rede suportam a ADR. Se todas as organizações da rede internalizam o mesmo conhecimento proveniente da rede de forma tempestiva, de tal maneira que se observe que toda a rede mudou, então pode-se considerar que um processo de ADR pode ser composto somente pela internalização. Isso não desfaz o entendimento de que a ADR se compõe de um conjunto de AIOs.

A rigor, somente quando ocorre a internalização na organização da rede é que se pode observar a sua AIO e, por consequência, a ADR como um conjunto delas. Essa linha de raciocínio pode indicar que a internalização é a dinâmica da aprendizagem multinível decisiva na AIO (alinhada à primeira proposição teórica desta tese) e, por conseguinte, relevante na ADR.

Nesse sentido, redes com estruturas que favoreçam a internalização potencializam a ocorrência de ADR, e esse fato talvez explique o sucesso da transformação da rede EMS: uma estrutura consolidada de treinamento formal em nível global da UPU, composta por estratégias como *workshops*, reuniões de formação e consultores internos. Tais práticas podem ter contribuído significativamente para a internalização dos padrões da rede na maioria das organizações de forma tempestiva.

A ausência da extensão na rede ampla e do subprocesso secundário SP-CMP na extensão da rede estratégica sugeriram que há indícios de que o processo de ADR pode prescindir de alguma dinâmica e/ou de subprocesso conforme o contexto em que a rede está inserida. Apresenta-se, assim, a quarta proposição desta tese, em decorrência das reflexões até aqui relatadas:

Proposição 4 (teórico-empírica) – O processo de ADR pode ser descrito a partir de quatro dinâmicas (extensão, interação, internalização e coordenação), quatro subprocessos sociais de primeira ordem (entrelaçamento de extensão, colaboração e/ou cooperação de interação, entrelaçamento de internalização e institucionalização em nível de rede) e quatro de segunda ordem (desenvolvimento de significado, desenvolvimento de comprometimento, desenvolvimento de método e gerenciamento dos subprocessos de primeira ordem), podendo ocorrer ausência de dinâmicas e/ou subprocessos em função do contexto em que a rede se encontra.

A possibilidade da ausência de algum subprocesso da ADR leva ao questionamento se haveria alguma dinâmica ou subprocesso que seja fator crítico de sucesso para a ocorrência de ADR, indo ao encontro de um mesmo pensamento em que se argumentou que a internalização é a dinâmica que efetiva a AIO.

Retornou-se à questão da distinção entre AIO e ADR. Uma vez considerada a proposição 2, de que a ADR é o conjunto de AIOs que ocorrem articulada e tempestivamente nas organizações da rede, entende-se que o que difere uma da outra é a ocorrência conjunta (ou concomitante, no ideal teórico) dos subprocessos de primeira e segunda ordens em todas as organizações da rede. Na ADR, o foco é a rede e seus objetivos, e as organizações necessitam muitas vezes abrir mão de objetivos individuais em prol do alcance de objetivos da rede. À

exceção de transformações requeridas por forças legais (C3 e C4), nos casos selecionados da literatura observou-se o destaque das ações das coordenadoras das redes. Notou-se que a Toyota (C1) gerenciou tanto os subprocessos de primeira ordem, como também os de segunda ordem. O mesmo pode-se dizer da PDR (C4), da DRS (C5) e da *DairyNZ* (C6). Mesmo nos casos C3 e C4, em que não se observou um ente coordenador explícito, um grupo (PSSG) atuou como ponto de referência para os demais atores envolvidos nos processos de transformação intencionada. No caso da rede EMS, as entrevistas revelaram com clareza o papel central da UEMS como gestora executiva e operacional do processo-fim da rede EMS. Conforme a metáfora do volante de automóvel da Figura 23, a UEMS atua desde sua criação como aquela que facilita a tempestividade das AIO's dos correios nacionais, de forma a permitir um movimento conjunto e articulado da rede.

Diante dessas considerações, “institucionalizar as mudanças em nível de rede” sugere ser o subprocesso central da ADR. Assim, decorre a proposição cinco:

Proposição 5 (teórico-empírica) – Sugere-se que o subprocesso que efetiva a ADR é a institucionalização das mudanças em nível de rede.

Uma outra reflexão decorrente da observação da ADR-EMS ocorre com relação ao tipo da aprendizagem da rede EMS. Knight (2002) classificou a ADR em três tipos, conforme sua ocorrência no nível cognitivo, no nível comportamental ou ambas (vide Figura 9). O caso da ADR-EMS ilustra uma ADR integrativa e permitiu observar que a mudança de cognição compartilhada e de práticas compartilhadas ocorreram em momentos distintos e com atores diferentes. A mudança cognitiva predominou na interação das organizações da rede estratégica, culminando com a criação da CEMS. A UEMS, como coordenadora da rede EMS, passou a gerenciar a internalização em toda a rede, estratégica e ampla. Em que pese a existência de mudança cognitiva também na rede ampla, observou-se que nelas a ênfase foi na mudança comportamental. Ou seja, em processo de ADR em que predomine a dinâmica de internalização, o caso da rede EMS sugere que a de ADR comportamental é a que pode predominar (Figura 9).

Devido ao destaque dado pelos entrevistados à CEMS com um detalhamento mais acurado da dinâmica “coordenação” no processo de ADR, e também pela menção da

importância de um mecanismo de coordenação de rede na revisão de literatura, discute-se a seguir sobre ele – a unidade EMS (UEMS).

5.3 O PAPEL DA UEMS NO PROCESSO DA ADR-EMS

Knighat (2002) alertou para a dificuldade em se mobilizar organizações da rede ampla para se concretizar a ADR, face a um maior distanciamento entre elas e as organizações da rede estratégica. Tal assertiva sugere a necessidade da presença de uma força de coesão entre as organizações, de maneira que possibilite um movimento conjunto com as organizações da rede ampla. Ao se observar a rede EMS, composta de quase 200 correios nacionais, com diversidades culturais, de nível operacional, de realidades diversificadas em termos de clientela para o serviço EMS etc., entende-se que a adoção de um ente coordenador para gerenciar uma rede complexa mostrou-se acertada. A CEMS é percebida por todos os entrevistados como a principal responsável pela transformação da rede EMS da década de 90 em diante.

Resgata-se de Wegner, Drayski e Verschoore (2017) que a adoção de uma organização com a atribuição específica de gerenciar a rede é a que traz maior eficácia para ela. Referem-se os autores que há uma maior centralização das decisões, maior formalização de processos e existência de equipes especializadas. Esse descritivo corresponde na íntegra à UEMS, o braço executivo da CEMS.

Embora pertencente à rede UPU, a CEMS goza de certa autonomia com relação a recursos, uma vez que esses são obtidos com as contribuições dos membros da rede. Esse ponto é crucial para imprimir velocidade nas decisões e nas ações, uma vez que o processo usual no âmbito da UPU não se isenta da burocracia existente em sistemas governamentais. Conforme expressou um dos entrevistados, a rede EMS deve primar pela celeridade, e esse fato acaba por influenciar a cultura interna da rede, com o despontar de uma cultura EMS dentro da cultura da UPU (E14). Percebeu-se, assim, o comprometimento e a dedicação de profissionais da UEMS, dada a exclusividade com que se voltam a um produto da rede UPU percebido como “especial”, o serviço EMS. Menciona-se que a seleção para o papel de coordenador regional recai preferencialmente entre profissionais com experiência do serviço EMS em seu país. Em geral, o coordenador regional (Figura 17) é oriundo da região geográfica que coordena, para facilitar as interações que dependem de fatores culturais (E13). Esse fato evidencia o cuidado da CEMS

com relação a um dos fatores que influenciam a ADR: o indivíduo. Esse fator será retomado na seção subsequente.

Na revisão da literatura (capítulo 2) foram identificadas atividades da organização coordenadora da rede nos diversos subprocessos das dinâmicas da ADR à luz da aprendizagem multinível, nos casos selecionados em que se evidenciou a ADR (Quadro 36). As atividades exercidas pela UEMS ratificam a maioria das atividades de coordenação de redes interorganizacionais identificadas nos casos selecionados, à exceção de três delas, conforme sinalizado no Quadro 47 a seguir.

Quadro 47 - Atividades da UEMS

Atividades da coordenação catalisadoras de ADR	Dinâmica multinível	Caso na literatura	UEMS
Formar redes de aprendizagem para catalisar a aprendizagem dos membros e transformar a rede.	Extensão	C1; C5	Sim
Atrair e motivar organizações a participar da rede.	Extensão	C1; C5	Sim
Facilitar a construção de uma identidade clara e compartilhada a todas as organizações da rede.	Interação	C1; C5; C6	Sim
Explicitar o conhecimento da rede, para lhe assegurar a propriedade. Elaborar e disseminar padrões coletivos.	Interação	C1; C4	Sim
Criar um repositório de conhecimentos da rede.	Interação	C1	Sim
Promover, motivar e dar suporte para o efetivo compartilhamento de conhecimento interorganizacional e facilitar a aprendizagem com os pares.	Interação	C1; C4	Sim
Desenvolver significado, comprometimento e método de ações conjuntas da rede.	Interação	C1; C4; C6	Sim
Reduzir custos de acesso a conhecimentos da rede.	Internalização	C1	Não identificado
Proteger a rede de <i>free riders</i> (organizações que absorvem, mas não compartilham conhecimentos na rede).	Extensão	C1	Não identificado
Promover a comunicação intensa e continuada entre as organizações da rede; centralizar e coordenar o intercâmbio de conhecimentos.	Interação	C1; C4;	Sim
Atuar como consultor estratégico coletivo, com suporte ou criação de estratégias de internalização às organizações da rede (transferência de conhecimentos, negociação com executivos de nível estratégico, aquisição de equipamentos etc.)	Internalização	C1; C4; C6	Sim
Administrar a rede como uma entidade única formada por organizações, com propósitos (desempenho de nível estratégico) no nível de rede.	Extensão, interação e internalização	C1; C4	Sim

Atuar como agência no nível de rede para reunião de recursos dispersos da rede.	Extensão, interação e internalização	C4;	Sim
Monitorar os interesses da rede: evitar favorecimentos de interesses de organizações individuais.	Extensão e interação	C1; C4;	Não identificado
Acompanhar as ações das organizações relativas ao escopo da rede.	Interação e internalização	C4; C5	Sim
Realizar interfaces com organizações externas à rede a que estejam subordinadas (ex.: órgãos regulamentadores de governo), com a mediação de eventuais interferências políticas.	Extensão, interação e internalização	C4	Sim

Fonte: Elaborado pela autora.

A não identificação das três atividades do Quadro 47 no caso EMS se deve à singularidade de uma rede que possui vínculos de confiança herdados da rede maior, a rede UPU. A atuação da UEMS como coordenadora da rede EMS ratifica, portanto, o que havia sido apresentado pela literatura revisada. De acordo com entrevistados, o fato que torna o caso EMS uma *success story* (E6) na rede UPU é precisamente a existência da CEMS e da UEMS, que realiza a gestão operacional global do EMS.

A reflexão final que se faz antes de encaminhar a tese para a última seção da discussão é o posicionamento da pesquisadora em alinhamento a Wegner, Drayski e Verschoore (2017). A existência de um organismo exclusivo para a gestão da rede, tanto nos casos selecionados da literatura, como no caso da rede EMS, mostrou-se determinante para que o grupo de organizações aprendessem enquanto grupo e não apenas individualmente (KNIGHT, 2002). As coordenadoras das redes em que se identificou a ADR mostraram ter sido atuantes em quase todas as etapas dos subprocessos de primeira e de segunda ordens do processo de ADR. Mesmo os casos C2 e C3 (sobre o setor de saúde britânico) em que não foram explicitados antes de coordenação da rede, o Serviço de Saúde Nacional (NHS) é identificado como a organização central nos relatos. A quarta dinâmica da ADR-EMS, a coordenação, situa-se em nível de rede, mas atua tanto vertical como horizontalmente, em nível de rede e de organizações. Observou-se que a UEMS promove a articulação entre os níveis rede e organização e também internamente em cada nível, ao apoiar tanto as interações quanto as internalizações em correios nacionais. Dessa forma, ela gerencia a rede EMS para fins de alcance de objetivos da rede e não de organizações individuais. Ao se evocar novamente a metáfora do volante de um automóvel e sua atuação no direcionamento das rodas, propõe-se que esse seja o papel da

coordenação: assegurar que todas as organizações da rede se dirijam para uma mesma direção, ao mesmo tempo.

Proposição 6 (teórico-empírica) – Sugere-se que a coordenação permeia todas as dinâmicas da ADR para promover o conjunto de AIOs de forma articulada e tempestiva.

Pesquisar a ADR-EMS permitiu identificar fatores que a influenciaram ao longo do processo e que estão anteriormente relatados de forma integrada ao desenvolvimento dos subprocessos de primeira e segunda ordens. Portanto, os fatores de influência da ADR não são eventos estáticos ou fatores desconectados de um contexto em determinado momento. Contudo, explicitar de forma sistematizada os fatores que influenciam a ADR nesta tese auxilia a trazer o foco do leitor para eles, ainda que ocorram redundâncias e repetições ao se mencionar eventos ocorridos na rede EMS. Assim, ao destacar os fatores que influenciaram a ADR na rede EMS e as reflexões junto aos autores pesquisados na revisão de literatura tentou-se oferecer uma análise que contribua na promoção da ADR, ou seja, para que redes aprendam e se transformem.

5.4 FATORES QUE INFLUENCIARAM A ADR-EMS

Nesta seção discutem-se fatores que influenciaram a ADR-EMS em paralelo com os seis casos de ADR da literatura revisada, atendendo ao terceiro objetivo específico proposto para esta tese. Como parte da abordagem dedutiva do tratamento dos dados, a autora analisou os dados de campo a partir de fatores que influenciaram a ADR provenientes da literatura (Quadro 27 e sínteses do Quadro 37). O Quadro 27, por sua vez, resultou da reorganização da revisão de literatura sobre: a) redes interorganizacionais (Quadro 3); b) fatores relacionados à rede que influenciam a AIO (Quadro 6); c) fatores externos à rede que influenciam a AIO (Quadro 5); d) fatores externos que influenciaram a ADR nos seis casos selecionados (Quadro 13); e) fatores internos que influenciam a AIO (Quadro 6); f) fatores internos que influenciaram a ADR nos seis casos selecionados (Quadro 14); g) fatores relacionais que influenciam a AIO (Quadro 6); h) fatores relacionais que influenciaram a ADR nos seis casos selecionados (quadros 16 a 18). As sínteses do Quadro 37 igualmente se fundamentam no Quadro 27 no que diz respeito a fatores que influenciaram a ADR nos seis casos empíricos selecionados. Dessa

forma, a análise que segue contrasta os fatores de influência na ADR compilados nas fontes anteriormente citadas com aqueles identificados na rede EMS.

Para estruturar esta seção, recorreu-se igualmente ao Quadro 27 (seção 2.3.5). Assim, foram analisados na rede EMS as seguintes categorias de fatores que influenciaram a ADR-EMS: a) características da rede aprendiz (CR); b) fatores ambientais internos e externos (FA); c) fatores relacionais entre organizações da rede (FR); e d) fatores das organizações da rede (FO). Alguns fatores não constantes na literatura revisada emergiram no caso da rede EMS. Esses foram assinalados como “fatores emergentes no caso EMS”, ao final de cada categoria analisada. Uma categoria não identificada na literatura revisada emergiu nesta tese: a influência, na ADR-EMS, do indivíduo que representa a sua organização na rede (FI), e foi igualmente assinalada como fator emergente. Menciona-se ainda que os autores citados nesta seção foram evocados do capítulo 2, principalmente da seção 2.3.5.

Por último, após a análise e reflexão sobre cada fator que influenciou a ADR-EMS, gerou-se uma proposição com base na análise, feita pela autora, dos sete estudos de caso: seis casos selecionados da literatura somados ao caso da rede EMS, objeto de pesquisa da presente tese. Partiu-se do raciocínio de que a existência de um determinado fator nos sete casos analisados pode ser um provável fator que influencia o processo de ADR e, por isso, merecedor de atenção para a gestão de ADR.

5.4.1. Características da rede (CR) que influenciaram a ADR-EMS

Menciona-se que os fatores relacionados a características da rede na literatura revisada encontraram aderência ao caso EMS, conforme descrito a seguir:

5.4.1.1 Características de rede (CR) presentes nos casos selecionados e com aderência ao caso EMS

Analisam-se os seguintes atributos da rede aprendiz, mencionados como influenciadores da ADR nas fontes anteriores (Quadro 27 e Quadro 37) e que foram identificados na rede EMS:

CR1 – tipo de rede quanto à formalidade - ainda que a díade inicial entre Estados Unidos e Reino Unido tenha se iniciado espontaneamente, a rede EMS pode ser classificada como formal a partir da sua migração para a UPU na década de 80. Observou-se, assim, que tanto nos seis casos de ADR selecionados da literatura, como no caso da rede EMS, a oficialização da rede e consequente existência de regras de funcionamento e gestão (AGRANOFF, 2006) sugere facilitar a ADR (Aderência da Síntese n. 20 do Quadro 37 a este caso). Proposição CR1 – Há indícios de que a formalização de redes interorganizacionais pode facilitar a ocorrência de ADR.

CR2 – tipo de rede quanto à similaridade de atividade - nos casos selecionados da literatura com evidências de ADR, quatro dentre seis redes eram de natureza homóloga. A rede EMS também é do tipo homóloga com organizações que realizam as mesmas atividades, o que facilita a sua aprendizagem (AMMONS; ROEGNIK, 2014; KIM *et al.*, 2016; MOZZATO; BITENCOURT, 2018). Assim, as concepções e implementações de padrões foram facilitadas pela natureza homóloga da rede EMS, com a minimização das dificuldades de interações que podem ocorrer em redes amplas (MOZZATO; BITENCOURT, 2018; NATHAN; MITROFF, 1991). (Aderência da Síntese n. 20 do Quadro 37 a este caso). Proposição CR2 – Há indícios de que redes de natureza homóloga tendem a facilitar a ADR, uma vez que as especificações são comuns às suas organizações.

CR3 – tipo de rede quanto à hierarquia - redes mandatárias contam com a presença de um mandatário que inicia a rede em torno de objetivos por ele definidos (RAELINS, 1980). Os casos selecionados com evidências de ADR mostraram que, na esfera pública, o governo é um mandatário tácito com recursos de natureza legal, conforme se pôde observar nos casos C2, C3 e C4. Nas redes do setor privado (C1 e C5), a organização-líder (Toyota e DRS, respectivamente) estabeleceu os objetivos da rede e reuniu organizações em torno dela. No caso da rede EMS, a UPU tomou a iniciativa de formar a rede EMS em escala global ao implementar o serviço de correios expressos em sua rede. (Aderência da Síntese n. 20 do Quadro 37 a este caso). Proposição CR3 – Há indícios de que redes mandatárias podem facilitar a ADR, pois existe um mandatário para formar a rede em torno de seus objetivos.

CR4 – tipo de rede quanto ao objetivo - uma rede se forma com diversas finalidades, conforme explicitado no capítulo 2. As seis redes estudadas em literatura e também a rede EMS revelaram que seu propósito principal era sua transformação (PETTIGREW, 1987) com base

em auxílio mútuo (Aderência da Síntese 22 do Quadro 37 a este caso). Essa constatação sugere que redes transformacionais, cuja finalidade precípua é se transformar, têm maiores possibilidades de vivenciar a ADR. Proposição CR4 – Há indícios de que redes transformacionais promovem a ADR, uma vez que explicitam seus objetivos de transformações da rede.

CR5 – tipo da rede quanto à gênese – quatro dos seis casos selecionados mostraram que as redes foram induzidas por um mandatário (empresa Toyota, grupo PDR, empresa DRS e organização *Dairy NZ*). A origem das redes dos dois casos do setor de saúde britânico (C2 e C3) sugere ter sido espontânea. Contudo, uma reflexão conduz ao entendimento que, mesmo nesses casos, pode ter havido uma indução de natureza legal por parte do Estado. No caso da rede EMS, embora a origem de uma díade (correios americano e britânico) possa ter sido espontânea, a rede EMS com os múltiplos correios nacionais foi induzida pela UPU. Os casos sugerem que nas redes induzidas houve um mandatário que assumiu um papel de coordenação e, com isso, a ocorrência de ADR nelas parece ter sido facilitada (Aderência da Síntese n. 23 do Quadro 37 a este caso). Proposição CR5 – Há indícios de que redes induzidas aumentam a probabilidade de ocorrência em ADR do que em redes espontâneas.

CR6 – tempo de existência da rede – Vários autores mencionaram que a antiguidade da rede afeta a aprendizagem interorganizacional, pois laços de confiança e adaptações interorganizacionais evoluem ao longo de um tempo de relacionamento (CHOI; KO, 2012; COUGHLAN; COUGHLAN, 2004; ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2008; LUI, 2009, dentre outros). Nesse contexto, a rede EMS beneficiou-se da antiguidade e solidez das relações interorganizacionais por meio do seu pertencimento à rede UPU (Aderência da Síntese n. 24 do Quadro 37 a este caso). As interações continuadas dos correios nacionais no contexto da UPU proporcionou à rede EMS a maturação necessária para uma integração e interações interorganizacionais necessárias ao sucesso de uma rede. Proposição CR6 – Há indícios de que redes que existem há mais tempo podem ser mais suscetíveis à ADR.

5.4.2 Fatores ambientais (FA) que influenciaram a ADR-EMS

Nesta categoria, emergiram no caso da rede EMS alguns fatores que influenciaram sua aprendizagem e que não foram identificados na literatura revisada.

5.4.2.1 Fatores ambientais presentes nos casos selecionados e com aderência ao caso EMS

Os fatores ambientais aqui considerados são aqueles externos e internos à rede em análise, considerados como integrantes do fator contexto do Modelo ADR.

FA1 – pressões externas à rede – a literatura indicou que pressões ambientais, financeiras e outras contingências compartilhadas entre organizações estimulam a aprendizagem mútua entre elas (HALACHMI; WORON, 2013; MOZZATO; BITENCOURT, 2018; SPAN *et al.*, 2012). Em todos os casos selecionados, pressões externas provenientes da sociedade ou do mercado em que as redes se encontravam as impeliram a se unir em busca de soluções para um problema conjunto. Na rede EMS ocorreu algo semelhante: a pressão mercadológica externa com entrada de empresas privadas no mercado de atuação do EMS, intensificada com a criação da *GD Net* no setor postal, promoveu o movimento que culminou na CEMS, fruto de ADR (Aderência das sínteses n.1 do Quadro 37 a este caso). Proposição FA1 – Há indícios de que pressões externas e contingências compartilhadas pelas organizações da rede podem promover a ADR.

FA2 – pressões internas à rede – pressões internas podem facilitar ou dificultar transformações da rede (KNIGHT; PYE, 2005; PETTIGREW, 1987). No caso C6 observou-se uma pressão interna por parte das organizações para buscar recursos e meios para o alcance de um objetivo ambicioso (destacarem-se no mercado global de laticínios). Em uma rede consolidada no tempo como a rede UPU, o episódio da formação da rede *GD Net* por correios nacionais insatisfeitos pode ter catalisado o evento que desencadeou o movimento da rede EMS em direção à criação da CEMS. (Aderência das sínteses n.2 do Quadro 37 a este caso). Proposição FA2 – Há indícios de que conflitos internos que conduzam a construção de objetivos comuns na rede podem oportunizar a ADR.

FA3 – interdependência entre organizações da rede – um fator que influencia a AIO é a existência de interdependência entre os agentes da rede (ASHMAN; SUGAWARA, 2013; ATOUBA; SHUMATE, 2010; MOZZATO; BITENCOURT, 2018; VASUDEVA; ALEXANDER; JONES, 2015). Esse fator é um dos elementos constitutivos da AIO, segundo evidenciado em pesquisa empírica por Mozzato e Bitencourt (2018) e pode ocorrer por

compartilhamento de recursos, de objetivos e/ou complementaridade de tarefas (MOZZATO; BITENCOURT, 2018). Este último é o caso da rede EMS e da rede postal de maneira geral. Todo objeto postal coletado em um país pode passar por tratamento em outros países intermediários, até chegar ao país de destino onde deve ser entregue. A cadeia produtiva é única e, por esse motivo, uma mudança em quaisquer de suas partes gera mudanças no todo. Por isso, a AIO se torna compulsória para a organização que quer se manter na cadeia produtiva. Assim, a interdependência de processos sugere ser um determinante da ADR. (Aderência da síntese n.5 do Quadro 37 a este caso). Proposição FA3 – Há indícios de que a interdependência das organizações da rede (em recursos, objetivos, tarefas, processos etc.) pode determinar a ADR.

FA4 – emprego de redes de aprendizagem – embora as redes estudadas tenham mostrado visarem a mudanças (redes transformacionais), observou-se que algumas delas empregaram redes de aprendizagem como uma das estratégias para alcançar os objetivos da rede. As redes de aprendizagem são aquelas formadas com objetivo explícito de aprendizagem mútua (BERGH, 2008; COGHLAN; COGHLAN, 2015; COUSIN; DEEPWELL, 2005). Os casos selecionados C1 e C6 explicitaram a criação de redes de aprendizagem como uma das principais estratégias de desenvolvimento de significado e comprometimento dos membros. Também a rede EMS utilizou-se de *workshops* e reuniões presenciais com grupos de correios nacionais, para fins disseminação das mudanças, antes e depois do Congresso de Beijing. A estrutura existente de treinamento e formação de pessoal da rede UPU tem contemplado ao longo das décadas redes de aprendizagem por meio do sistema *Trainpost*, as quais complementam as práticas de disseminação de conhecimento da UEMS. (Aderência da síntese n.3 do Quadro 37 a este caso). Proposição FA4 – Há indícios de que redes de aprendizagem empregadas como estratégia para buscar adesões a transformações pretendidas podem catalisar a ADR.

5.4.2.2 Fatores ambientais emergentes no caso EMS

FA5 – influência da cultura corporativa e nacional – a diversidade cultural influencia o grau de transferência de conhecimento (YANG *et al.*, 2014) e quanto mais divergentes são os elementos culturais entre as organizações da rede, mais difícil se torna a AIO (BENAVIDES-ESPINOSA; ROIG-DOBÓN, 2011). Por se tratar de uma rede formada por

organizações de países diferentes, a questão da diversidade de culturas nacionais é um tema recorrente na rede EMS (e demais redes da UPU). Os dados obtidos nesta pesquisa revelaram que aspectos de culturas nacionais emergiram durante tomadas de decisão, a exemplo de discussões sobre a cor laranja da logomarca do EMS. Porém, observou-se que a cultura corporativa do setor postal transcendeu as culturas nacionais devido a uma forte cultura postal, caracterizada por significados e jargões do setor comuns a todos os correios nacionais. A cultura postal promove o sentimento de pertencimento dos profissionais de correios, denominada por muitos de “vírus postal” conforme o entrevistado E12. (Aderência da síntese n. 4 do Quadro 37 a este caso). Proposição FA5 – Há indícios de que culturas corporativas podem transcender culturas nacionais e facilitar a ADR em redes transnacionais.

FA6 – surgimento de novas tecnologias nos processos da rede – as novas tecnologias facilitam a AIO (EIRIZ; GONÇALVES; AREIAS, 2017; LEVINSON; ASAH, 1995; MOZZATO, BITENCOURT, 2018, dentre vários autores) por catalisarem a interação interorganizacional. Nos seis casos selecionados da literatura, não se identificou um destaque sobre esse ponto nas narrativas. Porém, no caso da rede EMS, a tecnologia despontou em palavras de entrevistados como aspecto central, pois foi o progresso tecnológico a principal causa da necessidade de transformação da rede. A adoção de novas tecnologias no setor postal também oportunizou a ampliação dos meios de interação, que na década de 90 limitava-se a telefone e, mais tarde, ampliou-se com a adição do *e-mail*. Na etapa mais atual da internalização dos padrões na rede EMS, o desenvolvimento tecnológico nos meios de comunicação da rede EMS oportunizou rapidez e precisão na transmissão de dados de desempenho de cada membro da CEMS. A tecnologia também tem permitido que a UEMS dê assistência remota às organizações da rede. Com isso, a internalização é beneficiada sobretudo quando se trata de concretizá-la nas organizações da rede ampla. Proposição FA6 – Há indícios de que novas tecnologias facilitam a interação das organizações da rede e, por isso, podem catalisar a ADR.

FA7 – interferências políticas na rede – na literatura pesquisada e nos casos selecionados não foram identificados aspectos sobre interferências políticas na rede. Entretanto, a dinâmica política influencia processos de aprendizagem organizacional e interorganizacional (WIEWORA; SMIDT; CHANG, 2019). Na rede EMS, entrevistados externalizaram as preocupações de interferências políticas em tomadas de decisão, o que exige das organizações da rede habilidades diplomáticas e de negociação. Tais aspectos devem ser levados em conta

no processo de ADR. Proposição FA7 – Há indícios de que questões de ordem política podem influenciar a ADR.

FA8 – transnacionalidade da rede – a rede EMS caracteriza-se por ser formada por organizações de diferentes países e isso, conforme já mencionado, poderia ser um dificultador da aprendizagem da rede por conta das distâncias culturais (BENAVIDES-ESPINOSA; ROIG-DOBÓN, 2011). Surpreendentemente, a transnacionalidade como fator de influência para o trabalho conjunto das organizações da rede não emergiu de forma espontânea nas entrevistas. Ao ser provocada por uma pergunta direcionada pela pesquisadora, a maioria dos entrevistados explicou que a questão intercultural é inerente ao ambiente UPU e, portanto, faz parte da rotina dos indivíduos que representam suas organizações na rede. Nesse sentido, a transnacionalidade não se mostrou como barreira às interações entre correios de diferentes países. De fato, conforme já mencionado no capítulo anterior, grande parte dos profissionais de correios nacionais que atuam no setor internacional são especializados em atuar em ambiente globalizado. Nele, ser poliglota e estar habituado com diversas culturas e normas postais internacionais é a regra. Por outro lado, tais habilidades não evitam a existência de divergências em tomadas de decisão na rede que afetam as organizações. Ressalta-se também que, na internalização, os subprocessos da ADR requerem atenção quanto à adaptação à cultura nacional da organização receptora. Proposição FA8 – Há indícios de que a internalização do aprendizado em organização de redes transnacionais requer atenção com relação à sua cultura nacional.

FA9 – existência de ambiente interno permeável a críticas e novos pensamentos – o processo de aprendizagem associa-se ao fato de o aprendiz estar disposto a rever suas convicções (DE HOLAN, 2011). Dentre os casos selecionados, C2 e C3 relataram mudanças de paradigmas (o papel e destaque do papel do protético no contexto de saúde britânico e o emprego da cosmese de prótese como assunto de saúde), com ocorrência de debates e discussões. Tal fato ocorreu igualmente na rede EMS e observou-se que, nos casos analisados, a revisão de posicionamentos anteriores foi realizada graças a um ambiente interno de flexibilidade e abertura a diálogos. Proposição FA9 – Há indícios de que um ambiente interno à rede permeável a críticas e pensamentos novos pode favorecer a ADR.

5.4.3. Fatores relacionais interorganizacionais (FR) que influenciaram a ADR-EMS

Conforme Quadro 27, a literatura destaca que fatores relacionais entre as organizações da rede influenciam as suas interações. Sobre isso tecem-se as discussões a seguir.

5.4.3.1 Fatores relacionais presentes nos casos selecionados e com aderência ao caso EMS

FR1 - frequência e periodicidade de interação interorganizacional – Segundo Eiriz, Gonçalves e Areias (2017), são necessários contatos frequentes entre as organizações para promoção de transferência de conhecimento. Nos seis casos selecionados, as narrativas permitiram apreender a existência de encontros periódicos entre as organizações envolvidas, promovidos por um coordenador (nos casos em que este era existente). Da mesma forma, na rede EMS observou-se periodicidade de reuniões formais coordenadas pela UEMS e constantes interações informais à distância entre correios nacionais, mediados por tecnologia. (Aderência da síntese n.8 do Quadro 37 a este caso). Proposição FR1 – Há indícios de que frequência e periodicidade das interações entre os membros da rede podem ser determinantes para a ADR.

FR2 – atribuição de autoria do conhecimento da rede – quando se considera o conhecimento como um ativo, uma questão que emerge é com relação à sua propriedade (DYER; NOBEOKA, 2000). O caso C1 narra que a Toyota criou mecanismos para assegurar que o conhecimento criado em nível de rede seja atribuído à rede e não a alguma organização específica. Esse cuidado é relevante, uma vez que a organização que leva seu conhecimento à rede necessita assegurar que não terá a autoria injustamente atribuída a outrem. O que se observou na rede EMS é que, pela própria cultura da UPU, há um entendimento tácito de que o conhecimento gerado em nível de rede a ela pertence. Observou-se nas narrativas um reconhecimento informal de autoria por parte de membros da rede EMS, traduzido na menção de que “o país X teve a iniciativa”, conforme mencionado em entrevistas. A rede UPU e, por consequência, a rede EMS, conta com repositórios próprios de conhecimento representados por sistemas de conhecimento em nível de rede. (Aderência da síntese n.6 do Quadro 37 a este caso). Proposição FR2 – Há indícios de que repositórios de conhecimento em nível de rede promovem a confiança nas relações interorganizacionais que, por sua vez, promovem a ADR.

FR3 – compartilhamento de recursos entre organizações – o compartilhamento de recursos entre organizações da rede facilita a transferência de conhecimentos (EIRIZ; GONÇALVES; AREIAS, 2017; MOZZATO; BITENCOURT, 2018). Dentre os casos selecionados da literatura identificou-se compartilhamento de recursos em dois casos, C1 e C4. No caso C1, a Toyota alocou seus empregados junto aos fornecedores, para auxiliá-los na internalização da filosofia Toyota. No caso C4, a coordenação PDR criou um grupo de especialistas para dar suporte técnico às organizações da rede. Na rede EMS observou-se que houve compartilhamento de profissionais na forma de consultorias internas e de recursos financeiros provenientes das contribuições dos membros da rede, gerenciados pela CEMS. Observou-se nesses casos que o compartilhamento de recursos ocorreu principalmente na internalização do aprendizado pelas organizações da rede. Os dois casos sugerem que houve o compartilhamento de recursos (Aderência da síntese n.19 do Quadro 37 a este caso). Proposição FR3 – Há indícios de que o compartilhamento de recursos entre organizações da rede pode contribuir para a ADR, sobretudo na dinâmica da internalização.

FR4 – existência de identidade compartilhada pelas organizações da rede – Mozzato e Bitencourt (2018) lembram que a identidade compartilhada, representada por valores, percepções, contexto, propósitos e cognições similares das organizações da rede contribuem para o sucesso de suas interações. Wiewora, Smidt e Chang (2019) corroboram com o fato de que modelos mentais compartilhados promovem a conexão dos diversos níveis de aprendizagem, do individual ao nível de rede. De fato, em três dentre os casos selecionados da literatura observou-se o engajamento dos atores da rede em torno de uma identidade compartilhada: o pertencimento a um setor de atuação. No caso C1, a Toyota cultivou essa identidade por meio da filosofia Toyota disseminada entre os membros da rede. Em C4, o objetivo de evitar catástrofes naturais nos Países Baixos mostrou-se como o *sensemaking* do grupo de organizações da rede. O caso mais explícito do senso de identidade ocorreu em C6, no qual as organizações do setor leiteiro da Nova Zelândia estavam motivadas a tornar o laticínio neozelandês competitivo no mercado. Esse sentimento de identidade comum às organizações da rede se evidenciou também na rede EMS, nas entrevistas de E12 e E13. O primeiro explicitou a expressão “vírus postal” para transmitir que uma cultura postal específica é inoculada nos profissionais do setor. E13 destacou a existência de expressões e jargões específicos do setor e que são comuns aos correios de todo o mundo, com as correspondentes

expressões nos diversos idiomas. Assim, a identidade compartilhada mostrou ser um elemento de união entre as organizações e que as motiva a atuar em conjunto (Aderência das sínteses n.4 e n. 26 do Quadro 37 a este caso). Proposição FR4 – Há indícios de que uma identidade compartilhada entre as organizações da rede fomenta a união entre elas e a atuação conjunta e catalisa a ADR.

FR5 – existência de transparência e acessibilidade em organizações da rede – no processo de ADR, as organizações da rede necessitam estar predispostas a compartilhar seu conhecimento com a rede. Isso implica correr riscos em doar conhecimento sem receber contrapartida, ou mesmo ter seus conhecimentos roubados por organizações oportunistas (MOZZATO; BITENCOURT, 2018a). Contudo, sem a predisposição de os membros da rede estarem permeáveis a seus pares, a aprendizagem não pode ocorrer. Nos casos selecionados, a questão foi abordada no caso C1, em que a Toyota providenciou mecanismos para evitar *free riders*. No caso da rede EMS, dada a forte identidade compartilhada entre os membros da rede, além de relacionamentos interorganizacionais de longa data, não se observaram restrições quanto à transparência e acessibilidade das organizações. Isso facilitou a fluidez na interação, tanto da rede estratégica como na rede ampla. (Aderência da síntese n.17 do Quadro 37 a este caso). Proposição FR5 – Há indícios de que a existência de transparência e acessibilidade das organizações da rede facilita a ADR.

FR6 – existência de alto nível de confiança entre as organizações da rede – A literatura revisada apontou que a existência de confiança mútua figurou como um dos mais citados dentre os fatores de influência de aprendizagem interorganizacional (Quadro 6). Apresentada como um dos elementos constitutivos da AIO (MOZZATO; BITENCOURT, 2018, 2018a) e facilitadora de todas as etapas da ADR (WEGNER; BEGNIS; MOZZATO, 2019), a confiança entre os membros da rede mostrou-se existente em todos os casos selecionados da literatura, muitas vezes alicerçada na condução de um coordenador na rede. Os casos selecionados sugerem que o cultivo de um alto nível de confiança influencia preponderantemente no setor privado, uma vez que nele pode haver maior suscetibilidade à dicotomia cooperação e competição (WEGNER; BEGNIS; MOZZATO, 2019) entre organizações, do que em redes formadas por organizações do setor público. Por exemplo, em C1 a Toyota criou mecanismos para assegurar a existência de confiança entre os participantes da rede. Nesse sentido, a rede EMS pode ser considerada como uma rede do setor público, em

que a confiança interorganizacional é igualmente herança da rede UPU, na qual os laços interorganizacionais são cultivados ao longo de muitas décadas (Aderência da síntese n.7 do Quadro 37 a este caso). Proposição FR6 – Há indícios de que um elevado nível de confiança entre os membros das organizações da rede catalisa a ADR.

FR7 – existência de coordenação na rede – um dos pontos de destaque nos artigos selecionados foi o empenho de organizações que assumiram o papel de coordenar e gerenciar as atividades da rede, conforme já visto anteriormente. Relembra-se Wegner, Drayski e Veschoore Filho (2017), que observaram que redes com estrutura fixa para administrá-las são mais efetivas. Paton, Johnston e Houghton (1998) atribuíram à falta de coordenação o insucesso das interações interorganizacionais da rede que investigaram. Nos casos selecionados, os dois únicos em que não houve uma organização coordenadora explicitada com esse papel foram C2 e C3. Em ambos os casos trataram-se de processos que fluíram a partir de diretrizes governamentais. Nos demais casos, o papel de uma organização coordenadora foi narrado como algo relevante e, no caso da rede EMS, a existência da CEMS foi percebida pelos entrevistados como ponto central para o alcance dos objetivos da rede. De fato, lembre-se que para que a ADR ocorra é necessário que a maioria das organizações da rede realizem a sua AIO de forma tempestiva. A rede ampla da rede EMS abrange mais de uma centena de organizações sendo, portanto, de difícil mobilização (KNIGHT, 2002). Sem um ente que trate especificamente desse processo, segundo entrevistados, dificilmente poder-se-ia chegar na padronização e na qualidade uniforme do serviço de forma tempestiva, dada a complexidade para a implementação e para a superação de barreiras encontradas. Eiriz, Gonçalves e Areias (2017) ratificam a propriedade da existência de uma coordenação independente às organizações da rede, dada a especificidade das atividades e mecanismos de gestão de rede. (Aderência das sínteses n.9, n.16, n. 27 e n. 30 do Quadro 37 a este caso). Proposição FR7 – Há indícios de que a existência de uma organização de coordenação na rede pode ser determinante para a ocorrência de ADR em redes amplas.

5.4.3.2 Fatores relacionais emergentes no caso EMS

FR8 – diversidade de idiomas em redes transnacionais – a comunicação é o meio de interações sociais na rede e é um elemento constitutivo da aprendizagem nesse nível

(MOZZATO; BITENCOURT, 2018). Ao se levar em conta que o desenvolvimento de significado é um processo intimamente vinculado ao emprego de linguagem e de suas interpretações (JANOWICZ-PANJAITAN; NOORDERHAVEN, 2008), dentro do contexto vivenciado por cada membro da rede, compreende-se que as diferenças de idiomas e de tradições podem ser barreiras para se chegar a um *sensemaking* comum (PETERS; PRESSEY; JOHNSTON, 2016). Na rede EMS, contudo, o entrevistado E13 expressou que idiomas diferentes não são barreiras para a interação na rede, ainda que nem todos dominem perfeitamente o idioma de trabalho (inglês) ou o idioma oficial (francês). Para E13, a boa vontade em se comunicar e se entender, ainda que por gestos e mímicas quando necessário, é o requisito para que a comunicação ocorra de forma favorável a um entendimento entre emissor e receptor da mensagem. Isso sugere que os esforços de entendimento para alcançar um objetivo comum se sobrepõem a eventuais barreiras na comunicação (BENAVIDES-ESPINOSA; ROIG-DOBÓN, 2011) (Aderência da síntese n. 25 do Quadro 37 a este caso). Proposição FR8 – Há indícios de que barreiras de comunicação devido à diferença de idiomas podem ser transpostas pela boa vontade em busca de entendimento por parte dos atores de rede formada por organizações de diferentes países.

FR9 – existência de proximidade social entre as organizações da rede – outro elemento constitutivo da aprendizagem interorganizacional é a proximidade social com presença de laços de amizade e parentesco (MOZZATO; BITENCOURT, 2018; 2018a) entre membros das organizações da rede e que fortalecem a coesão do grupo. Nos casos selecionados da literatura não foi possível, pelas narrativas, observar esse aspecto. Porém, no caso EMS, emergiu de forma espontânea em entrevistas (E2; E3; E6; E9; E13) a menção das amizades duradouras que se formam no setor postal e de como isso facilita nas interações e implementações de ações em prol de objetivos comuns. Proposição FR9 – Há indícios de que laços afetivos entre membros de organizações da rede podem contribuir para a ADR

FR10 – existência de adaptação cultural em redes transnacionais – mencionou-se anteriormente que a cultura nacional e corporativa influencia a ADR, e que a diversidade cultural é benéfica para a aprendizagem de organizações em rede (BENAVIDES-ESPINOSA; ROIG-DOBÓN, 2011). As dificuldades decorrentes das diferenças culturais podem ser superadas pela adaptação cultural (JIA; LAMMING, 2013) e esse fato pôde ser constatado na rede EMS. A adaptação cultural ocorre naturalmente no ambiente interno da UPU e,

consequentemente, do setor postal internacional. Por um lado, nas interações de pessoas de nível estratégico dos membros da CEMS a diversidade cultural não é colocada como barreira. Por outro lado, observou-se que para que padrões globais do serviço EMS tenham aceitação em todos os países é necessário que haja uma margem de flexibilidade de adaptação cultural. Um exemplo é a logomarca do serviço EMS. Ainda que sua base seja padrão, há uma margem para torná-la compatível com as marcas nacionais existentes de grande força mercadológica no país que a utilizam (Figura 24). Proposição FR10 – Há indícios de que a adaptação cultural pode ser determinante para a ocorrência da internalização em redes transnacionais.

Figura 24 - Logomarca EMS em diferentes países



Fonte: <https://www.ems.post/en/global-network/ems-operators?load-all=1>

FR11 – existência de corporativismo da rede – um fator de influência na aprendizagem interorganizacional apontado na literatura é a existência de corporativismo. Dentre as definições de corporativismo, entende-se que, no contexto desta tese, trata-se de um sistema de representação de interesses (BACCARO, 2003; SCHMITTER, 1974) em que os constituintes se organizam em uma categoria diferenciada. Com base nesse entendimento, pode-se afirmar que organizações de um mesmo setor muitas vezes atuam em conjunto em defesa dos interesses do setor. Nos casos selecionados da literatura revisada, não foi possível

observar nas narrativas a existência de corporativismo como forma de proteção do setor em que a rede se encontrava. Já no caso da rede EMS, o sentimento de união entre os correios nacionais para fazer frente a concorrentes do setor privado destacou-se como um motivador para buscar transformações. Proposição FR11 – Há indícios de que o corporativismo na rede pode promover a solidariedade interna na rede e, portanto, a ADR.

FR12 – existência de conflitos entre organizações da rede – essa temática não se destacou nos casos selecionados. Contudo, na rede EMS esse aspecto foi mencionado com alguma frequência. Imputa-se isso ao fato de se tratarem de decisões que geraram mudança de paradigma, com consequências significativas para as organizações da rede. Compreende-se, assim, as razões para que alguns países se mantivessem resistentes a um novo funcionamento da rede no modelo de uma cooperativa. O mérito da rede estratégica que idealizou as mudanças foi seu trabalho de convencimento em negociações exaustivas e resolução de conflitos, que culminaram com a aprovação da criação da CEMS em 1999. Proposição FR12 – Há indícios de que conflitos na interação interorganizacional ensejam estratégias de negociação e convencimento para permitirem a ocorrência da ADR.

5.4.4 Fatores das organizações da rede (FO)

A mera exposição de um aprendiz ao conhecimento não o possibilita a aprender (COHEN; LEVINTHAL, 1990), seja ele um indivíduo, uma organização ou uma rede. Como elemento constitutivo da AIO, Mozzato e Bitencourt (2018; 2018a) assinalaram a suscetibilidade para o aprendizado por parte do aprendiz. Uma vez que a ADR decorre da aprendizagem de suas organizações na rede, seus atributos a influenciam, conforme se analisa a seguir.

5.4.4.1 Fatores das organizações da rede presentes nos casos selecionados e com aderência ao caso EMS

FO1 – existência de motivação das organizações para a aprendizagem – diversos autores do domínio da aprendizagem (GREVE, 2005; JEFFS *et al.*, 2016; MOZZATO; BITENCOURT, 2018; VASUDEVA; ALEXANDER; JONES, 2015) explicitaram que a

motivação das organizações em cooperar com a rede e o fato de estarem abertas a aprender com outras são fundamentais para que aprendam em nível de rede. Por vezes, a motivação para mobilização torna-se compulsória, quando as organizações da rede são interdependentes. Nesse caso, o movimento de uma organização gera a mobilização das demais. Nos casos selecionados da literatura, observou-se que a motivação estava associada a obrigações legais (C2 e C3), mas objetivos compartilhados pelas organizações da rede (demais casos) mostraram-se como motivos pelos quais as organizações da rede se dispõem a aprender. No caso da rede EMS, identificou-se que a motivação da rede estratégica era a manutenção dos correios nacionais no mercado de serviço de correios expressos. O monitoramento do desempenho de qualidade pode ser considerado como uma estratégia de motivação para a aprendizagem das organizações da rede e para a própria rede (Aderência da síntese n. 28 do Quadro 37 a este caso). Proposição FO1 – Há indícios de que a motivação das organizações da rede para aprender determina a ADR.

FO2 – capacidade absorptiva das organizações da rede – a capacidade absorptiva de um aprendiz relaciona-se com sua capacidade de aprender (MOZZATO; BITENCOURT, 2018), e também a capacidade de reconhecer o valor de um conhecimento novo, assimilá-lo e utilizá-lo (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Dentre os casos selecionados, observou-se que a Toyota procurou proporcionar meios de aprendizagem para as organizações da rede (C1). Da mesma forma, as ações de treinamento e desenvolvimento dos membros da rede no caso C6 foram extensas. Fragilidades na capacidade absorptiva das organizações na rede EMS se revelaram na forma de deficiência de infraestrutura por parte de alguns correios nacionais, ou na lacuna de preparo técnico dos profissionais que trabalham com o EMS. Nesse cenário, a ADR só se tornou possível devido ao apoio (na forma de consultoria interna) da CEMS dado a essas organizações, bem como aos investimentos da rede UPU na melhoria da infraestrutura de correios nacionais, o que favoreceu a rede EMS. Observou-se que a mencionada rede, por meio da UEMS, tem oferecido suporte ao longo de décadas para que suas organizações aumentem sua capacidade absorptiva (Aderência da síntese n. 29 do Quadro 37 a este caso). Esse apoio é igualmente uma tradição proveniente da rede UPU, que tem por missão desenvolver as organizações de sua rede, promovendo a capacidade absorptiva coletiva (CHOI; JEAN; KIM, 2019). Proposição FO2 – Há indícios de que organizações que recebem suporte de sua rede para melhorar suas capacidades absorptivas tornam-se mais aptas a contribuir com a ADR.

5.4.4.2 Fator das organizações da rede emergente no caso EMS

FO3 – existência de desníveis de infraestrutura em organizações da rede – segundo Cohen e Levinthal (1990), a estrutura cognitiva das organizações é determinante na sua capacidade absorptiva. Essa estrutura relaciona-se com a existência no aprendiz de um aprendizado prévio sobre um tema que permita servir de base para a compreensão de novos conhecimentos sobre o mesmo tema. Nessa linha de raciocínio, a adoção de novas tecnologias no serviço EMS implica a existência de conhecimentos, nas organizações, sobre tais tecnologias, bem como uma infraestrutura que permita a implantação das mesmas. A realidade da rede EMS revela que há correios nacionais em países com deficiências em distribuição de energia elétrica, de computadores e também de profissionais capacitados para operar equipamentos tecnológicos de alta complexidade (E14). Se a metodologia da educação a distância é rotina para uma parte das organizações para absorção de conhecimentos da rede, há uma parte na rede composta por organizações em que a infraestrutura tecnológica ainda é deficitária, sendo necessário o envio de material didático impresso a essas organizações (E12). Portanto, o desnível de infraestrutura entre organizações de uma rede torna a ADR complexa e, no caso da rede EMS, observou-se a importância da atuação da CEMS na promoção do desenvolvimento de organizações da rede por meio de práticas de capacitação de organizações, como treinamentos, reuniões, assistência remota e suporte financeiro para investimento em tecnologia. Proposição FO3 – Há indícios de que os desníveis de infraestrutura entre organizações da rede podem dificultar a ADR.

5.4.5 Fatores dos indivíduos da rede (FI) – fator emergente na ADR-EMS

Vários autores (JANOWICZ-PANJAITAN; NOORDERHAVEN, 2008; LEVINSON; ASAH, 1995; MANUJ; OMAR; YASDANPARAST, 2013; NIEMINEN, 2005) reconhecem que mesmo que se trate de AO ou AIO, aspectos culturais e sociais em nível de indivíduo as influenciam. Knight (2002) igualmente afirma que a ocorrência de ADR implica a aprendizagem de organizações e seus indivíduos. Na aprendizagem organizacional à luz da lente multinível, a gênese de seu processo situa-se em nível de indivíduo (CROSSAN; LANE;

WHITE, 1999). Assim, quando se menciona que a organização ou a rede aprende, o processo em si é conduzido por indivíduos que delas fazem parte. Disso resulta que a qualidade da rede e das organizações depende da qualidade de seus indivíduos. Nos casos selecionados em literatura não se identificou uma ênfase em indivíduos da rede, porém, no caso da rede EMS, tal fator emergiu em diversas falas de entrevistados. Eles mencionaram talentos individuais como responsáveis por ideias e propostas de mudanças. Por esse motivo, esta seção faz uma reflexão sobre esse aspecto.

FI1 – reputação do indivíduo de uma organização na rede – o entrevistado E4 mencionou a necessidade de que o representante das organizações em nível de rede zele por sua boa reputação perante os seus pares. Segundo E4, as negociações sobre propostas em nível de rede são influenciadas pela reputação do proponente na rede UPU. Nesse sentido, emergiram nas entrevistas elogios a colegas com quem entrevistados trabalharam e afirmações de que o sucesso do empreendimento ocorreu devido ao empenho de profissionais de grande competência no setor postal internacional. Proposição FI1 – Há indícios de que a reputação do profissional que representa a sua organização na rede pode influenciar o processo de ADR.

FI2 – existência de indivíduos intraempreendedores na rede – transformações estratégicas decorrem muitas vezes da iniciativa de indivíduos com um olhar arrojado para um determinado desafio. A literatura caracteriza tais pessoas como intraempreendedoras, que trabalham para alcançar uma visão no local onde atuam (CERINSEK; DOLINSEK, 2009). Nos casos selecionados da literatura não se identificaram relatos que destacassem a presença de indivíduos com competências diferenciadas. Já no caso da rede EMS, entrevistados enfatizaram a relevância de um determinado profissional, em alto nível hierárquico da UPU, que sugeriu a ideia de formar uma cooperativa para o EMS, ideia “ousada” na época. Alguns entrevistados creditam a esse profissional a transformação da rede EMS. Proposição FI2 – Há indícios de que a presença de indivíduos intraempreendedores na rede pode catalisar a ADR.

FI3 – existência de polinizadores do conhecimento na rede – Erkelens *et al.* (2015) mencionam a polinização de conhecimento como o processo em que especialistas facilitam a AIO por meio de sua participação em diversos locais de contextos práticos, e disseminam,

combinam e implementam conhecimentos entre essas práticas. Esse é precisamente o papel dos consultores internos da UPU e, por extensão, dos especialistas da rede EMS. A partir da criação da CEMS, seus coordenadores exercem o papel de polinizar conhecimentos da rede para as organizações da rede. Observou-se que esses profissionais, ao conhecerem as diversas realidades do serviço EMS nos diferentes países, auxiliam a desenhar um padrão adequado a toda a rede, bem como disseminam nas diversas organizações as melhores soluções encontradas. Os polinizadores da UEMS promovem a aprendizagem por mimetismo (AMMONS; ROEGNIK, 2014; JONES; MCPHERSON, 2016). Proposição FI3 – Há indícios de que a existência de polinizadores do conhecimento na rede pode catalisar a ADR.

FI4 – existência na rede de indivíduos com poder decisório em suas organizações

– embora não tenha havido menções nos casos selecionados, a literatura pesquisada sobre interações interorganizacionais que não culminaram em ADR revelou que ocorrem problemas na internalização do conhecimento da rede na organização, quando decisões tomadas em nível de rede encontram nela obstáculos de implementação. Esse fato foi relatado por Benn, Edwards e Angus-Leppan (2013) sobre a decisão da rede não ter sido adotada em uma organização devido a não concordância de pessoas influentes no âmbito interno de organizações. Contrariamente, a rede estratégica do caso EMS era composta na sua maioria por executivos da alta direção dos correios nacionais, o que facilitou a rápida adoção das decisões conjuntas. Proposição FI4 – Há indícios de que organizações representadas na rede por indivíduos com poder decisório no nível organizacional contribuem para a ocorrência de ADR.

FI5 – capacidade absorptiva dos gestores das organizações da rede – Cohen e

Levinthal (1990) afirmam que a capacidade absorptiva da organização depende da capacidade absorptiva de seus indivíduos. Nessa linha, torna-se relevante que nas organizações da rede seus gestores estejam capacitados a se alinhar aos objetivos da rede. Wiewora, Smidt e Chang (2019) ressaltam que líderes podem facilitar ou inibir o processo de aprendizagem de um nível a outro. Esse fator emergiu na rede EMS, em relato de entrevistado que associou o desempenho de correios nacionais à capacidade de seus gestores operacionais na rede ampla com relação ao preparo técnico para implementar os padrões da rede. Proposição FI5 – Há indícios de que a capacidade absorptiva dos gestores nas organizações da rede pode influenciar a ADR.

Do desenvolvimento do conteúdo explicitado na presente seção gera-se a sétima proposição:

Proposição 7 (teórico-empírica) – Sugere-se que características da rede, fatores ambientais, fatores relacionais, fatores das organizações e, de forma destacada, características dos indivíduos que a representam, influenciam a ADR.

Na comparação dos fatores que influenciaram a ADR nos seis casos empíricos selecionados da literatura e explicitadas no Quadro 27, todos eles foram aderentes a fatores identificados no caso da rede EMS, conforme apresentado no Quadro 48. Além deles, outros fatores que não foram identificados nos casos da literatura emergiram na presente pesquisa, assinalados por (*) no mesmo quadro. Ainda assim, os fatores que influenciaram a ADR-EMS elencados neste trabalho não são exaustivos, posto que aqueles encontrados na literatura são provenientes de artigos cujos detalhes de narrativas são limitados pelo número de páginas. Fatores adicionais que poderiam emergir no caso da rede EMS também podem ter sido omitidos pela não formulação de perguntas diretas relacionadas aos entrevistados na pesquisa de campo. Mesmo com essas limitações, a lista do Quadro 48 com fatores que influenciaram a ADR-EMS e proposições decorrentes pode auxiliar como pontos a serem considerados em redes que visam a suas próprias transformações.

Quadro 48 - Fatores que influenciaram a ADR-EMS

Fator	Característica da rede – proposições
Formalidade da rede	CR1 – Há indícios de que a formalização de redes interorganizacionais pode facilitar a ocorrência de ADR.
Similaridade de atividades das organizações da rede	CR2 – Há indícios de que redes de natureza homóloga tendem a facilitar a ADR, uma vez que as especificações são comuns às suas organizações.
Hierarquia na rede	CR3 – Há indícios de que redes mandatárias podem facilitar a ADR, pois existe um mandatário para formar a rede em torno de seus objetivos.
Objetivo da rede	CR4 – Há indícios de que redes transformacionais promovem a ADR, uma vez que explicitam seus objetivos de transformações da rede.
Gênese da rede	CR5 – Há indícios de que redes induzidas aumentam a probabilidade de ocorrência em ADR do que em redes espontâneas.
Tempo de existência da rede	CR6 – Há indícios de que redes que existem há um tempo mais longo podem ser mais suscetíveis à ADR.
Fator	Fatores ambientais – proposições
Pressões externas à rede	FA1 – Há indícios de que pressões externas e contingências compartilhadas pelas organizações da rede podem promover a ADR.

Pressões internas da rede	FA2 – Há indícios de que conflitos internos na rede podem oportunizar a ADR.
Interdependência entre organizações da rede	FA3 – Há indícios de que a interdependência das organizações da rede (em recursos, objetivos, tarefas, processos etc.) pode determinar a ADR.
Uso de redes de aprendizagem	FA4 – Há indícios de que redes de aprendizagem empregadas como estratégia para buscar adesões a transformações pretendidas podem catalisar a ADR.
Cultura corporativa da rede (*)	FA5 – Há indícios de que culturas corporativas podem transcender culturas nacionais e facilitar a ADR em redes transnacionais.
Tecnologia existente na rede (*)	FA6 – Há indícios de que novas tecnologias facilitam a interação das organizações da rede e, por isso, podem catalisar a ADR.
Interferência política na rede (*)	FA7 – Há indícios de que questões de ordem política podem influenciar a ADR.
Transnacionalidade (*)	FA8 – Há indícios de que a internalização do aprendizado em organização de redes transnacionais requer atenção com relação à sua cultura nacional.
Permeabilidade a críticas (*)	FA9 – Há indícios de que um ambiente interno à rede permeável a críticas e pensamentos novos pode favorecer a ADR.
Fator	Fatores relacionais – proposições
Frequência de interações	FR1 – Há indícios de que frequência e periodicidade das interações entre os membros da rede podem ser determinantes para a ADR.
Propriedade do conhecimento	FR2 – Há indícios de que repositórios de conhecimento promovem a confiança nas relações interorganizacionais que, por sua vez, promove a ADR.
Compartilhamento de recursos	FR3 – Há indícios de que o compartilhamento de recursos entre organizações da rede pode contribuir para a ADR, sobretudo na dinâmica da internalização do aprendizado da rede pelas organizações.
Identidade compartilhada	FR4 – Há indícios de que uma identidade compartilhada entre as organizações da rede fomenta a união entre elas e a atuação conjunta e catalisa a ADR.
Transparência e acessibilidade	FR5 – Há indícios de que a existência de transparência e acessibilidade das organizações da rede facilita a ADR.
Confiança	FR6 – Há indícios de que um elevado nível de confiança entre os membros das organizações da rede catalisa a ADR.
Coordenação	FR7 – Há indícios de que a existência de uma organização de coordenação na rede pode ser determinante para a ocorrência de ADR em redes amplas.
Idiomas diferentes na rede (*)	FR8 – Há indícios de que barreiras de comunicação devido à diferença de idiomas podem ser transpostas pela boa vontade, por parte dos atores de rede formada por organizações de diferentes países.
Proximidade social (*)	FR9 – Há indícios de que laços afetivos entre membros de organizações podem contribuir para a ADR.
Adaptação cultural (*)	FR10 – Há indícios de que a adaptação cultural pode ser determinante para a ocorrência da internalização em redes transnacionais.
Corporativismo (*)	FR11 – Há indícios de que o corporativismo na rede pode promover a solidariedade interna na rede e, portanto, a ADR.
Conflitos (*)	FR12 – Há indícios de que conflitos na interação interorganizacional ensejam estratégias de negociação e convencimento para permitir a ocorrência da ADR.
Fator	Fatores organizacionais – proposições
Motivação	FO1 – Há indícios de que a motivação das organizações da rede para aprender pode ser determinante para a ADR.
Capacidade absorviva	FO2 – Há indícios de que organizações que recebem suporte de sua rede para melhorar suas capacidades absorvivas tornam-se mais aptas a contribuir com a ADR.
Desnível de infraestrutura (*)	FO3 – Há indícios de que os desníveis de infraestrutura entre organizações da rede podem dificultar a ADR.

Fator	Fatores de indivíduos da rede (*) – proposições
Reputação de indivíduo (*)	FI1 – Há indícios de que a reputação do profissional que representa a sua organização na rede pode influenciar os subprocessos de interação na ADR.
Intraempreendedores na rede (*)	FI2 – Há indícios de que a presença de indivíduos empreendedores na rede pode catalisar a ADR.
Polinizadores da rede (*)	FI3 – Há indícios de que a existência de polinizadores do conhecimento na rede pode catalisar a ADR.
Indivíduos com poder decisório na rede (*)	FI4 – Há indícios de que organizações representadas na rede por indivíduos com poder decisório no nível organizacional contribuem para a ocorrência de ADR.
Capacidade absorptiva de gestores (*)	FI5 – Há indícios de que a capacidade absorptiva dos gestores nas organizações da rede pode influenciar a ADR.
(*) fator emergente na rede EMS	

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao se analisar os fatores do Quadro 48 observou-se, a partir das entrevistas, que a rede UPU inicialmente e, mais tarde, a CEMS buscaram trabalhar lacunas relativas a fatores de influência gerenciáveis no fator processo do Modelo ADR, que se trata basicamente dos fatores relacionais e de suporte às organizações da rede. Com relação aos casos selecionados da literatura, o caso da ADR-EMS enfatizou o fator indivíduo que representa a sua organização na rede. Isso sugere que, mesmo que o aprendiz seja a rede, o agente do primeiro nível da aprendizagem multinível permanece como aquele que dá sustentação e base aos agentes de aprendizagem dos níveis subsequentes: grupo, organização e rede.

5.5 REDE TRANSNACIONAL E ADR

Uma especificidade da presente pesquisa é o fato de se tratar de uma rede transnacional, conforme reportado no Quadro 8. O processo de ADR pressupõe a ocorrência de subprocessos de primeira e segunda ordens, nos quais se observa o compartilhamento de significados entre organizações da rede. A partir disso é possível a obtenção de comprometimento das organizações com um propósito comum de gerar mudanças necessárias com a concordância de todas (ideal teórico). O processo de ADR é, portanto, baseado em linguagem e comunicações verbais e não-verbais entre pessoas de países diferentes. Envolvem-se nesse processo as diferenças de culturas nacionais e modelos mentais decorrentes. Hall e Hall (1990) defendem a existência de interfaces funcionais entre culturas diversas como sinapses que fazem a interface entre dendritos e neurônios. Hofstede (1991) argumenta que tal

interface, em nível de culturas nacionais, repousa em indivíduos que dominam a comunicação intercultural. Esta pode ser aprendida a partir da conscientização e reconhecimento das diferenças, da aquisição de conhecimento sobre as diversidades culturais e da vivência prática em ambientes de diversidades. As entrevistas realizadas sugeriram que os indivíduos que representam as suas organizações na rede EMS (e em toda rede UPU) são aqueles com preparo técnico e aptos a atuarem com desenvoltura no contexto internacional. Jia e Lamming (2013) explicam que a adaptação cultural consiste em um movimento contínuo de compreender-aprender-ajustar por parte das organizações no que se refere aos seus comportamentos divergentes. Observou-se nas narrativas que a adaptação cultural se fez presente no caso estudado, catalisada pela existência de uma forte cultura postal comum a todas as nacionalidades. Conforme mencionado anteriormente no fator ambiental que influencia a ADR (FA5), a cultura corporativa do setor postal pode ter facilitado a adaptação cultural. Os dados de campo sugeriram que a cultura corporativa transcendeu culturas nacionais e organizacionais no caso estudado.

Proposição 8 (teórico-empírica) – Sugere-se que a existência de uma cultura corporativa setorial pode facilitar a adaptação cultural entre as organizações de países diferentes que pertencem a uma rede.

Ao final dessa análise, duas proposições teóricas e seis teórico-empíricas foram geradas como resultado da investigação sobre a aprendizagem de uma rede global transnacional. Uma síntese da tese é apresentada na sequência.

5.6 APRENDIZAGEM DE UMA REDE GLOBAL TRANSNACIONAL – SÍNTESE FINAL

Como uma síntese geral para esta tese, resgata-se a pergunta de pesquisa com a elaboração de proposições como algumas das possíveis respostas a ela. A pergunta de pesquisa foi assim formulada: “como ocorre o processo de aprendizagem de uma rede composta por organizações de diferentes países, à luz da aprendizagem multinível?”.

Para respondê-la, foram adotadas as seguintes premissas fundamentadas nos autores pesquisados nesta tese:

a) a aprendizagem ocorre em níveis (CROSSAN *et al.*, 1995; CROSSAN; LANE; WHITE; 1999; KNIGHT, 2002; KNIGHT; PYE, 2004; 2005);

b) a aprendizagem interorganizacional é o quarto nível de aprendizagem (CROSSAN *et al.*, 1995; KNIGHT, 2002; MOZZATO; BITENCOURT, 2014);

c) a visão da ADR deve ser centrada na rede, *i.e.*, a rede é o sujeito da aprendizagem (KNIGHT, 2002);

d) a ADR deve ser estudada não somente em redes estratégicas, mas deve abranger a rede ampla (KNIGHT, 2002);

e) redes aprendem e, como aprendizes, metaforicamente experienciam um processo de aprendizagem (KNIGHT, 2002; KNIGHT; PYE, 2004, 2005; WHITE, 2008);

f) o processo de ADR integrativa (mudanças cognitivas e comportamentais) ocorre quando um grupo de organizações muda de forma conjunta interpretações, práticas e estrutura em alinhamento a objetivos da rede. Transformações conjuntas duradouras, e não apenas de algumas organizações, evidenciam a ADR (KNIGHT, 2002);

g) a ADR e a AIO são construtos relacionados (GIBB; SUNE; ALBERS, 2017; KNIGHT, 2002);

h) a aprendizagem multinível propõe que entre os níveis organizacional e de rede ocorrem duas dinâmicas verticais (extensão – das organizações para a rede e internalização – da rede para as organizações) e uma horizontal (interação – entre organizações). Nessas dinâmicas ocorrem subprocessos sociais verticais (entrelaçamento na extensão e na internalização) e horizontais (colaboração e cooperação) (HOLMQVIST, 2003; JONES; MACPHERSON, 2016; KOZAR, 2010; MOZZATO; BITENCOURT, 2014);

i) o Modelo ADR propõe a existência de três fatores que o compõem: contexto em que a rede está inserida, conteúdo da mudança a que a rede se propõe, e processo, que realiza a transformação e conduz a rede de um estágio A para um estágio B pretendido (PETTIGREW, 1987). O processo do Modelo ADR constitui-se de três subprocessos: desenvolvimento de significado compartilhado, desenvolvimento de comprometimento e desenvolvimento de métodos alinhados aos propósitos da rede. Esses subprocessos podem ocorrer em nível de organização, de rede ou em ambos (KNIGHT, 2002; KNIGHT; PYE, 2004, 2005);

j) a presença de uma organização para atuar na gestão da rede torna-a eficaz para alcançar seus objetivos (WEGNER; DRAYSKI; VERSCHOORE FILHO, 2017);

k) a adaptação cultural é um requisito para o sucesso em redes formadas por organizações de diferentes países (JIA; LAMMING, 2013).

O tratamento dos dados por meio da análise temática (BRAUN; CLARKE, 2012) permitiu observar o fenômeno ADR em contexto diverso dos casos selecionados em literatura. Com a triangulação entre pontos teóricos da ADR à luz da aprendizagem multinível, casos empíricos estudados e a pesquisa de campo, algumas proposições foram geradas no percurso das etapas teórica e empírica desta tese. Tais proposições, antecedidas por um resumo das discussões contidas em páginas anteriores da tese, são elencadas abaixo como resposta à pergunta de pesquisa e explicitação do alcance dos objetivos da pesquisa apresentados no capítulo 1.

Resumo de discussão 1: Há vinculação entre os construtos AIO e ADR (premissa g). Na visão multinível de aprendizagem, a AIO se constitui de dinâmicas que ocorrem entre o nível organizacional e o de rede (dinâmica de extensão, que propulsiona as organizações em direção à rede e dinâmica de internalização, que propulsiona a adoção do conhecimento da rede nas suas organizações) (HOLMQVIST, 2003; JONES; MACPHERSON, 2006) e dentro da rede (dinâmica de interação que promove o intercâmbio de conhecimento entre organizações) (MOZZATO; BITENCOURT, 2014). Se para que se efetive a AIO é necessário que o conhecimento da rede seja nela institucionalizado, então a internalização é a dinâmica que permite constatar a ocorrência de AIO. **Proposição 1 (teórica)** – A internalização de conhecimentos provenientes de outras organizações é a dinâmica que efetiva a AIO.

Resumo de discussão 2: se a ADR é um processo em que um grupo de organizações aprendem enquanto grupo (KNIGHT, 2002), então elas aprendem individualmente, mas de forma conjunta, orientadas para um mesmo objetivo compartilhado (COUGHLAN; COUGHLAN, 2015; DYER; NOBEOKA, 2000; GIBB; SUNE; ALBERS, 2017; KNIGHT, 2002; KNIGHT; PYE, 2004, 2005; VAN HERK *et al.*, 2015), de forma que mudem as propriedades da rede (KNIGHT, 2002). **Proposição 2 (teórica)** – A ADR é compreendida como um conjunto de AIOs que ocorrem de forma articulada e tempestiva para fins de alcance de objetivos da rede.

Resumo de discussão 3: se todas as organizações da rede (ideal teórico) realizam a suas AIOs em prol dos objetivos da rede, então existe uma dinâmica que promove a ocorrência de AIOs de maneira articulada e tempestiva, de modo a gerar a ADR. Na rede EMS emergiu de

maneira definida o papel de um elemento coordenador facilitador, até mesmo antes da criação da CEMS. A rede estratégica composta por especialistas EMS de correios de diversos países enquanto *board* interino demonstrou ter realizado grandes esforços de convencimento, junto à rede ampla, relativos aos benefícios das mudanças propostas. Ela foi a força que manteve as organizações unidas em torno dos propósitos da rede e assegurou mudanças da rede de maneira duradoura por meio de ações apoiadoras às organizações da rede. Essa dinâmica é a coordenação da rede. **Proposição 3 (teórico-empírica)** – A existência de um mecanismo de coordenação pode manter a união e o comprometimento das organizações em torno dos propósitos da rede.

Resumo de discussão 4: A análise dos casos selecionados da literatura e do caso empírico sugerem que o processo de ADR ocorre em quatro dinâmicas, quatro subprocessos de primeira ordem e quatro de segunda ordem. O caso da rede EMS mostrou igualmente que, em função de fatores de contexto em que a rede está inserida, a ADR pode ocorrer com ausência de dinâmicas e de subprocessos de primeira e/ou segunda ordens. **Proposição 4 (teórico-empírica)** – O processo de ADR pode ser descrito a partir de quatro dinâmicas (extensão, interação, internalização e coordenação), quatro subprocessos sociais de primeira ordem (entrelaçamento de extensão, colaboração e/ou cooperação de interação, entrelaçamento de internalização e institucionalização em nível de rede) e quatro de segunda ordem (desenvolvimento de significado, desenvolvimento de comprometimento, desenvolvimento de método e gerenciamento dos subprocessos de primeira ordem), podendo ocorrer ausência de dinâmicas e/ou subprocessos em função do contexto em que a rede se encontra.

Resumo de discussão 5: se na AO a evidência da aprendizagem da organização é a institucionalização do aprendizado na organização, então na ADR a evidência da aprendizagem da rede é a institucionalização do aprendizado na rede. Crossan, Lane e White (1999) afirmam que a institucionalização na organização é evidenciada quando algum aprendizado está incorporado em suas rotinas. Em raciocínio paralelo, referente à rede do caso empírico da tese, houve a adoção gradual de mudanças (a partir de um guia operacional com padronizações de procedimentos para os correios executantes do serviço EMS) ainda antes da criação oficial da CEMS. Esse fato pode ser entendido como institucionalização das mudanças em nível de rede. Pode-se dizer que quando a rede muda suas propriedades de forma generalizada e duradoura (KNIGHT, 2002) ocorreu a institucionalização do aprendizado na rede, e isso pôde ser

constatado na rede EMS. **Proposição 5 (teórico-empírica)** – Sugere-se que o subprocesso que efetiva a ADR é a institucionalização das mudanças em nível de rede.

Resumo de discussão 6: se a ocorrência de ADR depende da ocorrência de AIOs das organizações da rede de forma articulada e tempestiva, então a coordenação da rede pode atuar para que isso ocorra. Os casos da literatura sugeriram a atuação de uma coordenação na ADR, e o caso EMS revelou que a UEMS atuou em todas as dinâmicas verticais e horizontal que compõem a ADR, em atividades de coordenação facilitadora para a sua ocorrência. **Proposição 6 (teórico-empírica)** – Sugere-se que a coordenação permeia todas as dinâmicas da ADR para promover o conjunto de AIOs de forma articulada e tempestiva.

Resumo de discussão 7: mesmo que a tese tenha por escopo a aprendizagem de uma rede interorganizacional, ao se percorrer os níveis de aprendizagem do *framework* 4i (Figura 2), observou-se que o processo multinível se inicia no indivíduo. Logo, ele pode influenciar igualmente a aprendizagem da rede, como ficou destacado na ADR-EMS, em que os dados trouxeram ênfase no indivíduo que representa sua organização na rede. **Proposição 7 (teórico-empírica)** – Sugere-se que características da rede, fatores ambientais, fatores relacionais, fatores das organizações e, de forma destacada, características dos indivíduos que a representam, influenciam a ADR.

Resumo de discussão 8: segundo Jia e Lamming (2013), a adaptação cultural é a dinâmica de compreender, aprender e ajustar a cultura do outro. Os dados relativos à rede EMS sugeriram que a existência de cultura corporativa ou setorial transversal a diversas nacionalidades pode facilitar a adaptação cultural. A rede EMS evidenciou a adaptação cultural como uma particularidade nela internalizada, alicerçada em uma cultura do setor postal, compartilhada por todos os correios nacionais. **Proposição 8 (teórico-empírica)** – Sugere-se que a existência de uma cultura corporativa setorial pode facilitar a adaptação cultural entre as organizações de países diferentes que pertencem a uma rede.

As proposições acima elencadas são formulações iniciais de um fenômeno sobre o qual ainda há muito para se conhecer. O que se buscou com a pesquisa foi trazer um construto em validação para ser observado sob a perspectiva da aprendizagem multinível. As muitas proposições podem, a princípio, sugerir uma fragilidade de recorte mais específico para se investigar o fenômeno com mais profundidade. Contudo, para que isso possa ser feito, é necessário previamente compreender o fenômeno como um todo, para então lhe investigar as

partes. Esta tese objetivou compreender o processo de ADR no seu todo. Nessa linha, as proposições podem gerar novas pesquisas sobre ADR.

É inegável que a rede EMS é icônica, com muitas singularidades que permitiram visualizar a ocorrência da ADR e o seu processo. A criação da CEMS foi o marco concreto mais pontual e evidente da transformação da rede EMS. Mais ainda, o caso estudado revelou que a dinâmica da internalização dos padrões da rede nas suas organizações é um processo continuado ao longo de décadas. As práticas gerenciais da UEMS por meio de coordenações regionais são esforços de iniciativas em nível de rede para apoiar as organizações individuais a internalizar os padrões de forma tempestiva e articulada. Da criação da CEMS até o presente, mudanças de interpretações na rede UPU prosseguem no tempo. Por exemplo, operadores públicos iniciaram o movimento de adquirir operadores privados, a exemplo do correio alemão, que comprou a DHL em 2002, e do correio holandês, que comprou a TNT (E2). O cenário postal internacional continua em transformação, o que poderá conduzir a rede EMS a vivenciar novas aprendizagens.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final de um percurso em que se investigou a ADR em uma rede global transnacional à luz da aprendizagem multinível concluiu-se que ela é um fenômeno predominantemente social de relações interorganizacionais. Algumas descobertas foram realizadas no contexto observado e foram traduzidas em oito principais proposições, duas de natureza teórica e seis de natureza teórico-empírica, conforme relacionadas na sequência:

Proposição 1 (teórica) – *A internalização de conhecimentos provenientes de outras organizações é a dinâmica que efetiva a AIO.* Esta proposição objetivou destacar a descoberta da relevância da dinâmica da internalização do conhecimento da rede para as organizações, pois sem ela, mesmo que a interação interorganizacional em nível de rede seja bem sucedida, a AIO não se efetiva.

Proposição 2 (teórica) – *A ADR é compreendida como um conjunto de AIOs que ocorrem de forma articulada e tempestiva para fins de alcance de objetivos da rede.* Compreendeu-se, pelo estudo da teoria até então publicada sobre aprendizagem e redes interorganizacionais, que é preciso que ocorram AIOs para que ocorra a ADR. Assim, sob a ótica da aprendizagem multinível, todo fenômeno de ADR apresenta AIOs, porém nem todas as AIOs geram ADR. Esta só ocorre se as AIOs estiverem comprometidas com o atingimento de objetivos da rede e provocarem mudanças de suas propriedades.

Proposição 3 (teórico-empírica) – *A existência de um mecanismo de coordenação pode manter a união e o comprometimento das organizações em torno dos propósitos da rede.* Entendeu-se que a ADR é um processo de aprendizagem coletiva, articulada e de forma tempestiva. Isso só é possível quando há união e comprometimento das organizações da rede, os quais podem ser promovidos e fortalecidos por um mecanismo de coordenação.

Proposição 4 (teórico-empírica) – *O processo de ADR pode ser descrito a partir de quatro dinâmicas (extensão, interação, internalização e coordenação), quatro subprocessos sociais de primeira ordem (entrelaçamento de extensão, colaboração e/ou cooperação de interação, entrelaçamento de internalização e institucionalização em nível de rede) e quatro de segunda ordem (desenvolvimento de significado, desenvolvimento de comprometimento, desenvolvimento de método e gerenciamento dos subprocessos de primeira ordem), podendo ocorrer ausência de dinâmicas e/ou subprocessos em função do contexto em que a rede se*

encontra. Esta proposição responde à pergunta de pesquisa e permite apreender que a ADR é um processo tridimensional (olhado por meio das lentes da aprendizagem multinível), com movimentos verticais “organização-rede-organização” e horizontal “organização-organização”.

Proposição 5 (teórico-empírica) – *Sugere-se que o subprocesso que efetiva a ADR é a institucionalização das mudanças em nível de rede*. Este enunciado decorreu da descoberta de que mudança nas propriedades da rede – evidência de ADR – pode ser percebida com a sua institucionalização em nível de rede.

Proposição 6 (teórico-empírica) – *Sugere-se que a coordenação permeia todas as dinâmicas da ADR para promover o conjunto de AIOs de forma articulada e tempestiva*. No processo tridimensional da ADR, a coordenação exerce o papel de assegurar que esses movimentos ocorram de forma articulada e tempestiva.

Proposição 7 (teórico-empírica) – *Sugere-se que características da rede, fatores ambientais, fatores relacionais, fatores das organizações e, de forma destacada, características dos indivíduos que a representam, influenciam a ADR*. Os fatores relacionados a esta proposição foram elencados no Quadro 48 e podem fornecer subsídios para a aplicação prática dos resultados desta pesquisa.

Proposição 8 (teórico-empírica) – *Sugere-se que a existência de uma cultura corporativa setorial pode facilitar a adaptação cultural entre as organizações de países diferentes que pertencem a uma rede*. A rede EMS sugeriu que a existência de uma cultura corporativa setorial confere um senso de pertencimento a pessoas de organizações de diferentes países e catalisa a adaptação cultural.

Os objetivos geral e específicos propostos no início da pesquisa foram alcançados. O atingimento do objetivo geral de compreender como uma rede composta por organizações de diferentes países aprendeu é expresso na proposição 4. Com relação aos objetivos específicos, o primeiro deles foi atingido ao se identificar as evidências de ADR na rede EMS, ou seja, as mudanças de propriedades da rede, quais sejam: mudança de paradigmas de maneira inovadora, mudança de práticas da rede e de sua estrutura com a criação da CEMS. O segundo objetivo específico foi atingido ao se descrever o processo de ADR-EMS à luz da aprendizagem multinível no capítulo 4 e ao analisá-lo no capítulo 5. A investigação identificou também os fatores que influenciaram a ADR-EMS, atendendo ao terceiro objetivo específico colocado para

a tese. Dentre os fatores de influência da ADR-EMS, destacou-se o reconhecimento da importância do indivíduo que representa a sua organização na rede. A ADR-EMS explicitou a influência do indivíduo no quarto nível de aprendizagem. Esse foi um dos pontos que se destacou na observação da ADR-EMS: a qualidade dos profissionais que participaram do processo de mudanças da rede EMS, desde a década de 80 até os dias atuais. Emergiram nas entrevistas palavras de reconhecimento à competência de colegas, bem como se observou que a rede EMS contou, desde o início, com especialistas que atuaram como polinizadores do conhecimento e mostraram ser inovadores e profundos conhecedores técnicos dos processos de negócio da rede, bem como dos fatores ambientais externos e internos. Ousa-se afirmar que, se a rede EMS aprendeu, tal só foi possível devido ao comprometimento de profissionais altamente qualificados. Com isso se evidencia que, mesmo quando se analisa a aprendizagem em nível de rede, seu maior capital é o humano, constituído pelos indivíduos de suas organizações.

A ADR-EMS revelou com clareza que um mecanismo de coordenação foi exercido de maneira a facilitar um movimento conjunto das organizações da rede, sobretudo na internalização, de implementação das mudanças propostas pela rede estratégica na rede ampla composta por mais de uma centena de organizações. A coordenação exercida pela UEMS retratou seu papel apoiador e facilitador, no qual se identificou com clareza o movimento reorganizações ocorrendo de forma articulada e tempestiva. Na rede EMS, a natureza facilitadora de coordenação da UEMS mostrou ser a chave para o sucesso da ADR-EMS.

O estudo da ADR-EMS revelou ainda outros achados não cogitados a priori: evidenciou-se no caso estudado que o fenômeno da AIO – antecedente da ADR – pode prescindir da ocorrência de dinâmicas – à exceção da internalização – e também de subprocessos de primeira ou de segunda ordens, conforme o contexto em que a rede se encontra. Em suma, a rede EMS testemunhou no episódio que levou à criação da CEMS que, por meio da união e comprometimento de indivíduos, é possível uma rede interorganizacional com dimensão de mais de uma centena de membros, de nacionalidades diversas, com diferentes complexidades em matéria de realidades de infraestruturas, aprender.

6.1 PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

Esta tese contribui com a academia em alguns aspectos ao lhe entregar uma pesquisa sobre um construto novo, pouco investigado e ainda em processo de validação. Como uma primeira contribuição, menciona-se que a pesquisa clarificou, à luz da aprendizagem multinível, a distinção entre os construtos AIO e ADR, e a dependência do último ao primeiro. Como segunda contribuição, identificou-se a existência de dinâmicas e subprocessos da ADR, os quais revelam o processo por meio do qual uma rede interorganizacional aprende. Como terceira contribuição, identificaram-se duas dinâmicas essenciais para a ocorrência de ADR: a internalização e a coordenação. Evidenciou-se para o fenômeno estudado a necessidade de um mecanismo de orquestração da rede para um “caminhar em conjunto” das organizações e, assim, possibilitar que “um grupo de organizações aprenda enquanto grupo” – definição de ADR nesta tese.

Adicionalmente, a pesquisa contribui com o acréscimo de um estudo de caso de rede composta por organizações de diferentes países. Estudos com esse contexto não foram identificados no campo da aprendizagem, conforme explicitado no capítulo 1 desta tese. Por último, a presente pesquisa contribui para robustecer a literatura sobre o setor postal por meio de um estudo qualitativo de um episódio relevante na história da rede EMS.

Esta tese contribui igualmente com a possibilidade de aplicação prática em gestão de redes interorganizacionais por meio da compreensão de um caso de ADR bem sucedida. Entender como uma rede aprendeu, com a identificação de seus subprocessos e, sobretudo, os fatores que os influenciam, pode abrir possibilidades de gerenciamento de redes para transformações estratégicas, a partir do tratamento de elementos gerenciáveis. A perspectiva da observação da ADR com o emprego da lente multinível da aprendizagem mostrou-se adequada para entender que o processo de mudanças da rede EMS depende da dinâmica de interação para a obtenção da solução de um problema da rede, e da dinâmica de internalização para facilitar a apropriação dessa solução por todas as organizações da rede. Em suma, os resultados de sucesso da rede EMS sugeriram que a combinação entre a interação das organizações da rede estratégica, aliada ao movimento de internalização por meio de treinamento e disseminação do conhecimento na rede ampla, sob a coordenação da CEMS, levou à transformação desejada da rede EMS.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa apresenta algumas limitações, mencionadas a seguir. Por ser um estudo de caso de uma rede com características específicas, os resultados traduzem uma realidade observada para esse caso. Ainda, mesmo que tenha sido realizada uma revisão integrativa da literatura com análise de estudos anteriormente publicados, uma das limitações encontra-se na própria extensão de um artigo científico. Assim, os dados obtidos nos estudos selecionados são aqueles presentes em suas narrativas, o que não exclui, por exemplo, que um determinado fato não tenha sido descrito no artigo publicado, mas tenha ocorrido no estudo empírico narrado. O fato pode ter sido omitido por não ter sido relevante para o foco do artigo em questão. Em síntese, os resultados da presente pesquisa não podem ser generalizados para a ADR, dado o contexto específico em que ela foi analisada. Menciona-se também que não se exclui a existência de vieses pessoais nos dados fornecidos pelos entrevistados, uma vez que a pesquisa foi de natureza retrospectiva e que parte significativa dos dados foi obtida a partir de lembranças evocadas durante os diálogos com os entrevistados.

6.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Conforme sugerido anteriormente, as oito proposições podem gerar novas pesquisas em novos contextos e tipos de rede, para refutá-las ou validá-las. Algumas novas frentes de pesquisa são sugeridas na sequência:

a) O fenômeno da criação da CEMS foi observado à luz do processo de aprendizagem da rede. O mesmo fenômeno pode ser observado à luz de processos de inovação, processos de liderança, processos de gestão do conhecimento, dentre as muitas possibilidades que a unidade de análise desta tese oferece.

b) Um olhar para o conhecimento K na Figura 12 pode sugerir estudos sobre o fluxo do conhecimento nas diferentes dinâmicas da ADR.

c) Uma sugestão de pesquisa no campo de estudos organizacionais pode contemplar a gestão de culturas nacionais no setor postal global. Em contexto de crescente globalização,

compreender como uma rede de grande amplitude global gerencia essa questão pode trazer contribuições a redes globais.

d) A influência de cultura corporativa setorial na ADR de redes interorganizacionais transnacionais pode apresentar um campo vasto de investigações.

e) A ênfase dada ao indivíduo na rede que despontou no caso da ADR-EMS sugere que o processo de aprendizagem individual ou grupal em contexto transnacional pode dar subsídios para contribuição da capacidade absorptiva das organizações de uma rede global.

f) A estabilização da institucionalização em nível de rede na ADR pode ser objeto de estudos futuros, uma vez que a ADR pressupõe mudanças generalizadas e duradouras na rede.

g) A investigação do processo de exploração e exploração de uma rede pode oferecer um campo de pesquisa igualmente novo: redes que aprendem com outras redes.

h) Sugere-se ainda um aprofundamento dos processos de coordenação da rede para se explicitarem práticas de ADR, com vistas à melhor gestão de redes.

i) Sugerem-se pesquisas de natureza teórica como, por exemplo, investigar em que diferem o processo de institucionalização na AO e na ADR.

j) Por fim, relembra-se que a ADR pode ser compreendida pelas lentes da perspectiva sociológica da aprendizagem (GHERARDI, 2000; WEGNER; MOZZATO, 2019). Um aprofundamento dos fatores relacionais da ADR nas dinâmicas verticais e de coordenação, identificadas na presente tese, poderia ser realizado à luz dessa perspectiva de aprendizagem como complemento à perspectiva multinível.

Ao encerrar este trabalho, relembra-se, de forma simplificada, que, anteriormente ao processo de aprendizagem, a rede EMS era formada por díades, sem padronizações de processos, marca e desempenho para um serviço com alto potencial de mercado. Após um processo de aprendizagem, ela mudou seus processos cognitivos e comportamentais e tornou o serviço EMS sinônimo de encomendas expressas de correios nacionais. A partir das entrevistas, observou-se que a rede EMS aprende continuamente diante das mudanças constantes no setor postal. A internalização pela integralidade dos membros da rede não é um processo rápido, devido à amplitude e heterogeneidade em alguns aspectos da rede EMS. Há um grau relevante de complexidade, retratado nas diferenças de nível de desenvolvimento da infraestrutura postal, de culturas, de idiomas e de natureza jurídica (em alguns países o setor postal já se encontra privatizado). O que se constatou, ao visualizar o processo da ADR-EMS, foi a harmonização

do seu processo, efetivado pela UEMS, a partir de sua natureza híbrida singular de ser um ente público que atua em mercado concorrencial. De um lado, presencia-se a existência de modelo mental de instituição do setor público governamental, herdado de sua rede-mãe, a UPU. De outro, observa-se a existência de visão de operador logístico de um serviço diferenciado, inserido em um mercado competitivo. Esse caráter híbrido tem sido alvo de muitos críticos, a exemplo de Campbell (1993). Tal hibridismo não impediu, porém, que na década de 90 a rede EMS repensasse um paradigma cristalizado e se abrisse para um novo *modus operandi*: esse fato parece ser a essência de um processo de aprendizagem, seja o aprendiz um indivíduo, um grupo, uma organização ou uma rede. Aprender significa ter coragem de desapegar-se do antigo para acolher o novo. E isso a rede EMS evidenciou no processo que deu origem à CEMS. Ao apoiar o movimento da rede EMS, a própria rede UPU se mostrou permeável a rever conceitos sólidos na rede. Isso revela seu potencial para aprender, reaprender e se reinventar, por meio de suas organizações e, em última instância, pelos seus indivíduos comprometidos.

REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B. Interorganizational alignment of strategic orientations in supply chains. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 20, n.2, p.15-30, 2015.
- AGRANOFF, R. Inside collaborative networks: ten lessons for public managers. **Public Administration Review**, Special Issue 2006, p. 56-65, dez. 2006.
- AHUJA, G.; POLIDORO JR. F.; MITCHELL, W. Structural homophily or social asymmetry? The formation of alliances by poorly embedded firms. **Strategic Management Journal**, v. 30, p. 941-958, 2009.
- ALIN, P.; TAYLOR, J. E.; SMEDS, R. Knowledge transformation in project networks: A speech act level cross-boundary analysis. **Project Management Journal**, v. 42, n. 4, p. 58-75, 2011.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D.; DE ANDRADE, T.; DOS REIS, E. Confiança, aprendizagem e conhecimento nos relacionamentos interorganizacionais: diagnóstico e análise dos avanços sobre o tema. **REAd**, Porto Alegre, v. 76, n. 3, p. 709-737, 2013.
- AMMONS, D. N.; ROENIGK, D. J. Benchmarking and interorganizational learning in local government. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, p. 309-335, 2014.
- ANGELONI, M. T.; STEIL, A. V. Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento organizacional. *In*: TARAPANOFF, K (org.). **Aprendizado Organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares**. v. 1., 1^a.ed., Curitiba: Ibplex, 2011, p. 115-147.
- ANSÓN, J.; HELBLE, M. Postal economics and statistics for strategy analysis – the long view. *In*: UNIVERSAL POSTAL UNION. **Development strategies for the postal sector: an economic perspective**. Delft: Eburon Academic Publishers, 2014. p. 19-39.
- ANTONELLO, C. S. O Processo de aprendizagem interníveis e o desenvolvimento de competências. **RBN**, São Paulo, v. 9, n. 25, p. 39-58, 2007.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. *In*: ANTONELLO *et al.* **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 31-50.
- ARGOTE, L. Reflections on two views of managing learning and knowledge in organizations. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n.1, p. 43-48, 2005. DOI: 10.1177/1056492604273179.
- ARGYRIS, C. Single-loop and double-loop models in research on decision making. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n.3, p. 363-375, 1976.

ASHMAN, D.; SUGAWARA, C. L. Civil society networks: options for network design. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 23, n.3, 2013.

ATOUBA, Y.; SHUMATE, M. Interorganizational networking patterns among development organizations. **Journal of Communication**, v. 60, p. 293-317, 2010.

BACCARO, L. What is alive and what is dead in the theory of corporatism. **British Journal of Industrial Relations**, v. 41, n. 4, p. 683-706, 2003.

BADIR, Y.; O'CONNOR, G. The formation of tie strength in a strategic alliance's first new product development project: The influence of project and partners' characteristics. **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n.1, p. 154-169, 2015.

BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: proposição de um esquema conceitual. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, Rio de Janeiro, v.8, n. 4, p. 153-177, 2007.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JR., E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista em Administração Contemporânea**, [S.l.] v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010.

BAR, T.; LEIPONEN, A. Committee composition and networking in standard setting: the case of wireless telecommunications. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 23, n. 1, p. 1-23, 2014.

BECK, R.; SCHOTT, K. The interplay of project control and interorganizational learning: mitigating effects on cultural differences in global, multisource ISD outsourcing projects. **Business & Information Systems Engineering**, v. 4, p. 183-192, 2012.

BECKMAN, C. M.; HAUNSCHILD, P. R. network learning: the effects of partners' heterogeneity of experience on corporate acquisitions. **Administrative Science Quarterly**, n. 47, p. 92-124, 2002.

BENAVIDES-ESPINOSA, M. de M.; ROIG-DOBÓN, S. The influence of cultural differences in cooperative learning through joint ventures. **Service Business**, v. 5, p. 69-85, 2011.

BENN, S.; EDWARDS, M.; ANGUS-LEPPAN, T. Organizational learning and the sustainability community of practice: the role of boundary objects. **Organization & Environment**, v. 26, n. 2, p. 184-202, 2013.

BENSON-REA, M.; WILSON, H. Networks, learning and the lifecycle. **European Management Journal**, v. 21, n. 5, p. 588–597, 2003.

BERENDS, H.; LAMMERS, I. Explaining discontinuity in organizational learning: A process analysis. **Organization Studies**, v. 31, n. 8, p. 1045-1068, 2010.

BERGH, P. Swedish inter-organizational learning network: outcomes in three dimensions. **International Journal of Business and Globalisation**, v. 2, n. 1, p. 56-71, 2008.

BERTHOD, O.; GROTHE-HAMMER, M.; SYDOW, J. Network ethnography: A mixed-method approach for the study of practices in interorganizational settings. **Organizational Research Method**, v. 20, n. 2, p. 299-323, 2017.

BITARELLO, K. P. **O fluxo do conhecimento no ambiente das redes de empresas de base tecnológica**. 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

BORELLI, V. A. **Bases, processos e resultados da aprendizagem interorganizacional em rede de cooperação: um estudo de casos múltiplos**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2016.

BOUNCKEN, R. B.; PLÜSCHKE, B. D.; PESCH, S.; KRAUS, S. Entrepreneurial orientation in vertical alliances: joint product innovation and learning from allies. **Review of Managerial Science**, v. 10, p. 381-409, 2016.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. De A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5., n. 11, p. 121-136, 2011.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Thematic analysis. *In*: COOPER, H.; CAMIC, PAUL M; LONG, DEBRA L.; PANTER, A. T.; RINDSKOPF, DAVID; SHER, K. J. (ed.). **APA handbook of research methods in psychology**, v. 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological. Washington, DC: American Psychological Association, v. 2, 2012. p. 57–71.

BYE, R. J.; ROSNESS, R.; ROYRVIK, J. O. D. ‘Culture’ as a tool and stumbling block for learning: The function of ‘culture’ in communications from regulatory authorities in the Norwegian petroleum sector. **Safety Science**, v. 81, p. 68–80, 2016.

CAMPBELL JR. The future of Universal Postal Union. *In*: CREW, M. A.; KLEINDORFER, P. R. **Regulation and the nature of postal and delivery services**. New York: Springer Science+Business Media, LLC, 1993. p. 7-44.

- CAPÓ-VICEDO, J.; EXPÓSITO-LANGA, M.; MOLINA-MORALES, F. X. Improving SME competitiveness reinforcing interorganisational networks in industrial clusters. **International Entrepreneurial Management Journal**, v. 4, p. 147-169, 2008.
- CASANUEVA, C.; CASTRO, I.; GALLÁN, J. L. Informational networks and innovation in mature industrial clusters. **Journal of Business Research**, v. 66, p. 603–613, 2013.
- CASTANEDA, D. I.; MANRIQUE, L. F.; CUELLAR, S. Is organizational learning being absorbed by knowledge management? A systematic review. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n.2, p. 299-325, 2018.
- CERINSEK, G.; DOLINSEK, S. Identifying employees' innovation competency in organisations. **International Journal Innovation and Learning**, v. 6, n. 2, p. 164-177, 2009.
- CHAN, T-W.; HUE, C-W.; CHOU, C-Y.; TZENG, O. J. L. Four spaces of network learning models. **Computers & Education**, v.37, p. 141–161, 2001.
- CHANG, B.; CHENG, N-H.; DENG, Y-C.; CHAN, T-W. Environmental design for a structured network learning society. **Computers & Education**, v. 48, p. 234–249, 2007.
- CHAPMAN, C. L.; VARDA, D. M. Nonprofit resource contribution and mission alignment in interorganizational, cross-sector public health networks. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 46, n. 5, p.1052–1072, 2017.
- CHIEN, S-S; HO, B. Globalization and the local government learning process in post-Mao China: a transnational perspective. **Global Networks**, v. 11, n. 3, p. 315-333, 2011.
- CHEN, J.; TAYLOR, J. E.; UNSAL, H. I. Simulating the effect of learning decay on adaptation performance in project networks. *In*: ROSSETTI, M.D.; HILL, R. R.; JOHANSSON, B.; DUNKIN, A.; INGALLS, R. G. (ed.). **Proceedings of the 2009 Winter Simulation Conference**, 2009. p. 2712-2722.
- CHENG, H-S. Effect of organizational politics on nondominant firms: from interorganizational learning to intraorganizational learning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 48, n. 4, p. 463–494, 2012.
- CHOI, S.; KO, I. Leveraging electronic collaboration to promote interorganizational learning. **International Journal of Information Management**, v. 32, p. 550-559, 2012.
- CHOI, K.; JEAN; R.; KIM, D. The impacts of organizational learning on relationship-specific innovations: evidence from the global buyer-supplier relationship. **International Marketing Review**, v. 36., n. 6, p. 1042-1066, 2019.
- COGHLAN, D.; COUGHLAN, P. Effecting change and learning in networks through network action learning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 51, n. 3, p. 375-400, 2015.

- COUCLAN, P.; COGHLAN, D. Action learning: towards a framework in inter-organisational settings. **Action Learning: Research and Practice**, v. 1, n. 1, p. 43-61, 2004.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128-152, 1990.
- COOPER, K. R.; SHUMATE, M. Interorganizational collaboration explored through the bona fide network perspective. **Management Communication Quarterly**, v. 26, n. 4, p. 623-654, 2012.
- COUSIN, G.; DEEPWELL, F. Designs for network learning: a communities of practice perspective. **Studies in Higher Education**, v. 30, n.1, p. 57-66, 2005.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design**. Choosing among five traditions. Sage Publications. London, New Delhi, Thousand Oaks: International Educational and Professional Publisher, 1998.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E.; DJURFELDT, L. Organizational learning: dimensions for a theory. **The International Journal of Organizational Analysis** 1995, v. 3, n. 4, p. 337-360, 1995.
- CROSSAN, M., LANE, H. W.; WHITE, R. E. An Organizational learning framework: from intuition to institution. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- CROSSAN, M. M.; MAURER, C. C.; WHITE, R. E. Reflections on the 2009 AMR decade award: Do we have a theory of Organizational Learning? **Academy of Management Review**, v. 36, n. 3, p. 446-460, 2011.
- CUNHA, M. P. Introdução: *The times they are a-changin*. A sociedade organizacional à entrada do século XXI. In: ANTONELLO *et al.* **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p.xi-xxv.
- DAGNINO, G. B.; LEVANTI, G.; DESTRI, A. M. L. Structural dynamics and intentional governance in strategic interorganizational network evolution: A multilevel approach. **organization studies**, v. 37, n. 3, p. 349-373, 2016.
- DAHL, J. Conceptualizing coepetition as a process: An outline of change in cooperative and competitive interactions. **Industrial Marketing Management**, v. 43, p. 272-279, 2014.
- DE HOLAN, P. M. (2011) Agency in voluntary organizational forgetting. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 3, p.317-322, 2011.

DE LAAT, M.; LALLY, V.; SIMONS, R-J; WENGER, E. A selective analysis of empirical findings in networked learning research in higher education: Questing for coherence. **Educational Research Review**, v. 1, p. 99–111, 2006.

DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 345-367, 2000.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. The evolving field of organizational learning and knowledge management. *In*: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. 2. ed. Wiltshire: Wiley, 2011, p. 1-20.

EASTERBY-SMITH, M.; CROSSAN, M.; NICOLINI, D. Organizational learning: debates past, present and future. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 6, p. 783-796, 2000.

EHLERS, K. E.; WOLFF, S. Development cooperation as a field of transnational learning. *In*: CHAMBON, A.; SCHRÖER, W.; SCHWEPPE, C. **Transnational social support**. New York: Routledge, 2012.

EIRIZ, V.; GONÇALVES, M.; AREIAS, J. S. Inter-organizational learning within an institutional knowledge network: A case study in the textile and clothing industry. **European Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 2, p.230-249, 2017.

ERKELENS, R.; HOOFF, B. VAN DEN; HUYSMAN, M.; VLAAR, P. Learning from locally embedded knowledge: facilitating organizational learning in geographically dispersed settings. **Global Strategy Journal**, v. 5, p. 177-197, 2015.

ESTIVALETE, V. de F. B.; CAMPOS, S. A. P. de; GOMES, T. C.; MACHADO, M. dos S. Ampliando a compreensão sobre a aprendizagem interorganizacional: um estudo em uma rede do setor de serviços. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 25, n. 75, p. 31-44, 2009.

ESTIVALETE, V.; PEDROZO, E.; BEGNIS, H. Em busca da ação coletiva: estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em redes. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 5, n. 3, p. 224-235, 2008.

FALAGAS, M. E. *et al.* Comparison of Pubmed, Scopus, Web of Science, and Google Scholar: strengths and weaknesses. **The FASEB Journal**, v. 22, n. 2, p. 338-342, 2008.

FAYARD, P.M.; BALESTRIN, A. Les réseaux inter-organisationnels comme espace de création de connaissance. **Colloque International “Coexister dans les organisations”**, Université Michel de Montaigne, Bordeaux 3, 2003.

FERREIRA, M. P.; ARMAGAN, S. Using social networks theory as a complementary perspective to the study of organizational change. **BAR – Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 168-184, 2011.

FERREIRA, A.B.H., Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa/Aurélio Buarque de Holanda Ferreira. 3.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FINGER, M.; BRAND, S. B. Conceito de “organização de aprendizagem” aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. *In*: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L (org.). **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem**. Desenvolvimento na teoria e na prática. Tradução de S. M. A. Roesch. São Paulo: Atlas, 2001, p.165-195.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **The Academy of Management Review**, v. 10, n 4, p. 803-813, 1985.

FLICK, U. **An Introduction to Qualitative Research**. Fourth Edition. Thousand Oaks: Sage, 2009.

FREITAS, R.C. de; CASTRO, C. C. de; MORAIS, R de.; VILELA, A. de, B. Relações interorganizacionais em grupos de pequenos produtores familiares no sul de Minas Gerais: reflexões críticas e inovações sociais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 18, n. 1, p. 39-51, 2016.

FRIEDMAN, V.J.; LIPSHITZ, R.; POPPER, M. The mystification of organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 1, p. 19-30, 2005.

FRIDRIKSSON, H-V. **Learning processes in an inter-organizational context: a study of kraft project**. Tese de doutorado. Jönköping University, Suécia, 2008.

FRUSCIANTE, A.; SIBERON, C. Constructing collaborative success for metowrk learning: the story of the discovery community self-assessment tool. **The Foundation Review**, v. 2. n. 1, 2010.

GALASKIEWICZ, J. Studying supply chains from a social network perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v. 47, n. 1, p. 4-8, 2011.

GELIN, P.; MILUSHEVA, M. The secrets of successful communities of practice: real benefits from collaboration within social networks at Schneider Electric. **Global Business and Organizational Excellence**, p. 6-18, 2011.

GHERARDI, S. From organizational learning to practicebased knowing. **Human Relations**, v. 54, n. 1, p. 131-139, 2001.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The sociological foundations of organizational learning. *In*: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (ed.). **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001, p. 35-60.

GIBB, J.; SUNE, A.; ALBERS, S. Network learning: Episodes of interorganizational learning towards a collective performance goal. **European Management Journal**, v. 35, p. 15-25, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GILSING, V.; CLOODT; ROIJAKKERS, N. From birth through transition to maturation: The evolution of technology-based alliance networks. **Journal of Product Innovation Management**, v. 33, n. 2, p. 181-200, 2016.

GOODMAN, L. A. Snowball Sampling. **The Annals of Mathematical Statistics**, v. 32, n.1, p. 148-170, 1961.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.

GOMES, R.C.; GALINA, S. V. R.; VICENTIN, F. O. do P.; PORTO, G. S. Interorganizational innovation networks of Brazilian and Spanish biotechnology companies: Dynamic comparative analysis. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 9, p. 1–12, 2017.

GREVE, H. R. Interorganizational Learning and Heterogeneous Social Structure. **Organization Studies**, v. 26, n. 7, p.1025–1047, 2005.

GUIDO, A. L. B; LIMA, R. T. de. Empresas transnacionais e internacionalização: uma análise bibliométrica dos termos. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [S.l.],v. 3, n. 3, p. 83-96, 2012.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from. **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, 1999.

GULATI, R.; LAVIE, D.; MADHAVAN, R. How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks. **Research in Organizational Behavior**, v. 31, p. 207–224, 2011.

GUTIERREZ, A. F., ARTIME, I. H. Network learning through communities of inquiry on massive online learning environments [Aprendizaje en red mediante comunidades de indagación en entornos de formación masiva online]. **Digital Education Review**, v. 31, p. 116-130, 2017.

HALACHMI, A; WORON, A. M. Spontaneous inter-organizational learning. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, v. 16, n. 2, p. 135-164, 2013.

HALL, E. T.; HALL, M. R. **Guide du comportement dans les affaires internationales:** Allemagne, États-Unis, France. Traduit et adapté par Jacquemot, E. Editions du Seuil: Paris, 1987.

HARTLEY, J.; RASHMAN, L. Innovation and inter-organizational learning in the context of public service reform. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 2, p. 231-248, 2018.

HASLETT, T.; BARTON, J.; STEPHENS, J.; SCHELL, L.; OLSEN, J. Leadership in network learning: business action research at Monash University. **The Learning Organization**, v. 17, n. 1, 2010.

HEIKKILÄ, E. Innovation in European vocational education and training: network learning in England, Finland and Germany. **Research in Comparative and International Education**, v. 8, n. 4, p. 428-436, 2013.

HERMANN, C. The Liberalization of European postal markets: The response of firms and impacts on employment and services. **Competition and Change**, v. 15, n. 4, p. 253-273, 2011.

HERMANSSON, H. M. L. Disaster management collaboration in turkey: assessing progress and challenges of hybrid network governance. **Public Administration**, v. 94, n. 2, p. 333–349, 2016.

HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; SYDOW, J.; LERCH, F. Barriers to process learning: Authority and anomie in regional clusters. **Management Learning**, v. 41, n. 4, p. 453–471, 2010.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations.** Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. New York: McGraw-Hill, 1997.

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

HOLMQVIST, M. Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organisations: An empirical study of product development. **Organization Science**, v. 15, p. 70-81, 2004.

HUBER, G. P. Organizational Learning: The contributing processes and the literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March, p. 88-115, 1991.

HUYSMAN, M. Contrabalaçando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. *In*: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L

(org.). **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem**. Desenvolvimento na teoria e na prática. Tradução de S. M. A. Roesch. São Paulo: Atlas, 2001, p. 81-99.

IHM, J.; SHUMATE, M.; BELLO-BRAVO, J.; ATOUBA, Y.; BA, N.M.; DABIRE-BINSO; PITTENDRIGH, B. R. How do service providers and clients perceive interorganizational networks? **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 26, p. 1769-1785, 2015.

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

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v.9, p. 31-41, 1998.

JEFFS, L.; MCSHANE, J.; FLINTOFT, V.; WHITE, P.; INDAR, A.; MAIONE, M.; LOPEZ, A. J.; BOOKEY-BASSET, S.; SCAVUZZO, L. Contextualizing learning to improve care using collaborative communities of practices. **BMC Health Services Research**, v. 16, p. 464-472, 2016.

JIA, F.; LAMMING, R. Cultural adaptation in Chinese-Western supply chain partnerships: Dyadic learning in an international context. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 5, p. 528-561, 2013.

JONES, O.; MACPHERSON, A. Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: Extending the 4I Framework. **Long Range Planning**, v. 39, p. 155-175, 2006.

KIM, J. Y.; HOWARD, M.; PAHNKE, E. C.; BOEKER, W. Understanding network formation in strategy research: exponential random graph models. **Strategic Management Journal**, v. 37, p. 22-44, 2016.

KLEIN, L. L.; ALVES, J. N.; PEREIRA, B.A.D. Quem devemos ler? Principais temas de pesquisa sobre redes interorganizacionais. **Organizações em Contexto**, São Paulo, v. 11, n. 21, p. 161-184, 2015.

KNIGHT, L. Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. **Human Relations**, v. 55, n. 4, p. 427–454, 2000.

KNIGHT, L.; PYE, A. Exploring the relationships between network change and network learning. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 473–490, 2004.

KNIGHT, L.; PYE, A. Network learning: An empirically derived model of learning by groups of organizations. **Human Relations**, v. 58, n. 3, p. 369–392, 2005.

KOZAR, O. Towards better group work: Seeing the difference between cooperation and collaboration. **English Teaching Forum**, n. 2, p. 16-23, 2010.

- KUNZLER, M. T.; BULGACOV, S. As estratégias competitivas e colaborativas e os resultados individuais e coletivos no associativismo rural em Quatro Pontes (PR). **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1363-1393, 2011.
- LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 461-477, 1998.
- LANGLEY, A.; SMALLMAN, C.; TSOUKAS, H.; VAN DE VEN, A. H. Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 1-13, 2013.
- LARSSON, R.; BENGTSSON, L.; HENRIKSSON, K.; SPARKS, J. The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 285-305, 1998.
- LAWRENCE, T. B.; MAUWS, M. K; DICK, B. The politics of organizational learning: integrating power into the 4i framework. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p.180–191, 2005.
- LAWRENCE, T.B.; WINN, M. I.; JENNINGS, P.D. The temporal dynamics of institutionalization. **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 4, p. 624-644, 2001.
- LEE, J. Y.; RYU, S.; KANG, J. Transnational HR network learning in Korean business groups and the performance of their subsidiaries. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 4 , p. 588-608, 2013.
- LEE, H-W; ROBERTSON, P. J.; LEWIS, L.; SLOANE, D.; GALLOWAY-GILLIAM; NOMACHI, J. Trust in a cross-sectoral interorganizational network: an empirical investigation of antecedents. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 4, p. 609-631, 2012.
- LEVINSON, N. S.; ASAHI, M. Cross-national alliances and interorganizational learning. **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 2, p. 50-63, 1995.
- LEYS, M. Innovations and networks: the case of mental health care reforms in Belgium. **Journal on Chain and Network Science**, v. 10, n. 2, p. 135-144, 2010.
- LIPSHITZ, R.; POPPER, M.; FRIEDMAN, V. J. A multifacet model of organizational learning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 38, n. 1, p. 78-98, 2002.
- LUI, S. S. The roles of competence trust, formal contract, and time horizon in interorganizational learning. **Organization Studies**, v. 30, n. 4, p. 333-353, 2009.
- MA, X.; YAO, X.; XI, Y. How do interorganizational and interpersonal networks affect a firm's strategic adaptive capability in a transition economy? **Journal of Business Research**, v. 62, p. 1087-1095, 2009.

MANI, D.; KNOKE, D. On intersecting ground: the changing structure of US corporate networks. **SOCNET**, v.1, p. 43–58, 2011.

MANRING, S. Creating and managing interorganizational learning networks to achieve sustainable ecosystem management. **Organization & Environment**, v. 20, n. 3, p. 325-346, 2007.

MANSER, K.; HILLERBRAND, B.; WOOLTHUIS, R. K.; ZIGGERS, G. W.; DRIESSEN, P. H.; BLOEMER, J. An activities-based approach to network management: An explorative study. **Industrial Marketing Management**, v. 55, p. 187–199, 2016.

MANUJ, I.; OMAR, A.; POLEN, T. L. Inter-organizational learning in supply chains: a focus on logistics service providers and their customers. **Journal of Business Logistics**, v. 35, n. 2, p. 103-120, 2014.

MANUJ, I.; OMAR, A.; YASDANPARAST, A. The quest for competitive advantage in global supply chains: The role of interorganizational learning. **Transportation Journal**, v. 52, n. 4, p. 463-492, 2013.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March, p. 71-87, 1991.

MARCUM, C. S.; BEVC, C. A.; BUTTS, C. T. Mechanisms of control in emergent interorganizational networks. **The Policy Studies Journal**, v. 40, n. 3, pp. 516-546, 2012.

MARÍN-IDÁRRAGA, D. A. Entendiendo la explotación y la exploración en el aprendizaje organizacional: Una delimitación teórica. **Revista Innovar Journal**, v. 27, n. 63, p. 77-90, 2017.

MARIOTTI, F. Exploring interorganizational learning: A review of the literature and future directions. **Knowledge and Process Management**, v. 19, n. 4, p. 215-221, 2012.

MARTES, A. C. B.; BULGACOV, S.; NASCIMENTO, M. R. do; GONÇALVES, S. A.; AUGUSTO, P. M. Fórum – redes sociais e interorganizacionais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 10-15, 2006.

MELO, S.; BECK, M. intra and interorganizational learning networks and the implementation of quality improvement initiatives: The case of a Portuguese teaching hospital. **Human Resource Development Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 155- 183, 2015.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research in Practice**: examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative Research: A Guide to design and implementation**, Fourth Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

MIRIĆ, A. A. Inter-organizational design fit in inter-organizational knowledge management, **Sociologija**, v. 56, n. 3, p. 333-363, 2014.

MORANDI, V.; SGOBBI, F. Learning in networks of SMEs: A case Study in the ICT Industry. **International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals**, v. 2, n. 1, p. 70-83, 2011.

MORGAN, G., Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 605-622, 1980.

MOZZATO, A. R.; BITENCOURT, C. C. Understanding interorganizational learning based on social spaces and learning episodes, **BAR – Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 11, n. 3, p. 284-30, 2014.

MOZZATO, A. R.; BITENCOURT, C. C. Aprendizagem interorganizacional em arranjo produtivo local: proposição de esquema conceitual analítico. **Desenvolvimento em Questão**, [S.l.], n. 45, p. 26-43, 2018.

MOZZATO, A. R.; BITENCOURT, C. C. The process of interorganisational learning in the context of spatial agglomeration. **Int. J. Innovation and Learning**, v. 24, n. 2, p. 176-199, 2018a.

MÜLLER-SEITZ, G. Absorptive and desorptive capacity-related practices at the network level – the case of SEMATECH. **R&D Management**, v. 42, n.1, p 90-99, 2012.

MYERS, M. D. **Qualitative Research in Business & Management**. London: Sage, 2009, 284p.

NATHAN, M. L.; MITROFF, I. I. The use of negotiated order theory as a tool for the analysis and development of an interorganizational field. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 2, p. 163-180, 1991.

NIEMINEN, H. Organizational receptivity – understanding the inter-organizational learning ability. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 2, p. 107-118, 2005.

OXFORD Dictionary: advanced learner's dictionary of current english. 7. ed. Oxford: Oxford University, 2005.

OSTERBLÖM, H.; JOUFFRAY, J-B.; FOLKE, C.; ROCKSTRÖM, J. Emergence of a global science–business initiative for ocean stewardship. **PNAS**, v. 114, n. 34, p. 9038-9043, 2017.

PACHECO, R. C. S. Coprodução em ciência, tecnologia e inovação: fundamentos e visões. *In*: PEDRO, J. M; FREIRE, P. S. (org.). **Interdisciplinaridade: Universidade e Inovação Social e Tecnológica**. Curitiba: CRV, 2016. p. 21-62.

PALLOTTI, F.; LOMI, A. Network influence and organizational performance: The effects of tie strength and structural equivalence. **European Management Journal**, v. 29, p. 389–403, 2011.

PALLOTTI, F.; TUBARO, P.; LOMI, A. How far do network effects spill over? evidence from an empirical study of performance differentials in interorganizational networks. **European Management Review**, v. 12, p. 189–208, 2015.

PAQUIN, R. L.; HOWARD-GRENVILLE, J. Blind dates and arranged marriages: longitudinal processes of network orchestration, **Organization Studies**, v. 34, n. 11, p.1623–1653, 2013.

PARK, S.; STYLIANOU, A.; SUBRAMANIAN, C.; NIU, Y. Information technology and interorganizational learning: An investigation of knowledge exploration and exploitation processes. **Information & Management**, v. 52, p. 998–1011, 2015.

PATON, D.; JOHNSTON, D.; HOUGHTON, B. F. Organisational response to a volcanic eruption. **Disaster Prevention and Management**, v.7, n. 1, pp. 5–13, 1998.

PETERS, L. D. The role of the knowledgeable customer in business network learning, value creation, and innovation. *In*: VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. (ed.) Special Issue – Toward a better understanding of the role of value in markets and marketing. **Review of Marketing Research**, v. 9, p. 127-169, 2012.

PETERS, L. D.; PRESSEY, A. D.; JOHNSTON, W. J. Contingent factors affecting network learning. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 2507–2515, 2016.

PETTIGREW, A. M. Contextualist research and the study of organizational change processes. *In*: LAWLER, E. (ed.). **Doing research that is useful for theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985, p. 53-72.

PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

POPP, J.; MACKEAN, G.; CASEBEER, A.; MILWARD, H. B.; LINDSTROM, R. **Inter-organizational networks: A critical review of the literature to Inform practice**. [*S. l.: s. n.*], 2013.

POWELL, W. W.; KOPUT; K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 116-145, 1996.

POWELL, J. H.; SWART, J. The elephant in the room: the applicability of axiomatic approaches to network learning and organisational knowledge. **European Journal of International Management**, v. 4, n. 6, p. 621-643, 2010.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional – desesperadamente em busca de teorias? *In*: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L (org.). **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem**. Desenvolvimento na teoria e na prática. Tradução de S. M. A. Roesch. São Paulo: Atlas, 2001. p. 41-63.

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 479-516, 2007.

RAAB, J.; MANNAK, R. S.; CAMBRÉ, B. Combining structure, governance, and context: a configurational approach to network effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, p. 479-511, 2013.

RAELINS, J. A. A mandated basis of interorganizational relations: the legal-political network. **Human relations**, v. 33, n. 1, p. 57-68, 1980.

RAJALA, A. Examining the effects of interorganizational learning on performance: a meta-analysis. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 33, n. 4, p. 574-584, 2018.

RASHMAN, L.; WITHERS, E.; HARTLEY, J. Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 4, p. 463–494, 2009.

RIBEIRO, H. C. M. Redes sociais: uma metanálise nos periódicos da área de administração no Brasil. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 30, n. 88, p. 62-80, 2014.

RODRIGUEZ, C.; LANGLEY, A.; BÉLAND, F.; DENIS, J-L. Governance, power, and mandated collaboration in an interorganizational network. **Administration & Society**, v. 39, n. 2, p. 150-193, 2007.

RUBACH, S. Collaborative Regional Innovation Initiatives: A booster for local company innovation processes? **System Practice Action Research**, v. 26, p. 3-21, 2013.

SALDAÑA, J. **The coding manual for qualitative researchers**. London: Sage Publications, 2009.

SAMMONS, P.; MUJTABA, T.; EARL, L.; GU, Q. Participation in network learning community programmes and standards of pupil achievement: does it make a difference? **School Leadership & Management**, v. 27, n. 3, p. 213-238, 2007.

SANTOS, J. L. S.; BRAGA, M. de M.; STEIL, A. Aprendizagem organizacional em processos de implementação de programas de governo eletrônico. *In*: 7mo Simposio sobre la sociedad de la informacion (SSI 2009 - 38 JAIIO), 2009, Mar del Plata. **Annales del 7mo Simposio sobre la sociedad de la informacion (SSI 2009)**. Buenos Aires: Sociedad Argentina de Informática - SADIO, 2009. v. 1. p. 1-12.

SCHALK, J.; TORENVIEL, R.; ALLEN, J. Network embeddedness and public agency performance: The strength of strong ties in dutch higher education. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 20, p. 623-653, 2009.

SCHIFFER, E.; HAUCK, J. Net-Map: collecting social network data and facilitating network learning through participatory influence network mapping. **Field Methods**, v. 22, n. 3, 2010.

SCHMITTER, P. C. Still the century of corporatism? **The Review of Politics**, v. 36, n. 1, p. 85-131, 1974.

SCOTT, B. B. Organizational learning: A literature review. **Discussion Paper #2011-02**, Queen's University, p. 1-24, 2011.

SCOTT, N.; COOPER, C.; BAGGIO, R. Destination networks - four australian cases. **Annals of Tourism Research**, v. 35, n. 1, p. 169-188, 2008.

SHORT, A.; PHILLIPS, R.; NUGUS, P.; DUGDALE, P.; GREENFIELD, D. Developing an inter-organizational community-based health network: an Australian investigation. **Health Promotion International**, v. 30, n. 4, p. 868-880, 2014.

SIEBENHÜNER, B. The role of social learning on the road to sustainability. *In*: PETSCHOW, U.; ROSENAU, J.; VON WEIZSÄCKER, E. U. **Governance and Sustainability: New Challenges for States, Companies and Civil Society**. New York: Routledge Taylor & Francis Group, p.86 -99, 2017.

SOMMERMANN, A. **Inter ou transdisciplinaridade?** Da fragmentação disciplinar ao novo diálogo entre os saberes. São Paulo: Paulus Editora, 2006.

SON, JW; ROJAS, E. M. Evolution of Collaboration in Temporary Project Teams: An Agent-Based Modeling and Simulation Approach. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 137, n. 8, p. 619-628, 2011.

SPAN, K.; LUIJKX, K. G.; SCHOLS, J. M. G. A.; SCHALK, R. The relationship between governance roles and performance in local public interorganizational networks: a conceptual analysis. **The American Review of Public Administration**, v. 42, n. 2, p. 186 -201, 2012.

SPENDER, J. C. **Industry recipes: an enquiry into the nature and sources of managerial judgement**. Oxford: Blackwell. 1989, 240p.

STADTLER, L.; PROBST, G. How broker organizations can facilitate public-private partnerships for development. **European Management Journal**, v. 30, p. 32-46, 2012.

STOIAN, M-C; RIALP, J.; DIMITRATOS, P. SME Networks and international performance: unveiling the significance of foreign market entry mode. **Journal of Small Business Management**, v. 55, n. 1, p. 128-148, 2017.

SUN, C.-T. Learning by judging: A network learning environment based on peer evaluation. **International Journal of Continuing Engineering Education and Life-Long Learning**, v. 12, n. 1-4, pp. 149-158, 2002.

SYDOW; J.; FRENKEL, S. J. Labor, risk, and uncertainty in global supply networks – exploratory insights. **Journal of Business Logistics**, v. 34, n. 3, p. 236-247, 2013.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: a guided book and resource**. United States: Wiley & Sons, Inc., 1998.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R.; DE VAULT, M. L. **Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource**. 4 ed. United States: Wiley & Sons, Inc., 2016.

THORGREN, S.; WINCENT, J.; ÖRTQVIST, D. Designing interorganizational networks for innovation: An empirical examination of network configuration, formation and governance. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 26, p. 148-166, 2009.

TRANMER, M.; PALLOTTI, F.; LOMI, A. The embeddedness of organizational performance: Multiple Membership Multiple Classification Models for the analysis of multilevel networks. **Social Networks**, v. 44, p. 269–280, 2016.

UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION. **Networks for prosperity: achieving development goals through knowledge sharing**. [S.l.]: [S.n.], 2011.

UNIVERSAL POSTAL UNION. **Compendium of Congress decisions from 1947 (Paris) to 2016 (Istanbul)**. [S.l.]: [S.n.], 2018.

UNIVERSAL POSTAL UNION. **Guide to postal reform and development**. [S.l.]: [S.n.], 2004.

UNIVERSAL POSTAL UNION. **UPU Website**. Disponível em www.upu.int. [S.l.], 2019. Acesso em 10 nov. 2018.

VAN AKEN, J. E.; WEGGEMAN, M. P. Managing learning in informal innovation networks: overcoming the Daphne-dilemma. **R&D Management**, v. 30, n. 2, p.139-149, 2000.

VAN DE VEN; A. H.; POOLE, M. S. Alternative approaches for studying organizational change. **Organization Studies**, v. 26, n.9, p. 1377-1404, 2005.

VAN HERK, S.; RIJKE, J.; ZEVENBERGEN, C.; ASHLEY, R.; BESSELING, B. Adaptive co-management and network learning in the Room for the River programme. **Journal of Environmental Planning and Management**, p. 554-575, 2015.

VAN FENEMA, P. C.; RJETJENS, S.; VAN BAALEN, P. Stability & reconstruction operations as mega projects: Drivers of temporary network effectiveness. **International Journal of Project Management**, v. 34, p. 839–861, 2016.

VASUDEVA, G.; ALEXANDER, E. A.; JONES, S. L. Institutional logics and interorganizational learning in technological arenas: evidence from standard-setting organizations in the mobile handset industry. **Organization Science**, v. 26, n. 3, p. 830-846, 2015.

VERA, D.; CROSSAN, M. Organisational learning, knowledge management, and intellectual capital: An integrative conceptual model. **Working Paper**, Ivey Business School, 2000.

VERA, D.; CROSSAN, M.; APAYDIN, M. A framework for integrating organizational learning, knowledge, capabilities, and absorptive capacity. *In*: EASTERBY-SMITH; LYLES, M. A. **Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management**. 2. ed. England: Willey, 2011, p. 153-180.

VERSCOORE, J.; BALESTRIN, A.; WEGNER, D. The evolution of collaborative practices in small-firm networks: A qualitative analysis of four Brazilian cases. **International Journal of Management Practice**, v. 8, n. 2, p. 152-168, 2015.

WASSON, B. Design and use of collaborative network learning scenarios: The DoCTA experience. **Educational Technology & Society**, v. 10, n. 4, p. 3-16, 2007.

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

WEGNER; D.; MOZZATO, A. R. Shall we cooperate, or shall we compete? How network learning episodes influence strategic decisions in strategic networks. **International Journal of Management and Enterprise Development**, v. 18, n. 3, p.171–188, 2019.

WEGNER, D.; DRAYSKI, J.; VERSCHOORE FILHO, J. R. de S. Governança e eficácia de redes interorganizacionais: comparação entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. **Desenvolvimento em Questão**, [S.l.], n. 41, p. 275-302, 2017.

WEGNER, D.; BEGNIS, H. S. M.; MOZZATO, A. R. Intercooperação e fusão de redes empresariais: proposição de framework para análise sob a perspectiva da aprendizagem. **Organizações em Contexto**, São Paulo, v. 15, n. 29, p. 223-248, 2019.

WEIL, T.; GLASER, A.; GALLIÉ, E-P.; MÉRINDOL, V.; LEFEBVRE, P.; PALLEZ, F. Why are good comparative studies of networks so rare? Practical lessons from a study on French clusters. **Cerna Working Paper Series**, Paris, version 1, não paginado, jun. 2010.

WELLS, R.; WEINER, B. J. Adapting a dynamic model of interorganizational cooperation to the health care sector. **Medical Care Research and Review**, v. 64, n. 5, p. 518-543, 2007.

WIEWORA, A.; SMIDT, M.; CHANG, A. The ‘how’ of multilevel learning dynamics: a systematic literature review exploring how mechanisms bridge learning between individuals, teams/projects and the organization. **European Management Review**, v. 16, p. 93-115, 2019.

WHITE, L. Connecting organizations: developing the idea of network learning in inter-organizational settings. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 25, p. 701-716, 2008.

YANG, S-M.; FANG, S-C.; FANG, S-R.; CHOU, C-H. Knowledge exchange and knowledge protection in interorganizational learning: The ambidexterity perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 43, p. 346–358, 2014.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de A. Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R.K. **Qualitative research from start to finish**. 2. ed. New York: The Guilford Press, 2016.

ZANCAN, C.; DOS SANTOS, P. DA C.; COSTA, A. C. S.; DA CRUZ, N. J.T, Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 3, p. 647-669, 2013.

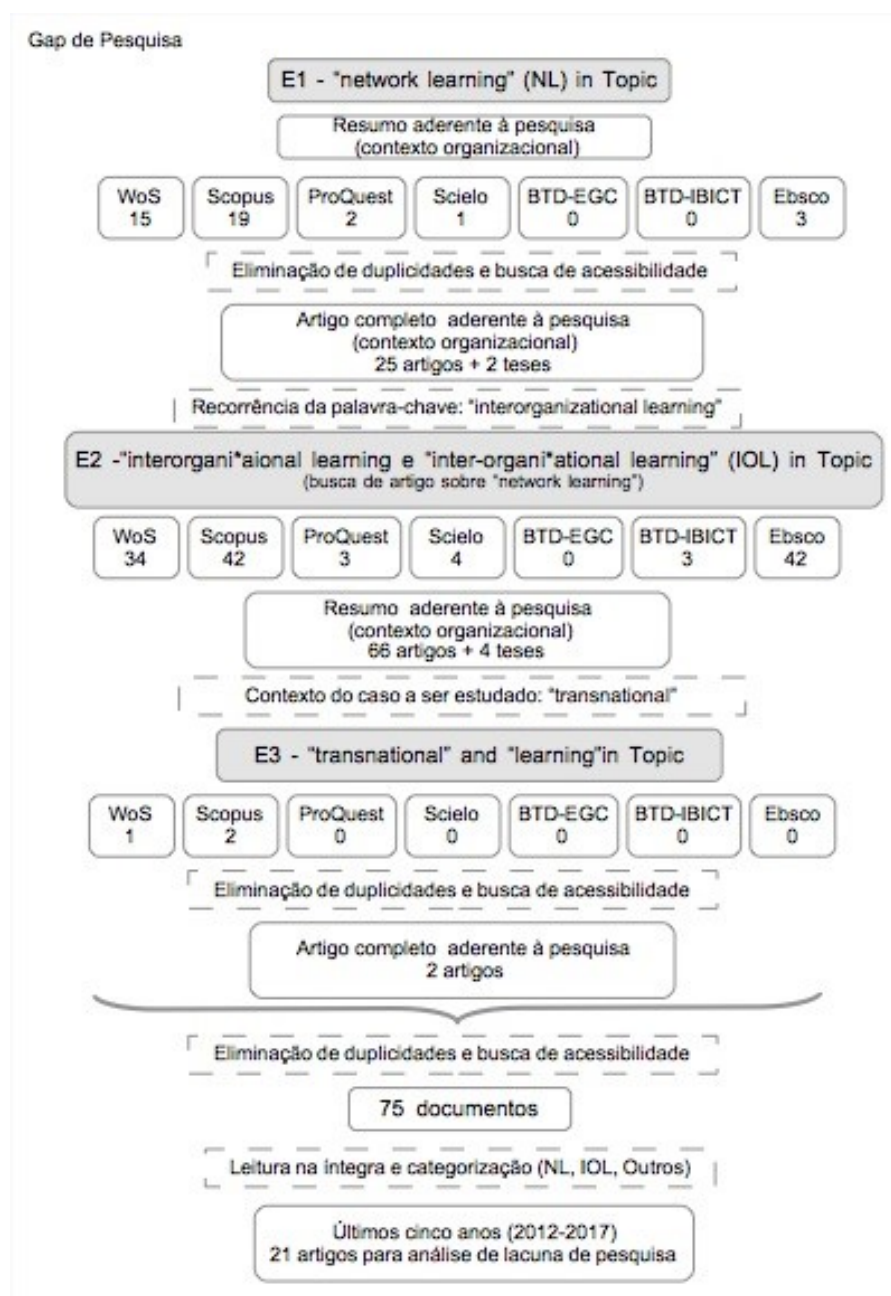
ZANDER, S.; TRANG, S.; KOLBE, L. M. Drivers of network governance: a multitheoretic perspective with insights from case studies in the German wood industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 110, p. 109-120, 2016.

ZARPELON, F. DE M.; FACCIN, K.; BALESTRIN, A.; COUSSIE, O. Universities as a lever to public policy implementation: An analysis through relational view. *In: IX CONGRÈS DE L’INSTITUT FRANCO-BRÉSILEIN D’ADMINISTRATION DES ENTREPRISES*, 9 e 10 de maio de 2017, Poitiers, França. **Anais [...]**. 2017.

APÊNDICE A – Estratégias de busca por lacuna de pesquisa

Este apêndice explicita de forma esquemática a estratégia de busca na literatura de lacuna de pesquisa, realizada em janeiro de 2017, em sete bases de pesquisa. Uma atualização foi realizada em abril de 2018 nas bases Scopus e Web of Science.

Figura 25 - Busca de gap de pesquisa

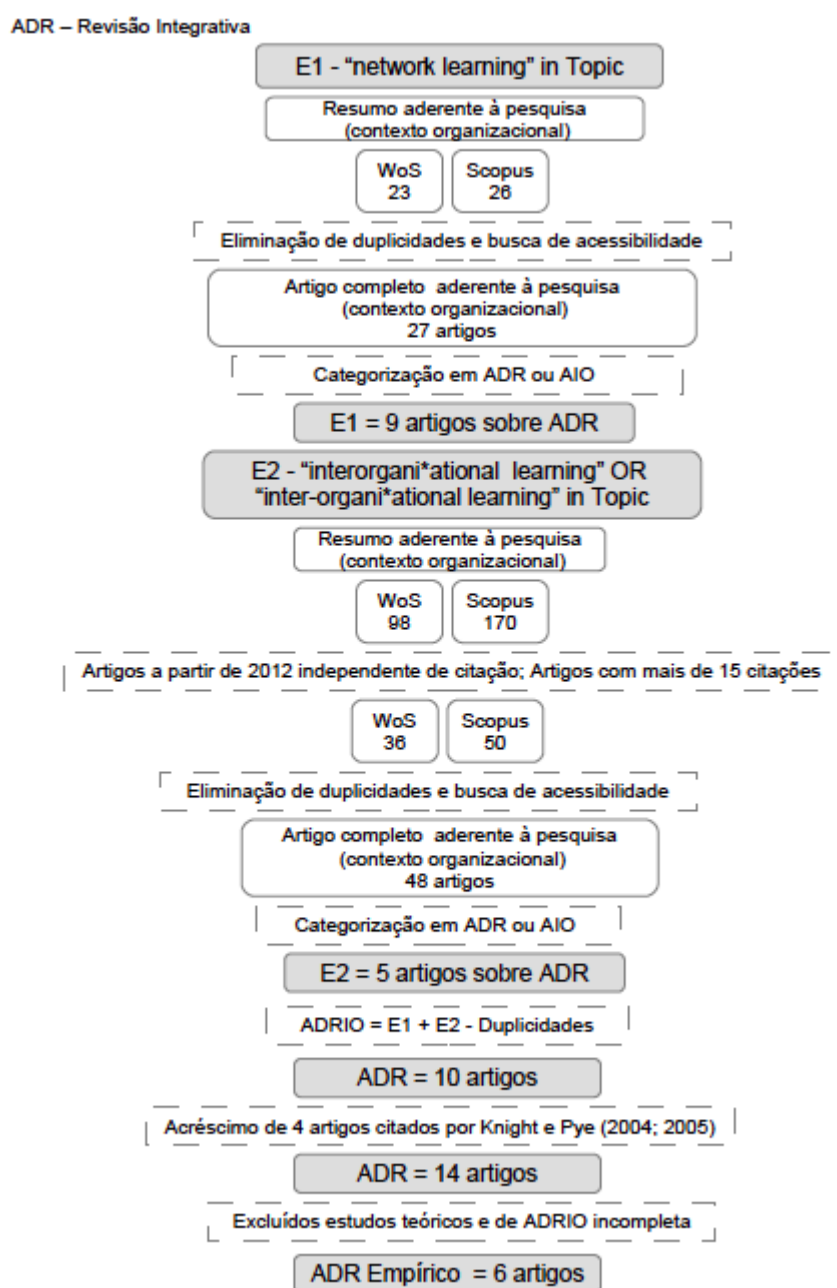


Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE B – Estratégias de busca para revisão integrativa

A Figura 26 explicita sob forma esquemática a revisão integrativa de literatura realizada para o construto principal, “network learning”.

Figura 26 – Revisão integrativa sobre ADR



Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE C – Roteiro semiestruturado para entrevistas

(Versão em Português)

As questões foram particularizadas para grupos de participantes da pesquisa, conforme atuação mais relevante no processo de melhorias na rede EMS com a criação da Cooperativa EMS:

- Grupo 1 – Profissionais que participaram da Cooperativa EMS
- Grupo 2 – Profissionais que auxiliaram no desenvolvimento do serviço EMS (pós Cooperativa EMS) nos diferentes países.
- Grupo 3 – Profissionais que possam descrever o funcionamento atual da Cooperativa EMS.

QUESTÕES GERAIS A TODOS OS ENTREVISTADOS

1. Em que atividade relacionada ao EMS você participou/ participa (ex.: criação da Cooperativa EMS, concepção de procedimentos estratégicos/ operacionais, disseminação de novos conhecimentos a correios de vários países, implementação do EMS em seu país, consultoria técnica, etc...). Descreva em linha gerais sua missão relacionada ao Serviço/ Cooperativa EMS no momento em que esteve vinculado a eles, formal ou informalmente.
2. Em que ano(s) você participou (ou ainda participa) das atividades mencionadas na questão anterior?
3. Na sua visão, o que motivou a criação da Cooperativa EMS?

ENTREVISTADOS DO GRUPO 1 - CRIAÇÃO DA COOPERATIVA EMS: Perspectivas de atores que criaram e gerenciaram a cooperativa EMS global nas etapas iniciais.

- 1.1. Nos anos 90 um grupo de países (núcleo iniciador) iniciaram discussões sobre como melhorar o EMS. Com eram as interações entre os atores (face-to-face ou virtuais, intercâmbio de diálogos escritos, etc...). Com qual frequência eram as discussões sobre o tema?
- 1.2. Como o grupo iniciador interagiu com outras administrações postais fora de seu círculo para discutir as melhorias no EMS?
- 1.3. Que práticas foram usadas para desenvolver definições, objetivos e a identidade da rede EMS?
- 1.4. Que práticas foram implementadas para assegurar o comprometimento das administrações postais em colaborar para a criação da Cooperativa EMS?
- 1.5. Houve desenvolvimento de novos métodos (ex. Procedimentos operacionais ou nova forma de gerenciamento do serviço EMS) que emergiu das discussões? Como foram concebidos e desenhadas as novas ideias?
- 1.6. Quando você participou do início da Cooperativa EMS, em qual extensão as diferenças culturais (individuais organizacionais ou nacionais) interferiram (positiva ou negativamente)

no processo de colaboração interorganizacional (aqui como a interação entre as administrações postais de vários países)?

1.7. Existe uma “cultura do setor postal” que auxilia o setor a se mover como um ente único? Como você descreveria essa cultura, caso ela exista? Como você descreveria confiança e comprometimento das administrações postais na rede EMS?

1.8. Na sua visão, que fatores contribuíram para o sucesso grupo iniciador no desenho de um “novo” EMS? (Por favor considere aspectos relacionados a pessoas, processos e tecnologias.)

1.9. Pode descrever como a ideia de uma cooperativa EMS foi apresentado à UPU? Houve aceitação imediata? Que barreiras foram suplantadas? (Por favor considere aspectos relacionados a pessoas, processos e tecnologias.)

1.10. O que mudou a nível de UPU com a implementação da Cooperativa EMS?

1.11. De acordo com seu entendimento, como a Cooperativa EMS transformou alguns paradigmas, significados, estruturas, práticas e /ou processos em toda a rede EMS?

1.12. Como a Cooperativa apoiou as organizações membros da rede EMS para o desenvolvimento do Serviço EMS em vários países?

1.13. Como as mudanças e adoções de novos padrões para o EMS foram implementadas nas administrações postais da rede global? [Se você não participou desta etapa, conhece alguém que poderia me responder a essa questão?]

1.14. Há algum evento, aspecto, acontecimento...que não tenha sido abordado nas questões anteriores e que você julga ser importante para a compreensão da transformação do EMS global ou em um país específico? Sinta-se livre para comentar...

GRUPO 2 – DISSEMINAÇÃO DO PADRÃO EMS EM NÍVEL GLOBAL: perspectivas de agentes disseminadores de conhecimento (consultores, instrutores e outros profissionais que atuaram em nível global e atualmente)

2.1. A partir de sua experiência em auxiliar administrações postais a melhorarem o EMS, pode-me dizer por que elas se aderem à Cooperativa? E por que algumas não aderem?

2.2. Como a transformação de conhecimento da rede (Cooperativa EMS) ocorreu para os vários países (ex.: treinamento formal? Visitas técnicas? *Workshops*? Comunidades de prática? Consultorias por especialistas? Outra ação?).

2.3. Até que ponto diferenças culturais (individual, organizacional ou nacional) interferiu/interfere (positiva ou negativamente) no processo de absorção de novo conhecimento e procedimentos pelas administrações postais de diversos países? Que desafios você suplantou no que se refere a diferenças culturais na rede EMS?

2.4. Pode contar-me como o processo de desenvolvimento do EMS (no nível estratégico e operacional) ocorreu nos países em que você trabalhou?

2.5. Que barreiras foram encontradas nos países que você trabalhou com relação a melhorias geradas com a criação da Cooperativa EMS (ex. Pay for performance)? (Por favor considere aspectos relacionados a pessoas, processos e tecnologias.)

2.6. Na sua visão, como a Cooperativa EMS iniciou mudanças em alguns paradigmas, significados, estruturas ou práticas em toda a rede EMS?

2.7. Na sua visão, qual foi e é a relevância da Cooperativa EMS para a rede global EMS?

2.8. Há algum evento, aspecto, acontecimento...que não tenha sido abordado nas questões anteriores e que você julga ser importante para a compreensão da transformação do EMS global ou em um país específico? Sinta-se livre para comentar...

GRUPO 3 – APRENDIZAGEM CONTINUADA DA REDE EMS: Procedimentos atuais

3.1 Qual o papel atua da Cooperativa EMS na rede EMS?

3.2 Pode dar-me exemplos concretos de como a Cooperativa apoia os diferentes países para melhorias do serviço EMS?

3.3 Que medidas tem sido tomadas para incrementar o serviço EMS? Quem decide as diretrizes futuras? Como as decisões dos processos relativos ao EMS são implementados na rede EMS?

3.4 . Até que ponto diferenças culturais (individual, organizacional ou nacional) interferiu/interfere (positiva ou negativamente) no processo de colaboração por parte das administrações postais de diversos países?

3.5. Existe uma “cultura do setor postal” que auxilia o setor a se mover como um ente único? Como você descreveria essa cultura, caso ela exista? Como você descreveria confiança e comprometimento das administrações postais na rede EMS?

3.6 Quais são os benefícios percebidos pelos membros da Cooperativa EMS que justifique seus engajamentos?

3.7. Quais os benefícios percebidos para a UPU da Cooperativa EMS?

3.8 Há algum evento, aspecto, acontecimento...que não tenha sido abordado nas questões anteriores e que você julga ser importante para a compreensão da transformação do EMS global ou em um país específico? Sinta-se livre para comentar...

(English version)

QUESTIONS FOR THE INTERVIEW

The Researcher aims to interview people of the following category:

- Group 1 – Individuals who took part in the creation of the EMS Cooperative.
- Group 2 – Individuals who helped to improve the EMS Service in the different countries.
- Group 3 – Individuals who can describe the current functioning of the EMS Cooperative and the EMS Service.

The following questions are the guidelines for the interviews. However, the conversations will be as informal as possible.

GENERAL QUESTIONS FOR ALL INTERVIEWEES

1. In which activities related to EMS did you take part (e.g.: the creation of the EMS Cooperative, the conceptualization of strategic and/ or operational procedures, dissemination of a new model to postal administrations, process follow-up, implementation of EMS in your country, etc...)? Could you describe your “mission” (formal or informal) related to EMS project?
2. In which year(s) did you participate in the activities mentioned in the previous question?
3. According to your understanding, what motivated the creation of the EMS Cooperative?

INTERVIEWEES GROUP 1 – CREATING THE EMS COOPERATIVE: The perspective from actors who helped to create and manage the EMS Cooperative in earlier stages at the global level

- 1.1. In the 1990s, a group of countries (core initiators) started discussions on improving EMS. How did the core initiators interact (face-to-face or virtual meetings, exchange of written messages, etc.)? How often did the group discuss the subject?
- 1.2. How did the core initiators interact with the other postal administrations on the subject of EMS improvement?
- 1.3. Which practices were used to develop definitions, purposes, and the identity of the EMS network?
- 1.4. Which practices were implemented to assure the commitment from the postal administrations to cooperate in the creation of the EMS Cooperative?
- 1.5. Did the core initiators develop new methods (e.g. operational procedures of the EMS Service or management methods) to improve the EMS processes? How were they designed? How were new ideas conceived?
- 1.6. At the stage(s) you participated in the EMS Cooperative genesis, to what extent have cultural differences (individual, organizational, or national) interfered (positively or negatively) in the process of inter-organizational collaboration (here meaning the interaction of different postal administrations and professionals of postal administrations from different countries)?
- 1.7. Is there a postal sector culture that helps the whole sector to move as a unit? How would you describe such a culture, if it exists? How do you describe trust and commitment of the postal administrations to the EMS Network?
- 1.8. In your view, which factors contributed to the success of the initiator group in the design of the new EMS? Please consider aspects related to people, processes, and technologies.

1.9. Can you report how the idea of an EMS Cooperative was presented to the UPU? Was there an immediate acceptance? Which barriers were surmounted (Please consider aspects related to people, processes, and technologies)?

1.10. What changed at the UPU level with the implementation of the EMS Cooperative?

1.11. According to your understanding, how did the EMS Cooperative change some paradigms, meanings, structures or practices, and processes in the whole EMS Network?

1.12. How did the Cooperative support the members of the EMS Network for the improvement of the EMS Service in the various countries?

1.13. How were the changes and the adoption of the new standards for the EMS implemented at the postal administrations' worldwide network? [If you did not participate in this step, do you know someone who could help me to answer this question?]

1.14. Is there any event, an aspect, a happening, etc ... that has not been addressed in the previous questions and that you judge to be important for understanding the entire EMS transformation process globally or in a country? Feel free to comment...

INTERVIEWEES GROUP 2 – DISSEMINATION OF THE EMS STANDARDS WORLDWIDE: The perspective from knowledge dissemination agents (consultants, instructors, and other professionals at the global level in the 90's and nowadays)

2.1. From your experience on helping the different postal administrations to improve EMS, could you tell me why did postal administrations join the EMS Cooperative? And why did an administration not join the network?

2.2. How did the transmission of knowledge from the network's core (EMS Cooperative) to the postal administration of the various countries take place? (e.g. Formal training? Visit an administration which had already implemented the new EMS procedures? Learning communities? Workshops? Communities of practice? Another type of action? UPU Consulting by Experts?)

2.3. To what extent have cultural differences (individual, organizational, or national) interfered (positively or negatively) in the process of the absorption of new knowledge and procedures by the postal administrations of several countries? What kind of challenges had the EMS Cooperative to face concerning cultural differences in the EMS network?

2.4. Could you tell me how the EMS improvement process (at strategic and shop floor levels) did occur in the countries where you have worked?

2.5. Which barriers for improvements generated by the creation of the EMS Cooperative (ex.: pay-per-performance) did you face in the countries where you worked (Please consider aspects related to people, processes, and technologies)?

2.6. According to your understanding, how did the EMS Cooperative initiate a change of some paradigms, meanings, structures or practices and processes in the whole EMS Network?

2.7. In your opinion, how relevant has the EMS Cooperative been for the global EMS network?

2.8. Is there any event, an aspect, a happening, etc ... that has not been addressed in the previous questions and that you judge to be important for understanding the entire EMS transformation process globally or in a country? Feel free to comment...

INTERVIEWEES GROUP 3 – THE CONTINUOUS NETWORK LEARNING OF THE EMS NETWORK: Current procedures

3.1. What is the current role of the Cooperative in the EMS Network?

3.2. Can you give me some concrete examples of how the Cooperative currently supports the different countries in order to improve the EMS Service?

3.3. What measures are taken to improve the EMS Service? Who decides the directions for the future? How do decision processes in the EMS Network take place?

3.4. To which extent do cultural differences (individual, organizational, or national) interfere (positively or negatively) in the process of inter-organizational collaboration (here meaning the interaction of different postal administrations)?

3.5. Is there a postal sector culture that helps the whole sector to move as a unit? How do you describe trust and commitment to the EMS Network? How would you describe such a culture, if it exists?

3.6. What are the perceived benefits for EMS Cooperative members that justify their engagement?

3.7. What are the perceived benefits for the UPU from the EMS Cooperative?

3.8. Is there any event, an aspect, a happening, etc ... that has not been addressed in the previous questions and that you judge to be important for understanding the entire EMS transformation process globally or in a country? Feel free to comment ...

APÊNDICE D – Lista de temas, categorias e códigos primários (dedutivos e indutivos)

Legenda:

	DEDUTIVO
	INDUTIVO

Quadro 49 - Temas, categorias e códigos primários dedutivos e indutivos

TEMA 1: Setor Postal Internacional			
CATEGORIA		CÓDIGO	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA
História da rede EMS	1	DS-EMS	Dados subjetivos sobre o processo de transformação da rede EMS.
	2	HI-CRN	Informações sobre o processo de transformação da rede EMS, cronologia. Antes e depois do processo.
TEMA 2: Como a rede EMS aprendeu (Modelo ADR)			
CATEGORIA: CONTEXTO		CÓDIGO	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA
SUBCAT: Contexto externo à rede – ambiente externo	3	AE-ECON	Contexto econômico que pode pressionar organizações a reagirem (KNIGHT; PYE, 2005; PETTIGREW, 1987).
	4	AE-SOCI	Contexto social que pode pressionar organizações a reagirem. (KNIGHT; PYE, 2005; PETTIGREW, 1987).
	5	AE-BNMK	Existência de outras redes <i>benchmarks</i> que trazem insumo à rede para aprendizagem.
	6	AE-POLI	Contexto político externo à rede (ex.: guerra) que pode pressionar organizações a reagirem.
SUBCAT: Contexto interno – pressão para adesão a rede	7	OB-ITDP	Interdependência de processo, facilidades ou recursos que obrigam à adesão à rede (EIRIZ; GONÇALVES; AREIAS, 2017).
	8	OB-LEGI	Razões legais que obrigam a adesão à rede (KNIGHT; PYE, 2004).
	9	VL-BENE	Benefícios que levam à adesão voluntária a uma rede
SUBCAT: Contexto interno à rede – ambiente interno	10	AI-PROA	Existência de organizações proativas na rede. (DYER; NOBEOKA, 2000; GIBB; SUNE; ALBERS, 2017).
	11	AI-CORP	Existência de corporativismo em defesa de interesses dos constituintes (BACCARO, 2003; SCHMITER, 1974).
	12	AI-ONTO	Natureza da rede ou de suas organizações quanto à atividade (BAR; LEIPONEN, 2014; BERTHOD <i>et al.</i> , 2017; WEIL <i>et al.</i> , 2010)
	13	AI-PROP	Propósito compartilhado da rede (COGHLAN; COUGHLAN, 2015; DYER; NOBEOKA, 2000; GIBB; SUNE; ALBERS, 2017; KNIGHT; PYE, 2004, 2005; VAN HERK <i>et al.</i> , 2015).
	14	AI-CULT	Crenças dominantes que provêm a rede de significados e interpretações (filtros) (PETTIGREW, 1987).

	15	AI-IDIO	Idioma (língua de uma nação ou região) da rede (FERREIRA, 1999)
	16	AI-REBL	Iniciativas isoladas de membros da rede. “Rebeldia”.
	17	AI-REAC	Reação da rede frente a acontecimentos.
	18	AI-TECN	Nível de tecnologia presente na rede.
	19	AI-NOVO	Propostas de novidades e inovações.
	20	AI-POLI	Influência política interna à rede.
SUBCAT: Contexto interno à rede – atributos da rede	21	AT-TIPO	Características da rede conforme Quadro 3: formalidade, temporalidade, hierarquia, objetivo, amplitude, natureza e gênese (QUADRO 3).
	22	AT-HOMO	Uniformidade cultural, organizacional e ocupacional da rede (JIA; LAMMING, 2013; LEVINSON; ASAHI, 1995)
	23	AT-TRNS	Transnacionalidade da rede, com organizações de países diferentes (GUIDO; LIMA, 2012; JIA; LAMMING, 2013; LEVINSON; ASAHI, 1995)
	24	AT-DOMN	Existência de organizações dominantes na rede (CHENG, 2012).
	25	AT-ITDP	Interdependência das organizações da rede em processo, e/ou recursos (ASHMAN; SUGAWARA, 2013; MOZZATO; BITENCOURT, 2018; VASUDEVA; ALEXANDER; JONES, 2015;)
SUBCAT: Contexto interno à rede – relações na rede	26	RR-TRUST	Relações de confiança na rede, transparência, não exploração, “verdade” (ASHMAN; SUGAWARA, 2013; BADIR; O’CONNOR, 2015; COUGHLAN; COUGHLAN, 2004; ESTIVALETE <i>et al.</i> , 2009; ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2008; GALASKIEWICZ, 2011; LEE <i>et al.</i> , 2012).
	27	RR-PROX- PER	Sentimento de pertencimento pela proximidade social (ASHMAN; SUGAWARA, 2013; MOZZATO; BITENCOURT, 2018).
	28	RR-CONF	Conflito de interesses entre os membros da rede.
	29	RR-DOMN- PODER	Organizações dominantes que defendem grupos de interesse e buscam o poder na rede (CHENG <i>et al.</i> , 2012)
	30	RR-PROX- EMO	Laços emocionais de amizade ou parentesco, como fortalecedores de comprometimento e engajamento (COUGHLAN; COUGHLAN, 2015; LEVINSON; ASAHI, 1995; MOZZATO; BITENCOURT, 2014; NIEMINEN, 2005)
	31	RR-TEMP	Tempo de existência da rede (CHOI; KO, 2012; COUGHLAN; COUGHLAN, 2004; ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2008; LUI, 2009; MOZZATO; BITENCOURT, 2018)
	32	RR-FRQ	Regularidade e constância nas interações entre membros da rede (CHEN; TAYLOR; UNSAL, 2009; COUGHLAN; COUGHLAN, 2004; EIRIZ ; GONÇALVEZ; AREIAS, 2017; MOZZATO; BITENCOURT, 2018)
	33	RR-MEIO	Meios de interação: <i>e-mail</i> , telefone, presencial, <i>workshops</i> , treinamentos.
	34	CP-ORGN	Comprometimento da organização em contribuir com o alcance dos objetivos coletivos da rede (DYER; NOBEOKA, 2000; KNIGHT; PYE, 2005;

			LEVINSON; ASAH, 1995; MOZZATO; BITENCOURT, 2014).
SUBCAT: Contexto interno à rede – relativo a organizações da rede	35	OR-CPAB	Capacidade absorviva da organização da rede.
	36	OR-APRD	Sensibilidade à aprendizagem: reconhecimento da relevância do conhecimento e de sua internalização (COHEN; LEVINTHAL, 1990; MOZZATO, BITENCOURT, 2018)
	37	OR-MOTIV-REPU	Reputação da organização junto às outras na rede.
	38	OR-CULT	Cultura das organizações da rede.
	39	OR-LIDER	Liderança e líderes das organizações da rede.
	40	OR-TECN	Infraestrutura tecnológica das organizações da rede.
	41	OR-NIVEL	Nível de desenvolvimento das organizações da rede.
SUBCAT: Contexto interno à rede – indivíduo da rede	42	IR-DECI	Indivíduo que representa sua organização na rede com poder decisório na origem.
	43	IR-REPU	Reputação do indivíduo na rede.
	44	IR-INOV	Indivíduo com perfil inovador na rede.
	45	IR-POLI	Indivíduo que poliniza o conhecimento na rede (ERKELENS <i>et al.</i> , 2015).
	46	IR-COMP	Indivíduos comprometidos com a rede.
SUBCAT: Contexto interno à rede – presença de coordenação	47	CR-ROL	Papel da coordenação na rede (GIBB; SUNE; ALBERS, 2017; KNIGHT; PYE, 2005; VAN HERK <i>et al.</i> , 2015, entre outros)
	48	CR-IND	Aspectos individuais do coordenador (perfil)
SUBCAT: Processo de ADR: dinâmica de extensão em nível de organização	49	DM-EXT-ORG	Dinâmica de extensão: <u>empenho</u> que a <u>organização</u> realiza para poder <u>participar</u> da rede (HOLMQVIST, 2003).
	50	SP-ENTR-EXT-ORG	Subprocesso de entrelaçamento na extensão, em nível de organização (JONES; MACPHERSON, 2006)
	51	DS-COMP-EXT-ORG	Desenvolvimento de comprometimento na dinâmica de extensão na organização (HOLMQVIST, 2003; KNIGHT, 2002).
SUBCAT: Processo de ADR: dinâmica de extensão em nível de rede.	52	DM-EXT-RED	Dinâmica de extensão: <u>empenho</u> que a <u>rede</u> realiza para <u>atrair</u> as organizações para a rede (HOLMQVIST, 2003).
	53	SP-ENT-EXT-RED	Subprocesso de entrelaçamento na extensão em nível de rede (atração das organizações pela rede). (JONES; MACPHERSON, 2006).
SUBCAT: Processo de ADR: dinâmica de interação em nível de rede	54	DM-ITR-RED	Dinâmica de interação entre as organizações de maneira formal e sistematizada, ou informal e sem estruturação (MOZZATO; BITENCOURT, 2014).
	55	SP-COLB-ITR-RED	Subprocesso de colaboração na interação das organizações na rede (COUGHLAN; COGHLAN, 2004; MOZZATO; BITENCOURT, 2014)
	56	SP-COOP-ITR-RED	Subprocesso de cooperação na interação das organizações na rede (COUGHLAN; COGHLAN, 2004; MOZZATO; BITENCOURT, 2014).
	57	DS-SIGN-ITR-RED	Desenvolvimento de significado na dinâmica de interação na rede (KNIGHT; PYE, 2005).
	58	DS-METD-ITR-RED	Desenvolvimento de método na dinâmica de interação na rede (KNIGHT; PYE, 2005).
	59	DS-COMP-ITR-RED	Desenvolvimento de comprometimento na dinâmica de interação na rede (KNIGHT; PYE, 2005).

SUBCAT: processo de ADR: dinâmica de internalização em nível de organização	60	DM-INT-ORG	Dinâmica de internalização em nível de organização (HOLMQVIST, 2003).
	61	SP-ENTR-INT-ORG	Subprocesso de entrelaçamento na internalização em nível de organização (JONES; MACPHERSON, 2006)
	62	DS-METD-INT-ORG	Desenvolvimento de método na dinâmica de internalização em nível de organização (KNIGHT; PYE, 2005).
	63	DS-COMP-INT-ORG	Desenvolvimento de comprometimento na dinâmica de internalização em nível de organização (KNIGHT; PYE, 2005).
SUBCAT: processo de ADR: dinâmica de internalização em nível de rede	64	DM-INT-RED	Dinâmica de internalização: <u>empenho</u> que a <u>rede</u> realiza para que a organização <u>internalize</u> o conhecimento da rede (HOLMQVIST, 2003)
	65	SP-ENT-INT-RED	Subprocessos de entrelaçamento na internalização e nível de rede = apoio técnico em métodos e práticas (JONES; MACPHERSON, 2006).
SUBCAT: processo de ADR subprocesso Coordenação da rede	66	CR-EXT	Coordenação da rede na extensão (COGHLAN; COUGHLAN, 2015; DYER; NOBEOKA, 2000; GIBB; SUNE; ALBERS, 2017; VAN HERK <i>et al.</i> , 2015).
	67	CR-ITR	Coordenação da rede na interação (COGHLAN; COUGHLAN, 2015; DYER; NOBEOKA, 2000; GIBB; SUNE; ALBERS, 2017; VAN HERK <i>et al.</i> , 2015).
	68	CR-INT	Coordenação da rede na internalização (COGHLAN; COUGHLAN, 2015; DYER; NOBEOKA, 2000; GIBB; SUNE; ALBERS, 2017; VAN HERK <i>et al.</i> , 2015).
CATEGORIA: CONTEÚDO DA MUDANÇA	6	CÓDIGO	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA
Conteúdo da mudança ou transformação	69	TR-ESTR	Transformações na estrutura da rede: padrões, arranjos e organizações da rede (KNIGHT, 2002; KNIGHT; PYE, 2004, 2005).
	70	TR-INTP	Transformações de interpretações da rede: paradigmas e visões de mundo compartilhados (KNIGHT, 2002; KNIGHT; PYE, 2004, 2005).
	71	TR-PRAT	Mudanças em práticas, cognições e comportamentos com base em novas interpretações compartilhadas (KNIGHT, 2002; KNIGHT; PYE, 2004, 2005).
TEMA 3: Fatores que influenciam a ADR (Contém Categoria Contexto)			
CATEGORIA: CONTEXTO		CÓDIGO	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA
Características da rede	72	CR	Características da rede que podem influenciar a ADR (AUTORES DO QUADRO 6).
Fatores ambientais	73	FA	Fatores ambientais externos e internos que podem influenciar a ADR (AUTORES DO QUADRO 6).
Fatores relacionais	74	FR	Fatores relacionais entre organizações da rede que influenciam a ADR (AUTORES DO QUADRO 6).
Fatores da organização	75	FO	Fatores relativos aos membros da rede (organizações) que podem influenciar a ADR (AUTORES DO QUADRO 6).

Fatores de indivíduos	76	FI	Características de indivíduos que representam suas organizações na rede, que podem influenciar a ADR (AUTORES DO QUADRO 6).
-----------------------	----	----	---

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE E – Excerto da lista de temas, categorias e códigos secundários indutivos

A lista de temas, categorias, subcategorias e códigos secundários geraram 10 páginas ao presente documento, motivo pelo qual apresenta-se um excerto no Quadro 50 , como explicitação do processo empregado para a análise temática.

Quadro 50 - Temas, categorias e códigos secundários indutivos - excerto

TEMA: ADR EMS - COMO A REDE EMS APRENDEU - CONTEÚDO			
CODIGO PRIMÁRIO	CÓDIGO SECUNDÁRIO	SUBCATEGORIA	CATEGORIA
TR-PRAT	NOME ÚNICO PARA O PRODUTO	MUDANÇA NO PRODUTO(SERVIÇO EMS)	CONTEÚDO DA MUDANÇA
	LOGOTIPO UNICO;		
	PADRONIZAÇÃO DE FORMULÁRIO;		
	TEMPORALIDADE		
	TECNOLOGIA: RASTREAMENTO E CODIGO DE ADOCAO DE PADRONIZACAO		
	LOGOTIPO UNICO		
	PADRONIZAÇÃO DE CONTRATOS MULTILATERAIS		
	RASTREAMENTO		
	EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E DESEMPENHO		
	GUIA OPERACIONAL		
	MONITORAMENTO DE DESEMPENHO	MUDANÇA GESTÃO DA REDE	
	NIVELAMENTO		
	VOTOS PROPORCIONAIS		
	RECONHECIMENTO POR DESEMPENHO		
	RASTREAMENTO		
	PENALIDADE		
	AUDITORIAS DE QUALIDADE;		
	BUSINESS PLAN;		
	CONTRIBUIÇÃO FINANCEIRA ESPECIFICA DOS COORDENAÇÃO PELA COOPERATIVA		
	GESTAO DIFERENCIADA		
MEMBROS DO BOARD AD PERSONAM	MUDANÇA DE PARADIGMA		
PAY-FOR-PERFORMANCE			
VOTO PROPORCIONAL			
VALORES DE MERCADO COMO PRESSUPOSTO DE DESIGNAÇÃO AD PERSONAM PARA MEMBROS DO AQUISIÇÃO DE OPERADORES PRIVADOS POR CONTRIBUIR FINANCEIRAMENTE DE FORMA ESPECIFICA PARA USUFRUIR			
ADESAO VOLUNTARIA			
PROCESSO DE MEDIÇÃO CONTINUADA			
VALORES DE MERCADO COMO PRESSUPOSTO DE SUCESSO			
PAY-POR-PERFORMANCE COMO LÓGICA DE PAGAMENTO			
OPERADORES PRIVADOS COMO REALIDADE DO GESTÃO PROXIMA A CORPORACOES DO SETOR PRIVADO			
ABRIR MAO DE MARCA NACIONAL PARA UMA CRIAÇÃO DA CEMS		MUDANÇA DE ESTRUTURA	
DESIGNACAO AD-PERSONAM PARA MEMBROS DO			
ADESAO VOLUNTÁRIA			

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE F – Termo de Consentimento Livre Esclarecido



Universidade Federal de Santa Catarina
 Centro Tecnológico - CTC
 Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
 Núcleo de Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Convidamos V.Sa. a participar da pesquisa “Aprendizagem de Rede no Setor Postal Internacional”, temática que integra a tese em elaboração pela doutoranda Julieta Kaoru Watanabe Wilbert, sob a orientação da Professora Doutora Getrudes Aparecida Dandolini, do Núcleo de Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação da Universidade Federal de Santa Catarina.

Para alcançar os objetivos da pesquisa, serão realizadas entrevistas sobre um processo ocorrido na rede postal internacional em que se identificou a ocorrência de aprendizagem de rede. Dado o caráter exploratório da pesquisa, sua participação poderá ser requerida em mais de um momento, caso a análise das entrevistas indique pontos específicos que necessitem de aprofundamento.

Esclarecemos que:

a) a participação é totalmente voluntária, podendo o participante recusar-se ou mesmo retirar sua permissão a qualquer momento. As informações prestadas serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa, e serão tratadas com o mais absoluto sigilo, de modo a preservar a identidade pessoal do participante;

b) durante a análise dos dados, tanto os registros sonoros das entrevistas, quanto os textos resultantes da transcrição serão arquivados, e apenas os pesquisadores envolvidos no projeto terão acesso aos dados. Qualquer característica que possibilite a identificação do entrevistado será retirada, para manter o direito constitucional da privacidade; e

c) durante todo o período da pesquisa fica reservado ao participante o direito de sanar qualquer dúvida ou solicitar qualquer outro esclarecimento, bastando para isso entrar em contato com a doutoranda. Caso persistam dúvidas, o participante deve contactar a orientadora da tese, Profa. Gertrudes Dandolini.

Este Termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor.

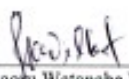
AUTORIZAÇÃO

Eu, _____, após a leitura deste documento e sanadas as dúvidas quanto à minha participação, acredito estar suficientemente informado(a) quanto à pesquisa e seus procedimentos, ficando claro que minha participação é voluntária, e que posso retirar o consentimento a qualquer momento. Diante do exposto explico minha concordância de espontânea vontade em participar da pesquisa.

Local: _____ Data _____

Assinatura do(a) Participante: _____

Declaramos que obtivemos de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido.


 Julieta Kaoru Watanabe Wilbert, Me.
 Doutoranda
 Matrícula 201505706
Julieta.Wilbert@gmail.com


 Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra.
 Orientadora
 Tel.: (48)3721 4044
gtude@egc.ufsc.br

APÊNDICE G – Letter of Consent

Federal University of Santa Catarina
Center of Technology - CTC
Graduate Program in Knowledge Engineering and Management
Nucleus of Intelligence, Management, and Technologies for Innovation (Research Group)

Letter of Consent

Principal Researcher: Julieta Kaoru Watanabe Wilbert.

Supervisor: Prof. Dr. Gertrudes Aparecida Dandolini.

Dear _____

We invite you to participate in the research "Network Learning in the International Postal Sector", a topic that integrates the doctoral dissertation being elaborated by the Ph.D. Student Julieta Kaoru Watanabe Wilbert, under the guidance of Professor Dr. Gertrudes Aparecida Dandolini.

To reach the objectives of the research, oral or written interviews are conducted with some actors who can provide information to the researcher about the EMS Cooperative.

We clarify that:

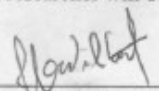
a) The participation is totally voluntary, and the participant may refuse or even withdraw his/her permission at any time. The information provided will be used only for the purposes of this research and will be treated with the utmost secrecy, in order to guarantee the participant's anonymity;

b) during the analysis of the data, both the sound records of the interviews and the texts resulting from the transcription will be archived, and only the researchers involved in the project will have access to the data. Any characteristic that allows the identification of the interviewee will be withdrawn, to maintain the constitutional right of privacy; and

c) during the whole period of the research, the participant reserves the right to resolve any doubts by simply contacting the doctoral student or the thesis supervisor, Dr. Gertrudes Dandolini.

CONSENT

Giving the interview or submitting written answers is viewed as your consent to participate. Sending an email to the principal researcher will be sufficient to withdraw your consent.



MSc. Julieta Kaoru Watanabe Wilbert
Ph.D. Student
+ 55 48 9 9933-1722
Researcher.Wilbert@protonmail.com



Dr. Gertrudes Aparecida Dandolini
Supervisor
+ 55 48 3721 4044
gtude@egc.ufsc.br

APÊNDICE H – Termo de Consentimento específico para UPU



**Federal University of Santa Catarina
Center of Technology - CTC
Graduate Program in Knowledge Engineering and Management**

Letter of Consent

Principal Researcher and Author: Julieta Kaoru Watanabe Wilbert.
Supervisor: Prof. Dr. Gertrudes Aparecida Dandolini.

Dear _____,

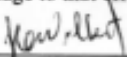
The Federal University of Santa Catarina (hereinafter the "University") invites you to participate in the doctoral research project entitled "Network Learning in the International Postal Sector", a topic that integrates the doctoral dissertation being completed by the Ph.D. Student Julieta Kaoru Watanabe Wilbert (hereinafter the "Researcher"), under the guidance of Professor Dr. Gertrudes Aparecida Dandolini (hereinafter the "Supervisor").

To achieve the objectives of the research, oral or written interviews shall be conducted with a number of individuals who can provide information to the Researcher on the activities of the EMS Cooperative, a user-funded subsidiary body established under the Postal Operations Council of the Universal Postal Union (UPU), subject to the conditions set out below:

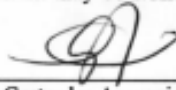
- a) Participation is entirely voluntary and the participant may refuse to participate or withdraw his/her consent to participate at any time. The information provided by the participant will be used only for the purposes of the research and will be treated with the utmost secrecy in order to guarantee the participant's anonymity.
- b) During analysis of the data received from the participant, both the sound recordings of interviews and text resulting from the transcription thereof shall be archived and accessible exclusively for those researchers directly involved in the dissertation project. Any information that permits identification of the participant shall be deleted from such recordings and transcriptions in order to maintain the participant's right of privacy.
- c) Throughout the entire research period, that will end with the public presentation and defense of the doctoral dissertation, the Researcher and/or the Supervisor shall remain available in order to provide any necessary clarifications and/or answer any questions posed by the participant.
- d) The Researcher - as the sole author of the doctoral dissertation - hereby grants the UPU a perpetual, worldwide, non-exclusive license to use such intellectual property or other proprietary rights, with the proper citation of the Researcher's authorship, with regard to final products, processes, inventions, ideas, know-how, or documents and other materials which the Researcher has developed under the doctoral research project, in order for the UPU to exercise such rights in the materials, comprising the right to copy the materials (or any parts thereof); to incorporate such materials (or any parts thereof) into the works of the UPU; to translate the materials (or any parts thereof) into other languages; to create adaptations, summaries, extracts or other derivative works of the Researcher's materials (or any parts thereof), and to exercise all rights related to such translations, adaptations, summaries, extracts or other derivative works; and to distribute, publish and reproduce the materials (or any parts thereof) as incorporated into the works of the UPU. All rights not expressly granted by the Researcher are hereby reserved.
- e) Nothing relating to this Agreement or the licensing of rights contained herein shall constitute a waiver, explicit or implied, of any of the privileges and immunities of the UPU as a specialized agency of the United Nations.

CONSENT

Your signature below as well as the giving of an interview or submitting written answers to questions prepared by the Researcher shall be deemed as consent to participate in the research. Consent may be withdrawn by transmitting an email message to that effect to the Researcher.



MSc. Julieta Kaoru Watanabe Wilbert
Ph.D. Student
+ 55 48 9 9933-1722
Researcher.Wilbert@protonmail.com



Dr. Gertrudes Aparecida Dandolini
Supervisor
+ 55 48 3721-4044
gtude@egc.ufsc.br

APÊNDICE I – Autorização UPU

De: **ANDRADE jamille** jamille.ANDRADE@upu.int
Assunto: Doctoral Research
Data: 23 de novembro de 2018 08:45
Para: **Julieta Wilbert** Researcher.Wilbert@protonmail.com
Cc: DOP-EMS EMS@upu.int



Dear Julieta,

I hope you are doing well.

I am happy to inform you that we received our Director General's approval to participate in your doctoral research project entitled "Network Learning in the International Postal Sector".

I am sending you the Organizational Chart of the EMS Unit, so you can identify individuals you would like to conduct oral and written interviews with.

Please let me know if you need additional information.

Best regards.

Ms. Jamille Paz Andrade

EMS Regional Coordinator

for the Americas and the Caribbean

International Bureau

Weltpoststrasse 4

Case postale

3000 BERNE 15

SWITZERLAND

APÊNDICE J – Publicações relacionadas à tese

- a) WILBERT, J. K. W.; STEIL, A. V.; DANDOLINI, G. A. Aprendizagem de Rede: um construto em validação. Aceito para apresentação oral e anais no ICKM/Suceg 2019, Florianópolis, SC, Brasil, 6 a 8 de dezembro de 2019.
- b) WILBERT, J. K. W.; STEIL, A. V.; DANDOLINI, G. A. Redes de aprendizagem, aprendizagem interorganizacional e aprendizagem de rede: Definições. In: *X Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação*, Porto Alegre, RS, Brasil, 7 e 8 /11/2019, **Anais eletrônicos**. Disponível :proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/654/423. Acesso em 04/02/2020.

APÊNDICE K – Experiência vivida com a pesquisa: um exercício de reflexividade

Este apêndice registra o exercício de reflexividade da pesquisadora durante o processo de construção da tese e explicita as suas preocupações “estratégicas, éticas e pessoais ao processo de pesquisa qualitativa.” (CRESWELL, 2010, p. 211). Com isso, descrevem-se os cenários e momentos passados pela doutoranda como contexto que influenciou seu próprio processo de aprendizagem durante o desafio de elaboração da tese. Por ser de natureza reflexiva, o texto passa a ser redigido na primeira pessoa do singular.

1 DECIDI PELO TEMA. E AGORA?

Conforme já relatei na apresentação, a escolha pelo tema da aprendizagem da rede revela muito da minha visão de mundo: sou um ser em constantes processos de aprendizagem, e a tese é também um deles. Escolhido o tema, emerge a primeira crise de “dor de barriga”: o tema é bastante abstrato. Qual a utilidade prática disso? Se eu conseguir entender como uma rede aprende, *and so what?*. “Bateu” insegurança total. E se eu encontrasse um tema mais concreto? Que seja mais “pé no chão?” Como vou conseguir chegar até a UPU e conseguir os dados? Por meses pensei comigo no tamanho do desafio em que eu havia me colocado de forma voluntária e consciente. Ao me convencer de que o estudo poderia ser muito original, condição *sine qua non* de uma tese, decidi levar a ideia avante e caminhar um passo de cada vez, sem pensar muito. O tema amadureceu durante o ano de 2016 e parte de 2017 com amplo estudo da literatura. Quanto mais eu estudava, mais fascinada ficava pelo tema, e fiquei entusiasmada quando antevi a possibilidade de integrar as teorias da aprendizagem do *framework* 4i e o Modelo ADR. Não tinha a mínima ideia de como conectar essas duas abordagens, mas intuí que poderia haver uma conexão entre as duas e, se Deus quisesse e eu trabalhasse bem, iria achá-la. Foi a parte mais difícil, levei quase um ano para conseguir enxergar o processo de ADR à luz da aprendizagem multinível. Houve momentos em que queria desistir do tema mas, por outro lado, já havia me comprometido com muita gente: havia contactado as pessoas na UPU e outros potenciais entrevistados, muitos estrangeiros. Já havia apresentado o tema no Seminário do EGC, e estava aprovado. Não tinha muito jeito. Era melhor respirar e continuar. Com fé em

Deus e na torcida pela existência dos campos morfogenéticos de Sheldrake²⁹, continuei o trabalho de planejamento e implementação do trabalho de campo, com início de contatos com pessoas que vivenciaram a transformação da rede EMS. Mesmo sem ter terminado a parte da fundamentação teórica, já iniciava os diálogos com o representante da UPU e de vários colegas dos correios brasileiros, pois estava ciente da dificuldade para conseguir agendar entrevistas com o público-alvo, conforme já explicitiei em procedimentos metodológicos. Um dos problemas foi explicar minha pesquisa. Como explicar ao potencial entrevistado, um leigo na área da aprendizagem da rede, que estava tentando entender com uma rede interorganizacional aprende? Para minha surpresa, alguns dos meus colegas dos Correios, conhecedores das teorias da aprendizagem organizacional, entenderam o conceito de Knight (2002), e identificaram na rede EMS a ocorrência do fenômeno da ADR. Isso deu-me uma segurança quanto a uma possível aplicabilidade prática de meu estudo, coisa que me angustiava desde o início.

A intenção de elaborar uma tese para contribuir com o campo teórico, e também com o mundo prático, atraiu-me para um construto pouco conhecido até o momento da decisão do tema: a aprendizagem da rede. O objetivo, um tanto ambicioso e pretensioso, custou-me momentos de autorreflexão com relação a “estar querendo dar um passo maior que a perna”. No entanto, não consegui parar. Assim, resolvi deixar-me levar pelo fluxo dos acontecimentos.

2 O DESAFIO TEÓRICO

Buscar a conexão entre a ADR e a aprendizagem multinível começou com um sentimento de medo. Não de “medinho”. De “medão”, mesmo. Como é que eu, formiga de deserto no conhecimento da área, ia ousar tentar fazer essa conexão? Pois, se eu tinha uma certeza, é que eu não tinha certeza de nada. Aliás, não tenho ainda. O que me levou para a frente, além das minhas duas orientadoras maravilhosas que me incentivaram o tempo todo, foi o fato de saber que o que caracteriza uma tese é a originalidade e, se possível, o ineditismo. O objetivo da tese é abrir campos para novas investigações. Quem sabe eu poderia colocar meu tijolinho no construto?

²⁹ Rupert Sheldrake menciona a existência de campos morfogenéticos, onde está contida toda a história arquetípica da humanidade registrada em memórias coletivas, que podem ser acessadas por um sujeito (FREIRE; MARQUES; DEBATIN, 2015).

Após discussões teóricas iniciais com as orientadoras, precisei me conscientizar da necessidade de amadurecer e internalizar em mim os construtos da tese. Foram momentos muito ricos de discussão com as professoras e que me levaram a processar o conhecimento sobre a aprendizagem organizacional e a estruturação de uma tese.

O trabalho de revisão integrativa foi extenso, realizado em várias etapas, conforme apêndices anteriores. Além da busca nas bases, lembrei da importância de buscar os artigos dos autores mais citados em artigos relevantes, conforme as aulas de “Metodologia da Pesquisa do EGC”. À medida em que a tese progredia, outros portfólios satélites foram sendo agregados à sua biblioteca, em função de temas que emergiam e requeriam um entendimento, como redes transnacionais, setor postal, culturas nacionais, aprendizagem transnacional e colaboração interorganizacional.

Os meses passavam, e eu estava, contudo, ainda sem saber exatamente como conectar a aprendizagem multinível à aprendizagem da rede. Uma busca em bases de teses e dissertações do EGC apresentou-me o trabalho de Mello (2015), que me revelou o estudo de Jones e MacPherson (2006), que por sua vez se fundamentaram em Holmqvist (2003). Em seguida surgiu o trabalho de Mozzato e Bitencourt (2014). Havia achado as peças faltantes de meu quebra-cabeça! Além da procura exaustiva, é preciso ter sorte para achar o material necessário!

Com a ajuda desses autores, além de Crossan, Lane e White (1999), emergiu a imagem da “mandala “da ADR (Figura 12). Mesmo com as limitações da representação gráfica, eu conseguia ver que se todas as organizações se movimentassem de maneira articulada para aprenderem o que foi acordado na (ou imposto pela) rede, ocorreria a ADR. O próximo passo foi identificar casos na literatura que evidenciassem ocorrência de que uma rede aprendeu e, depois, buscar entender, a partir de artigos, como as rede aprenderam. Aqui, o difícil foi selecionar os artigos que tratassem efetivamente de ADR, devido a dissonâncias de ordem semântica, conforme já relatado na tese. Identificados os artigos, a tarefa seguinte foi entender o fenômeno de transformação de uma rede sob as lentes da aprendizagem multinível. A transformação estratégica de uma rede é um fenômeno que permite ser observado sob diversas perspectivas: gestão da inovação, processos de liderança, gestão do conhecimento, planejamento estratégico, dentre algumas possibilidades. O olhar sob as lentes da aprendizagem é minha escolha porque acredito que, ao se conseguir vislumbrar os elementos que permitem a

uma rede aprender, pode-se buscar a gestão desses elementos com vistas a facilitar a sua transformação.

Conseguir chegar a um fechamento da etapa da revisão da literatura, o qual, ainda que provisório, foi decisivo para iniciar de fato a etapa das entrevistas, uma vez que as perguntas a serem feitas aos entrevistados dependiam da teoria. A natureza do construto ADR não me permitiria chegar ao entrevistado e perguntar: “pode me contar como ocorre a aprendizagem da rede EMS?”. Foi necessário que eu entendesse os elementos da ADR, de forma a elaborar perguntas que me dessem respostas aderentes a eles. Nesse sentido, pude entender a abordagem dedutiva-indutiva de Braun e Clarke (2012), pois penso que não saberia o que perguntar aos entrevistados sem o arcabouço teórico da revisão da literatura. Contudo, as perguntas sempre foram feitas de forma aberta, de maneira a não impedir a emergência de elementos não relatados em casos anteriormente pesquisados. Algumas vezes tomei notas de impressões e de pensamentos ocorridos logo após as entrevistas:

Interessante a forma didática de ele explicar as origens. Aliás, notei que vários entrevistados têm essa preocupação de serem didáticos comigo, mesmo eu sendo colega do setor postal. (notas da entrevista com E2).

Algumas anotações me auxiliaram na compreensão do caso EMS. Dois exemplos: “Não sabia dessa distinção de que quem é membro da UPU é governo, e não, as operadoras nacionais.” (notas de entrevista com E2).

Importante: aqui traz a informação da criação do serviço expresso, o que mostra o pioneirismo e espírito de inovação de 5 correios na década de 70. Na realidade, foi o de unificar um serviço existente com vários nomes sob uma bandeira única do EMS. (nota sobre resposta escrita de E4).

Uma outra reflexão que anotei logo após conversar com E5:

Apesar de rede ser homogênea de um ponto de vista, ela é heterogênea com relação ao nível de evolução, acesso à tecnologia, etc... interessante que os membros da GD Net voltaram também por razões econômicas e de reciprocidade dos serviços de importação/ exportação. Este caso ilustra a questão amor-ódio (rs,rs.). (notas da entrevista com E5).

As narrativas sempre convergiam para o elemento coordenador da rede, a Cooperativa EMS, e para os indivíduos da rede. Percebi o orgulho por parte da maioria por terem participado

do processo, e por terem vencido as resistências a mudanças. Igualmente percebi um grande envolvimento emocional dos entrevistados com o objeto da pesquisa – a rede EMS. As entrevistas foram permeadas de traços de saudosismos com misto de orgulho por parte dos aposentados, por terem contribuído com a transformação da rede EMS. Se houve dificuldade com as entrevistas em língua estrangeira? Menos que o esperado, já que meu papel era ouvir. Como era tudo gravado graças a mídias tecnológicas, não precisei me preocupar em anotar outra coisa a não ser eventuais pensamentos paralelos, e solicitar reformulações quando eu não conseguia compreender o interlocutor.

3 O DESAFIO DO *EPOCHÉ*

Um cuidado que tomei durante todo o percurso empírico foi o de exercitar o *epoché*. Ainda que não tenha havido contato anterior com 90% dos entrevistados, o chamado “vírus postal” sem dúvida deixou marcas em minha vida profissional no decorrer de minha passagem pelos correios brasileiros. A alegria da maioria dos entrevistados em me contarem sobre a rede EMS não tirou o foco nos fatos, cuja narrativa mais precisa e objetiva foi obtida graças a um entrevistado que enviou-me as respostas por escrito, com fornecimento de dados sobre datas e lugares, além de documentação disponível no sítio *internet* da UPU. O entusiasmo e a dedicação dos entrevistados para com o setor postal por muitas vezes tenderam-me a tirar do foco da pesquisa: a ADR. Confesso que durante o tempo de tratamento dos dados estive vigilante para lembrar-me que a tese era sobre a ADR da rede EMS, e não sobre a rede EMS. Pensei que futuramente poder-se-ia elaborar um livro com as narrativas obtidas. No fundo, trataram-se de narrativas de jornadas pessoais dos entrevistados, quando das suas contribuições para a transformação da rede EMS, e que revelaram aspectos não registrados e, quiçá, não registráveis em documentos formais. Particularmente fiquei positivamente impressionada com a qualidade dos profissionais que entrevistei, pelo profissionalismo, competência e gentileza em contribuírem com a minha pesquisa, com muita boa vontade e humildade.

4 CODIFICAÇÃO: DESAFIO DA PACIÊNCIA, PERSISTÊNCIA E PERSEVERANÇA

O tratamento manual dos dados levou mais de seis meses de trabalho diário. Ainda assim, pensei que se usasse um *software*, seria pior, já que teria mais dificuldade em aprender a usá-lo e, ademais, teria de ser um *software* multilíngue. Mesmo com limitações pessoais de uma não conhecedora perfeita de todos os idiomas das entrevistas, o fato de conhecer o jargão postal eliminou qualquer dificuldade nesse sentido. Ademais, posteriormente E1 e E17 foram contactados para dirimir eventuais dúvidas de entendimento. Após a transcrição, a tabela *Excel* foi meu grande aliado para organizar e categorizar dados. Dezenas de planilhas foram elaboradas para codificação primária e secundária, e descobri o que Saldaña (2009) falava do processo recursivo de codificação – revi pelo menos quatro vezes o processo, códigos foram sendo mudados, eliminados uns, acrescentados outros. Foi o pior momento: *stress*, insatisfação e a impressão de estagnação do trabalho. Houve um momento em que desconstruí tudo, inclusive refiz os códigos dedutivos e recodifiquei os dados coletados. Percebi que é necessário de um tempo de maturação entre a codificação dedutiva e indutiva, e que o processo torna-se recursivo: entendi porque a pesquisa é qualitativa, pois no andar do processo a visão do pesquisador se alarga e há reformulações em decisões anteriormente tomadas. O distanciamento também torna-se necessário para que a continuação no processo se torne mais produtiva. Durante praticamente três anos, o contato com a tese – seja lendo artigos e livros ou escrevendo e tomando notas – foi praticamente diário, com pausas para atendimento a viagens familiares de finais de semana, ou algo bastante relevante para justificar um distanciamento maior. Reparei que pausas de dez dias a cada trimestre sempre me ajudaram a enxergar a tese com um olhar novo e ânimo renovado.

5 IMPREVISTOS

Gerenciar a agenda para entrevistas foi um dos desafios maiores desta pesquisa, pelo fato de alguns entrevistados estarem aposentados e viajando constantemente. Os profissionais ativos igualmente apresentaram uma agenda bastante atribulada, aliada à minha agenda, que no auge das entrevistas estava lidando com processo de aposentadoria e desligamento da empresa em que trabalhei por 33 anos. Quando a tese foi iniciada, não pensava em deixar os Correios

tão cedo. Acontecimentos contextuais me levaram a aderir a um plano de demissão incentivada. Um olhar retrospectivo possibilita-me a concluir que tal fato ajudou-me a obter mais tempo para dedicar-me à pesquisa e à tese. Porém, não sem antes causar alguma desorganização nos passos para ela planejados.

Um imprevisto de alto impacto emocional ocorreu em abril de 2019, com falecimento não esperado de minha mãe, Profa. Miyoko Saito, mestre em linguística e professora de língua japonesa. Tal fato paralisou a tese por cerca de três meses, retomada depois de concluir que a melhor forma de honrar sua memória era terminar o trabalho: o conhecimento sempre foi sua ferramenta de trabalho e de vida. De fato, a tese auxiliou-me a superar as mudanças da saída da vida profissional nos Correios e, depois, do luto pela partida de minha mãe. A tese me manteve ancorada no momento presente. Ela foi, deveras, para mim, um presente.

6 TESE DE DOUTORAMENTO: PROCESSO DE AUTOCONHECIMENTO

Quando me falavam que o maior ganho da tese era a vivência do processo, tinham toda razão. É um verdadeiro processo de autoconhecimento. De teste de perseverança, de motivação, de resiliência pós-frustração de planejamento não 100% bem sucedido, ...enfim... No processo rumo ao doutorado, pelo tempo longo de quatro anos, vivencia-se momentos de entusiasmo com o achado do tema, de impotência com o tamanho do problema encontrado, de cansaço muito grande e de sentimento de desânimo diante de momentos em que o raciocínio simplesmente deixa de funcionar. Depois da alegria da transcrição dos dados, emergem as incertezas no seu tratamento, as dúvidas quanto ao raciocínio com base em fundamentos lógicos. Mas...afinal...o que é a lógica? De todo o processo, a conclusão é que ainda há muito o que aprender. Todo o processo de doutorado confirmou-me uma canção de Barbra Streisand, em Yentl: *“the more I learn, the more I realize, the less I know!”*. Uma das lições que aprendi com os entrevistados: muitos deles ocuparam posições relevantes na hierarquia postal internacional. No entanto, quanta humildade no expressar e nas narrativas sobre a rede EMS! Aliás, o trabalho de campo foi um capítulo à parte de satisfação em ter conhecido profissionais que, antes de tudo, são pessoas. Pessoas que não hesitaram em achar um tempo para conversar comigo, e até me enviaram parte de anotações pessoais escritas na época da aprovação da CEMS no Congresso de Beijing. Essas anotações me transmitiram a alegria da rede estratégica

em ver suas propostas aprovadas pela rede ampla. Quem disse que pesquisa é destituída de emoções? Haja *epoché*!

7 O APRENDIZADO DA DOUTORANDA

Em coerência com a lente de pesquisa usada para a tese, observo-me agora dentro do *framework* 4i de Crossan, Lane e White (1999). O processo de aprendizagem, iniciado por meio de “intuição” nas aulas no EGC sobre Aprendizagem Organizacional, evoluiu ao longo do tempo por meio da interpretação com os muitos autores com quem dialoguei, ao ler artigos e mais artigos, livros e discussões com as orientadoras, Profa. Gertrudes e Profa. Andrea. Dois anjos 3C: Cabeça, Coração e Coragem. Dois cérebros privilegiados enriquecidos com afeto, compreensão e amor ao conhecimento e ao aprendiz. Com muita coragem para me darem asas para eu voar, sem se descuidarem para que um eventual tombo não me machucasse muito. Verdadeiras orientadoras, mestras e indicadoras de caminho, porém lembrando-me que o caminho era meu. Com elas vivenciei o processo de integração da aprendizagem em grupo, e sempre saí com mais clareza de pensamento ao final das discussões. Ouvir os mais experientes é sempre uma estratégia acertada de aprendizagem!

A aprendizagem pressupõe transformações no aprendiz. Creio que saio do processo mais amadurecida e conhecedora da missão de ser pesquisadora. Naturalmente que conheço um pouco mais sobre o tema da tese, mas, sobretudo, aprendi que meu processo de aprendizagem é feito de *insights*, de discussões com outras pessoas e que não é imediato: é necessário um tempo de maturação para que o conhecimento seja trabalhado dentro de mim, para que tenha um potencial para se tornar um novo conhecimento. A viagem desse processo, embora não isento de percalços e de doação de energia, é fascinante. Prossigo, doravante, a jornada de eterna aprendiz!

8 A DEFESA DA TESE COMO PARTE DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM DA DOUTORANDA

Embora tenha encerrado a tese na subseção anterior, deixo aqui o registro da minha aprendizagem no processo de preparação para a defesa da tese e, depois, no momento de

avaliação da banca quando da defesa propriamente dita. Foram verdadeiras oportunidades de vivenciar o segundo nível de aprendizagem, a aprendizagem em grupo, por meio dos subprocessos de interpretação e integração coletiva.

Nas semanas que antecederam a defesa, a apresentação da tese ao grupo de pesquisa IGTI aportaram uma série de melhorias tanto na maneira de apresentar o conteúdo, como na estética do material em *Power Point*. Afinal, quatro anos de pesquisa para ser sintetizada em cerca de 40 minutos exige do estudante um bom discernimento do que é essencial para a compreensão por aquele que toma conhecimento da pesquisa. Para o doutorando tudo, a princípio, é relevante! Nesse contexto, as discussões com sugestões de cortes apresentadas pelos pares do IGTI lapidaram a apresentação feita inicialmente, e garantiram o sucesso no momento da defesa.

O processo de defesa desta tese em 11.12.2019 foi mais uma grande oportunidade de aprendizagem. Cada professor membro da banca trouxe observações de enriquecimento do trabalho: elogios aos pontos fortes e sugestões de melhorias em pontos que se encontravam frágeis, principalmente no capítulo 6: o último capítulo é escrito em meio a cansaço, saturação do estudo e vontade de terminar o quanto antes! Dizem que esse fato ocorre com certa frequência em teses de doutorado. Não fui exceção. A avaliação da banca, contudo, trouxe-me uma motivação extra para refinar a tese, pois enriqueceu minha própria visão do trabalho a partir do olhar de terceiros. Eis que no processo de defesa da tese vivenciei o movimento de *feedback* da criação do conhecimento do grupo para o indivíduo no *framework 4i* de Crossan, Lane e White (1999)!

A entrega do relatório final de pesquisa, esta tese, é, portanto, o resultado de vivência do processo de aprendizagem de doutoramento iniciado com o processo de intuição individual, e expandido ao nível de grupo nos momentos de orientação, apresentação ao grupo de pesquisa, qualificação e defesa final da tese, quando se vivenciou o processo de interpretação conjunta e integração dos conhecimentos aportados pelo grupo. O conhecimento coletivo é mais que a soma dos conhecimentos individuais, e esta tese é fruto dessa aprendizagem coletiva. Valeu muito a pena!