



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

Carla Zandavalli

Aprendizagem Interorganizacional: a organização como aprendiz de uma rede, da
extensão à internalização

Florianópolis/SC
2022

Carla Zandavalli

Aprendizagem Interorganizacional: a organização como aprendiz de uma rede, da
extensão à internalização

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: Dra. Gertrudes Aparecida Dandolini.
Coorientadora: Dra. Andrea Valéria Steil.
Tutora: Dra. Julieta Kaoru Watanabe Wilbert.

Florianópolis/SC
2022

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

Zandavalli, Carla

Aprendizagem Interorganizacional: : a organização como aprendiz de uma rede, da extensão à internalização / Carla Zandavalli ; orientador, Gertrudes Aparecida Dandolini, coorientador, Andrea Valéria Steil, 2022.
165 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Aprendizagem interorganizacional. 3. Dinâmicas da AIO. 4. Fatores de influência. 5. Episódios de Aprendizagem. 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.

Carla Zandavalli

Aprendizagem Interorganizacional: a organização como aprendiz de uma rede, da
extensão à internalização

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

Prof.^a Prof. Edis Mafra Lapolli, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof. Richard Perassi Luiz de Sousa, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof.^a Anelise Rebelato Mozzato, Dr.^a
Universidade de Passo Fundo

Prof.^a Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dr.^a
Universidade de Santa Catarina

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.

Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.
Coordenação do Programa

Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr.^a
Orientadora

Florianópolis, 2022

AGRADECIMENTOS

“O universo conspira com os teus desejos e sonhos, porém ele não faz nada sozinho, cada um deve cumprir com o seu papel”

É a partir dessa fala que gostaria de agradecer a minha família pelo apoio, pelas escolhas que tive que fazer entre o tempo com eles ou com meus estudos. Tempo é vida, não volta, por isso quando temos que fazer escolhas, sempre haverá perdas e ganhos. Outra coisa que ficou muito clara para mim é que o doutorado é uma jornada e se no final dela você não se tornou uma pessoa melhor, tanto em conhecimento acadêmico quanto como ser humano, faça-o novamente!

Nessa jornada, várias pessoas fizeram parte, direta ou indiretamente. Meus amigos, os colegas de pesquisa, o grupo de pesquisa IGTI e aqueles que também ajudaram a avaliar os teus trabalhos de pesquisa. Assim, gostaria de agradecer a todos, pois cada um teve o seu papel para que eu chegasse até aqui. Gostaria de fazer um agradecimento especial a Marta Inês Caldart de Mello, que me auxiliou como motivadora, desde o processo seletivo para doutoramento no EGC, compartilhando seus conhecimentos e dedicando seu tempo para me ajudar.

Nas questões mais específicas, como de coorientação, meus agradecimentos vão para a professora Andrea V. Steil, com sua didática e conhecimentos aprofundados sobre o tema que escolhi para estudar. A Julieta Kaoru Watanabe Wilbert, que me auxiliou na escolha do tema, foi parceira de pesquisas e compartilhou muito do seu conhecimento sobre o tema, meu muito obrigada! E, claro, a minha “estrelinha”, como a chamo carinhosamente, minha orientadora Gertrudes Aparecida Dandolini. Pessoa incrível que guardarei sempre em meu coração, por me ensinar os caminhos acadêmicos da pesquisa como também em ser uma pessoa melhor, OBRIGADA! Agradeço a minha banca avaliadora, que me acompanha desde a qualificação e que fez o possível para conseguir agenda com os mesmos professores, na banca final de defesa, por entender que eles têm muito a me ensinar.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.2. PROBLEMATIZAÇÃO	15
1.3. OBJETIVOS	20
1.3.1. Objetivo geral	20
1.3.2. Objetivos específicos	20
1.4. JUSTIFICATIVA E ORIGINALIDADE	20
1.4.1. Contribuição científica.....	21
1.4.2. Contribuição para as organizações	21
1.5. ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (PPGEGC).....	22
1.6. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	27
1.7. ESCOPO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	27
1.8. ESTRUTURA DO TRABALHO	28
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	29
2.2 REDES E RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS.....	29
2.1. DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL À APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL	39
2.2. APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL (AIO).....	44
2.3. AS DINÂMICAS DA AIO EM REDE	57
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	69
3.1. CONCEPÇÃO FILOSÓFICA	70
3.2. ABORDAGEM E MÉTODO	72
3.3. ETAPAS DA PESQUISA	74
3.3.1. Definição da lacuna de pesquisa e revisão da literatura.....	74
3.3.2. Construtos que nortearam a pesquisa.....	76
3.3.3. Seleção do caso e dos participantes	78
3.3.4. Coleta de Dados	80
3.3.5. Análise e interpretação dos dados	81
3.3.6. Validade e confiabilidade da pesquisa	83
4. RESULTADOS	85
4.1. A REDE BENCHNET: ORIGEM, OBJETIVOS, LONGEVIDADE E DINÂMICA	85
4.2. EPISÓDIOS DE APRENDIZAGEM: EVIDÊNCIAS DE MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES	88
4.3. EXTENSÃO: DA ABERTURA AO COMPARTILHAMENTO.....	92
4.4. INTERAÇÃO: A BUSCA PELO CONHECIMENTO.....	97
4.5. INTERNALIZAÇÃO: O NOVO CONHECIMENTO A SER TRADUZIDO E APLICADO.....	105
5. DISCUSSÃO	109
5.1. A REDE BENCHNET	110
5.2. AS EVIDÊNCIAS DE APRENDIZAGEM E A PERSPECTIVA MULTINÍVEL.....	113
5.2.1. Episódios de Aprendizagem: evidências de AIO.....	113
5.2.2. Do nível individual ao interorganizacional na perspectiva das dinâmicas da AIO.....	116
5.3. AS DINÂMICAS DA AIO: FATORES E MECANISMOS INFLUENCIADORES	120

5.3.1.A extensão: da motivação organizacional a abertura para o compartilhamento .	120
5.3.2.A dinâmica de Interação: o intercâmbio na busca da aquisição do conhecimento.....	123
5.3.3.Internalização: da socialização ao processo de mudança organizacional.....	129
5.4. SÍNTESE SOBRE OS PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA	132
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	136
6.1. PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES	138
6.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	140
6.3. PESQUISAS FUTURAS.....	140
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	141
APÊNDICE A – ESTRATÉGIAS DE BUSCA EM BASE DE DADOS	154
APÊNDICE B – FLUXOGRAMA COM BASE NO PROTOCOLO PRISMA.....	155
APÊNDICE C –ARTIGOS ANALISADOS NA REVISÃO DE ESCOPO.....	156
APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	159
APÊNDICE E – ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO	160
APÊNDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ..	161
APÊNDICE G – TEMAS, CATEGORIAS E CÓDIGOS DEDUTIVOS.....	163
APÊNDICE H – TEMAS, CATEGORIAS E CÓDIGOS INDUTIVOS.....	164

RESUMO

Os desafios externos têm provocado as organizações a repensarem sobre suas formas de aprender, motivando-as a buscar novos conhecimentos além das suas fronteiras organizacionais. Nesse sentido, a procura por diferentes formas de relacionamentos interorganizacionais vem se apresentando como estratégia viável para o enfrentamento de mudanças constantes nesses ambientes. Essas relações podem ser estabelecidas por meio de redes interorganizacionais. As redes interorganizacionais são definidas como uma rede de laços complexos que pode servir como um canal por onde fluem informações, conhecimento e ideias, tornando-se uma arena para aprendizagem entre as organizações. A aprendizagem que ocorre por meio de redes interorganizacionais pode ser chamada de aprendizagem interorganizacional (AIO). A AIO é um processo, no qual uma organização a partir da interação e contato com as experiências de outras organizações adquire novos conhecimentos e habilidades que são incorporados em seus sistemas, estruturas e/ou rotinas organizacionais. Nesse processo de aprendizagem existem dinâmicas que ocorrem no ambiente organizacional e no ambiente interorganizacional (rede), pouco estudado na literatura e que podem auxiliar no processo de gerenciamento da AIO interativa. Nesse sentido, a presente pesquisa propõe-se a compreender como as dinâmicas de extensão, interação e internalização da aprendizagem interorganizacional ocorrem em organizações inseridas na mesma rede interorganizacional. Para isso, a pesquisa utiliza-se da abordagem qualitativa em um estudo de caso de uma rede interorganizacional. A coleta de dados ocorreu a partir de dez entrevistas semiestruturadas com os representantes institucionais (da organização), documentos (públicos e privados) e a observação do pesquisador em encontros da rede. Os dados foram analisados a partir da análise temática que resultou em um total de cinco temas, trinta e oito categorias e oitenta e quatro códigos dedutivos e indutivos. Os principais resultados da pesquisa sinalizam que as dinâmicas são interdependentes, ou seja, dependem da anterior para ocorrerem. A dinâmica de extensão traz o nível organizacional em voga e as ações que englobam a abertura e preparação para a organização participar da rede. A dinâmica de interação traz o nível interorganizacional (a rede), no qual as organizações interagem e compartilham conhecimentos. Por fim, a dinâmica de internalização, que se volta para o nível organizacional novamente, traz o desafio de absorver e realizar o processo de mudança para aplicar o novo conhecimento na organização-aprendiz. Entre as principais contribuições podem-se destacar: a compreensão do fluxo da AIO, desde uma informação ou conhecimento restrito a uma organização até o conhecimento novo aplicado em outra organização, que perpassam pelas três dinâmicas; as conexões entre os ambientes intra e inter, na perspectiva multinível; e os fatores e mecanismos que influenciam as dinâmicas da AIO. Essas contribuições auxiliam tanto na criação de redes para AIO como no aprimoramento de redes já existentes. Sugere-se como pesquisas futuras: comparar redes de aprendizagem a partir das dinâmicas de AIO apresentadas neste estudo; aprofundar estudos sobre a influência da capacidade absorptiva, da organização-aprendiz, no processo de AIO; estudos que abranjam as questões relativas à exploração e exploração em processos de AIO e suas dinâmicas.

Palavras chave: Aprendizagem interorganizacional. Dinâmicas da AIO. Fatores de influência. Episódios de Aprendizagem.

ABSTRACT

External challenges have caused organizations to rethink their ways of learning, motivating them to seek new knowledge beyond their organizational boundaries. In this sense, the search for different forms of interorganizational relationships has been presented as a viable strategy to face constant changes in these environments. These relationships can be established through inter-organizational networks. Interorganizational networks are defined as a network of complex ties that can serve as a channel through which information, knowledge and ideas flow, becoming an arena for learning between organizations. Learning that occurs through interorganizational networks can be called interorganizational learning (AIO). AIO is a process in which an organization, through interaction and contact with the experiences of other organizations, acquires new knowledge and skills that are incorporated into its systems, structures and/or organizational routines. In this learning process, there are dynamics that occur in the organizational environment and in the interorganizational environment (network), little studied in the literature and that can help in the management process of interactive AIO. In this sense, the present research proposes to understand how the dynamics of extension, interaction and internalization of interorganizational learning occur in organizations inserted in the same interorganizational network. For this, the research uses a qualitative approach in a case study of an interorganizational network. Data collection took place from ten semi-structured interviews with institutional representatives (of the organization), documents (public and private) and the researcher's observation in network meetings. Data were analyzed using thematic analysis, which resulted in a total of five themes, thirty-eight categories and eighty-four deductive and inductive codes. The main results of the research indicate that the dynamics are interdependent, that is, they depend on the previous one to occur. The extension dynamics brings the organizational level in vogue and the actions that encompass the opening and preparation for the organization to participate in the network. The dynamics of interaction bring the interorganizational level (the network), in which organizations interact and share knowledge. Finally, the dynamics of internalization, which is applied again at the organizational level, brings the challenge of absorbing and carrying out the process of change to new knowledge in the apprentice-organization. Among the main contributions can be highlighted: the understanding of the flow of AIO, from information or knowledge restricted to an organization to new knowledge applied in other organizations, which permeate the three organizations; the connections between the intra and inter environments, in the multilevel perspective; and the e factors that are so powerful of AIO. These help both in creating contributions to AIO and in improving existing networks. It is suggested as future research: learning dynamics from research in this study; to deepen studies on the influence of the absorptive capacity, of the apprentice-organization, in the AIO process; studies covering issues related to exploration and exploitation in AIO processes and their dynamics.

Keywords: Interorganizational learning. AIO dynamics. Influence factors. Learning Episodes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo dinâmico dos níveis de aprendizagem	19
Figura 2 – Mapa de orientação conceitual sobre redes.....	30
Figura 3 - Conceitos utilizados em alianças(redes) interorganizacionais	33
Figura 4 - Interação dos espaços P, K e I à medida que os grupos de rede interagem.....	36
Figura 5 - A estrutura 4i's	41
Figura 6 - Distritos Industriais e AO	43
Figura 7 - Estratégia individuais para AIO.....	46
Figura 8 - Mapa ontológico da AIO	50
Figura 9 - Fatores que influenciam a transferência do conhecimento interorganizacional	56
Figura 10 - Processo dinâmico dos níveis de aprendizagem	60
Figura 11 - Modelo dinâmico de aprendizagem intra e interorganizacional	62
Figura 12 - Dinâmicas da AIO em redes interorganizacional	64
Figura 13 - Estrutura da pesquisa	70
Figura 14 - Paradigmas da AO	71
Figura 15 - Influenciadores da dinâmica de extensão	121
Figura 16 - Influenciadores da dinâmica de interação.....	124
Figura 17 - Influenciadores da dinâmica de internalização	130
Figura 18 - As dinâmicas da AIO e suas conexões	132
Figura 19 - Fluxograma revisão de escopo.....	155

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Seleção trabalhos BTB – PPEGC correlatos a tese	24
Quadro 2 - Seleção de pesquisas no banco de teses e dissertações do PPEGC.....	26
Quadro 3 - Nível de aprendiz e contexto de aprendizagem.....	47
Quadro 4 - Relação de Conceitos de AIO	48
Quadro 5 - Fatores que influenciam a ocorrência das dinâmicas da AIO	65
Quadro 6 - Mecanismos facilitadores das dinâmicas da AIO	67
Quadro 7 - Estrutura da revisão de escopo	75
Quadro 8 - Dinâmica, definição conceitual e identificação no campo	77
Quadro 9 - Características das organizações participantes.....	79
Quadro 10 - Quadro de participantes.....	79
Quadro 11 - Fonte de dados.....	80
Quadro 12 – Organizações e episódios de aprendizagem a partir da interação com a BENCHNET.....	88
Quadro 13 - Dinâmica de Extensão: categorias e códigos	92
Quadro 14 - Dinâmica de Interação: categorias e códigos	97
Quadro 15 - Dinâmica de Internalização: categorias e códigos	105
Quadro 16 - Episódios de aprendizagem e as dinâmicas da AIO.....	114
Quadro 17 - Proposições categorizadas por dinâmica (influência).....	133
Quadro 18 - Trabalho recuperado nas bases.....	154
Quadro 19 - Artigos revisão de escopo.	156
Quadro 20 - Temas, Categorias e Códigos Dedutivos.....	163
Quadro 21 - Temas, Categorias e Códigos Indutivos.....	164

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

4i's – intuição, interpretação, integração e institucionalização

ADR – aprendizagem de rede

AO – Aprendizagem Organizacional

APL - Arranjo Produtivo Local

AIO – Aprendizagem Interorganizacional

BTD – Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

GC – Gestão do conhecimento

IGTI – Núcleo de Estudos em Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação

MEG – Modelo de Excelência da Gestão

PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

SECI - Socialização, Externalização, Combinação e Internalização

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

1. INTRODUÇÃO

Esta tese tem como tema central a aprendizagem que ocorre entre organizações que participam de redes interorganizacionais. Esta seção apresenta elementos iniciais da pesquisa, como contextualização e pergunta norteadora. Expõem-se também os objetivos geral e específicos, justificativas e relevância da pesquisa, sua aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPGEGC, a caracterização da pesquisa e a estruturação das seções.

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Os desafios econômicos, sociais, tecnológicos e sustentáveis (GREVE, 2005; MANRING, 2007; BOUNCKEN; PESCH; KRAUS, 2015) têm feito com que as organizações repensem suas formas de aprender e busquem novos conhecimentos para atender suas necessidades. As organizações tendem a buscar conhecimento externo quando não encontram em seu ambiente organizacional o conhecimento necessário para solução de problemas (KULL; ELLIS, 2016; WILBERT, 2019).

Assim, a procura por diferentes formas de relacionamentos interorganizacionais vem se apresentando como estratégia viável para o enfrentamento de mudanças constantes nos ambientes externos às organizações, cada vez mais incertos (HUMAN; PROVAN, 1997; MOZZATO, 2012; WILBERT, 2019). Essas relações podem ser estabelecidas por meio de redes interorganizacionais. As redes interorganizacionais são definidas como laços complexos que abrangem e interconectam uma série de empresas e outros tipos de organizações dentro e entre os setores (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996; DAGNINO *et al.*, 2015). As redes servem como canais nos quais fluem informações, conhecimento, ideias e recursos pertencentes e controlados pelos atores da rede (DAGNINO *et al.*, 2015). Também são concebidas como veículos de compartilhamento de conhecimento, onde as organizações-membro usam a rede para transferir conhecimento e, assim, evitam muitos custos associados às transações de conhecimento no mercado (REAGANS; MCEVILY, 2003; MÖLLER; SVAHN, 2006; GIBB; SUNE; ALBERS, 2017).

A interação entre organizações pode promover aprendizagem entre elas (EHLERS; WOLFF, 2008). Lane e Lubatkin (1998) elencam três formas de aprendizagem entre organizações: ativa, que ocorre por meio de *benchmarking* ou mecanismos de inteligência;

passiva, por meio da busca de publicações, seminários e consultorias externas; ou interativa, por meio do relacionamento face a face com outras organizações. A aprendizagem interativa pode ocorrer quando as organizações se relacionam como díade (entre pares) ou participam de redes (mais de duas organizações) (KNIGHT, 2002). Na aprendizagem que pode ocorrer pelo fato de uma organização participar de uma rede, os papéis das organizações costumam ser mais paritários e a natureza do conhecimento complexo e tácito, sendo este cocriado por dois ou mais membros da rede (PERONARD; BRIX, 2018; HANEBERG, 2020). O processo de aprendizagem de uma organização, ocorrido em função de sua participação em uma rede interorganizacional, é chamado de aprendizagem interorganizacional (AIO) (SCOTT, 2000; HOLMQVIST, 2003a; MANUJ; OMAR; POHLEN, 2014; OURO-FILHO, OLAVE, BARRETO, 2020).

Para esta pesquisa a AIO é o processo de aprendizagem de uma organização a partir da aquisição de conhecimentos e de experiências de outras organizações (LANE; LUBATKIN, 1998; KULL; ELLIS, 2016), no qual novos conhecimentos e habilidades são incorporados em sistemas, estruturas e/ou rotinas organizacionais (JONES; MACPHERSON, 2006). Essas novas rotinas criadas ou reproduzidas em na organização participante, a partir da interação com os parceiros da rede (JONES; MACPHERSON, 2006), são as evidências de que aprendizagem ocorreu.

A AIO pode emergir das interações entre organizações em uma rede, que pode proporcionar acesso a conhecimentos dispersos, e onde as organizações aprendem quais colaborações buscar e como se comportar dentro desses laços (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996; MARIOTTI, 2012). Mozzato (2012) converge com Larsson *et al.* (1998) quando este argumenta que a AIO pode ser vista como uma aquisição “coletiva de conhecimento” que acontece entre um conjunto de organizações que interagem. As organizações, em rede, ao aprenderem a organizar suas relações, aprendem também a partilhar e a criarem conhecimentos (MARIOTTI, 2012). Se a AIO é um processo de criação de conhecimento que ocorre a partir da interação social, na qual novos conhecimentos explícitos e tácitos são incorporados nas organizações (TYNJÄLÄ, 2008), a rede pode tornar-se uma arena de aprendizagem essencial. Porém, para que esse processo de aprender seja produtivo, a capacidade de uma empresa de identificar, assimilar e utilizar o conhecimento de um parceiro (LANE; LUBATKIN, 1998) é fundamental.

A AIO diferencia-se em alguns aspectos da aprendizagem organizacional (AO). Enquanto a primeira é de natureza exploratória e ocorre por meio do confronto entre a

combinação de conhecimentos externos e internos das organizações, a segunda ocorre entre grupos de um mesmo ambiente organizacional, por meio da experiência já conhecida (explotatória) deste grupo (HOLMQVIST, 2003b). Apesar de serem de natureza diferente, elas estão interligadas em ciclos de aprendizagem conjunta (HOLMQVIST, 2003a, 2003b) e, como na relação entre indivíduos e organizações, a aprendizagem de organizações individuais é o que impulsiona a aprendizagem em colaborações interorganizacionais. (HOLMQVIST, 2003a; JONES; MACPHERSON, 2006; HANEBERG, 2020).

O processo de aprendizagem pode ser estudado em uma perspectiva multinível, do indivíduo à organização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) e também no nível interorganizacional (TYNJÄLÄ, 2008; MARIOTTI, 2012; MOZZATO; BITENCOURT, 2014; SIENKIEWICZ-MAŁYJUREK; KOŻUCH; SZCZYGLÓWSKI, 2018; ANAND *et al.*, 2020). No nível interorganizacional, as organizações podem relacionar-se por meio da colaboração (LARSSON *et al.* 1998; MARIOTTI, 2012; ABUALQUMBOZ, 2014), cooperação (MOZZATO; BITENCOURT, 2014; LEUNG, *et al.*, 2019), competição (LARSSON *et al.*, 1998; LEUNG, *et al.*, 2019), compromisso, acomodação ou evitação (LARSSON *et al.*, 1998).

A rede estudada nesta pesquisa apresenta características cooperativas. Cooperar e colaborar são termos muito parecidos, porém Kozar (2010) estabelece diferenças entre eles. Cooperar associa-se ao trabalho conjunto de membros de um grupo em que cada membro pode assumir uma parte de um todo, enquanto a colaboração implica a contribuição ativa e a construção conjunta. Para que a AIO ocorra, há evidências da importância da interação entre organizações, seja por meio da ação de cooperar ou colaborar (MOZZATO; BITENCOURT, 2014; WILBERT, 2019).

Nesta seção apresentou-se como a AIO está inserida no contexto organizacional, suas motivações e benefícios, bem como de que forma ela pode ocorrer. Na próxima seção discorre-se os desafios do seu estudo em ambientes de rede.

1.2. PROBLEMATIZAÇÃO

As relações interorganizacionais têm se mostrado um campo fértil de pesquisa vinculado à compreensão de fenômenos como: a interdependência entre organizações, padrões de desenvolvimento de relacionamentos ao longo do tempo e o processo de aprendizagem que ocorre entre elas (EIRIZ; GONÇALVES; AREIAS, 2017). À medida que as organizações estão

se tornando mais interconectadas por meio de alianças, parcerias e colaborações estratégicas em rede, cresce o interesse por estudar os mecanismos e processos subjacentes à AIO (ANAND *et al.* 2020).

A pesquisa de Bergh (2008) procurou descobrir a relevância das redes de aprendizagem interorganizacional criadas para apoiar o desenvolvimento de competências nas micro e pequenas empresas. O autor enfatiza que a utilização de redes, em relação aos métodos de aprendizagem mais tradicionais, apresenta pontos fortes no desenvolvimento de resultados psicodinâmicos e sociais para organização. A partir disso, Bergh (2008) sugere como agenda de pesquisa um aprofundamento da relação entre as atividades em rede e os resultados de aprendizagem adquiridos - abordando especificamente o que constitui um *design* de uma rede ideal para aprender. As condições sob as quais ocorre a aprendizagem entre parceiros e quais os processos que a envolve, são sugestões de Bruneel, Yli-Renko e Clarysse (1995) e Cheng (2012). No viés ainda de processos, Mariotti (2012) sugere como estudos futuros o aprofundamento dos processos subjacentes que constituem a AIO e sua natureza multinível: individual, de grupo, organizacional e interorganizacional.

Compreender como os membros de uma rede interorganizacional (representantes das organizações) alimentam as informações obtidas das redes em suas organizações de origem pode auxiliar na descrição do processo de AIO (KNOEPFEL; KISSLING-NÄF, 1998; TAYLOR; LEVITT; VILLARROEL, 2009; MARTINS; LING, 2017). Nessa mesma linha, há lacuna de pesquisas que sugerem pesquisas que identificam quais os instrumentos e mecanismos necessários para se conseguir uma articulação eficiente entre o indivíduo, representante da organização, e o processo de AIO (KNOEPFEL; KISSLING-NÄF, 1998).

Anand *et al.* (2020), por meio de um estudo bibliométrico, identificam os temas para pesquisas futuras em AIO: a) A AIO em e / ou entre organizações, ou seja, há poucos estudos que enfatizam que a AO e AIO devem ser estudadas de forma conjunta, compreendendo assim suas conexões e dinâmicas (HOLMQVIST, 2003a; MELLO; BECK, 2015); b) necessidade de mais estudos com recortes longitudinais, bem como a utilização de outros métodos de pesquisa combinados (métodos mistos) em diferentes configurações (de rede ou díade); c) estruturas de rede mais complexas, ou seja, mudar o foco de estudos em cadeias de suprimentos e processos complexos de cocriação de conhecimento para explorar outras formas de redes com estruturas mais complexas, como ecossistemas; d) foco estratégico, remete às considerações estratégicas de iniciar e gerenciar a AIO, especificamente no que diz respeito à criação e gestão de alianças estratégicas, como também o *design* ideal de práticas para uma rede estratégica; e e) o papel da

inovação, não somente como relação causal (*e.g.*, AIO e desempenho inovador), já abordado pela literatura, mas no sentido de compreender a capacidade de uma empresa de buscar exploração e exploração simultaneamente. O primeiro item abordado por Anand *et al.*, (2020) será o foco desta pesquisa, com o aprofundamento nas dinâmicas presentes na AIO.

Para identificar tais dinâmicas e os fatores que as influenciam, realizaram-se buscas em base de dados de teses e dissertações, bem como em base de dados de documentos científicos (artigos) sobre o termo “aprendizagem interorganizacional”, conforme a seleção e elegibilidade descritas no Apêndice B.

De um total de 153 documentos, após a aplicação dos critérios de elegibilidade, restaram 6 teses e 23 artigos para análise na íntegra. As teses de Zaghab (2011), Sohn (2015), Abualqumboz (2015) e Forgiarini (2019) contribuem para esta pesquisa com os fatores que influenciam a ocorrência da AIO. A tese de Mozzato (2012) traz o relacionamento colaborativo como mecanismo chave para que a aprendizagem ocorra. Já a tese de Wilbert (2019) traz os fatores que influenciam a ocorrência da AIO, bem como identifica as dinâmicas entre a rede e as organizações.

Quanto aos artigos, observou-se que apenas as pesquisas de Holmqvist (2003b) e Jones e Macpherson (2006) abordam as dinâmicas de aprendizagem que ocorrem em ambientes organizacionais e interorganizacionais, corroborando com a análise de Anand *et al.* (2020) que reforça a necessidade de aprofundar esse viés teórico.

O estudo de Holmqvist (2003a) traz um modelo que apresenta as dinâmicas existentes entre os processos de AO e AIO, pouco estudado pela literatura (HOLMQVIST, 2003b; Anand *et al.*, 2020). Esse modelo descreve como a AO e AIO se relacionam. Nessa dinâmica, o autor apresenta o conceito “*intertwined*” (entrelaçado), argumentando que “a aprendizagem intra e interorganizacional estão interligadas através dos processos de exploração e exploração – e não separados um do outro” (HOLMQVIST, 2003a, p. 107). A partir desse “entrelaçamento”, o autor traz dois novos conceitos, a “extensão” e a “internalização”. A extensão associa-se a abertura de uma única organização em compartilhar o seu conhecimento com outra(s), enquanto a internalização associa-se à capacidade da organização de estar receptiva ao novo conhecimento (HOLMQVIST, 2003a; WILBERT, 2019) advindo das relações de interação com a rede. No estudo empírico de Holmqvist (2003b), o autor descreve como uma empresa desenvolvedora de *software* aprendeu de forma independente e em conjunto com seus parceiros.

As principais contribuições do estudo de Holmqvist (2003b) apontam que os processos de aprendizagem em ambientes interorganizacionais e intraorganizacionais estão sujeitos a

problemas semelhantes, sendo que as principais diferenças entre esses processos parecem ser uma questão de grau e não de tipo. O autor sugere a realização de novos estudos em diferentes configurações de rede, que abordem essas dinâmicas (HOLMQVIST, 2003a, HOLMQVIST, 2003b). Percebe-se também que o estudo do autor não aprofunda o que influencia e como ocorrem as dinâmicas de extensão e internalização, dando ênfase maior às similaridades e diferenças entre a AO e AIO.

Jones e Macpherson (2006) estudaram a renovação estratégica por meio do conhecimento externo adquirido por micro e pequenas empresas com sua cadeia de suprimentos (fornecedor, cliente e/ou outros provedores de conhecimento). Para isso os autores propõem uma expansão do *framework 4i* (cf. CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), incluindo o nível interorganizacional e resgatando o conceito de entrelaçamento trazido por Holmqvist (2003a). Os autores sugerem que a participação de parceiros externos é fundamental no processo de institucionalização de novos conhecimentos em pequenas e microempresas. O estudo analisa as dinâmicas de “internalização” e de “institucionalização”, porém não aprofunda a dinâmica de “extensão”.

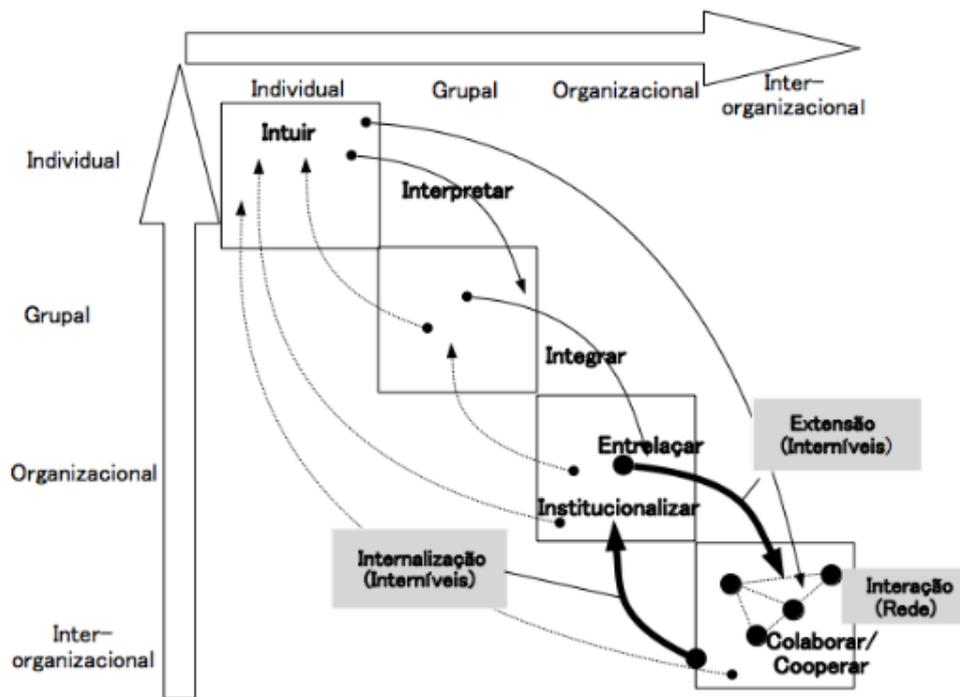
Manuj, Omar e Pohlen (2014) acrescentam que a AIO é ainda um tema recente e deve ser estudada em configurações de rede diferentes da cadeia de suprimentos e *joint venture*. Mozzato e Bitencourt (2018) descrevem o processo da AIO por meio dos relacionamentos horizontais estabelecidos entre os diferentes agentes em um Arranjo Produtivo Local (APL) e propõem a necessidade de aprofundamento do construto de AIO em outras configurações colaborativas, bem como pesquisas que analisem os eventos de aprendizagem, identificando os conteúdos aprendidos e os aspectos inovativos envolvidos. Ouro Filho, Olave e Barreto (2021) corroboram com a pesquisa das autoras e ressaltam que é necessário estudar outros tipos de redes, além de APLs, para verificar se os fatores que influenciam a AIO mudam de acordo com a rede estudada.

O estudo de Wilbert (2019) utiliza o constructo “aprendizagem da rede” (ADR), na qual as mudanças provenientes de um processo de aprendizagem são institucionalizadas em nível de rede e não apenas nas organizações de origem (cf., KNIGHT, 2002). Entre as contribuições da autora está a descrição do processo de ADR, composto por quatro dinâmicas (extensão, interação, internalização e coordenação (institucionalização). A proposição de Wilbert (2019), acrescenta a “interação” e a “coordenação” aos estudos anteriores de Holmqvist (2003a) e MacPherson (2006), que estudaram apenas a “extensão” e “internalização”. A autora

destaca que estudos futuros podem aprofundar o fluxo do conhecimento (dinâmicas supracitadas) na organização de origem (aprendiz) e não na ADR conforme estudado por ela.

A síntese dos autores supracitados encontra-se na Figura 1, que apresenta o processo dinâmico na AIO na perspectiva de uma expansão do *framework 4i* (cf. CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Figura 1 - Processo dinâmico dos níveis de aprendizagem



Fonte: Wilbert (2019, p.54) com base em Crossan, Lane e White (1999); Holmqvist (2003a); Jones e Macpherson (2006) e Mozzato e Bitencourt (2014).

A proposta de expansão do *framework 4i* (Figura 1), proposta por Jones e Macpherspon (2006), traz, ao estudo de AIO, uma perspectiva multinível (WILBERT, 2019). Nesta tese parte-se dessa perspectiva e dos estudos já realizados por Wilbert (2019), Holmqvist (2003a, 2003b), Jones e Macpherson (2006), Mozzato (2012) e Mozzato e Bitencourt (2018), que trazem elementos para o aprofundamento das dinâmicas na AIO, ainda pouco estudados pela literatura. As dinâmicas da AIO a serem aprofundadas neste estudo são: a extensão, interação e internalização. Essas dinâmicas podem ocorrer no ambiente organizacional (extensão e internalização) e interorganizacional (interação). Ademais, os episódios de aprendizagem, caracterizados como eventos em que houve mudanças cognitivas e/ou comportamentais no aprendiz da relação (KNIGHT, 2002), serão utilizados para evidenciar a aprendizagem nas organizações e auxiliar na descrição das dinâmicas da AIO.

Portanto, com base nas lacunas de pesquisa levantadas, o presente estudo pretende responder a seguinte pergunta: “Como as dinâmicas de extensão, interação e internalização, da aprendizagem interorganizacional, ocorrem em e entre organizações inseridas na mesma rede interorganizacional?”

1.3. OBJETIVOS

Nas subseções abaixo descrevem-se o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

1.3.1. Objetivo geral

Compreender como as dinâmicas de extensão, interação e internalização, da aprendizagem interorganizacional, ocorrem em e entre organizações que participam da mesma rede interorganizacional.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Identificar as características da rede interorganizacional.
- b) Identificar as evidências de aprendizagem a partir das dinâmicas da AIO.
- c) Caracterizar as dinâmicas da AIO a partir da perspectiva multinível.
- d) Analisar os fatores, práticas e mecanismos que influenciam as dinâmicas da aprendizagem interorganizacional.

1.4. JUSTIFICATIVA E ORIGINALIDADE

O presente estudo pretende contribuir com os estudos sobre AIO, concentrando-se nas dinâmicas que nela ocorrem. Sua originalidade encontra-se em compreender como essas dinâmicas desenvolvem-se em um contexto de rede interorganizacional (HOLMQVIST, 2003b; Anand *et al.*, 2020). Para evidenciar a AIO foram utilizados os “episódios de aprendizagens” (KNIGHT, 2002). Esses episódios caracterizam-se por eventos em que houve mudanças cognitivas e/ou comportamentais na organização-aprendiz, a partir da sua participação na rede.

Além disso, a configuração da rede estudada tem características diferentes dos estudos que procuram compreender a AIO (lacunas de pesquisa abordadas por Anand *et al.* (2020); Manuj, Omar e Pohlen (2014); e Mozzato e Bitencourt (2018)). A rede estudada é constituída por organizações de naturezas jurídicas distintas (pública e privada), de diferentes setores, com relação de independência (econômica e de aprendizado) entre elas e que se reúnem para trocar experiências e compartilhar conhecimentos.

1.4.1. Contribuição científica

As contribuições desta pesquisa são complementares as de Wilbert (2019) e Watanabe-Wilbert, Steil e Dandolini (no prelo), pois aprofunda as dinâmicas da aprendizagem entre as organizações e a rede. Ademais, procura-se evidenciar as mudanças e/ou aprendizagem ocorridas na organização membro da rede e não da rede, conforme estudado por Wilbert (2019). Outra contribuição é o aprofundamento no estudo da AIO compreendida como uma expansão do *framework 4i* (HOLMQVIST, 2003a; JONES; MACPHERSON, 2006; MOZZATO; BITENCOURT, 2014; WILBERT, 2019) com foco nas dinâmicas entre as organizações e a rede.

O aprofundamento do estudo nas dinâmicas da AIO, extensão, interação e internalização auxiliam nas lacunas da literatura que procuram compreender os processos subjacentes da AIO (MARIOTTI, 2012, ANAND *et al.*, 2020) e apresentam as conexões entre a AO e AIO. Ademais, são complementares aos estudos que citam as dinâmicas, porém não as aprofundam no sentido de saber como elas ocorrem e a sua influência no processo de aprendizagem entre as organizações (HOLMQVIST, 2003a; JONES; MACPHERSON, 2006; MOZZATO; BITENCOURT, 2014; WILBERT, 2019).

Por fim, esta pesquisa corrobora com os estudos que se utilizam de “episódios de aprendizagem” como evidência da AIO, ainda pouco explorados pela literatura (KNIGHT, 2002). Uma das vantagens de utilizar esses episódios, é que a unidade de análise é o fluxo que ocorre entre a organização e a rede e não apenas a organização ou a rede.

1.4.2. Contribuição para as organizações

As organizações procuram conhecimentos que estão fora do seu ambiente para tornarem-se mais competitivas e/ou melhorarem seus processos (EIRIZ; GONÇALVES,

AREIAS, 2017; WILBERT, 2019). Outrossim, organizações que ultrapassam suas fronteiras organizacionais, podem ter mais êxito em lidar com problemas complexos que necessitam de uma visão sistêmica para serem resolvidos ou gerenciados (DUMAY, 2020). Assim, compreender como ocorre esse processo em ambientes de interação com outras organizações, torna-se relevante para que as organizações gerenciem suas relações e tirem maior proveito dessas.

A pesquisa contribui tanto para organizações com interesse em iniciar interações em rede, como para organizações que já trabalham em rede e querem melhorar a interação e resultados provindos desta.

A escolha de compreender as dinâmicas traz o foco da pesquisa para o fluxo de informações e conhecimentos que ocorre entre a organização e a rede. O estudo dessas dinâmicas de “extensão”, “interação” e “internalização”, como também a identificação dos fatores e mecanismos que as influenciam, pode auxiliar as organizações a melhor gerenciarem os seus processos de aprendizagem.

Ademais, utilizar-se da ocorrência de “episódios de aprendizagem” (*cf.* KNIGHT, 2002) parte da perspectiva de eventos bem-sucedidos que ocasionaram aprendizado nas organizações. O estudo em mais de uma organização, que participa da mesma rede, possibilita compreender as diferentes formas e estratégias pelas quais uma organização pode aprender.

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

Esta pesquisa está inserida no PPGEGC, na área de concentração Gestão do Conhecimento (GC), e vinculada à linha de pesquisa Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade. O PPGEGC caracteriza seu foco de pesquisa e formação no conhecimento e nos processos que o tornam fator gerador de valor na sociedade contemporânea (PACHECO *et al.*, 2011). Nesse sentido, o conhecimento é visto como conteúdo ou processo efetivado por agentes humanos ou não humanos em atividades que visam a gerar valor científico, tecnológico, econômico, social e cultural (PACHECO, 2016).

A temática de aprendizagem, foco desta pesquisa, encontra-se estreitamente vinculada a gestão do conhecimento a ponto de ser percebida uma sobreposição epistemológica (CASTANEDA; MANRIQUE; CUELLAR, 2018). Os construtos aprendizagem e conhecimento representam capacidades organizacionais mutuamente dependentes, pois o

processo de aprendizagem modifica o conhecimento existente, com a criação de um novo conhecimento (ANGELONI; STEIL, 2011; WILBERT, 2019). A aprendizagem é compreendida como o processo por meio do qual o conhecimento é criado e desenvolvido (VERA; CROSSAN, 2005; ANGELONI; STEIL, 2011).

A AIO dá suporte aos processos de inovação, de acordo com o estudo empírico de Hartley e Rashman (2018). Tal fato justifica a contextualização da pesquisa na linha acima citada e no âmbito do IGTI – Núcleo de Estudos em Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação. O núcleo estuda as metodologias, técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento aplicadas à promoção do empreendedorismo, inovação e da sustentabilidade organizacional.

Partindo da proposição de aprendizagem como um processo, procura-se nesta pesquisa compreender como as dinâmicas de extensão, interação e internalização da AIO ocorrem em organizações inseridas na mesma rede interorganizacional. Essas dinâmicas referem-se ao fluxo que ora se estende da organização para rede e ora retorna para esta (HOLMQVIST, 2003a), provocando mudanças cognitivas/comportamentais na organização aprendiz (JONES; MACPHERSON, 2006). A AIO é compreendida nesta pesquisa como uma expansão do *framework 4i*” (cf. JONES; MACPHERSON, 2006) e será estudada como um processo e não pelo impacto, ou resultado, que causa nas organizações.

Em 2003, Nonaka e Toyama revisitam a teoria da criação do conhecimento por meio do processo SECI e *ba*, incorporando o pensamento dialético. Nesse estudo, a criação do conhecimento é conceituada como um processo dialético, no qual várias contradições são sintetizadas por meio de interações dinâmicas entre os indivíduos, a organização e o ambiente (NONAKA; TOYAMA, 2003). Com a visão de uma empresa como um ser dialético, os autores propõem que a estratégia e a organização devem ser reexaminadas como o processo de síntese e autotranscendência, em vez de uma análise lógica da estrutura ou ação.

O modelo SECI, que denota Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, caracterizou o pensamento de AO dentro de um fenômeno social (ABUALQUMBOZ, 2014). Isso "revolucionou" a conceituação de organizações como “sistemas de aprendizagem social” (CHATTI *et al.*, 2007; ABUALQUMBOZ, 2014). Uma vez que o conhecimento está embutido nos indivíduos, o compartilhamento do conhecimento, entretanto, traz para a investigação a concepção de aprendizagem social, dessa forma o dilema social não pode ser isolado quando o aprendizado interorganizacional é discutido (ABUALQUMBOZ, 2014). O conhecimento compartilhado, desempenha um papel

fundamental ao avançar para uma abordagem relacional, na qual os parceiros podem cocriar valores e operam de forma mais igualitária (LUND, 2010).

Para dar continuidade as pesquisas realizadas pelo PPEGC, realizou-se uma busca no banco de teses e dissertações do programa em fevereiro de 2021. Encontrou-se alguns temas correlatos a esta pesquisa que auxiliam a compreender o fenômeno estudado, que são a Aprendizagem Organizacional e Capacidade Absortiva, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Seleção trabalhos BTB – PPEGC correlatos a tese

Autor	Título	Objetivo	Orientador(a)	Tipo/ano
MASSAD, Daniela de Oliveria	A capacidade absorptiva do conhecimento e suas contribuições para a performance social e econômica de empresas sociais	Analisar a contribuição do desenvolvimento da capacidade absorptiva para a performance econômica e performance social em empresas sociais.	Dra. Édis Mafra Lapolli	Tese, 2021
TONIAL, Graciele.	Capital Relacional, Capacidade Absortiva e Desempenho Inovador em Ecossistemas de Inovação.	Avalias as relações entre Capital Relacional e Capacidade Absortiva para o Desempenho Inovador em empresas de tecnologia intensivas em conhecimento, inseridas em ambientes de ecossistemas de inovação.	Dr. Paulo Maurício Selig	Tese, 2021
RIZZATTI, Giselly.	Framework de Governança da Aprendizagem Organizacional.	Propor um Framework de Governança da Aprendizagem Organizacional (GovA)	Dr. ^a Patrícia de Sá Freire	Tese, 2020
MORAES, Leonard Almeida de.	O MENTEE enquanto Símbolo na Aprendizagem Organizacional.	Compreender o símbolo do MENTEE no contexto da aprendizagem organizacional a partir do método do processamento simbólico-arquetípico, advindo do paradigma junguiano.	Dr. Francisco Antonio Pereira Fialho	Dissertação, 2020.
FIGUEIREDO, Leonardo Souza Reis.	Práticas de Gestão do Conhecimento e Barreiras à Aprendizagem Organizacional.	Estabelecer as relações entre barreiras à aprendizagem organizacional e as	Dr. Gregório Varvakis	Dissertação, 2019

		práticas de gestão do conhecimento em uma organização de base industrial tecnológica		
OTOWICZ, Marcelo Henrique.	Capacidade absorptiva e desempenho inovador em pequenas empresas da grande Florianópolis.	Analisar a relação entre capacidade absorptiva e desempenho inovador em pequenas empresas da Grande Florianópolis, considerando a perspectiva de Agentes Locais de Inovação (ALI)	Dr. Marcelo Macedo	Dissertação, 2018
NEVES, Edson Oliveira.	Articulação entre os construtos Aprendizagem Organizacional, Capacidade Absortiva e inovação em organizações intensivas em conhecimento.	Analisar as relações entre aprendizagem organizacional, capacidade absorptiva e inovação em organizações intensivas em conhecimento	Dra. Andrea Valéria Steil	Tese, 2017
DÁVILA, Guillermo Antonio	Relações Entre Práticas de Gestão do Conhecimento, Capacidade Absortiva e Desempenho: Evidências do Sul do Brasil	Analisar as relações entre práticas de GC, CA e o Desempenho Organizacional.	Dr. Gregório Varvakis	Tese, 2016
NETO, Roseli Jenoveva	A Capacidade Absortiva no Processo de Gestão da Inovação: Análises em Empresas Consideradas Inovadoras.	Compreender como o modelo de capacidade absorptiva auxilia nos processos de gestão da inovação em empresas consideradas inovadoras.	Dr. Gregório Varvakis	Tese, 2016
IGARASHI, Wagner	Aprendizagem organizacional: proposta de um modelo de avaliação.	Estruturar um modelo de avaliação direcionado à aprendizagem organizacional	Dr. José Leomar Todesco	Tese, 2009
SANTOS, Jane L. S.	Processo de aprendizagem organizacional durante a implementação do planejamento estratégico na Universidade Federal de Alagoas.	Descrever e analisar se e como acontece o processo de aprendizagem organizacional na fase de implementação do planejamento estratégico na Universidade Federal de Alagoas (UFAL).	Dr. Gregório Varvakis	Dissertação, 2009.

Fonte: Elaborado pela autora.

A capacidade absorptiva e aprendizagem organizacional tangenciam o tema AIO, Quadro 1. A capacidade absorptiva por relacionar-se com a aplicabilidade do novo conhecimento

externo adquirido. Enquanto a AO, nesta pesquisa, por compreender a AIO como uma extensão desta.

Outra busca foi realizada com o termo “aprendizagem interorganizacional”, que trouxe a pesquisa de Wilbert (2019), conforme descrito no Quadro 2:

Quadro 2 - Seleção de pesquisas no banco de teses e dissertações do PPEGC

Autor	Título	Objetivo	Orientador(a)	Tipo/ano
WILBERT, Julieta Kaoru Watanabe.	Aprendizagem de uma rede global transnacional à luz da aprendizagem multinível: estudo de caso no setor postal internacional	Compreender como ocorre o processo de aprendizagem de uma rede (ADR) composta por organizações de diferentes países.	Dr. ^a Gertrudes Aparecida Dandolini	Tese (2019)

Fonte: Elaborado pela autora.

A pesquisa de Wilbert (2019) estudou a aprendizagem de uma rede, por ela denominada de ADR. A autora parte do pressuposto que é necessário previamente compreender a AIO como requisito para compreender a aprendizagem de rede (ADR). Wilbert (2019) segue a teoria de Knight (2002), que enfatiza que a aprendizagem da rede só ocorre quando as organizações mudam o seu padrão de agir, criando um padrão de comportamento/e ou processo que modifica toda a rede da qual participam. A autora identifica as dinâmicas que ocorrem entre a rede e as organizações e traz os conceitos de “extensão”, “interação” e “internalização” que serão aprofundados nesta pesquisa.

Pode-se perceber uma evolução histórica nas pesquisas do PPEGC, Quadro 1, que iniciaram seus estudos na área de AO e perpassaram pela capacidade absorptiva, que trata do conhecimento externo nas organizações. Na pesquisa de Wilbert (2019), que o ambiente interorganizacional é de fato visto como um espaço para aprendizagem. A presente pesquisa segue a tendência do PPEGC e também das pesquisas internacionais, que buscam conhecer os espaços de aprendizagem e como estes podem ser ambiente promotores do conhecimento.

Assim, compreender as dinâmicas de extensão, interação e internalização em uma rede interorganizacional, objetivo desta pesquisa, vem ao encontro das lacunas de pesquisa (*cf.* ANAND *et al.*, 2020, HOLMQVIST, 2003a) que procuram aprofundar as conexões entre ambientes organizacionais e interorganizacionais promotores de aprendizagem. Esta pesquisa também contribui com os estudos de AIO com uma lente diferente quanto ao aprendiz da relação que é a organização membro da rede e não a rede, distinto ao abordado por Wilbert (2019).

1.6. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é de natureza científica e visa a compreender as dinâmicas da AIO que ocorrem em uma rede interorganizacional. O nível de análise é organizacional, para as dinâmicas de extensão e internalização, e de rede, para dinâmica de interação. A pesquisa é de abordagem qualitativa, pois procura conhecer o ambiente e seus participantes, trazendo a complexidade do cenário e a diversidade de seus participantes para o contexto da pesquisa (YIN, 2016).

Como estratégia investigativa optou-se por um estudo de caso, pois o interesse da pesquisa está no “processo e não nos resultados, no contexto e não em uma variável específica, na descoberta em vez de uma confirmação” (MERRIAM, 2002, p. 19). A rede estudada preenche os requisitos de um estudo de caso devido as suas características peculiares que envolve organizações de diferentes setores e que se relacionam de forma independente, que não coproduzem inovação (novos produtos ou serviços), com a motivação de compartilhamento de boas práticas de gestão.

Se por um lado a escolha por um estudo de caso traz um certo estreitamento quanto à aplicação em outros contextos, a forma de estudá-lo por meio das dinâmicas da AIO lhe traz um caráter abrangente. Essa abrangência se dá quando o estudo procura compreender a AIO por meio do aprofundamento de suas dinâmicas, que também estão presentes em outros formatos de rede. Assim, tanto as características da rede como a forma como que esta foi estudada, justificam a originalidade desta pesquisa.

A coleta dos dados compreende entrevistas semiestruturadas, documentos (públicos e privados) e observação do pesquisador. Para análise dos dados a análise temática (BRAUN; CLARKE, 2012) foi utilizada. O detalhamento sobre procedimentos metodológicos encontra-se na seção 3.

1.7. ESCOPO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de um estudo transversal no qual envolve as organizações participantes de uma rede interorganizacional que evidenciaram a aprendizagem a partir das interações na rede. O presente estudo não tem por objetivo aprofundar questões estruturais da rede pesquisada, mas sim os processos ou atividades que influenciam de forma direta o processo de aprendizagem entre organizações. A rede estudada enquadra-se nas características de rede estratégica (*cf.*

JARILLO, 1988; KNIGHT, 2002), na qual os relacionamentos são autônomos e há uma independência entre seus participantes. Dessa forma, o estudo da rede deu ênfase aos mecanismos que gerenciam as relações e que influenciaram na aquisição do conhecimento.

Para evidenciar a aprendizagem entre organizações, o estudo descreveu as mudanças institucionalizadas na organização-aprendiz que foram promovidas pela participação desta na rede. Essas mudanças foram chamadas de “episódios de aprendizagem” (cf. KNIGHT, 2002). Não foram aprofundados os conhecimentos que não promoveram mudanças institucionalizadas nas organizações.

Apesar do estudo partir da perspectiva de expansão do *framework 4i* (cf. JONES, MACPHERSON, 2006), não se aprofundou em como ocorreu o processo de aprendizagem no indivíduo. Por outro lado, esse foi tangenciado por tratar-se do representante institucional que exercer influência sob o processo de aprendizagem. A aprendizagem organizacional também não foi aprofundada, porém foi tangenciada pelas dinâmicas de extensão, interação e internalização, que tratam do processo de aquisição do conhecimento externo e sua aplicação na organização.

O estudo utilizou o modelo descrito por Holmqvist (2003a) para abordar as dinâmicas de extensão e internalização, porém não se aprofundou em questões relativas à exploração e exploração estudadas pelo autor.

1.8. ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está estruturada em seis seções, descritas a seguir.

Na primeira seção apresenta-se o contexto, a problematização da pesquisa, justificativa, objetivos do estudo, aderência ao PPEGC, bem como o escopo e delimitações da pesquisa.

Na segunda seção são apresentados o estado da arte que oferece sustentação teórica e orientam o trabalho, fundamentados em revisão de escopo da literatura e narrativa. Nessa seção são explicitadas as análises e as articulações entre conceitos provenientes da literatura.

Na terceira seção, descreve-se os procedimentos metodológicos, que abordam o planejamento da pesquisa, o método de investigação e a sua adequação para responder a pergunta de pesquisa.

Na quarta seção, apresenta-se os resultados da coleta de dados, objeto de discussão da quinta seção. Neste, responde-se à pergunta de pesquisa e explicita-se o atingimento dos seus objetivos. Por fim, na sexta seção, tecem-se as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura tem como objetivo aprofundar os constructos envolvidos na pergunta de pesquisa, bem como dar as bases teóricas para os próximos passos da pesquisa. Dessa forma, a presente seção apresenta as subseções: redes e relacionamentos interorganizacionais; da aprendizagem organizacional à aprendizagem interorganizacional; dinâmicas da AIO.

Na subseção redes e relacionamentos interorganizacionais situa-se o leitor no constructo redes que ocorre entre organizações, suas implicações e particularidades. Logo após aborda-se, de forma sucinta, a AO como antecessora da AIO, bem como suas similaridades e diferenças. Na subseção sobre AIO procura-se abordar seus principais conceitos e a complexidade de seu estudo. E, por fim, apresenta-se as dinâmicas da AIO.

2.2 REDES E RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Há diferentes motivações que levam as organizações a interagirem, seja para fins de inovação ou outra forma de competência organizacional, porém é por meio de colaboração e alianças que as organizações parceiras podem trocar conhecimentos e aprender umas com as outras (BRANDÃO; TEMOTEO; CÂNDIDO, 2018; MOZZATO; BITENCOURT, 2018). A teoria e a prática de gestão argumentam que as empresas não agem por si mesmas, mas estão profundamente enraizadas em "redes de relacionamentos externos" que influenciam a troca de recursos e capacidades entre eles (GRANOVETTER, 1985; DAGNINO, 2004).

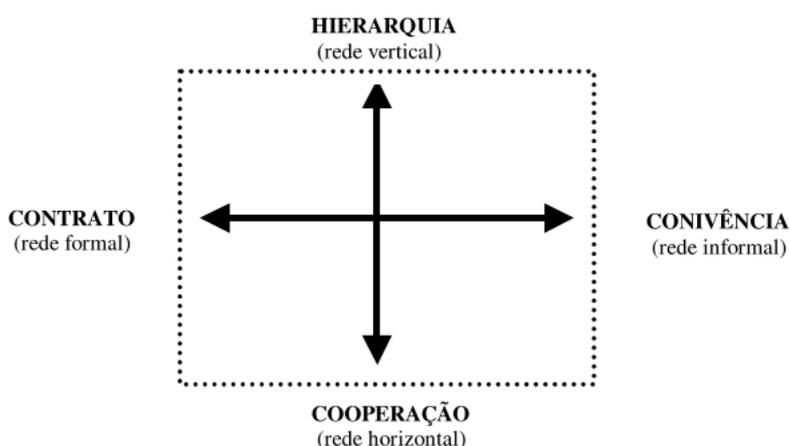
O termo rede não é novo e originalmente se reportava a uma pequena armadilha para capturar pássaros, formada por um conjunto de linhas entrelaçadas, cujos nós eram formados pelas intersecções dessas linhas (MARCON; MOINET, 2000; BALESTRIN; VARGAS, 2004). No século XIX, esse termo é abordado por Fombrun (1982) e Castells (1999) como um conjunto de nós interconectados, possibilitando que esse conceito amplo seja utilizado em diversas áreas do conhecimento. Nas ciências sociais, um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente pode ser considerada uma rede (MARCON; MOINET, 2000). Para

Fombrun (1982) o conceito de rede tem sido empregado para caracterizar um conjunto de fluxos (recursos e informações), estabelecido em um conjunto de nós (indivíduos, grupos, organizações e sistemas de informações).

As redes interorganizacionais são definidas como um conjunto de laços complexos que abrangem e interconectam uma série de empresas e outros tipos de organizações dentro e entre os setores (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996; DAGNINO *et al.*, 2015). As redes podem ser compreendidas como canais pelos quais fluem informações, conhecimento, ideias e recursos pertencentes e controlados pelos atores da rede (DAGNINO *et al.*, 2015). Potencialmente, ela pode fornecer vantagens aos atores participantes, como: fontes estáticas (ou alocativas) de eficiência vinculadas a economias de replicação do conhecimento, economias de escala, escopo e tempo e economias de divisão de trabalho; ou dinâmicas (ou adaptativas) de eficiência conectadas às economias de aprendizagem e criação de conhecimento (DAGNINO *et al.*, 2015).

As redes interorganizacionais aparecem sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas (CASTELLS, 1999). Para contribuir com essa diversidade, Marcon e Moinet (2000) criaram um gráfico denominado mapa de orientação conceitual, indicando, a partir de quatro quadrantes, as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas na Figura 2.

Figura 2 – Mapa de orientação conceitual sobre redes



Fonte: Balestrin e Vargas (2004, p. 207) baseado no modelo de Marcon e Moinet (2000).

Deve-se destacar que, em cada um dos diversos pontos do quadrante, poderá ser encontrado um tipo particular de configuração de rede. A seguir explica-se, na visão de Marcon e Moinet (2000) e Balestrin e Vargas (2004), as características de cada quadrante:

- a) rede vertical, compreende grandes redes de distribuição que adotam a estratégia de redes verticais para estarem mais próximas do cliente, como as grandes redes de distribuição integradas, distribuição alimentar e bancos. Para esse tipo de configuração, as relações são semelhantes às estabelecidas entre matriz/filial, em que as filiais possuem pouca autonomia jurídica e administrativa e há uma relação hierárquica forte;
- b) rede horizontal, compreendem as relações de cooperação interfirmas. Constituem-se de empresas que mantem sua independência e optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta. Esse tipo de configuração pode ser observado na criação de consórcios de compra, associações de profissionais, alianças tecnológicas entre outras configurações em que a cooperação para determinado objetivo é o cerne da relação. Ambientes de aprendizagem são frequentemente criados por meio da cooperação;
- c) rede formal, por meio de contrato, tem regras claras e são formalizadas por meio de termos contratuais, que estabelecem regras de conduta entre os atores. Exemplos dessas redes são as alianças estratégicas, os consórcios de exportação, as joint-ventures e as franquias; e
- d) rede informal, são formadas por convivência. Participam delas desde organizações formalizadas até indivíduos com preocupações semelhantes. Caracterizam-se por encontros que permitem a troca de experiência e de informação sobre as bases da livre participação. Nessa dimensão, as redes são formadas sem qualquer tipo de contrato formal que estabeleça regras; elas agem em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, sobretudo, na confiança entre os atores.

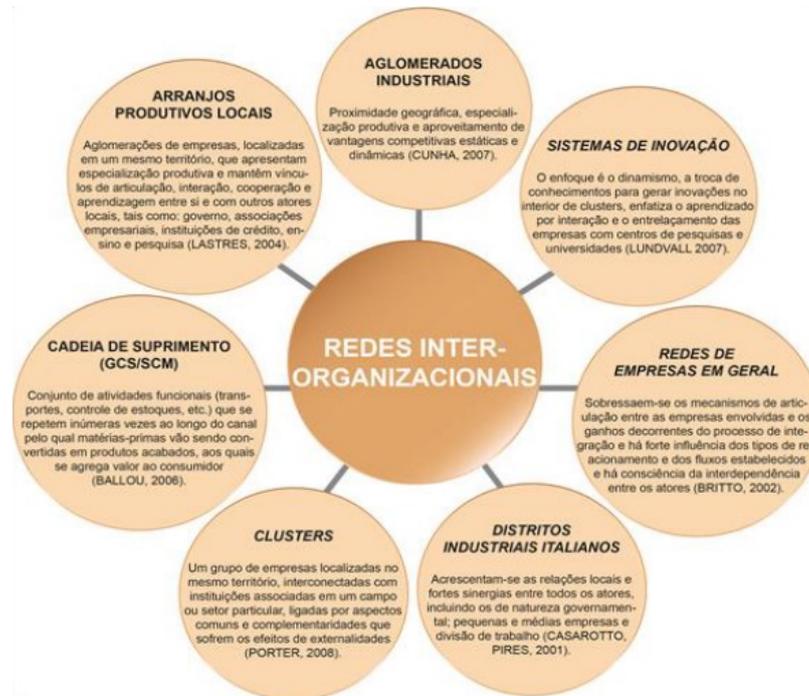
Marcon e Moinet (2000) ressaltam que a rede gera suas próprias incertezas, que determinam seus limites estratégicos. A rede estudada nessa pesquisa é caracterizada como uma rede horizontal que se utiliza de certa formalidade para existir. Dessa forma, o recorte sobre a literatura em redes terá seu foco maior em redes horizontais que se caracterizam pela cooperação entre seus membros.

Caraterísticas morfológicas estarão presentes em todos os relacionamentos que se caracterizam como redes. Devido à importância dada a esses elementos, na FXX descreve-se cada um deles na visão de Britto (2002).

- a) Nós: podem ser descritos como um conjunto de agentes, objetos ou eventos presentes na rede. Esses nós, segundo o autor, podem trazer as empresas como unidade básica de análise ou as atividades como os pontos focais do arranjo. Sendo que, no primeiro caso, a rede é concebida como produto das estratégias adotadas pelos agentes nela inseridos. Ou, no segundo caso, os nós são observados sob a ótica das atividades produtivas, ou de pertencentes a um determinado tipo de indústria.
- b) Posições: definem as localizações das empresas ou atividades no interior da estrutura. A posição está associada à divisão do trabalho dos diferentes agentes pertencentes à rede. Envolve a integração de capacidades operacionais e competências organizacionais dos agentes, bem como a compatibilização-integração das tecnologias incorporadas nos diferentes estágios das cadeias produtivas.
- c) Ligações (conexões): determinam o grau de difusão ou densidade entre os membros de uma rede. A caracterização das ligações em uma rede de empresas deve contemplar um detalhamento dos relacionamentos organizacionais, produtivos e tecnológicos entre esses membros. Esses relacionamentos podem ser categorizados em forma e conteúdo, sendo que a forma se refere ao grau de formalização contratual, que regula as relações entre os agentes. E o conteúdo, que está articulado a um determinado esquema de divisão de trabalho para fins mercadológicos, que envolve etapas de atividades da cadeia produtiva e/ou integração de conhecimentos e competências dos agentes.
- d) Fluxos: podem ser tangíveis (insumos e produtos) e/ou intangíveis (informações). Os fluxos tangíveis contemplam as operações de compra e venda realizadas entre agentes integrados à rede. Sendo que, o intangível contempla o que fluxo de informações que conectam os agentes integrados à rede.

As redes interorganizacionais podem ser definidas a partir dos motivos pelos quais os atores se aglomeram, conforme representado na Figura 3.

Figura 3 - Conceitos utilizados em alianças(redes) interorganizacionais



Fonte: Sohn (2015, p.48).

Sohn (2015), Figura 3, identifica essas alianças (redes) interorganizacionais, formadas por mais de duas organizações. Percebe-se que essas redes se distinguem pelas suas gêneses, sendo que o fato motivador pode partir desde um certo território comum (*Clusters*, Distritos Industriais, Arranjos Produtivos Locais, Aglomerados Industriais), ganhos de escala (cadeia de suprimentos) até ganhos no processo de integração de conhecimentos (sistemas de inovação ou redes de empresa em geral).

Jarillo (1988) traz ainda o conceito de “redes estratégicas”. O autor parte da concepção que os relacionamentos cooperativos de uma empresa podem ser a fonte de sua força competitiva, ou seja, uma forma estratégica de lidar com o mercado. As redes estratégicas são conceituadas pelo autor como arranjos de longo prazo, com objetivos distintos entre organizações, porém relacionados, que permitem que as empresas nelas ganhem ou mantenham vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes fora da rede. Complementar ao autor, Knight (2002) traz que a lógica das redes estratégicas é vista como negociação, diferente da lógica hierárquica de competição de mercado, pois tem como objetivo o compartilhamento de recursos e planos e ações conjuntos que são determinados por meio de consenso entre os parceiros (KNIGHT, 2002). Essas redes podem formar-se de forma temporária, formal ou informal, com objetivos de explorar o conhecimento e promover a inovação

(ABUALQUMBOZ, 2014). É também pela qualidade das relações entre os atores da rede que se identifica uma rede estratégica (KNIGHT, 2002; SOHN, 2015). A rede em estudo, nesta pesquisa, enquadra-se como uma rede estratégica.

As discussões teóricas sobre redes oferecem *insights* valiosos para explorar e aprofundar aspectos que envolvem o surgimento, o crescimento e o desenvolvimento destas formas de relações interorganizacionais (ESTIVALETE, 2007). O compartilhamento de risco, a obtenção de acesso a novos mercados e tecnologias, a busca por habilidades complementares, salvaguarda de direitos de propriedade intelectual e a atuação como um veículo para a obtenção de acesso ao conhecimento externo são alguns dos principais benefícios de quem atua em redes interorganizacionais (PITTAWAY *et al.* 2004, JOSEPH, 2013). Dessa forma, o interesse na dinâmica das relações entre as organizações, que buscam um interesse mútuo enquanto também permanecem independentes e autônomas, torna-se importante (CROPPER *et al.*, 2008; MOZZATTO, 2012; JOSEPH, 2013).

As redes, por serem meio interativos, são particularmente úteis para transmitir informações tácitas e complexas (SCOTT, 2000). O conhecimento tácito abrange perspectivas, *know-how*, experiência e habilidades específicas ao contexto e são difíceis de articular, comunicar, formalizar e codificar (HAMEL, 1991; NONAKA; TOYAMA, 2003). Um alto nível de interação social é necessário para trazer à tona esse tipo de conhecimento (SCOTT, 2000). As organizações que colaboram em compartilhar seus conhecimentos descobrem que a confiança é uma questão significativa, uma vez que são necessárias trocas significativas de informações e conhecimentos estratégicos e confidenciais de longo prazo (SCOTT, 2000; JANOWICZ-PANJAITAN; NOORDERHAVEN, 2009).

No estudo de Kraatz (1998), o autor questiona como a amplitude e heterogeneidade dos laços sociais de uma organização ("quem ela conhece") podem determinar seu acesso a diferentes tipos de informação, afetando assim sua capacidade de reconhecer e responder às ameaças ambientais. Por meio desse questionamento, ele aplica sua pesquisa em 230 faculdades privadas durante 16 anos turbulentos com o objetivo de examinar como as redes interorganizacionais afetam os esforços das organizações para adaptar suas características centrais em resposta às ameaças ambientais. As principais constatações do estudo são que: (1) fortes laços com outras organizações mitigam a incerteza e promovem a adaptação aumentando a comunicação e o compartilhamento de informações; e (2) as redes podem promover a aprendizagem social de respostas adaptativas, em vez de outras formas menos produtivas de imitação interorganizacional.

O formato de relacionamentos interorganizacionais, em rede, pode ser ao mesmo tempo complexo pela sua configuração, como também pela relação hierárquica de poder e de relacionamentos colaborativos. Para a questão de configuração, Marcon e Moinet (2000) preconizam que se deve planejar estratégias com limites claros de atuação e gestão de rede, para que se possa ter um melhor resultado. Quanto à relação hierárquica de poder, considerada fraca ou inexistente em relações colaborativas, o processo de negociação se torna o alicerce (MOZZATO, 2012). Ainda quanto ao poder, Holmqvist (2003a) afirma que esse tipo de relação é visto como uma forma eficaz de manter a instabilidade nos grupos dominantes, contrariando a institucionalização do poder. De certa forma, essa contrariedade pode ser vista de forma positiva, pois evita que grupos fiquem em desvantagem, sustentando ainda mais a exploração pelo conhecimento.

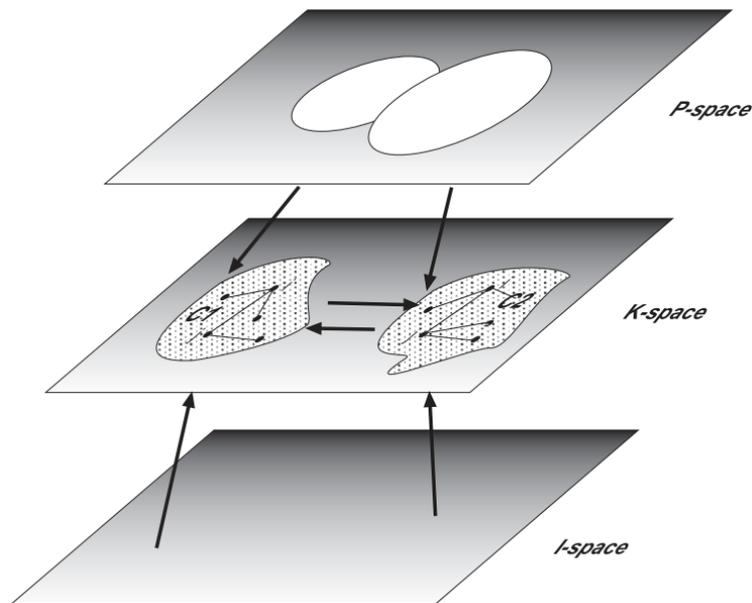
As redes também podem configurar-se como meios colaborativos ou de cooperação para aprendizagem. A colaboração (KOPUT; SMITH-DOERR, 1996; MÖLLER; SVAHN, 2006; MOZZATO, 2012; MOZZATO; BITENCOURT, 2018; WILBERT 2019) e a cooperação (MOZZATO; BITENCOURT, 2018; WILBERT 2019; WEGNER; MOZZATO, 2019) podem ser a chave para que as organizações que buscam a aprendizagem. Por meio de uma transferência de conhecimento entre organizações, cada unidade pode adaptar novas soluções a partir da experiência de outras (ARGOTE, 2011; EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008). A colaboração sistemática promove a confiabilidade dos processos de comunicação, construção de confiança, abertura e compartilhamento de informações importantes (SIENKIEWICZ-MALYJUREK; KOŻUCH; SZCZYGLÓWSKI, 2018). Consequentemente, a combinação de competências, possibilidades e conhecimentos diversificados pode levar os atores a soluções novas e inesperadas (SIENKIEWICZ-MALYJUREK; KOŻUCH; SZCZYGLÓWSKI, 2018).

Para compreender o processo de aprendizagem em uma rede, torna-se importante compreender os espaços e os contextos no qual essa aprendizagem pode ocorrer e como o conhecimento percorre esse processo. Segundo Nonaka, Toyama e Konno (2000, p.7) “O conhecimento é dinâmico, pois é criado nas interações sociais entre indivíduos e organizações”. A partir dessa epistemologia do conhecimento, Nonaka, Toyama e Konno (2000) criam o modelo SECI e o “ba”. O SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) representa o ciclo dinâmico do conhecimento, ou seja, as etapas necessárias para que um conhecimento tácito possa transformar-se em explícito e utilizável. O “ba” representa o contexto no qual o conhecimento pode ser criado. Os autores defendem que o conhecimento

precisa de um contexto para ser criado e que o processo de criação de conhecimento é influenciado por este contexto em termos de quem participa e como eles participam. Assim, eles definem o “ba” como um contexto no qual indivíduos, grupos ou organizações podem compartilhar conhecimentos tácitos e transformá-los em explícitos por meio do SECI. A utilidade do conhecimento tácito de grupo de alta qualidade ou intensidade pode ter implicações para o aprendizado interorganizacional (ZAGHAB, 2011). Dessa forma, espaços que permitem a interação, como as redes interorganizacionais, podem ser disseminadores desse tipo de conhecimento, tornando-se espaços estratégicos para a aprendizagem.

Corroborando com essa perspectiva, Powel e Swart (2010) apresentam um framework, no contexto de rede, que descreve os espaços e a interconexão entre esses espaços, denominados como *I-Space* (espaço-informação que contém dados), *K-Space* (espaço-conhecimento, processo de cognição) e *P-Space* (espaço-problema, produto do processo cognitivo). Esses espaços seguem uma hierarquia, conforme apresentado na Figura 4 .

Figura 4 - Interação dos espaços P, K e I à medida que os grupos de rede interagem.



Fonte: Powel e Swart (2010, p.631)

No nível mais baixo, o espaço I contém os dados que estão relacionados diretamente à experiência e servem como insumo para o processo cognitivo. O espaço K, espaço-conhecimento (onde ocorre o processo de cognição) e onde ocorre a interação entre os grupos, são abordadas as experiências dos indivíduos e grupos sobre um determinado problema.

Finalmente, o espaço P (produto do processo cognitivo) contém as situações de julgamento sobre esse problema que foi discutido no ambiente K. É útil distinguir entre o processo de cognição (que ocorre no espaço K) e o produto dessa cognição (que está no espaço P), pois diferentes observadores produzirão diferentes produtos cognitivos por meio de diferentes processos e insumos cognitivos (POWEL; SWART, 2010). Ao mesmo tempo que se tem resultados diferentes, tem-se também uma interconexão entre dois círculos no espaço P, observado na Figura 4. Essa interconexão representa que, apesar da individualidade dos grupos e suas diferentes formas de adquirir insumos cognitivos (dados), o produto cognitivo (julgamento) terá uma certa conexão comum que provém da interação do espaço social(rede) que ocorreu no espaço K.

A partir dessas considerações, os autores sugerem que o conhecimento se acumula em redes por meio de dois mecanismos: (a) redução da incerteza sobre a existência e a natureza das ligações entre os conceitos padrões dos membros (grupos) sobre determinado problema e (b) pela expansão apropriada da cardinalidade do conjunto de conceitos pela inclusão de novos conceitos válidos (ou seja, relevantes). Esses dois mecanismos trazem à tona as características de homogeneidade e heterogeneidade existentes em uma rede. A homogeneidade é definida como a extensão em que o conjunto de conceitos, sobre determinado problema, entre os membros de uma rede se sobrepõem (POWEL; SWART, 2010). A sobreposição de conhecimento entre os membros, reduz as incertezas sobre determinado problema e autentica os conceitos já existentes sobre o mesmo. Na medida em que os conceitos diferem, nomeado por Powel e Swart (2010) como a heterogeneidade da rede, tem-se o inverso do impacto na acumulação de conhecimento. Assim, a heterogeneidade auxilia na cardinalidade do conjunto de conceitos combinados, ou seja, aumenta a capacidade de saber mais sobre determinado problema trazendo novos conceitos antes não conhecidos. Por fim, pode-se perceber que mesmo que exista a homogeneidade, que autentica conhecimentos já existentes, ou heterogeneidade, que expande conhecimentos ainda não conhecidos, o ambiente de rede pode ser considerado uma arena para o processo de aprendizagem de e entre organizações. Para que se torne uma arena de aprendizagem, é importante utilizar-se de mecanismos que possam auxiliar no gerenciamento da rede de forma estratégica para que esta atinja os seus objetivos. A governança vem em conjunto com a gestão fazer o papel de estratégia e organização da rede para que esta cumpra com os objetivos pelos quais foi criada.

O papel da governança da rede não é a gestão desta, mas sim a delimitação da gestão, ou seja, dentro dos limites definidos pela governança, os gestores têm a liberdade para usar seus

conhecimentos e habilidades visando a alcançar os objetivos coletivos (ROTH *et al.*, 2012). Na perspectiva dos estudos de Albers (2005), a governança de redes é constituída por um conjunto de elementos que podem ser combinados e organizados de maneiras distintas para que redes interorganizacionais atinjam seus objetivos. Esses elementos são divididos em dimensão estrutural e dimensão instrumental da governança. A dimensão estrutural trata da forma como o acordo cooperativo é organizado e regulado, incluindo as regras formais sobre como a rede será gerida (definição dos objetivos comuns, os direitos e as obrigações, divisão de tarefas, as regras de tomada de decisão e a distribuição dos benefícios) (ALBERS, 2005; ROTH *et al.*, 2012). Por outro lado, a dimensão instrumental trata dos instrumentos pelos quais a gestão, organização, regulação e controle da rede são operacionalizados de maneira a fazer com que as organizações do arranjo se comportem da forma desejada, conforme os objetivos estabelecidos (ALBERS, 2005, ROTH *et al.*, 2012).

A gestão da rede traz como meta criar um plano para atingir os objetivos propostos pelas organizações integrantes da rede (ROTH *et al.*, 2012). Para isso, a gestão de uma rede interorganizacional vai tratar de a uma série de processos e práticas realizadas por um conjunto de indivíduos, focados tanto na definição da direção a ser tomada pela rede quanto na alocação e implementação de recursos para alcançar esses fins (HIBBERT; HUXHAM; RING, 2008). Sydow e Windeler (1994 *apud* ROTH *et al.*, 2012) sugerem quatro funções centrais para a gestão de relações interorganizacionais em geral e em rede:

- função de alocação: refere-se à distribuição de tarefas, recursos e responsabilidades entre as empresas da rede.
- função de regulação: consiste na implementação de regras para o trabalho coletivo das empresas, para o gerenciamento de conflitos, a utilização de sistemas de informação e o gerenciamento do conhecimento que circulará na rede.
- função de avaliação: pode referir-se à avaliação da rede como um todo, de relações empresariais diádicas ou mesmo à avaliação das contribuições individuais de cada empresa para o sucesso da rede.

Nesta subseção foram apresentadas as principais características de um arranjo entre organizações denominado de rede interorganizacional. Essas redes podem tornar-se meios colaborativos e cooperativos que auxiliam na aprendizagem de organizações. Nas subseções a seguir, apresenta-se os fundamentos e a complexidade da aprendizagem em organizações e

entre organizações, assim como as dinâmicas que ocorrem entre a rede e as organizações para que ocorra a aprendizagem.

2.1. DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL À APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL

Apesar do termo aprendizagem ser utilizado em diversas áreas do conhecimento, o significado da palavra relaciona-se com o processo de mudança de um aprendiz (ou sujeito da aprendizagem). Na área organizacional, a AO é compreendida como um processo pelo qual as organizações mudam ou modificam seus modelos mentais, processos ou conhecimento, mantendo ou melhorando seu desempenho (ARGYRIS; SCHÖN, 1997; CHIVA; HABIB, 2015). Nesse sentido, essa subseção busca discutir os caminhos dessas mudanças e se essa busca ocorre somente por meio endógeno.

Argote (2011) procura sintetizar os estudos no período de 1988 à 2010 sobre AO e traz alguns pontos comuns entre as pesquisas. O primeiro, que os pesquisadores concordam em definir a AO como uma mudança no conhecimento da organização que ocorre em função da experiência, esse conhecimento pode ser explícito ou pode ser tácito e difícil de articular. O segundo, que o conhecimento pode se manifestar de várias maneiras, incluindo mudanças nas cognições, rotinas e comportamentos. Por fim, que o indivíduo é um mecanismo pelo qual a AO inicia, mas que esta só se efetiva quando esse conhecimento perpassa o indivíduo e é incorporado pela organização.

A AO pode ser concebida como um meio principal para alcançar uma ordem organizacional melhorada ou nova. Nesse sentido, Chiva e Habib (2015), baseados no estudo de Bohn de 1980, consideram que existem duas ordens no universo: ordens explícitas e ordens implícitas (tácitas). A ordem explícita é o mundo manifestado, representado por meio de conhecimento, esquemas, regras, modelos mentais, paradigmas processos compartilhado pela maioria dos membros de uma organização. A explícita deriva da ordem implícita, que implica ter uma visão do todo, porém de difícil codificação, pois concentra-se em experiências individuais (CHIVA; HABIB, 2015). Se a AO é um meio para alcançar uma mudança organizacional melhorada, compreender as motivações para que a aprendizagem aconteça torna-se relevante.

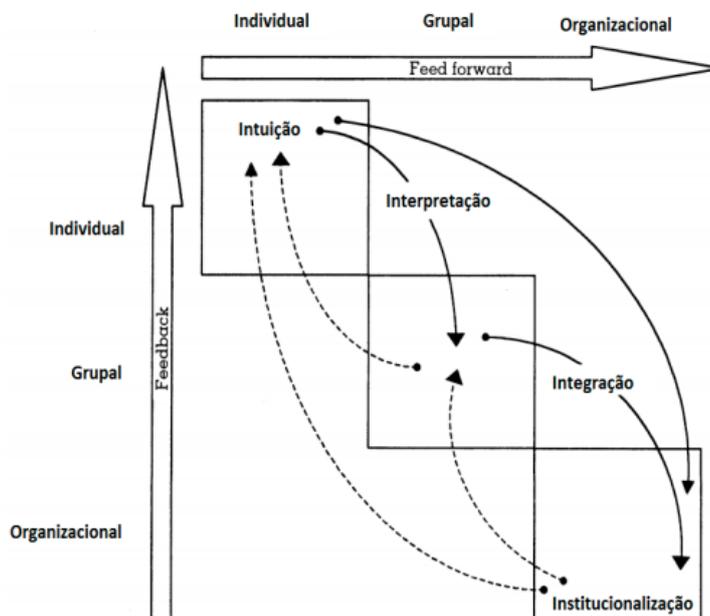
A literatura sobre o tema considera que a aprendizagem dentro das organizações é motivada por fatores externos ou por condições internas ou organizacionais (CHIVA; HABIB,

2015). Nesse sentido, os autores trazem os estressores que causam tensão em um organismo ou sistema, analogamente a uma organização, que são os catalisadores da aprendizagem (CHIVA; HABIB, 2015). Esses estressores são considerados como gatilhos iniciais da organização, compreendidos como algo diferente ou desafiador acontecendo dentro ou ao redor da organização. Os efeitos de decisões indesejadas, prazos externos, mudanças na tomada de decisões, novas interações dentro da organização ou com grupos externos a organização são exemplos desses estressores. É a partir dessa tensão que os indivíduos e grupos, dentro de uma organização, podem avaliar e interpretar, como também dar significado/valor a esses estressores (ATKINS; PARKER, 2012, CHIVA; HABIB, 2015).

Por outro lado, tanto a percepção quanto a interpretação serão afetadas pelo o que o indivíduo sabe ou pela ordem de explicação organizacional (CHIVA; HABIB, 2015). É a partir desses conflitos entre o ambiente, a compreensão do indivíduo e do grupo (organização) que o processo de AO pode iniciar. Dessa forma, a AO pode ser estudada em uma perspectiva de multinível.

A perspectiva multinível pode ser estudada a partir dos paradigmas funcionalista e construtivista e/ou transitar entre eles. Nesse sentido, Popova-Nowak e Cseh (2015) argumenta que quando as pesquisas trazem a perspectiva cognitiva, comportamental e social (interações sociais), o estudo posiciona-se entre a zona de transição funcionalista-construtivista. Um exemplo disso, é o *framework 4i's*, proposto por Crossan, Lane e White (1999), quando este traz quatro processos de aprendizagem social e psicológica sequenciais como cerne da AO (POPOVA-NOWAK; CSEH, 2015). O *framework 4i's*, representado na Figura 5, de Crossan, Lane e White (1999), apresenta os níveis do indivíduo à organização, como também os processos da intuição à institucionalização experienciados por estes.

Figura 5 - A estrutura 4i's



Fonte: (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p.532, tradução da autora)

A AO, por meio deste *framework*, é observada como um processo simultâneo, dinâmico e multinível. O indivíduo é quem inicia o processo, quando intui e interpreta os novos conhecimentos. Logo após, os indivíduos interagem com o(s) grupo(s), que criam uma nova interpretação e integração desse conhecimento. Por fim, o processo de AO finaliza quando o novo conhecimento é institucionalizado na organização. A AO é um processo dinâmico, pois circula entre três níveis de análise (indivíduo, grupo e organização) e de ligação entre esses níveis (intuição, interpretação, integração e institucionalização) (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Os fluxos são representados pelos processos de *feed-forward* e *feedback*. O *feed-forward* ocorre quando os indivíduos compartilham novos conhecimentos com outros funcionários e com os gestores (interpretando e integrando) para que as mudanças possam ser institucionalizadas nos procedimentos operacionais da empresa (JONES; MACPHERSON, 2006). Já o *feedback* ocorre em direção contrária, parte da codificação do conhecimento, ou seja, conhecimento institucionalizado, da organização para o nível de indivíduo (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; JONES; MACPHERSON, 2006). E esses dois fluxos se alimentam entre a exploração de novos conhecimentos até institucionalização desses na organização.

A aprendizagem está relacionada com a mudança cognitiva e comportamental (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; KNIGHT, 2002). O *framework 4i* propõe diferentes combinações de resultados de aprendizagem cognitivos e comportamentais (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), sugerindo que uma forma de resultados sem a outra pode ser vista como

incompleta, e que a aprendizagem integrada é preferível (KNIGHT, 2002; WILBERT, 2019). No nível organizacional, os resultados dessa aprendizagem são evidenciados nas mudanças das propriedades das organizações, como sistemas, estruturas, procedimentos, cultura e esquemas que refletem, e são refletidos, em padrões de ação em mudança (rotinas, estratégias) (KNIGHT, 2002; WILBERT, 2019; WATANABE-WILBERT; STEIL; DANDOLINI, **no prelo**). Corroborando com essa ideia, Holmqvist (2003b) atesta que os processos de produção e reprodução contínuas dessas rotinas ou regras organizacionais ocorrem por meio de barganhas, compromissos e negociações, que fazem parte do processo da AO. Assim, a organização cria conhecimento na forma de regras de comportamento por meio da transformação da experiência humana em contextos de interação social.

As perspectivas baseadas no conhecimento da empresa geraram um aumento de interesse no processo e nos mecanismos de AO, tornando o aprendizado organizacional o cerne da vantagem competitiva e do sucesso da empresa (REBOLLEDO, 2005). Essa busca pelo aprendizado pode ocorrer além das fronteiras organizacionais, pois a colaboração entre empresas é vista como um mecanismo eficiente de criação, recombinação, transferência e integração de conhecimento (LARSSON *et al.* 1998; REBOLLEDO, 2005; MARIOTTI, 2012). Dessa forma, a aprendizagem pode ocorrer por meio de interações individuais e coletivas em vários níveis (individual, grupal, organizacional e interorganizacional) e espaços formais e informais (MOZZATTO, 2012; ANAND *et al.*, 2020).

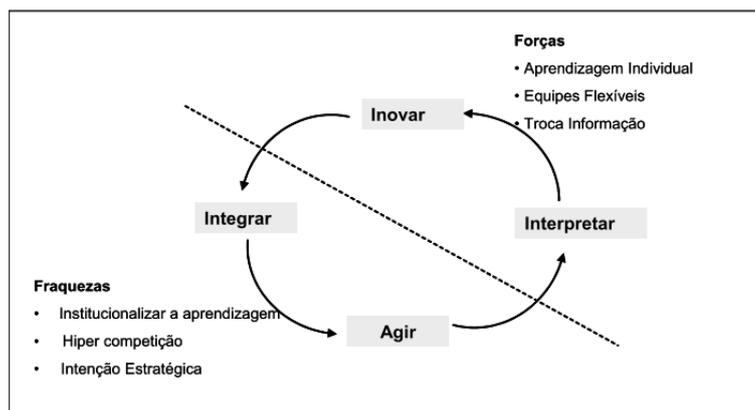
Com o objetivo de explorar o impacto dos relacionamentos interorganizacionais no processo de aprendizagem, Brown e Hendry (1998) enfatizam que as redes interorganizacionais oferecem oportunidades significativas ao processo de AO, em função das interações sociais que se estabelecem e do apoio prestado à troca de conhecimento. Nesse sentido, estabelecem quatro processos que partem do contexto interorganizacional para os processos organizacionais. São eles (BROWN; HENDRY, 1998):

- a) Interpretação – é o processo pelo qual os indivíduos nas organizações entendem os eventos externos. Esses eventos podem envolver respostas do ambiente às ações tomadas pela organização ou às atividades do mercado.
- b) Inovação – é o processo pelo qual os indivíduos nas organizações se sentem com poderes para agir que estão fora de seu comportamento normal de trabalho. Isso pode acontecer no nível individual ou em um contexto de grupo ou equipe.

- c) **Integração** – é o processo pelo qual novas ideias e atividades inovadoras em nível pessoal e local são exploradas e implementadas em uma plataforma mais ampla em toda a organização. Isso pode resultar na introdução de novos procedimentos e práticas operacionais, novos produtos e serviços, ou apenas a consciência do que está acontecendo em toda a organização.
- d) **Ação** – é o processo pelo qual as organizações fazem escolhas coletivas e tomam ações estratégicas.

Na Figura 6 esses processos são apresentados no contexto interorganizacional de Distritos Industriais.

Figura 6 - Distritos Industriais e AO



Fonte: Estivaleta (2007, p. 80) com base em Brown e Hendry (1998).

A partir da Figura 6 emergem três temas relativos à aprendizagem: (a) ênfase na aprendizagem individual e em um ambiente estimulante; (b) uso de equipes flexíveis como um meio para integrar a aprendizagem individual, mas dificuldades para transformar isto em AO e; (c) importância de interpretar o ambiente e de fazer uso dos *insights* adquiridos (BROWN; HENDRY, 1998; ESTIVALETE, 2007). Os autores enfatizam o ambiente interorganizacional como promotor de novas interpretações e novas ideias (inovação), porém abordam a integração e a ação (em ambientes organizacionais) como desafios para implementar mudanças.

A aprendizagem em ambientes interorganizacionais traz novos desafios, pois não dependem apenas das possibilidades e motivações dos funcionários de organizações individuais, mas é condicionado, acima de tudo, pelo contexto social e cultural de aprendizagem (LEVINSON; ASAHI, 1997; TYNJÄLÄ, 2008, SIENKIEWICZ-MAŁYJUREK; KOŽUCH;

SZCZYGLÓWSKI, 2018). Ela se concentra na interação, aquisição e transferência de conhecimento (TYNJÄLÄ, 2008, MARIOTTI, 2012) e surge de tensões entre a adoção de novos conhecimentos e sua aplicação prática (SIENKIEWICZ-MAŁYJUREK; KOŻUCH; SZCZYGLÓWSKI, 2018).

Enquanto a AO se concentra na adaptação do ambiente, aquisição de informações e desenvolvimento de regras internas, a AIO dá ênfase às relações de parceria, confiança e manutenção dos relacionamentos (LARSSON *et al.*, 1998; FANG; TSAI; LIN, 2010). Portanto, quando um vínculo interorganizacional é desenvolvido, mas não utilizado em termos de quaisquer atividades significativas, os investimentos na qualidade e manutenção do relacionamento são desperdiçados.

Corroborando com a importância dada às relações entre parceiros, que promovem um ambiente para trocas de conhecimento, retomam-se aqui as contribuições de Larsson *et al.* (1998) sobre AIO relativas à necessidade de sinergia de aprendizagem que se dá através das interações entre as organizações envolvidas. A necessidade de sinergia, processos de negociação e até mesmo os conflitos, fazem da AIO um processo mais lento do que a AO, porém de maior diversidade para aprendizagem (HOLMQVIST, 2003a; WILBERT, 2019). Esse ambiente diverso e aberto a exploração pode ser estimulado por meio da “oxigenação de parceiros”. Essa afirmação baseia-se em Holmqvist (2003a), quando este sugere que a inclusão de novos parceiros, com capacidades distintas, auxilia a diminuir a homogeneidade nas experiências.

Por fim, pôde-se perceber que ao mesmo tempo que os ambientes interorganizacionais são uma arena de oportunidade de aprendizagem, esses também trazem desafios em sua gestão. Dessa forma, a próxima subseção aborda os fundamentos e como pode ocorrer a aprendizagem de uma organização a partir de sua interação com outras organizações, a AIO.

2.2. APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL (AIO)

As estratégias coletivas na forma de diferentes tipos de alianças são utilizadas como um dos meios para adquirir conhecimento (OTTO, 2012) e aumentar a competência de uma organização (HUBER 1991, PUCIK 1988, LARSSON *et al.*, 1998; MOZZATTO, 2012).

Em meados dos anos 90 que iniciaram as pesquisas conceituais e empíricas sobre como as organizações exploram as oportunidades de aprender por meio de alianças estratégicas (LARSSON *et al.*, 1998). Porém, é nos últimos anos que a atenção tem sido dada à AIO e seu

papel na criação e transferência de conhecimento “em” e “entre” organizações (YANG, 2012; WILBERT, 2019; ANAND *et al.*, 2020). As tentativas das organizações de se relacionarem com seus ambientes de forma cooperativa foram caracterizadas como experiências de aprendizagem conjunta (DOZ, 1988), corroborando com Kogut (1988, p. 184), que caracteriza essas organizações como “veículos pelos quais o conhecimento é transferido”.

A AIO tem se revelado como uma estratégia para o desenvolvimento de capacidades que minimizam a exposição das empresas às incertezas impostas pelo ambiente. A revisão da literatura aponta para discussões conceituais sobre AIO, dentre os precursores que utilizam termos diferenciados, destacam-se (ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2012): aprendizagem interativa (LANE e LUBATKIN, 1998), aprendizagem recíproca (LUBATKIN; FLORIN; LANE, 2001), aprendizagem interfirma (GRANT; BADEN-FULLER, 1995; MOHR; SENGUPTA, 2002); aprendizagem coletiva (LARSSON *et al.*, 1998), e aprendizagem da rede (KNIGHT, 2002), explicitados a seguir.

A definição proposta Lane e Lubatkin (1998) busca capturar os passos envolvidos em um processo de AIO, enfatizando a habilidade de uma empresa para valorizar, assimilar e utilizar um novo conhecimento. A motivação para o processo de AIO pode vir do ambiente, ou seja, tanto dos concorrentes quanto dos relacionamentos interorganizacionais com os parceiros. Os autores trazem o conceito da **aprendizagem interativa**, que remete ao desenvolvimento de capacidades singulares por meio da transferência e da aquisição de conhecimentos articuláveis (observáveis) e também tácitos.

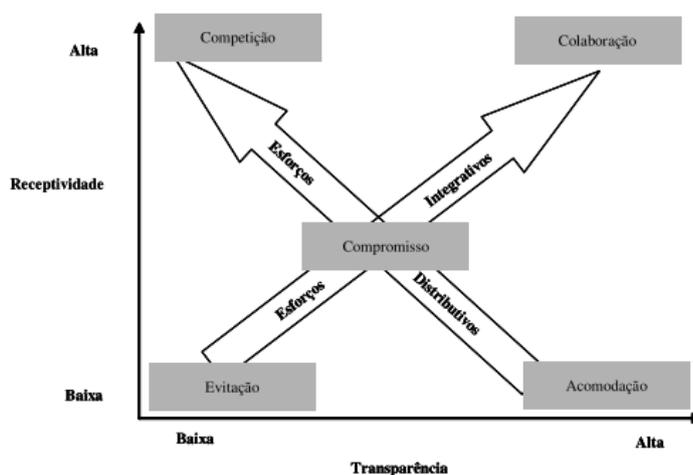
O estudo de Lubatkin, Florin e Lane (2001) apresenta os processos envolvidos em AIO, denominada por eles de **aprendizagem recíproca**, que ocorre em díade (entre duas organizações). Os autores ressaltam que a motivação para a criação de alianças estratégicas geralmente é absorver ou adquirir o conhecimento dos parceiros para desenvolver sua própria competência dentro de determinado setor.

Grant e Baden-Fuller (1995) trazem a importância da colaboração entre firmas para as teorias baseadas no conhecimento. Na mesma linha de pensamento, Mohr e Sengupta (2002), ao mencionarem a AIO, por eles denominada como **aprendizagem interfirmas**, enfatizam que a colaboração pode aumentar a posição competitiva das partes envolvidas, como também à perda de habilidades e à diluição do conhecimento (ESTIVALETE; PEDROZO; BEGNIS, 2012). Para resolver esse paradoxo, o estudo apresenta mecanismos de governança adequados que correspondam às intenções de aprendizagem dos parceiros, ao tipo de conhecimento

buscado e à duração projetada para a colaboração, de modo a maximizar os benefícios do aprendizado e ao mesmo tempo minimizar os riscos.

Outra corrente teórica desenvolvida por Larsson *et al.* (1998), caracteriza a AIO como uma **aprendizagem coletiva**, pois foca, basicamente, em como as organizações individuais podem ser consideradas um bom parceiro e podem usufruir dessa forma coletiva de aprender. Para Larsson *et al.* (1998), a AIO pode ser alcançada transferindo o conhecimento existente de uma organização para outra, bem como criando um conhecimento completamente novo por meio da interação entre as organizações. Para que haja a transferência do conhecimento e a organização possa aprender, é necessário que haja transparência e receptividade entre as organizações. A transparência representa a cooperação em divulgar o conhecimento para a outra organização, enquanto a receptividade corresponde à assertividade em absorver o conhecimento divulgado (LARSSON *et al.*, 1998). Dessa forma, os autores, na Figura 7, desenvolvem um *framework* conceitual orientado a AIO que pode lançar luz sobre este dilema relevante para alianças estratégicas e suas implicações para seus sucessos e fracassos no desenvolvimento do conhecimento coletivo.

Figura 7 - Estratégia individuais para AIO



Fonte: Larsson *et al.* (1998, p. 289)

A Figura 7 apresenta elementos chaves como a receptividade e a transparência relacionados aos tipos de relacionamentos interorganizacionais. Pode-se perceber que a colaboração se apresenta como o relacionamento interorganizacional mais receptivo e transparente. A competição caracteriza-se pela alta receptividade e pouca transparência. Relacionamentos estabelecidos como compromisso são considerados moderadamente receptivo e transparente. Já a acomodação são relacionamentos considerados não receptivo e

altamente transparentes. Por fim, a evitação caracteriza-se por relacionamentos de baixa receptividade e baixa transparência (LARSSON *et al.*, 1998).

Larsson et al. (1998) alertam que se nenhuma organização for transparente, nenhum conhecimento existente é divulgado e, portanto, não pode ser recebido pelos outros ou usado coletivamente para gerar novos conhecimentos. Ademais, a capacidade receptiva e motivação do parceiro para absorver o conhecimento revelado ou gerado é necessário para que a transferência do conhecimento se consolide.

Outra corrente teórica é a **aprendizagem da rede** abordada por Knight (2002). A aprendizagem da rede é compreendida como um grupo de empresas que interagem e mudam o seu comportamento ou as suas estruturas cognitivas de forma coletiva, ou seja, o aprendiz da relação é o grupo de organizações e não somente as organizações de forma individual. Nesse sentido, além das organizações aprenderem por meio da rede, a rede em si aprendeu (KNIGHT, 2002; WILBERT, 2019). No Quadro 3, Knight (2002) apresenta uma relação entre o nível de aprendiz e o contexto de aprendizagem.

Quadro 3 - Nível de aprendiz e contexto de aprendizagem

Aprendiz/ Contexto	Individual	Grupo	Organizacional	Diádica	Interorganizacional
Individual	Indivíduo aprende sozinho	Indivíduo aprende com grupo	Indivíduo aprende com a organização	Indivíduo aprende com a parceria	Indivíduo aprende com a rede
Grupo	Aprendizagem do grupo é influenciada pelo indivíduo	Grupo aprende por meio da integração intragrupo	Grupo aprende com a organização	Grupo aprende com a parceria	Grupo aprende com a rede
Organizacional	Aprendizagem na organização é influenciada pelo indivíduo	Aprendizagem na organização é influenciada por um grupo	Organização aprende por meio de relação intraorganizacional	Organização aprende com a parceria	Organização aprende com a rede
Diádica (2 parceiros)	Aprendizagem diádica é influenciada pelo indivíduo	Aprendizagem diádica é influenciada pelo grupo	Aprendizagem diádica é influenciada pela organização	Parceiros aprendem por meio de interação intra-parceria	Parceiros aprendem com uma rede
Rede (+2 parceiros)	Aprendizagem da rede é influenciada pelo indivíduo	Aprendizagem da rede é influenciada pelo grupo	Aprendizagem da rede é influenciada pela organização	Aprendizagem da rede é influenciada pela relação diádica	Rede aprende por meio da interação intra-rede

Fonte: Adaptado de Knight (2002), grifo da autora.

No Quadro 3, as linhas se relacionam com os diferentes locais de aprendizagem (ou seja, cada linha representa um aprendiz diferente, enquanto que as colunas estão relacionadas ao contexto de aprendizagem). A presente pesquisa procura estudar a última coluna do Quadro 3, na qual o aprendiz é a organização e contexto de aprendizagem é a rede interorganizacional. Essa perspectiva de estudo se enquadra na corrente teórica seguida por Larsson *et al.* (1998), no qual a organização procura participar de alianças interorganizacionais para explorar novos conhecimentos.

Para compreender como os autores se posicionam sobre o conceito de AIO em suas pesquisas, realizou-se uma busca em base de dados (Apêndice B). Desta busca, dos artigos elegíveis (AIO como um processo, em contexto de redes e artigos empíricos), foram listados no Quadro 4 apenas aqueles que os autores se posicionaram quanto a um conceito de AIO.

Quadro 4 - Relação de Conceitos de AIO

Autor/Ano	Proposta Conceitual
Scott (2000)	AIO é um processo de aprendizagem catalisado pela colaboração interorganizacional por meio da introdução de diversidade de conhecimento.
Holmqvist (2003b)	AIO pode ser vista como um conjunto de processos pelos quais organizações formais colaboradoras aprendem juntas com a experiência, produzindo e reproduzindo vários tipos de regras e rotinas.
Downe; Hartley; Rashman(2004)	Uma organização aprende se indivíduos ou unidades adquirem conhecimento externo que é potencialmente útil para a organização como um todo.
Jones; Macpherson (2006)	AIO é a institucionalização de conhecimento externo à organização dentro de seu processo de AO.
Van-Winkelen (2010)	A AIO é a geração de aprendizagem ao nível das organizações participantes que ocorre por meio da aprendizagem dos indivíduos que as representam.
Mozzato (2012); Mozzato; Bitencourt (2018)	É um processo dinâmico e baseado em práticas, que ocorre em relações interorganizacionais de cooperação, em espaços sociais estruturados ou não, que estimula situações de aprendizagem.
Halachmi; Woron (2013)	AIO sugere que organizações têm a oportunidade de aprender com a experiências externas de outras pessoas e estabelecer políticas e regulamentos de forma proativa, prevenindo ou reduzindo as chances de que uma situação semelhante ocorra em sua organização.
Yang <i>et al.</i> (2014)	AIO é um processo que envolve compartilhamento de conhecimento entre membros de diferentes organizações e se torna um meio importante para as organizações adquirirem novo conhecimento.
Sohn (2015)	AIO pode ser vista como uma aquisição coletiva de conhecimento entre um conjunto de organizações, e advém de um processo de compartilhamento de conhecimento revelando-se como uma nova estratégia para o desenvolvimento de capacidades que minimizam a exposição das empresas às incertezas impostas pelo ambiente.
Abualqumboz (2015)	Ocorre pela transferência do conhecimento existente de uma organização para outra, bem como pela criação de um conhecimento completamente novo por meio da interação entre as organizações.
Melo; Beck (2015)	É o processo resultante da colaboração de pessoas em uma organização com pessoas externas ou outra entidade externa.

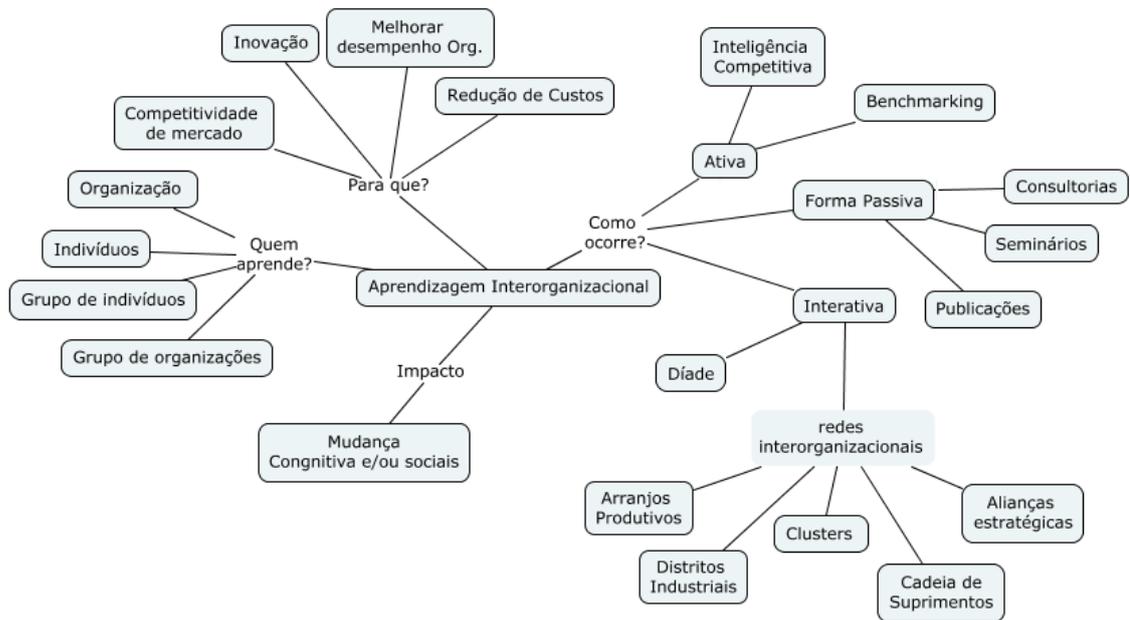
Schumacher (2015)	AIO é um processo dinâmico que ocorre em relações interorganizacionais cooperativas em espaços sociais, promovendo interação e oportunidades de aprendizagem entre organizações.
Eiriz; Gonçalves; Areias (2017)	É por meio de relacionamentos interorganizacionais e de rede que as organizações transferem, compartilham e disseminam conhecimento em suas redes, desenvolvendo competências tecnológicas e conhecimento sobre produtos, mercados e processos.
Gibb; Sune; Alber (2017)	É a aprendizagem de várias organizações como um grupo e os mecanismos envolvidos no desenvolvimento e abordagem de uma meta de desempenho no nível da rede.
Brandão; Temoteo; Candido (2018)	Não se trata meramente da soma da aprendizagem dos indivíduos e das organizações que compõem a rede, e sim é caracterizada por mudanças em propriedades no nível da rede.
Sienkiewicz et al. (2018)	AIO é vista como uma teoria da ação organizacional para explicar como os grupos organizacionais escolhem caminhos estratégicos e operacionais dada a racionalidade limitada, fornecendo uma alternativa positiva aos pressupostos da escolha racional.
Forgiarini (2019)	A AIO é uma forma diferente de aprendizagem, pois a organização aprende com outras organizações, por vezes, pode-se ter resultados semelhantes a pesquisa de transferência de conhecimento intraorganizacional.
Leung <i>et al.</i> , (2019)	AIO neste contexto é a aprendizagem com os pares, por meio de criação de rede IPN (<i>Industry Peer network</i>).
Wilbert (2019)	A organização aprende a partir de interações com outras, definida de forma ampla como AIO.
Cui <i>et al.</i> , (2020)	A AIO é uma forma crucial de adquirir conhecimentos úteis, de forma externa, para gerar novos conhecimentos e ajudar as empresas a lidar com problemas em novos ambientes.
Haneberg (2020)	A AIO permite aprender com os sucessos, fracassos e práticas cotidianas de outras organizações com o objetivo de adquirir conhecimento de novos clientes e mercados.
Ouro Filho; Olave; Barreto (2021)	A AIO pode ser definida de várias maneiras como o aprendizado que acontece em uma rede de empresas que aprende em sua totalidade.

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com o Quadro 4, pode-se perceber que são diversos os conceitos utilizados pelos autores. Porém o que é comum entre eles é a busca pelo conhecimento por uma organização além das suas fronteiras organizacionais. Para esta pesquisa, a AIO é um processo, no qual uma organização a partir da interação e contato com as experiências de outras organizações (LANE; LUBATKIN, 1998; KULL; ELLIS, 2016) adquire novos conhecimentos e habilidades que são incorporados em seus sistemas, estruturas e/ou rotinas organizacionais (JONES; MACPHERSON, 2006).

Para melhorar compreender como o tema de AIO se apresenta na literatura, realizou-se uma revisão de escopo (Apêndice B) que serviu como base para a elaboração de um mapa ontológico da AIO, Figura 8.

Figura 8 - Mapa ontológico da AIO



Fonte: elaborado pela autora.

A Figura 8 apresenta várias formas que a AIO é abordada pelos autores, explicados na sequência. Ela pode ser utilizada como um meio de buscar conhecimento para competitividade de mercado (MELLAT-PARAST, 2013; PRATONO *et al.*, 2019; LEUNG *et al.*, 2019; SHAN; DAN; QIU, 2020;), inovação (AZADEGAN *et al.*; 2008; BOUNCKEN; PESCH; KRAUS, 2015; HARTLEY; RASHMAN, 2018; MEYER; ALSTETE, 2018; AVALOS-QUISPE, 2019; LINDER; SPERBER, 2019), melhorar o desempenho organizacional (CHOI; KO, 2012; MANUJ; OMAR; POHLEN, 2014; RAFIQUE *et al.*, 2018) e redução de gastos (MELLAT-PARAST, 2013; KULL; ELLIS, 2016).

As organizações podem aprender com as outras de formas distintas. Nesse sentido, Lane e Lubatkin (1998) categorizam a AIO de três formas: ativa, quando a organização utiliza de processos de *benchmarking* (comparações de mercado) ou inteligência (utilização da tecnologia que transforma dados em informações); passiva (publicações, seminários, consultorias e educação formal) ou interativa (entre empresas face a face). A aprendizagem interativa pode ocorrer em forma de díade e em redes. Díade é a aprendizagem que ocorre entre pares de organizações (*e.g.*, alianças, *joint venture*), enquanto a rede se refere a grupos de mais de duas organizações (KNIGHT, 2002). O foco desta pesquisa está na AIO interativa em redes. Há várias configurações de redes interorganizacionais, conforme aborda a Figura 3, que são criadas de acordo com seus propósitos. Se por um lado a complexidade de gestão aumenta com

a rede, devido ao número de conexões com os parceiros, por outro aumenta também a diversidade do conhecimento entre eles (AVALOS-QUISPE, 2019). A vantagem de aprender em uma rede é que ela fornece uma arena de aprendizagem onde os indivíduos podem separadamente e coletivamente refletir sobre suas próprias experiências e as dos outros (BERGH, 2008; AVALOS-QUISPE, 2019).

As evidências de que a aprendizagem ocorreu podem ser observadas pelas mudanças cognitivas e/ou comportamentais (sociais) nos indivíduos, grupos, na organização (NOOTEBOOM, 2011; PEREZ; WHITELOCK, 2013) e/ou na rede (KNIGHT, 2002; WILBERT, 2019). Reforçando tal posição em contextos interorganizacionais, Knight (2002) defende que é por meio da mudança comportamental ou/e nas estruturas cognitivas, provocadas pelas interações entre as organizações, que a AIO se efetiva. Na visão de Nooteboom (1992), os processos cognitivos são de caráter individual, ou seja, as pessoas constroem suas categorias cognitivas de percepção, compreensão e avaliação na interação com outras pessoas, portanto é uma forma de ver o mundo de acordo com a sua trajetória de vida. Entretanto, em seu estudo mais recente de 2011, o autor estuda o foco cognitivo em organizações e ressalta a importância da organização em aprender novos conhecimentos como também servir como arena social para aprendizagem individual.

Outra questão, ainda representada pela Figura 8, é quem aprende nesse processo de AIO (indivíduo, grupos de indivíduos e organização, e organização). As organizações são formadas por indivíduos, sendo assim, ele não é só o primeiro a se envolver no processo, como também o que promove a mudança, ou seja a aprendizagem. Para elucidar melhor esse processo e o envolvimento de indivíduos, grupos e organização e grupo de organizações, parte-se da extensão do *framework 4i*, Figura 1 para o nível interorganizacional. A partir deste modelo conceitual, compreende-se que um indivíduo realiza seu processo de aprendizagem ao processar informações por meio da intuição e da interpretação (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; JONES; MACPHERSON, 2006).

Em outras palavras, o indivíduo aprende quando cria um novo significado às experiências, modificando sua cognição (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999;), com possibilidades de gerar para si transformações de conhecimentos e crenças, bem como alterações comportamentais duradouras (FIOL; LYLES, 1985; EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000; WILBERT, 2019). Um grupo aprende, quando seus indivíduos integram e interpretam em conjunto os conhecimentos individuais (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). A organização aprende quanto consegue institucionalizar o novo conhecimento

adquirido em suas rotinas, estruturas, culturas e estratégias (FIOL; LYLES, 1985; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; WILBERT, 2019). Por fim, organizações aprendem por meio da interação com a rede quando estas promovem mudança cognitiva ou comportamentais em seu ambiente organizacional (KNIGHT, 2002; WEGNER; MOZZATTO, 2019; WILBERT, 2019;).

Holmqvist (2003b) enfatiza que as organizações podem aprender com a experiência de outras organizações. O caráter explorador de grande parte do aprendizado interorganizacional não ocorre por si mesmo; ocorre como resultado de um confronto e uma combinação de experiências de organizações individuais. Adentrando a esse ambiente interorganizacional, o autor ressalta o processo de negociação (interação e compartilhamento), como um fato gerador dos acordos organizacionais, definidos pelo autor como as “regras organizacionais” (HOLMQVIST, 2003b, p. 445).

Essas regras incluem procedimentos operacionais padrão, rotinas, códigos, programas, entre outros, que geram certos acoplamentos entre os comportamentos individuais e servem como diretrizes para negociações futuras (dentro da organização ou fora dela) (HOLMQVIST, 2003b). A cognição e o comportamento dos indivíduos são afetados pelas regras do seu ambiente organizacional, que servem como um modelo para interações com outros indivíduos e outras organizações (HOLMQVIST, 2003b). Dessa forma, pode-se dizer que quando os indivíduos participam de ambientes interorganizacionais, eles levam consigo modelos mentais criados em suas organizações de origem. O indivíduo que é um representante institucional na rede, torna-se um elo entre a organização de origem e a rede interorganizacional que participa. (WATANABE-WILBERT; ZANDAVALLI; DANDOLINI, 2021).

A teoria da agência, lançada por Jensen e Meckling (1976) descreve essa relação, no qual o indivíduo é o agente e a organização o ator principal. A relação de agência é definida como um contrato pelo qual uma pessoa/organização (principal) contrata outra pessoa/organização (agente) para executar algum serviço em seu nome, delegando alguma autoridade para tomada de decisão do agente (JENSEN E MECKLING, 1976; PARTYKA, 2021). Corroborando com essas premissas, no contexto aprendizagem e rede, Holmqvist (2003a) argumenta que o indivíduo como representante institucional valida o pressuposto de que os seres humanos podem agir em nome das organizações, podendo assim embarcar em processos de aprendizagem experiencial em nome dessas.

Esses processos trazem à tona o processo de barganha (negociação) e das experiências sociais na qual os indivíduos extraem lições que podem contribuir para o seu aprendizado e

modificar seu comportamento na organização, iniciando um processo de mudança organizacional (HOLMQVIST, 2003a). Knight (2002) corrobora com essa ideia, pois esclarece que as estruturas cognitivas coletivas e as práticas coordenadas são estabelecidas por meio do relacionamento que ocorre além das fronteiras organizacionais. Ao estudar a aprendizagem, que ocorre em uma rede, é necessário compreender os processos proativos e emergentes, formais e informais, de institucionalização, comunicação e criação de significado (KNIGHT, 2002). Percebe-se dessa forma que, para aproveitar a rede como uma arena de aprendizagem, é necessário compreender o espaço e sua dinâmica, ou seja, os atores, os mecanismos e os fatores envolvidos no processo de aprender.

Para que o processo de AIO ocorra é fundamental o desenvolvimento de estruturas e mecanismos apropriados que o apoiem (KNIGHT, 2002; ESTIVALETE, 2007). Essa afirmação vem ao encontro do interesse em futuras pesquisas que aprofundem esses mecanismos e processos subjacentes que influenciam a aprendizagem (MARIOTTI, 2012; RAJALA, 2018; ANAND *et al.*, 2020). O ambiente onde ocorre a AIO é coletivo, por isso atividades específicas e mecanismos de governança que auxiliem a coordenação, de forma compartilhada, são fundamentais (EIRIZ; GONCALVES; AREIAS, 2017). Outras atividades que também apoiam a AIO incluem o estabelecimento de reuniões regulares, a escolha de mecanismos de comunicação apropriados, a compreensão do contexto de trabalho um do outro, a definição de papéis na rede, a motivação dos membros para participar e compartilhar abertamente conhecimentos valiosos entre outros (EIRIZ; GONCALVES; AREIAS, 2017; WATANABE-WILBERT; ZANDAVALLI; DANDOLINI, 2021).

Brandão, Temoteo e Cândido (2018) trazem os elementos que podem servir como moderadores da AIO, agrupados em três categorias: elementos do contexto geral (pressão do ambiente, concorrência e competição de mercado); elementos do nível da rede (confiança/qualidade das relações, reações de poder entre os participantes, mecanismos de controle, mecanismos de informação/comunicação e objetivos compartilhados); e elementos no nível da organização (predisposição dos participantes em aprender, e conhecimentos complementares).

Na mesma linha de pensamento, Watanabe-Wilbert, Zandavalli e Dandolini (2021) trazem os fatores externos, de rede e organizacionais que influenciam a AIO: a) fatores externos, encontrados no ambiente externos e que, muitas vezes, atuam como motivadores de mudanças na qual a rede é reativa (pressões ambientais de mercado; crises sociais); b) fatores da rede, são endógenos e estão relacionados àquilo que ocorre entre as organizações no

ambiente interorganizacional, permitindo atuação direta da rede (*Know how*; espaços sociais, composição e estrutura da rede; proteção à propriedade intelectual; governança do conhecimento; senso de unidade; relacionamento entre as organizações; objetivos da rede, cultura e representante da rede); c) fatores organizacionais, relacionados à organização de forma individual e sua receptividade ao novo conhecimento, bem como sua aplicação na organização.

A relação entre parceiros foi referenciada como um dos principais fatores para relacionamentos duradouros (WATANABE-WILBERT; ZANDAVALLI; DANDOLINI, 2021), sendo a confiança como um elemento fundamental nas transações e relações que se estabelecem entre as organizações inseridas em redes (INKPEN, 2000; SCOTT, 2000; BALESTRIN; VARGAS, 2004; DOWNE, HARTLEY; RASHMAN, 2004; LUI, 2009; ESTIVALETE, 2007; MOZZATO; CHOI; KO, 2012; BITENCOURT, 2018; AVALOS-QUISPE; HERNANDEZ-SIMON, 2019; LEUNG *et al.*, 2019). Na concepção de Inkpen (2000), a confiança reflete a convicção de que a palavra ou a promessa de um parceiro será cumprida. Sem confiança, a troca de informações pode ser baixa em exatidão, compreensão e oportunidade. Dessa forma, quanto maior a confiança entre os parceiros, maior será a acessibilidade de informações compartilhadas, sendo mais provável que o conhecimento esteja acessível a todos os envolvidos (INKPEN, 2000).

Child (1999) apresenta algumas distinções entre os três tipos de confiança que ocorrem conforme as fases evolutivas das relações de cooperação: a calculista, a cognitiva e normativa. Na calculista, os parceiros envolvidos cumprirão com o que foi combinado, uma vez que a punição pela violação da confiança é maior do que os benefícios envolvidos (CHILD, 1999; ESTIVALETE, 2007). A cognitiva, fornece uma base para o entendimento das ações dos parceiros, sendo que os parceiros podem prever, razoavelmente, as atitudes dos outros com base nas expectativas que são compartilhadas (CHILD, 1999; ESTIVALETE, 2007). Quanto à confiança normativa, essa envolve o compartilhamento de valores comuns entre os parceiros, baseiam-se nas relações interpessoais e de amizade que são desenvolvidas a longo prazo (CHILD, 1999; ESTIVALETE, 2007).

Além da confiança, a forma como os parceiros interagem pode afetar o tempo de duração dos relacionamentos com outras organizações. Se os parceiros estiverem satisfeitos com seu padrão de interação, resultado de aprender sobre o conhecimento um do outro em trocas contínuas, eles podem decidir manter o relacionamento, mesmo se estiverem tendo um desempenho abaixo das expectativas (PEREZ; WHITELOCK; FLORIN, 2013). Como afirmam os autores, parceiros satisfeitos com o conhecimento de sua contraparte e com seu padrão de

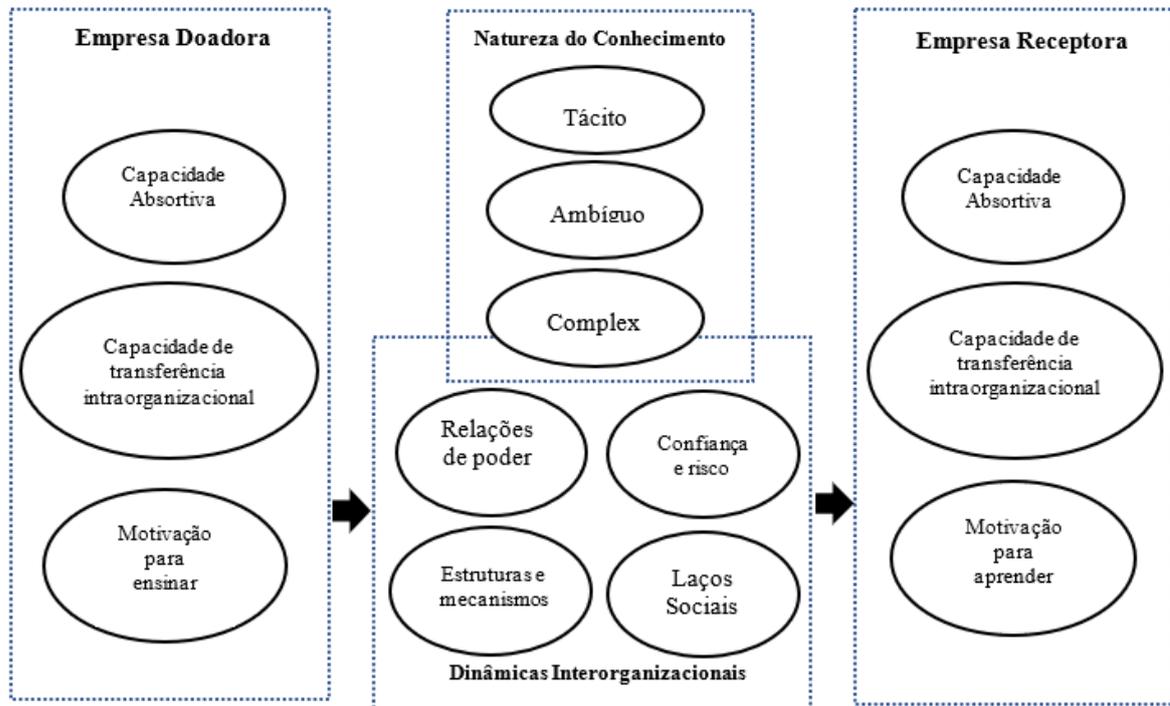
interação também são mais propensos a aumentar seu nível de compromisso e engajamento com o relacionamento, por meio de investimentos em recursos específicos de relacionamento.

Outros fatores como a cultura, estrutura (padrão de ligações ou interações entre as organizações) tecnologia e a capacidade de absorção (capacidade de adquirir e aplicar os novos conhecimentos nas organizações), são trazidos pelo estudo de Levinson e Asahi (1997) como fatores que promovem processos de aprendizagem. Esses fatores, combinados com os processos de transferência de conhecimento, levam a organização à aprendizagem intra e inter (LEVINSON; ASAHI, 1997). Essas observações resultam em quatro etapas necessárias para que a AIO ocorra: tomar consciência da necessidade e identificar o novo conhecimento; transferir e interpretar o novo conhecimento; usar o conhecimento adaptando-o ao objetivo; institucionalizar o conhecimento e refletir sobre a necessidade de novos ajustes (LEVINSON; ASAHI, 1997).

É por meio da transferência de conhecimento entre organizações que organização pode adaptar novas soluções para problemas que não foram solucionados com a sua própria experiência (KHANNA *et al.*, 1998; EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008; ARGOTE, 2011). A colaboração sistemática entre organizações promove a confiabilidade dos processos de comunicação, construção de confiança e abertura para compartilhamento de informações importantes (SIENKIEWICZ-MAŁYJUREK; KOŻUCH; SZCZYGLÓWSKI, 2018). É por meio da combinação de competências, possibilidades e conhecimentos diversificados entre organizações que surgem soluções novas e inesperadas.

Com base na busca pela transferência do conhecimento interorganizacional e na complexidade dessas relações, Easterby-Smith, Lyles e Tsang (2008) desenvolvem um *framework* que descreve os fatores que influenciam a transferência do conhecimento interorganizacional, Figura 9.

Figura 9 - Fatores que influenciam a transferência do conhecimento interorganizacional



Fonte: adaptado de Easterby-Smith; Lyles; e Tsang (2008).

Easterby-Smith, Lyles e Tsang (2008) trazem que, apesar da diversidade do conhecimento em ambientes interorganizacionais ser rica, o aumento na complexidade de gerenciar os relacionamentos dentro e fora das fronteiras organizacionais também são maiores. Os autores ressaltam que os participantes de ambientes interorganizacionais podem ser simultaneamente parceiros em alianças estratégicas, concorrentes, fornecedores e clientes uns dos outros, e isso levanta muitas questões, incluindo os problemas de "vazamento", a dinâmica das corridas de aprendizagem e as propriedades de conhecimento das redes.

Conhecer como ocorre o processo de transferência de conhecimento e as variáveis que o afetam podem aprimorar as capacidades das empresas no gerenciamento das relações e na busca por novos conhecimentos, foi outro ponto destacado pelos autores. Os autores enfatizam ainda, que os indivíduos desempenham um papel de destaque nesse processo de transferência de conhecimento, pois eles são importantes “repositórios de conhecimento organizacional e agentes de aprendizagem” (EASTERBY-SMITH, LYLES; TSANG, 2008, p.684). Assim, são capazes de transferir conhecimentos tácito e explícito e adaptar esses conhecimentos a novos contextos. Em nível de organização, os autores trazem as características da empresa doadora e receptora no qual a simetria entre elas, que ocorre desde sua motivação em ensinar e aprender, podem auxiliar no processo de transferência do conhecimento. Os autores abordam que a

capacidade de absorção e a capacidade de transferência dentro da organização estão inter-relacionadas no sentido de que uma organização que é competente em absorver conhecimento externo também deve estar bem capacitada para difundir o conhecimento dentro de seus próprios limites.

A capacidade de absorção da organização receptora, ou aprendiz, em contextos de AIO, já foram abordados por Lane e Lubatkin (1998) e Lane, Koka e Pathak (2006). Essa pesquisa apropria-se do conceito de Lane, Koka e Pathak (2006) que define a capacidade absorptiva como a capacidade de uma organização de utilizar o conhecimento externo por meio de três processos: i) reconhecer e compreender novos conhecimentos potencialmente valiosos por meio da aprendizagem exploratória (com outras organizações); (ii) assimilar novos conhecimentos valiosos por meio de aprendizado transformador (adaptação à realidade da organização); e (iii) aplicar o novo conhecimento assimilado para melhorar os resultados organizacionais.

Partindo dessa necessidade de compreender melhor essa diversidade de conhecimento, bem como o processo de transferência do conhecimento entre organizações, apresenta-se a próxima subseção que trata das dinâmicas da AIO. Essas dinâmicas trazem o fluxo que ocorre entre as organizações e a rede, tanto na busca pelo conhecimento (da organização para a rede) como na internalização deste (da rede para organização).

2.3. AS DINÂMICAS DA AIO EM REDE

A teoria que aborda a AIO como uma extensão da AO, a partir da criação de um nível a mais no *framework* 4i, enfatiza que o aprendiz da relação pode ser a organização de forma individualizada (*cf.* LARSSON *et al.*, 1998) ou a rede (*cf.* KNIGHT, 2002). Nesse contexto, parte-se do pressuposto que existem dinâmicas que ocorrem para permitir um fluxo de conhecimento do espaço intra para o interorganizacional e vice-versa (HOLMQVIST, 2003a; MOZZATO; BITENCOURT, 2014; WILBERT, 2019). Esse fluxo pode ocorrer de maneira interativa (LANE; LUBATKIN, 1998) e por meio de experimentações (HOLMQVIST, 2003a).

A experimentação e aprendizagem com a experiência são processos essenciais para criar conhecimento, que é inicialmente desestruturado e tácito (SCOTT, 2000). O conhecimento tácito abrange perspectivas, *know-how*, experiência e habilidades específicas ao contexto, que são difíceis de articular, comunicar, formalizar e codificar (SCOTT, 2000; NONAKA, I.; TOYAMA, 2003). Dessa forma, e-mail, *groupware*, intranets, videoconferência ou sistemas

baseados em documentos eletrônicos (SCOTT, 2000) são melhores para transmitir conhecimento tácito, pois é por meio do diálogo e da interação (HARTLEY; ALLISON, 2002) que ele pode ser capturado.

Nessa mesma linha, Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2009) trazem o termo conhecimento “substantivo”, que nada mais é do que o conhecimento tácito que os parceiros usam para atingir seus objetivos de negócios, por exemplo, *know-how* tecnológico, gerencial e de mercado. Esse conhecimento pode ser aprendido ou revelado em ambientes de colaboração. Ele pode ser aprendido, quando os parceiros no decorrer da colaboração desenvolvem um conjunto de novas capacidades e habilidades (INKPEN; TSANG, 2005). O conhecimento pode ser revelado, quando o parceiro dá ao outro a oportunidade de acessar as competências e habilidades já desenvolvidas e adquiridas antes de entrar na colaboração focal (KOGUT, 1988; INKPEN; TSANG, 2005).

Nas pesquisas recentes de Linder e Sperber (2019), que estudam como os estoques de conhecimento interno podem ser combinados de forma eficaz com o conhecimento externo, os autores trazem evidências de que as inovações radicais da organização sejam desenvolvidas com base no conhecimento interno explorado (*exploitation*), ao invés da transferência de conhecimento externo (*exploration*). Por outro lado, o estudo confirma a relação positiva da hipótese que a transferência de conhecimento de um parceiro tem maior probabilidade de gerar inovações de processo incrementais e que o nível de capacidade de absorção do aprendiz (organização) é fundamental.

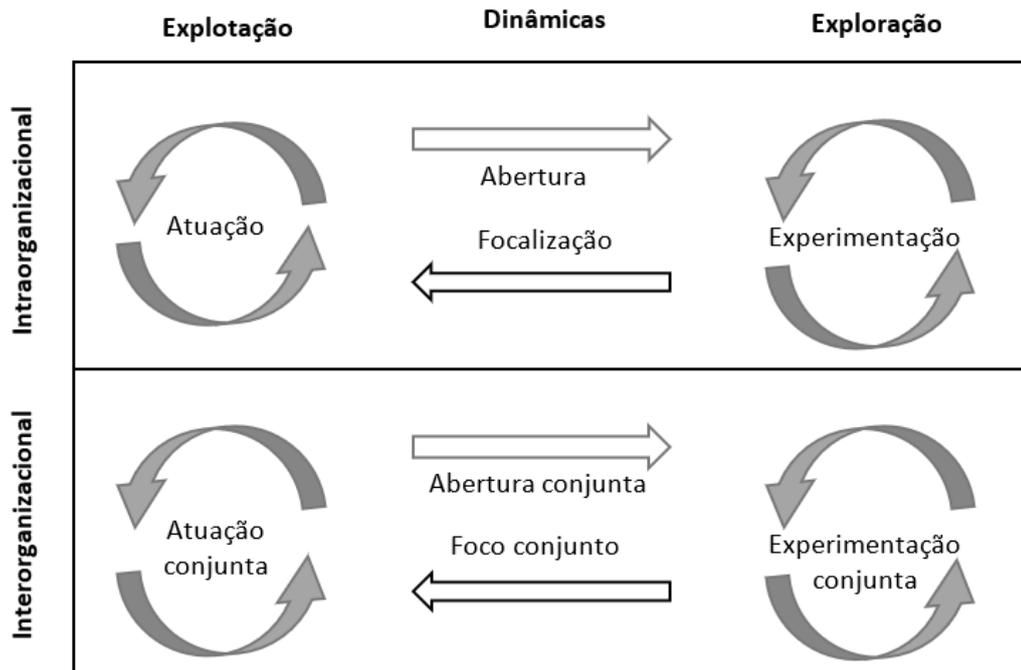
Os conceitos de “*exploitation*” (exploração) e “*exploration*” (exploração) foram trazidos por Crossan, Lane e White (1999), em seu estudo sobre renovação estratégica que gerou o *framework* 4i, no contexto da AO. As autoras abordam que para que a renovação ocorra nas organizações é necessário que essas explorem e aprendam novas maneiras de fazer algo, como também “explorem” o que já aprenderam. Larsson *et al.* (1998) trazem esses conceitos no contexto interorganizacional, remete ao dilema de que para ser um bom parceiro é necessário que este abra suas fronteiras interorganizacionais e compartilhe seu conhecimento com outras organizações. Por outro lado, tais estratégias de exploração podem gerar comportamentos oportunistas, que minam o desenvolvimento do conhecimento coletivo na aliança estratégica. Para compreender essa relação os autores criam um *framework* (*cf.* Figura 7) que traz a transparência e a receptividade como elementos fundamentais para a AIO e enfatizam as alianças colaborativas como as mais transparentes e receptivas para a aprendizagem (LARSSON *et al.*, 1998). Dessa forma, pode-se dizer que, enquanto a exploração traz à tona o

que “já é conhecido” por meio da experiência, a exploração traz o experienciar do que é “totalmente novo”.

Quando esses processos de exploração e exploração ocorrem de forma sinérgica entre o ambiente organizacional e interorganizacional, cria-se um ambiente propício para criação e institucionalização de novos conhecimentos (HOLMQVIST, 2003a; JONES; MACHPERSON, 2006; NOGUEIRA, 2016; PERONARD; BRIX, 2018). Sobre esse fluxo, Holmqvist (2003a) sugere que os mecanismos de AO atuam como a estrutura fundadora, ou seja, como blocos que darão a sustentação sobre a qual ocorre a AIO. Corroborando com essa ideia Peronard e Brix (2018), com base na teoria decorrente da ambidestria, sugerem que a “exploração” e a “exploração” ocorrem entre as organizações por meio de AIO interativa ou integrativa (*cf.* LANE; LUBATKIN, 1998).

O estudo de Holmqvist (2003a) propõe um modelo dinâmico de aprendizagem dentro e entre as organizações. As organizações aprendem com a experiência de duas maneiras inter-relacionadas, porém distintas. Elas devem criar variedade na experiência, denominado pelo autor como exploração e devem criar confiabilidade na experiência, denominado como exploração. Apesar de parecerem opostos, o estudo aponta que são complementares e que a exploração, que ocorre dentro da organização, é um pré-requisito para exploração, que ocorre no ambiente interorganizacional. Essa “fertilização cruzada”, abordada pelo autor, é importante para entender como as organizações podem utilizar-se da exploração e exploração para trazer novos aprendizados para a organização. Essa dinâmica está representada na Figura 10.

Figura 10 - Processo dinâmico dos níveis de aprendizagem



Fonte: Adaptado de Holmqvist (2003a).

A Figura 10 apresenta os processos de exploração e exploração, analisados de forma horizontal, ou seja, compara a aprendizagem intra e inter separadamente para que se possa compreender as similaridades e diferenças entre elas. O autor defende que os processos de aprendizagem envolvem quatro transformações de aprendizagem inter-relacionadas que ocorrem dentro e entre as organizações, são elas Holmqvist (2003a):

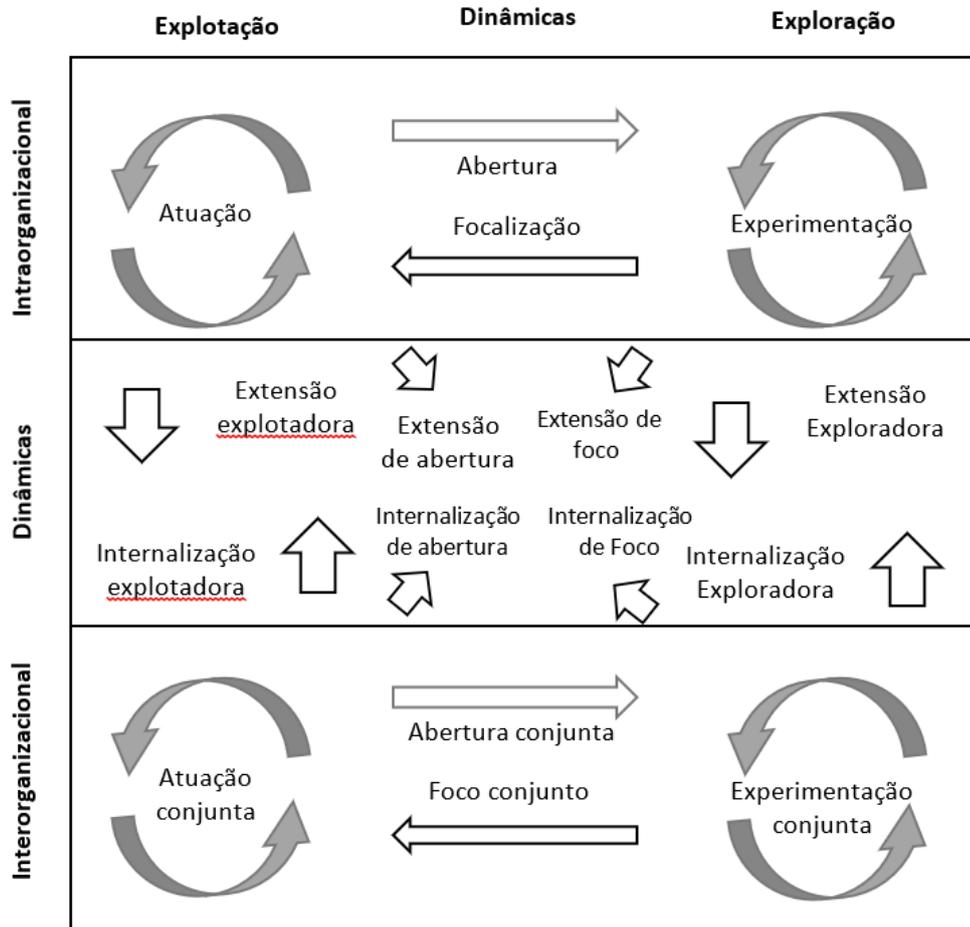
- **atuação:** descreve um processo contínuo de exploração. Dentro das organizações, esse processo denota, por exemplo, funcionários explorando conjuntamente em um domínio específico de experiência. Entre organizações, esse processo envolve a exploração conjunta de experiências por duas ou mais organizações;
- **abertura:** descreve uma transição de um processo contínuo de exploração para um processo contínuo de exploração. A abertura não é uma resposta automática às mudanças externas no ambiente, envolve choques na visão de mundo existente e dominante, resultando em uma crise. Esta é uma fase que inclui um paradoxo entre as experiências existentes e novas experiências para formação de novos conhecimentos. Dentro das organizações, a abertura ocorre quando a organização decide se abrir a estímulos externos de qualquer espécie, seja por meio de recrutamento de novos

funcionários e gerentes ou novos acionistas. Entre organizações, a abertura significa buscar novas alianças com outras organizações que possuem outros conhecimentos e/ou competências;

- **experimentação:** descreve um processo contínuo de explorar algo novo. Após a abertura, segue-se um período de intensa experimentação, por exemplo, quando novos executivos são recrutados para uma organização. Para uma colaboração interorganizacional, a experimentação pode ocorrer depois da entrada de novos atores membros na qual uma ação parcialmente nova é buscada como resultado;
- **focalização:** descreve uma transição de um processo contínuo de exploração para um processo contínuo de exploração. Nesse momento, dá-se pôr fim a experimentação e procura-se por uma busca por soluções. Dentro das organizações, isso é marcado pela elaboração de metas e estratégias formais. Entre as organizações, isso pode ocorrer quando as partes chegaram a um consenso sobre como continuar através da elaboração de estratégias e objetivos formais.

Holmqvist (2003a) ainda, atesta que os processos de aprendizagem estão integrados por meio de quatro transformações de exploração e exploração: extensão explorativa, internalização explorativa, extensão exploratória e internalização exploratória. Dois novos conceitos são assim adicionados: **extensão** e **internalização**, conforme Figura 11.

Figura 11 - Modelo dinâmico de aprendizagem intra e interorganizacional



Fonte: Adaptado de Holmqvist (2003a), **grifo da autora**.

A **extensão** surge como resultado do aumento da transparência de uma única organização, compreendida por Larsson *et al.* (1998) como à disposição de compartilhar experiências entre si. Holmqvist (2003a, 2004) corrobora Larsson *et al.* (1998), mas utiliza a palavra abertura quando se refere a transparência. Assim, a extensão associa-se a abertura de uma organização quando esta decide compartilhar as suas experiências e necessidades com outras organizações (HOLMQVIST, 2003a; 2004). O autor ainda enfatiza que a extensão é frequentemente vista como uma razão para a existência dessas colaborações formais entre organizações, nas quais o conhecimento pode ser compartilhado. O objetivo dessas colaborações é explorar as experiências uns dos outros e/ou explorar novos conhecimentos em conjunto com outras organizações. O autor ainda ressalta que é necessário “traduzir” essas experiências do ambiente intra para o inter em uma linguagem comum entre as organizações.

Por outro lado, a **internalização** parte do fluxo contrário, ou seja, trata de como a organização traz e utiliza o novo conhecimento, resultado da interação com a rede, para o seu

ambiente organizacional. Isso pressupõe que a organização necessita ser receptiva às experiências das outras para que a aprendizagem ocorra (HOLMQVIST, 2003a). Holmqvist (2004) esclarece que a “internalização” parte da aquisição do conhecimento externo, por meio de colaborações. As organizações, de forma isolada, por meio das colaborações interorganizacionais formais, exploram experiências criadas coletivamente e/ou podem explorar suas experiências colaborando com outras organizações que são muito diferentes da sua. Novamente o autor ressalta que é necessária uma nova “tradução” dessas experiências, porém agora do ambiente inter para o intra.

O estudo de Jones e Macpherson (2006) também investigam como empresas buscam o pelo conhecimento externo e como o utilizam para se renovarem estrategicamente. Para isso, com base teórica no *framework* 4i, os autores criam uma expansão deste, propondo um novo nível, o “interorganizacional”. Nesse nível, os conhecimentos são externos, que ora podem vir de requisitos do cliente, sugestões de fornecedores, serviço pós-venda, ambiente regulatório ou provedores de conhecimento. O estudo enfatiza que o conhecimento externo auxilia na renovação estratégica quando este for institucionalizado (incorporado em rotinas, sistemas e estruturas) para que possa ser distribuído por toda a organização. Além disso, ressaltam os relacionamentos interorganizacionais como fundamentais para incorporação da aprendizagem, garantindo assim que o efeito da aquisição de novos conhecimentos não seja transitório. Jones e Macpherson propõem ainda o quinto “i”, como *intertwining* (entrelaçar), também tratado por Holmqvist (2004) como a tradução dos processos do intra para interorganizacional e vice-versa. De certa forma, os autores acrescentam que a AIO é um processo de aprendizagem da organização, que inicia no terceiro nível organizacional e prossegue para o nível interorganizacional, recursivamente (WILBERT, 2019).

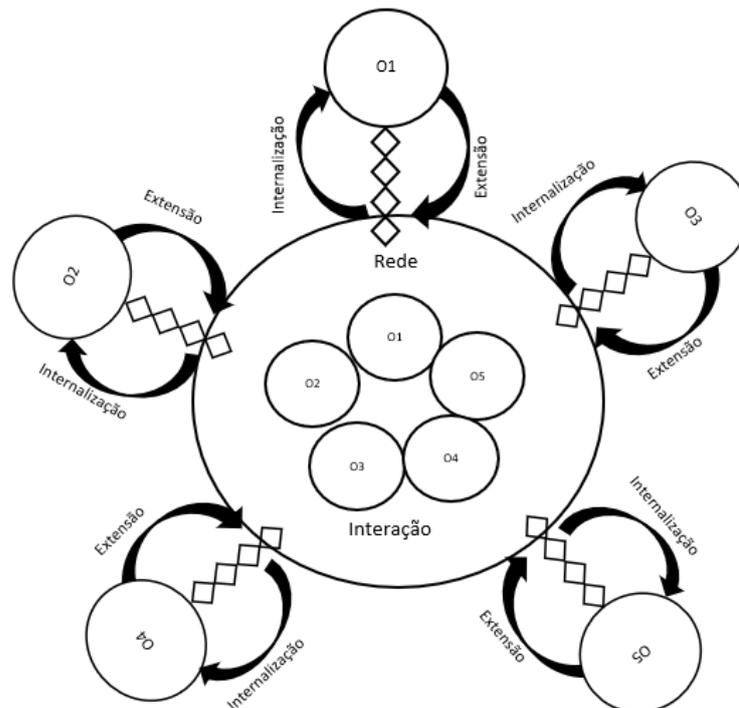
Corroborando com a ideia de Jones e Macpherson (2006), Mozzato (2012) e Mozzato e Bitencourt (2018) estudam como ocorre o processo de AIO em Arranjos Produtivos Locais (APL). Como principais contribuições, os estudos trazem que formas colaborativas de relacionamentos interorganizacionais tornam-se meios chaves para a ocorrência da AIO. Mozzato (2012) compreende as ações cooperativas, entre os agentes de uma APL, constituída de ações colaborativas e competitivas. Segundo a autora “as atitudes colaborativas incidem no auxílio entre os agentes, existindo comprometimento recíproco, enquanto que as atitudes competitivas dizem respeito à competição entre os agentes, afetando o comprometimento mútuo”. Mozzato e Bitencourt (2014) ressaltam ainda, que as relações de cooperação entre

diferentes atores, que podem ocorrer em espaços formais e informais, favorecem a ocorrência de “episódios de aprendizagem” (cf. KNIGHT, 2002).

Corroborando ainda com o estudo das dinâmicas da AIO, Wilbert (2019), que procura compreender o processo de “aprendizagem da rede” (ADR), traz um novo elemento que constitui essa dinâmica da AIO, a “interação”. A **interação** descreve como ocorre o intercâmbio de conhecimentos, em relacionamentos de colaboração ou de cooperação, entre as organizações que participam de uma rede (WILBERT, 2019; WATANABE-WILBERT; STEIL; DANDOLINI, **no prelo**). As dinâmicas de interação retratam a forma horizontal do movimento da rede. A interação pode ocorrer em espaços sociais estruturados ou não (MOZZATO; BITENCOURT, 2014), nos quais a cooperação e colaboração são fatores chaves para AIO (WATANABE-WILBERT; STEIL; DANDOLINI, **no prelo**).

Sintetizando os estudos acima mencionados, a Figura 12 representa as dinâmicas da AIO em ambientes de rede. Enquanto Holmqvist (2003a, 2003b) traz os conceitos de extensão e internalização, Wilbert (2019) traz o conceito da “interação” e Jones e Macpherson (2006) expandem o *framework* 4i para o nível interorganizacional. A Figura 12 sintetiza os estudos mencionados e representa o lócus desta pesquisa.

Figura 12 - Dinâmicas da AIO em redes interorganizacional



Fonte: elaborado pela autora com base em Wilbert (2019).

Na Figura 12, apresentam-se as dinâmicas que ocorrem quando as organizações de forma individual procuram uma rede para adquirir novos conhecimentos. As figuras individuais, referenciadas como O1 até O5, parte externa da figura, são norteadas por flechas que representam uma retroalimentação do ambiente intra para o interorganizacional e vice-versa. Se ao mesmo tempo a organização leva suas experiências e conhecimentos a rede, “extensão”, também se retroalimenta dela por meio da “internalização”. Na dinâmica de “interação”, as organizações se relacionam entre elas para troca de experiências e conhecimentos. É a partir dessa dinâmica que a “internalização” levará os novos conhecimentos adquiridos, na rede, para a organizações individuais, ou aprendizes.

Para melhor compreender como ocorrem essas dinâmicas, levantou-se a partir da literatura, Apêndice B, os fatores, práticas e mecanismos que podem influenciar a ocorrência da AIO. Após esse levantamento, foi realizada uma análise que resultou na categorização desses fatores, práticas e mecanismos a partir das dinâmicas de extensão (*cf.* HOLMQVIST, 2003a), interação (*cf.* WILBERT, 2019) e internalização (*cf.* HOLMQVIST, 2003a; JONES; MACHPERSON, 2006). Esse levantamento encontra-se nos Quadro 5 e Quadro 6.

Quadro 5 - Fatores que influenciam a ocorrência das dinâmicas da AIO

Dinâmicas	Fatores	Autores
Extensão	Cultura e Políticas internas	Zaghab (2011); Sohn (2015) Abualqumboz (2015); Halachmi e Woron (2013); Forgiarini (2019); Wilbert (2019)
	Indivíduo (representante)	Van-Winkelen (2010)
	Pressões externas à rede.	Jones e Macpherson (2006); Wilbert (2019)
Interação	Comunicação clara	Brandão, Temoteo e Cândido (2018)
	Confiança (cognitiva, afetiva)	Scott (2000); Mozzato (2012); Mozzato e Bitencourt (2018); Brandão, Temoteo e Candido (2018); Forgiarini (2019); Leung <i>et al.</i> (2019); Ouro Filho; Olave e Barreto (2021)
	Critério de escolha de parceiros (organizações que não concorrem diretamente)	Schumacher (2015)
	Compartilhamento de recursos (instalações e recursos)	Eiriz; Goncalves e Areias (2017)
	Habilidade em ambidestria (compartilhar e proteger o conhecimento)	Yang <i>et al.</i> (2014);

	Cooperação	Scott (2000); Van-Winkelen (2010); Zaghab (2011); Mozzato (2012) Schumacher (2015); Forgiarini (2019); Mozzato e Bitencourt (2018) Sienkiewicz-Malyjurek; Kozuch; Szczyglowski (2018)
	Indivíduo (representante)	Wilbert (2019)
	Similaridades (base de conhecimento, estrutura organizacional; baixa formalização da gestão; proximidade social)	Mozzato (2012); Abualqumboz (2015); Mozzato e Bitencourt (2018); Ouro Filho; Olave e Barreto (2021)
	Sistemas de informação para interação social	Brandão; Temoteo e Candido (2018); Haneberg (2020)
	Experiência dos atores (variedade)	Holmqvist (2003b); Zaghab (2011); Ouro Filho; Olave e Barreto (2021)
	Liderança da rede	Estivalete; Pedrozo e Begnis (2012); Grüb e Martin (2019)
Internalização	Capacidade absorviva	Scott (2000); Holmqvist (2003b); Zaghab (2011); Mozzato (2012); Mozzato e Bitencourt (2018); Cui <i>et al.</i> (2020); Forgiarini (2019)
	Desaprender comportamentos	Holmqvist (2003b)
	Motivadores Externos	Jones e Macpherson (2006)
	Processo de mudança (aplicação do conhecimento)	Downe; Hartley e Rashman (2004) Manring e Moore (2006); Van-Winkelen (2010); Abualqumboz (2018); Forgiarini (2019)
	Apoio da gestão	Sienkiewicz-Malyjurek; Kozuch; Szczyglowski (2018)
	Indivíduo (representante)	Hartley e Allison (2002)

Fonte: elaborado pela autora.

Pode-se perceber, no Quadro 5, que a cultura e política interna foi o fator de maior frequência nos estudos dos autores na dinâmica de extensão, que trata da abertura das fronteiras organizacionais para compartilhar conhecimento. A cultura e política interna consistem em: rotinas, ações e normas que podem estimular a colaboração (SOHN, 2015) e cooperação (FORGIARINI, 2019) entre parceiros externos; estabelecer a aprendizagem como fator estratégico, ou seja, criar a cultura de aprender (ABUALQUMBOZ, 2015).

Na interação, a confiança foi um dos fatores de maior citação entre os autores. Ela é tratada como um elemento constitutivo ou central de processos de aprendizagem entre organizações (SCOTT, 2000, MOZZATO, 2012; MOZZATO; BITENCOURT, 2018; BRANDÃO, TEMOTEO; CANDIDO, 2018; FORGIARINI, 2019; LEUNG *et al.*, 2019;); OURO FILHO; OLAVE; BARRETO, 2021), sem ela o processo de compartilhamento de conhecimento fica comprometido. A confiança entre parceiros, em redes nas quais há práticas de natureza competitiva, auxiliam nos processos de *benchmarking*, eliminando lacunas estruturais enfrentadas por clientes e facilitando o controle normativo dos concorrentes (LEUNG *et al.*, 2019). Outro fator, abordado com maior frequência pelos autores (SCOTT, 2000; VAN-WINKELEN, 2010; ZAGHAB, 2011; MOZZATO, 2012; SCHUMACHER, 2015;

MOZZATO; BITENCOURT, 2018; SIENKIEWICZ-MALYJUREK; KOZUCH; SZCZYGLOWSKI, 2018; FORGIARINI, 2019), é a cooperação entre os parceiros da rede, que pode promover uma maior proximidade nos laços relacionais entre eles e conseqüentemente um maior compartilhamento de conhecimentos.

Quanto à dinâmica de internalização, a capacidade absorptiva aparece como fator de maior frequência abordado pelos autores. Ela trata da capacidade da organização em reconhecer o valor dos novos conhecimentos, transformá-los e aplicá-los na organização (LANE; KOKA; PATHAK, 2006; NEVES, 2017). A capacidade absorptiva também é tratada pelos autores (SCOTT, 2000; HOLMQVIST, 2003b; MOZZATO, 2012; MOZZATO; BITENCOURT, 2018; FORGIARINI, 2019; CUI *et al.*, 2020) como um fator essencial para que a organização-aprendiz consiga adquirir e aplicar o novo conhecimento provindo da interação com a rede.

Por fim, percebe-se que o indivíduo aparece nas três dinâmicas do Quadro 5. Na dinâmica de extensão, Van-Winkelen (2010) traz que a escolha do indivíduo, representante da organização na rede, deve estar pautada em comportamentos eficazes de compartilhamento. Na interação, Wilbert (2019) enfatiza a atuação do indivíduo, como também a abertura para inovar e comprometimento com a rede. Por fim, na internalização o indivíduo deve comprometer-se em transferir o conhecimento para sua organização de origem (HARTLEY; ALLISON, 2002; VAN-WINKELEN, 2010). Essa constatação traz à tona a importância do indivíduo como aprendiz e também como uma ponte de conhecimento para sua organização.

Além dos fatores, podem existir mecanismos que auxiliam a ocorrência das dinâmicas da AIO. Desta forma, apresenta-se no Quadro 6 esses mecanismos.

Quadro 6 - Mecanismos facilitadores das dinâmicas da AIO

Dinâmicas	Práticas e mecanismos	Autores
Extensão	Ações de <i>benchmarking</i> (auditorias, diagnósticos e treinamentos para implementar e manter padrões globais)	Halachmi e Woron (2013); Wilbert (2019)
Interação	Criação de projetos conjuntos (resolução de estudo de casos ou projetos específicos)	Eiriz; Gonçalves e Areias (2017); Sienkiewicz-Malyjurek; Kozuch, e Szczyglowski (2018)
	Desempenho comparado e ranqueamento das empresas para práticas competitivas	Leung <i>et al.</i> (2019)
	Facilitador para coordenar (empresa ou especialista)	Schumacher (2015); Gibb; Sune e Albers (2017); Leung <i>et al.</i> (2019)
	Redes formais (colaboração, competição, aprendizagem)	Estivalette; Pedrozo e Begnis (2012); Melo e Beck (2015)

	Mecanismos de interação formal (treinamentos especializados, visitas técnicas, reuniões, palestras, workshop, correio eletrônico)	Scott (2000); Hartley e Allison (2002); Downe; Hartley e Rashman (2004); Jones e Macpherson (2006); Mozzato (2012); Schumacher (2015); Sienkiewicz-Malyjurek; Kozuch e Szczyglowski (2018); Wilbert (2019)
	Mecanismos de interação informais (conversas abertas, contato em viagens e missões...)	Mozzato (2012); Eiriz; Gonçalves e Areias (2017); Mozzato; Bitencourt (2018)
	Governança e gestão da rede (nível estratégico entre organizações; planejamento conjunto)	Gibb; Sune e Albers (2017); Forgiarini (2019)
Internalização	Redes internas para implementar a aprendizagem	Downe; Hartley e Rashman (2004); Melo e Beck (2015)

Fonte: elaborado pela autora.

Pode-se observar no Quadro 6 que um dos mecanismos identificados na dinâmica de extensão foi as ações de *benchmarking*, trazidos pelos estudos de Halachmi e Woron (2013) e Wilbert (2019). Os estudos mencionados corroboram entre si, quando compreendem que ações de *benchmarking* se tornam motivadoras para que as organizações abram suas fronteiras para compartilhar e receber novos conhecimento.

Na interação, observa-se uma maior frequência de estudos relacionados aos mecanismos de interação formais e informais que auxiliam no compartilhamento de conhecimento entre as organizações. Os mecanismos formais são identificados como treinamentos especializados, visitas técnicas, reuniões, palestras, workshop e correio eletrônico (SCOTT, 2000; HARTLEY; ALLISON, 2002; DOWNE; HARTLEY; RASHMAN, 2004; JONES; MACPHERSON, 2006; MOZZATO (2012); SCHUMACHER, 2015; SIENKIEWICZ-MALYJUREK; KOZUCH; SZCZYGLOWSKI, 2018; WILBERT, 2019); enquanto que os informais são identificados como conversas abertas em locais informais, encontros durante viagens e missões (SCOTT, 2000; EIRIZ; MOZZATO (2012); GONÇALVES; AREIAS, 2017; SIENKIEWICZ-MALYJUREK; KOZUCH; SZCZYGLOWSKI, 2018; WILBERT, 2019). Para gerenciar relações, porém com menor frequência de estudos, por ser um tema ainda emergente, pode-se elencar os mecanismos de governança, que trazem em voga o nível estratégico entre as organizações e de gestão que traz o nível tático como o planejamento e funcionamento da rede (GIBB; SUNE; ALBERS, 2017; FORGIARINI, 2019).

Por fim, as redes internas para implementar a aprendizagem é apresentada na dinâmica de internalização como uma forma de auxiliar na implementação do novo conhecimento provindo da rede na organização-aprendiz (DOWNE; HARTLEY; RASHMAN, 2004; WILBERT, 2019). Essa rede interna é compreendida pelos autores como encontros

regulares entre indivíduos e/ou grupos que se organizam para estudar algum tema comum, para melhor compreender esse tema ou implementar algo, são caracterizadas por não serem ações com regras formais e de livre participação.

Nesta seção 2 apresentou-se a fundamentação teórica que serviu como base para os próximos passos da pesquisa. Assim, os principais pontos abordados sobre redes interorganizacionais trouxeram desde a complexidade do gerenciamento das relações à oportunidade em propiciar diversidade de conhecimentos às organizações. A AO foi descrita enquanto precursora da AIO, trazendo a perspectiva multinível à tona. Quanto à AIO, abordou-se os principais conceitos utilizados pela literatura e um mapa ontológico sobre o tema, como também os principais desafios de sua implementação.

Por fim, apresentou-se as dinâmicas da AIO, que representam o fluxo de retroalimentação entre a organização e a rede, bem como os fatores e mecanismos que podem influenciar a sua ocorrência. A próxima seção traz os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

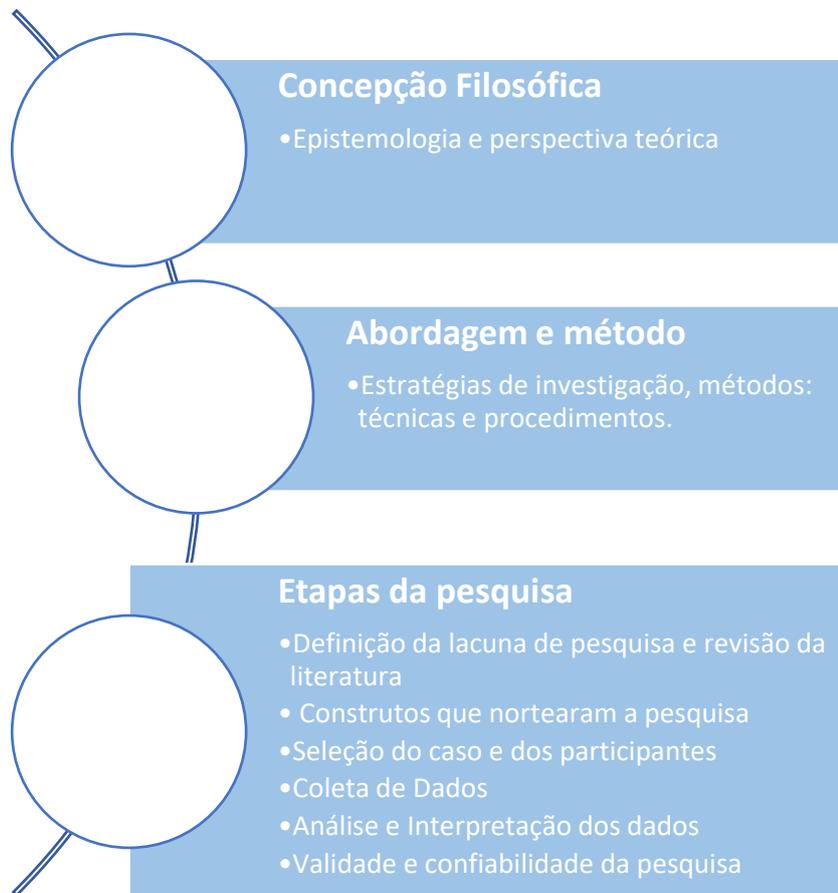
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente seção apresenta o percurso metodológico realizado na condução da pesquisa de modo a alcançar o objetivo proposto. As subseções explicitam a concepção filosófica, a abordagem e o método de pesquisa, bem como as etapas da pesquisa. Como concepção filosófica, esta pesquisa se posiciona na zona de transição entre o paradigma funcionalista e construcionista (POPOVA-NOWAK; CSEH, 2015).

A abordagem é qualitativa e a estratégia de investigação foi o estudo de caso (CRESWELL, 2010; YIN, 2016). Como técnica de coleta de dados foi utilizado a entrevista semiestruturada, observação de campo e documentos, públicos e privados, relativos aos objetos analisados (organização, rede).

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). A Figura 13 apresenta as subseções que serão detalhadas na sequência.

Figura 13 - Estrutura da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora.

3.1. CONCEPÇÃO FILOSÓFICA

Os seres humanos constantemente tentam formular concepções acerca do mundo, e fazem isso simbolicamente, tentando tornar o mundo concreto, dando forma a ele. Utilizam-se da linguagem da ciência, da arte e dos mitos, para estruturar o seu mundo de modo que ele tenha significado (MORGAN, 2005). Na linguagem da ciência, isso pode ser expresso por meio de pesquisas científicas, que trazem concepções filosóficas ou paradigmas que definem a lente através da qual um fenômeno pode ser compreendido.

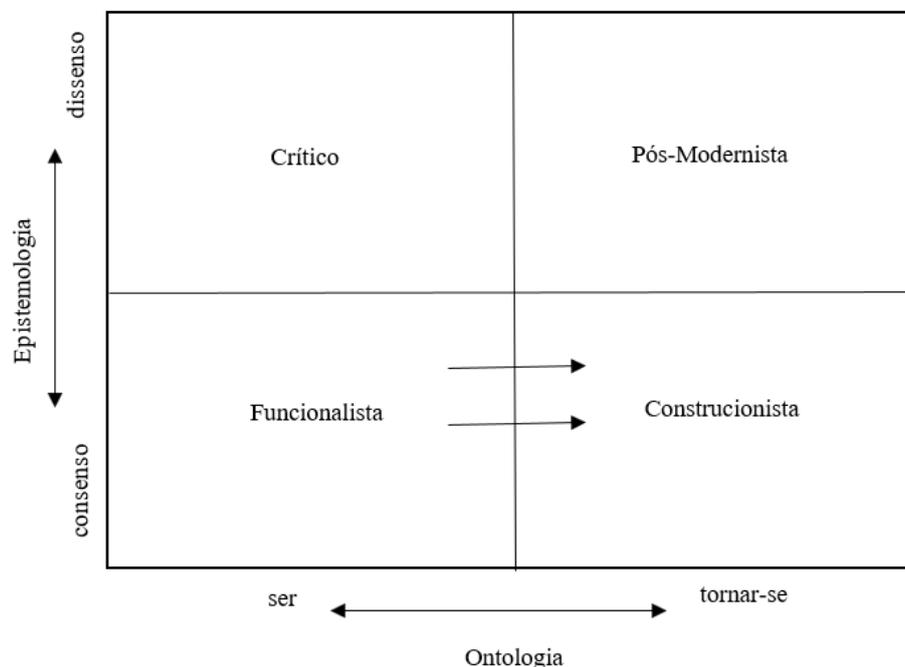
Essa busca por significados faz do ser humano único, pois tem características próprias para compreender o mundo, e social, pois interage com o meio modificando este e também sendo modificado (CAPRA; LUISI, 2014). As organizações, onde esses indivíduos atuam, fazem parte do seu mundo social e é por meio dela que eles expressam suas características únicas, individuais, e sociais, quando interagem com o grupo.

Esta pesquisa procurou compreender o fenômeno da AIO no ambiente organizacional e em uma rede. Para compreender como ocorrem as dinâmicas da AIO em uma rede interorganizacional, parte-se da teoria que a AIO é uma extensão da AO. Popova-Nowak e Cseh (2015) criaram um *framework* de meta paradigmas para compreender e posicionar os estudos de AO, utilizando a ontologia do *ser/tornar-se* e a epistemologia do *consenso/dissenso*.

A ontologia do *ser* considera a realidade como composta por coisas, entidades isoláveis e fenômenos estáticos e discretos, enquanto a do *tornar-se* traz a realidade como emergente, incompleta e consistindo de micro práticas de organização que criam realidades organizacionais (CHIA, 1995; POPOVA-NOWAK; CSEH, 2015).

Em termos de divisão epistemológica, o *consenso* é definido como uma reprodução não problemática da ordem social existente em fenômenos sociais estáveis, enquanto o *dissenso* parte da luta e do conflito em fenômenos sociais (DEETZ, 1996, POPOVA-NOWAK; CSEH, 2015). A Figura 14 traz os quadrantes paradigmáticos com a epistemologia e ontologia abordados pelo estudo.

Figura 14 - Paradigmas da AO



Fonte: adaptado de Popova-Nowak e Cseh (2015).

Além dos quadrantes em separado, Figura 14, a pesquisa das autoras enfatiza que há estudos que podem transitar entre os paradigmas e não pertencer apenas a um. A área, abstraída

da figura original, que representa a zona de transição funcionalista-construtivista, destacada pelas flechas, é onde encontra-se a presente pesquisa.

Há vários pontos de convergência entre os paradigmas funcionalista e construcionista na conceituação da AO e conexões entre seus níveis de análise. A zona de transição funcionalista-construcionista contém pesquisas que geram uma compreensão mais sutil da aprendizagem cognitiva e comportamental organizacional como situada nas interações sociais (POPOVA-NOWAK; CSEH, 2015). Dessa forma, a cognição humana é considerada inseparável dos processos sociais e vincula perspectivas objetivistas e subjetivistas da cultura (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; POPOVA-NOWAK; CSEH, 2015).

Esta pesquisa traz como perspectiva teórica a expansão do framework 4i (*cf.* CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), atestando o nível interorganizacional (JONES; MACPHERSON, 2006; MOZZATO; BITENCOURT, 2014), para estudar as dinâmicas da AIO. Na visão funcionalista, os níveis (individual, organizacional e interorganizacional) são abordados com características previsíveis e estáticas. Por outro lado, no processo de interação social, por meio da rede, a visão construcionista vem à tona. Essa visão é necessária quando as relações entre organizações são afetadas pela cultura dos indivíduos, que as representam na rede, bem como a própria cultura organizacional presente nestas relações (*cf.* Quadro 5), características não estáticas do fenômeno e que emergem de acordo com o ambiente e contexto.

Esse posicionamento paradigmático vem ao encontro da opção pela abordagem qualitativa, conforme explicitado na próxima seção.

3.2. ABORDAGEM E MÉTODO

Após a definição dos objetivos da pesquisa o pesquisador escolhe quais as estratégias de investigação (qualitativa, quantitativa ou mista) (CRESWELL, 2007, 2021) que fornecem uma direção específica para os procedimentos em um projeto de pesquisa (CRESWELL, 2021).

Estratégias de investigação quantitativa propõe uma explicação para a relação entre as variáveis que estão sendo testadas pelo pesquisador (CRESWELL, 2021) e/ou procuram identificar os fatores que contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno, visando explicar a razão dos acontecimentos (GIL, 2008; VERGARA, 2016). Na pesquisa qualitativa, os pesquisadores tentam entender o contexto ou o ambiente dos participantes visitando esse contexto e colhendo informações pessoalmente (CRESWELL, 2021), e estão interessados em compreender o significado que as pessoas construíram (MERRIAM, 2002). Em estudos de

métodos mistos, os pesquisadores procuram empregar técnicas associadas às abordagens quantitativa e qualitativa (CRESWELL, 2021) para compreender o fenômeno estudado.

Na visão de Gil (2008), quanto aos objetivos, os estudos podem ser caracterizados como exploratórios, descritivos ou explicativos. Estudos exploratórios procuram descobrir ideias e soluções, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno de estudo (GIL, 2008). A pesquisa descritiva procura expor as características de determinada população ou de determinado fenômeno, não tem o compromisso em explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (GIL, 2008; VERGARA, 2016). Na pesquisa explicativa, o pesquisador tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência do fenômeno pesquisado, ou seja, o “por quê” aquele fenômeno ocorre (GIL, 2008).

A presente pesquisa alinha-se a abordagem qualitativa, com objetivos descritivos. Descritivo, pois procura expor as características do fenômeno estudado. Qualitativa, pois procura, por meio da visão do participante, compreender o fenômeno. O cerne da pesquisa qualitativa está em estudar o mundo real, o ambiente e seus participantes, trazendo a complexidade do cenário e a diversidade de seus participantes para o contexto da pesquisa (YIN, 2016). Essa visão, fez com que a pesquisadora optasse pela estratégia qualitativa, pois a presente pesquisa busca entender “como” ocorre a aprendizagem entre organizações em uma rede por meio das dinâmicas entre AO e AIO. Para isso, é necessário aprofundar-se no contexto e na visão dos participantes envolvidos no processo, a fim de identificar, descrever e analisar as dinâmicas que ocorrem no processo de aprendizagem interorganizacional.

Dentro da estratégia qualitativa, optou-se pelo estudo de caso (CRESWELL, 2021; YIN, 2016), pois trata-se de uma estratégia que permite um aprofundamento em relação ao objeto estudado, revelando nuances difíceis de serem enxergadas “a olho nu” (YIN, 2016). O interesse fundamental do estudo de caso está no “processo e não nos resultados, no contexto e não em uma variável específica, na descoberta em vez de uma confirmação” (MERRIAM, 2002, p. 19). A opção por esta estratégia vem ao encontro da proposta desta pesquisa, que se preocupa em compreender as dinâmicas da AIO e como esta ocorre, e não nos resultados trazidos por esta.

3.3. ETAPAS DA PESQUISA

Na sequência, explicitam-se desde a descoberta das lacunas de pesquisa e constructos norteadores, escolha do caso, até os dados operacionais relativos a coleta, análise e validade dos dados que objetivam responder à pergunta de pesquisa proposta.

3.3.1. Definição da lacuna de pesquisa e revisão da literatura

A escolha do tópico de pesquisa originou-se a partir da experiência profissional da doutoranda, que trabalha em uma organização de educação e em uma pesquisa de campo anteriormente realizada no PPGEGC.

A aprendizagem é parte integrante do sistema formativo humano. Compreender como esta acontece e como seus atores absorvem o conhecimento torna-se relevante. A todo momento o ser humano está aprendendo, colocando suas crenças em “xeque” e adquirindo novos conhecimentos. Em ambientes organizacionais não é diferente. A dinamicidade da era atual provocam as organizações e desafiam seu modo de sobrevivência com novas informações e conhecimentos. São vários os desafios, que envolvem desde a estrutura e organização do trabalho até questões comportamentais e sociais, que trazem em voga a interação do indivíduo com o trabalho coletivo (BITENCOURT; AZEVEDO, 2006; LEUNG, 2019).

A partir da motivação para estudar o tema, iniciou-se o processo de revisão da literatura, para fins de conhecimento do seu estado da arte sobre o tema. Os pesquisadores usam a literatura de maneira consistente com as suposições de aprendizado do participante e não para prescrever as questões que precisam ser respondidas sob o ponto de vista do pesquisador (CRESWELL, 2007; 2021). Outros autores (MERRIAM, 2002; MERRIAM; TISDELL, 2016; YIN, 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 um norte investigativo.

Com objetivo de buscar o estado da arte sobre AIO e suas dinâmicas, realizou-se uma busca nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus*, *Scielo*, BDTD (Banco Digital Brasileiro de Teses e Dissertações) Proquest (Banco de teses e dissertações global) e BTD-EGC (Banco de Teses e Dissertações do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento), conforme detalhado no Apêndice A e B, que gerou o total de 153 documentos (artigos e teses).

Optou-se então por uma revisão de escopo, forma de síntese de conhecimento que mapeia as evidências existentes sobre um tópico, assim como identifica seus principais conceitos, teorias e hiatos de conhecimento (JBI, 2015; STEIL, 2021). A revisão de escopo pode auxiliar a desenvolver um "mapa conceitual" que visa explorar como, por quem e com que finalidade um termo específico é usado em determinado campo (JBI, 2015).

A estrutura analítica para essa revisão envolveu a metodologia descrita por Arksey e O'Malley (2005) e posteriormente refinado pelo JBI (2015). Esta metodologia envolve: 1) identificar a questão de pesquisa; realizar uma consulta especializada para conceituar o tema de pesquisa, identificar os diferentes termos-chave para a estratégia de pesquisa, desenvolver itens para a ficha de extração de dados e revisão do artigo; 2) procurar por estudos relevantes por meio de busca de termos-chave; 3) seleção de estudos; 4) mapear os dados; 5) agrupar, resumir e relatar os resultados; e 6) consultar as partes interessadas para informar resultados do estudo. No Quadro 7, são detalhadas as escolhas de cada etapa. O fluxo baseado no protocolo Prisma encontra-se no Apêndice B.

Quadro 7 - Estrutura da revisão de escopo

Passos	Descrição
1) Identificar a questão de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> - A pergunta norteadora foi: “Como ocorre o processo de AIO em redes interorganizacionais”. - Realizou-se testes nas bases de com os termos “aprendizagem interorganizacional” e “redes interorganizacionais”, como também somente rede, porém devido a quantidade pequena de documentos, optou-se apenas por “aprendizagem interorganizacional”, com procura no título. Os termos chaves e como forma buscados em cada base encontra-se em detalhes no Apêndice A.
2) Identificação de estudos relevantes	<ul style="list-style-type: none"> - As bases de dados de Dados utilizadas para busca de artigos foram <i>Web of Science</i> e <i>Scopus</i>, que comportam um banco de dados que inclui várias áreas, como também estudos interdisciplinares. A <i>Scielo</i> também foi escolhida por comportar maiores produções da América Latina e também em português. Para a base de dados de teses e dissertações escolhemos a do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, para dar seguimento ao que já foi produzido pelo programa; a base da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, por compilar os vários estudos em âmbito brasileiro; por fim, a PROQUEEST, base internacional que também traz dissertações e teses produzidas em várias áreas e lugares do mundo. - Quanto ao tipo de documento, buscou-se por artigos e teses. Não se utilizou restrição de tempo, porém buscou-se os artigos revisados por pares, devido seu maior rigor científico; e somente teses, devido ao aprofundamento do estudo quando comparado a uma dissertação.
3) Seleção dos estudos	<ul style="list-style-type: none"> - Foram selecionados apenas os artigos com pesquisas primárias e que analisavam a AIO como um processo. Então foram lidos todos os resumos dos documentos e quando este não deixava claro se

	tratava de pesquisa primária e analisava a AIO como um processo, o documento era consultado na íntegra.
4) Mapear os dados	- O mapeamento que traz uma visão geral dos artigos com autores e outras informações relevantes encontra-se no Apêndice C.
5) Agrupar, resumir e relatar os resultados	- Com a análise dos dados encontrou-se as lacunas de pesquisa que norteiam e justificam esta pesquisa. - Elencou-se também o posicionamento conceitual sobre AIO trazido pelos autores, (ver Quadro 4, seção 2.3) - Criou-se um mapa ontológico da AIO (ver Figura 8, seção 2.3) - Categorizaram-se os fatores, práticas e mecanismos que influenciam a ocorrência da AIO com base nas dinâmicas existentes entre AO e AIO, (ver Quadro 5, seção 2.4).
6) Consulta (opcional)	- Para este estudo não se optou por consultar especialistas para avaliação dos resultados da revisão de escopo, devido a esta revisão ser apenas uma parte deste estudo e não sua única fonte de informação.

Fonte: adaptado de JBI (2015)

A revisão de escopo trouxe algumas análises que ajudaram na investigação desta pesquisa, conforme descrito no Quadro 7. Entre eles destaca-se o mapa ontológico, que apresenta um cenário no qual a AIO é estudada e o que a envolve; e quadro que elenca os fatores, mecanismos e práticas que influenciam a AIO, categorizados de acordo com as dinâmicas de extensão, interação e internalização. Este último, auxiliou tanto na criação do roteiro da entrevista, como na discussão com os resultados provindos da análise de campo.

3.3.2. Construtos que nortearam a pesquisa

Os conceitos que servem de alicerce para o desenvolvimento da investigação emergiram da pergunta de pesquisa, da definição de aprendizagem adotada e dos aspectos identificados na revisão de literatura. A pergunta de pesquisa visa a compreender como as dinâmicas de extensão, interação e internalização, da aprendizagem interorganizacional, ocorrem em organizações que participam de uma rede interorganizacional.

A rede interorganizacional estudada identifica-se como uma rede estratégica. São característica desse tipo de rede os relacionamentos cooperativos, arranjos de longo prazo, com objetivos distintos entre organizações, porém relacionados (JARILLO, 1988) e tem a negociação como cerne de seus relacionamentos (KNIGHT, 2002).

A AIO é abordada nessa pesquisa como um processo, no qual uma organização a partir da interação e contato com as experiências de outras organizações (LANE; LUBATKIN, 1998; KULL; ELLIS, 2016) adquire novos conhecimentos e habilidades que são incorporados em seus sistemas, estruturas e/ou rotinas organizacionais (JONES; MACPHERSON, 2006).

Nesse processo, evidenciam-se as dinâmicas que fazem parte da AIO, decorrentes do fluxo entre a organização a rede: extensão, internalização (HOLMQVIST, 2023a) e interação (WILBERT, 2019). No Quadro 8 apresenta-se o conceito dessas dinâmicas e como foram identificados no campo.

Quadro 8 - Dinâmica, definição conceitual e identificação no campo

Dinâmica	Definição	Identificação no campo
Extensão	A extensão associa-se a abertura de uma organização quando esta decide compartilhar as suas experiências e necessidades com outras organizações. (HOLMQVIST, 2003a; 2004)	Nessa dinâmica a organização-aprendiz está em foco. São abordadas tanto as demandas e contribuições que a organização apresenta à rede, como também a influência organizacional, ou seja, as rotinas, normas ou ações que promovem ou dificultam o compartilhamento de experiências com os parceiros da rede.
Interação	A interação descreve como ocorre o intercâmbio de conhecimentos, em relacionamentos de colaboração ou de cooperação, entre as organizações que participam de uma rede (WILBERT, 2019; WATANABE-WILBERT; STEIL; DANDOLINI, no prelo)	A rede, neste momento, se torna o foco do estudo. Procurou-se identificar como a troca de informações e conhecimentos ocorre entre os parceiros da rede. Assim, perguntas como: quem participa desse processo; quais mecanismos são utilizados na interação, se a troca ocorre de forma coletiva (todos) ou em díade; se existem outros colaboradores que contribuem nessa troca.
Internalização	A internalização trata sobre como a organização traz e utiliza o novo conhecimento, resultado da interação com a rede, para o seu ambiente organizacional (HOLMQVIST, 2003a).	Na dinâmica de internalização, o foco do estudo volta-se novamente para a organização de forma individual (aprendiz). Assim, procurou-se identificar como as organizações absorvem o novo conhecimento provindo da rede. O processo de socialização do conhecimento, adaptação e incorporação deste pela organização foram descritos.

Fonte: elaborada pela autora.

Por fim, traz-se o conceito de episódios de aprendizagem, que são definidos por eventos que caracterizam a mudança na organização-aprendiz a partir da sua interação com a rede (KNIGHT, 2002). Esses episódios serão utilizados como uma forma de evidenciar que a AIO ocorreu.

3.3.3. Seleção do caso e dos participantes

O primeiro contato da pesquisadora com a rede foi por meio de uma pesquisa de campo, realizada de maio a novembro de 2020, cujo objetivo era compreender como a rede criava oportunidades de aprendizagem entre seus participantes (organizações). A partir desse estudo (*cf.* WATANABE-WILBERT; ZANDEVALLI; DANDOLINI, 2021) percebeu-se que a rede apresentava algumas características diferentes daquelas já estudadas pela literatura, como a relação de independência entre participantes, que existia diferentes naturezas jurídicas (públicos e privados) e setores envolvidos, como também a rede perdura por mais de 10 anos.

A partir desta pesquisa, constatou-se que houve mudanças nas organizações participantes, que evidenciavam a aprendizagem das organizações da rede. Nesse sentido, a pesquisadora percebeu que essa rede além de suas características peculiares e de evidenciar aprendizagem das organizações, também seria uma oportunidade para pesquisar as dinâmicas da AIO, lacuna de pesquisa presente na literatura sobre o tema.

A pesquisadora então, entrou em contato com a rede, para realização desta pesquisa, em agosto de 2021, com o objetivo de compreender e aprofundar as dinâmicas de aprendizagem interorganizacional desta rede. O convite foi realizado por meio de reunião virtual em julho de 2021, na qual participaram os representantes institucionais das organizações. Convidou-se então, por meio de seus representantes, as organizações que pudessem descrever pelo menos um “episódio de aprendizagem”, que ocorreu a partir da sua participação na rede, pré-requisito para participação.

Entre as dez organizações que constituem a rede atualmente, cinco delas aceitaram o convite e se sentiram aptas a atenderem o pré-requisito para participação. Os participantes solicitaram anonimato das organizações, dos seus nomes e da rede. Assim, utilizou-se os códigos de O1 a O5 para nomeá-las. A rede foi denominada BENCHNET. O Quadro 9 apresenta as principais características das organizações participantes.

Quadro 9 - Características das organizações participantes

Organização	Natureza Jurídica	Principais atividades	Abrangência
O1	Associação Privada	Educação (nível profissional, graduação e pós-graduação) e treinamentos	Estadual (sul do Brasil)
O2	Entidade associativa de direito privado, instituída sob a forma de serviço social autônomo.	Atividades de consultoria em gestão empresarial e atividades de ensino	Estadual (sul do Brasil)
O3	Consórcio Público de Direito Privado	Pesquisa e desenvolvimento experimental em ciências físicas e naturais	Estadual (sul do Brasil)
O4	Sociedade de Economia Mista de capital aberto	Serviços públicos de saneamento básico	Estadual (sul do Brasil)
O5	Empresa Pública de capital aberto	Geração, transmissão e distribuição de energia elétrica	Estadual (sul do Brasil)

Fonte: elaborado pela autora.

Para identificar os entrevistados nas organizações, utilizou-se a técnica *snowball* (GOODMAN, 1961), que consistiu em um processo em que o representante atual da organização na rede indicou mais alguém que pudesse contribuir com a pesquisa. A pesquisadora apenas alertou que a pessoa indicada precisaria ter participado da rede como representante ou com participações esporádicas, e que este tivesse participado de algum episódio de aprendizagem que ocorreu na organização a partir da interação desta com a rede. O Quadro 10 identifica o perfil dos participantes da pesquisa por organização.

Quadro 10 - Quadro de participantes

Organização	Entrevistado	Idade	Participação na rede (papel)	Participação na rede (tempo)	Cargo na organização
O1	E1	46	Representante institucional	5 meses	Coordenadora de pessoas e cultura
O1	E2	39	Foi representante institucional	3 anos	Supervisora de processos
O2	E1	44	Representante institucional	7 anos	Consultor de integridade corporativa
O2	E2	31	Funcionário da organização	5 participações esporádicas	Consultor da unidade controladoria e finanças
O3	E1	52	Representante institucional	4 anos	Gerente da secretaria de governança corporativa
O4	E1	37	Representante institucional	1 ano	Gerente de pesquisa e inovação
O4	E2	59	Representante institucional	3 anos	Gestora de Risco Corporativo
O4	E3	59	Foi Representante Institucional	15 anos	Assessora da Diretoria de Operações
O5	E1	53	Foi Representante Institucional	14 anos	Analista de gestão
O5	E2	44	Representante institucional	8 anos	Analista de gestão

Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se no Quadro 10, que a organização O4 contribuiu com três participantes que realizaram a entrevista. O entrevistado E2 e E3 responderam a entrevista em dupla, uma solicitação feita pelo entrevistado E2. Os dados dos entrevistados foram tratados de forma individualizada bem como a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE, Apêndice F).

3.3.4. Coleta de Dados

Os dados que constituem a evidência empírica deste estudo de caso foram coletados entre setembro de 2021 e março de 2022. Com o intuito de reduzir a tendenciosidade do pesquisador, confrontar as informações a partir de diferentes fontes de dados e obter uma compreensão maior e mais clara do fenômeno de estudo, foram usadas três fontes de dados diferentes para triangular informações (TAYLOR; BOGDAN; DEVAULT, 2016), conforme Quadro 11.

Quadro 11 - Fonte de dados

Fonte	Período	Número
Observação em campo (reuniões da rede)	Setembro/21 a fevereiro/22 (seis reuniões, de forma virtual)	8 páginas
Entrevistas	setembro/21 a março/2022 (nove)	104 páginas de transcrição
Documentos (públicos e privados)	Novembro/21 a março/22	20 páginas

Fonte: elaborado pela autora.

As observações em campo seguiram o roteiro descrito no Apêndice E, e foram realizadas nas reuniões mensais promovidas pela rede, com duração entre uma e duas horas. A pesquisadora interagiu com os participantes em alguns momentos para esclarecer algumas rotinas. Nessas reuniões, pôde-se observar a interação entre os membros da rede e também alguns mecanismos que facilitavam esta interação. Na reunião de planejamento anual, realizada em fevereiro de 2022, foi possível compreender como ocorre a negociação entre os membros da rede quanto aos temas a serem discutidos durante o ano, bem como as ações programadas para a rede durante o ano. Em questões de suporte tecnológico, observaram-se as ferramentas utilizadas para auxiliar na elaboração deste planejamento. A pesquisadora participou de seis reuniões da rede e essas foram registradas em notas de campo. Nessas notas descreveu-se o objetivo do encontro, participantes, dinâmica e comentários sobre a reunião (TAYLOR; BOGDAN; DEVAULT, 2016).

As entrevistas foram do tipo semiestruturada e norteadas pelo roteiro de pesquisa, Apêndice D. O objetivo principal de uma entrevista é obter um tipo especial de informação que não pode ser obtido apenas observando; é necessário interagir, perguntar para as pessoas (MERRIAM; TISDELL, 2016).

Cinco organizações participaram das entrevistas, sendo que três organizações contribuíram com dois participantes, uma com três e uma com um, gerando um total de nove entrevistas, com dez participantes. As entrevistas foram realizadas de forma virtual com o emprego de plataformas digitais: nove via Meet, uma via Zoom e uma via Teams, todas foram gravadas, com duração entre 30 minutos a 57 minutos. A pesquisadora optou por entrevista de forma virtual pois a pesquisa foi realizada em um período de crise pandêmica mundial.

De acordo com Nicolaci-da-Costa, Romão-Dias e Di Luccio (2009), não é a modalidade da entrevista que pode afetar a qualidade da coleta de dados, mas sim o não cumprimento dos procedimentos previstos para esta técnica. Assim, todas as entrevistas foram transcritas de forma manual pela pesquisadora, os participantes foram avisados da gravação, da transcrição dos dados e deram sua anuência ao Termo de Consentimento de Livre Esclarecimento (TCLE), Apêndice F.

Por fim, a coleta de documentos públicos se deu por meio de sítios eletrônicos das organizações, nos quais foram levantadas as naturezas jurídicas destas. Uma organização enviou um documento privado que constava o controle de suas visitas técnicas e trocas de boas práticas com a BENCHNET e a sua rede interna. Quanto à rede, foram fornecidos documentos privados, por meio eletrônico (e-mail): regimento da rede, apresentação (objetivos, missão, visão e valores), ata de constituição, modelo de termo de confidencialidade e adesão. Os documentos serviram como comprovação e complemento das falas dos entrevistados e foram coletados de novembro de 2021 a março de 2022.

3.3.5. Análise e interpretação dos dados

A análise dos dados foi conduzida a partir da proposta de Braun e Clarke (2006), com base na análise temática (AT). “Análise temática é essencialmente um método para identificar e analisar padrões em dados qualitativos” (BRAUN; CLARKE, 2012, p. 3). A AT é constituída de seis fases: familiarização com os dados, codificação, procura de temas, revisão de temas potenciais, definição e nomeação dos temas e produção do relatório final (BRAUN; CLARKE, 2006; 2012). A primeira fase é a familiarização com os dados que envolve a imersão no material

coletado para leitura e releitura dos dados textuais (transcrições de entrevistas, documentos coletados e observações anotadas pelo pesquisador). Nessa fase, a pesquisadora assistiu a todos os vídeos e, a partir deles, fez a transcrição das entrevistas de forma manual em editor de texto.

Na segunda fase, de acordo com Braun e Clarke (2012), inicia-se a análise sistemática dos dados, em um processo de codificação (BRAUN; CLARKE, 2012). Codificar significa nomear de maneira abreviada vários aspectos dos dados que representam partes específicas relevantes (MERRIAM; TISDELL, 2016, p. 199). Um código pode ser uma palavra ou frase curta, porém que representa a captura do conteúdo principal, ou seja, a essência de um dado (MILES, HUBERMAN, SALDAÑA, 2014), representando a forma indutiva da pesquisa. No processo de codificação seguiram-se os passos sugeridos por Miles, Huberman e Sandaña (2014), com a criação de primeiro e segundo ciclos. O primeiro ciclo utilizou a abordagem descritiva, que consiste na criação de códigos, com o objetivo resumir em uma palavra ou frase segmentos de dados (MILES, HUBERMAN, SALDAÑA, 2014). Os entrevistados foram separados por organizações e após a codificação de cada transcrição, essas codificações foram comparadas e revisadas entre elas para melhor definição dos códigos.

A fase de procura de temas envolve o agrupamento de códigos que parecem compartilhar alguns recursos unificadores, de modo que reflitam e descrevam um padrão e um nexos revelador nos dados (BRAUN; CLARKE, 2012). Nessa fase, utilizou-se a codificação de segundo ciclo, que consiste em agrupar os códigos em categorias, reduzindo o seu número (MILES, HUBERMAN, SALDAÑA, 2014). Essas categorias foram criadas com base em padrões nos quais se desenvolvem meta-códigos que identificam dados codificados por similitude (ou semelhança). Enquanto a codificação do primeiro ciclo ocorreu de forma dedutivo, a de segundo ciclo, transitou entre a forma dedutiva (origem na literatura) e indutiva (emergente dos dados).

Nesta pesquisa, a fase de revisão de temas e nomeação destes ocorreu de forma dedutiva, a partir da literatura. Essa escolha auxiliou a responder a pergunta de pesquisa que procura saber como ocorre as dinâmicas de extensão, interação e internalização da AIO em uma rede interorganizacional. Foram gerados quatro temas, seis categorias e quinze códigos a partir da literatura (Apêndice G). Para facilitar o agrupamento das categorias e códigos com os temas, o roteiro da entrevista foi separado em blocos com o nome dos temas, conforme Apêndice D. Emergiram também os códigos indutivos, criados a partir da emergência dos dados de campo, apresentados na seção 4, resultados.

Por fim, a produção do relatório final envolveu a narrativa analítica, ilustrada com extratos de dados, para contar a história sobre os dados contextualizados e em relação à literatura existente (CLARKE; BRAUN, 2013). Essa fase é especialmente destacada como a última oportunidade para análise dos dados e encontra-se na seção 4 e 5 deste documento.

3.3.6. Validade e confiabilidade da pesquisa

A validade e confiabilidade são princípios de vital importância na investigação científica. A validade e confiabilidade em abordagens qualitativas dá uma atenção cuidadosa a conceituação do estudo e a maneira como os dados são coletados, analisados e interpretados, como também a forma como os resultados são apresentados (MERRIAM; TISDELL, 2016). Assim, esta pesquisa segue estratégias quanto a validade interna, externa e confiabilidade descritas na sequência.

A *validade interna* lida com a questão de como os resultados da pesquisa correspondem à realidade. Assim, Merriam e Tisdell (2016) sugerem cinco estratégias que podem aumentar a validade interna da pesquisa: i) triangulação, ii) validação de dados pelos respondentes, iii) compromisso adequado na coleta de dados, iv) explicitação da posição do pesquisador, v) verificação por pares. Nesta pesquisa, foram usadas quatro dessas estratégias:

- i) Triangulação: quando se utiliza múltiplas fontes de dados que podem ser comparados por meio de cruzamento de dados. Essa pesquisa utilizou a observação em reuniões da rede; entrevista com representantes de diferentes organizações; documentos da rede e das organizações, públicos e privados, que pudessem auxiliar na compreensão das dinâmicas da AIO.
- ii) Compromisso adequado na coleta de dados: nesse sentido, a pesquisadora realizou a coleta de dados até perceber a saturação das informações. A saturação foi observada quando se verificou a repetição de informações em diferentes fontes, sem que fossem identificados novos dados.
- iii) Explicitação da posição do pesquisador: para contemplar esta estratégia, a pesquisadora descreveu na seção 1.7 (Delimitação do Escopo da Pesquisa) sua perspectiva epistemológica, que implica compreender a AIO como uma extensão da AO. Nas subseções 3.1, 3.2 descreve-se a visão de mundo que transita entre o construtivismo e funcionalismo e a abordagem de pesquisa (qualitativa) que orientam a construção do estudo de caso;

iv) A verificação por pares: esta estratégia implicou na leitura e no feedback permanente de cada componente do documento de pesquisa por parte da orientadora, da coorientadora e da tutora da pesquisa. Realizou-se essa verificação também, nos encontros com o grupo de pesquisa do Núcleo de Pesquisa e Inteligência, Gestão e Tecnologia para Inovação - IGTI e no exame de qualificação da tese ocorrido em 13 de setembro de 2021. Em cada um desses cenários de apresentação foram recebidos comentários, sugestões e solicitações de aprofundamento que fizeram aperfeiçoamentos em aspectos conceituais e metodológicos, aclarando dúvidas e achados para prevenir possíveis vieses da pesquisadora.

A *consistência* ou *confiabilidade*, refere-se à extensão em que os resultados da pesquisa podem ser replicados (MERRIAM; TISDELL, 2016). Nas ciências sociais, o comportamento humano nunca é estático. Assim, a replicação de um estudo qualitativo não produzirá sempre os mesmos resultados. Apesar disso, há algumas estratégias que o pesquisador pode usar para garantir consistência e confiabilidade são: i) a triangulação, ii) o exame de pares, iii) a explicitação da posição do pesquisador, e iv) o registro da pesquisa para uma auditoria (MERRIAM; TISDELL, 2016).

As três primeiras estratégias já foram observadas e descritas na subseção anterior. O registro da pesquisa para uma auditoria implica a descrição detalhada dos procedimentos metodológicos e a disponibilização da base de dados da pesquisa, para consultas futuras. Esta estratégia pode ser observada nessa pesquisa na seção 3 deste documento, no qual são descritos todos os procedimentos metodológicos e existe uma base de dados com todas as informações da pesquisa para uma revisão futura.

A *validade externa* está preocupada com a possibilidade de generalização dos resultados de um estudo, isso é, sua aplicabilidade a outras situações (MERRIAM; TISDELL, 2016). Por tratar-se de um estudo de caso, a amostra não aleatória e proposital é selecionada, pois o interesse do pesquisador é entender o particular em profundidade. Assim, as possibilidades de transferência dos resultados de um estudo qualitativo para outros contextos podem aumentar usando algumas estratégias como (MERRIAM; TISDELL, 2016):

i) O uso de descrições amplas e detalhadas do contexto, dos participantes do estudo e dos achados;

ii) A busca de variação máxima na qual o pesquisador procura diversidade na seleção da amostra, para permitir uma maior variedade de aplicação dos achados pelos interessados na pesquisa.

A utilização da triangulação de dados, com a observação, entrevista e documentos, contempla a utilização de descrição ampla, que pode ser observado na seção 4, resultados. A segunda estratégia está contemplada na escolha do pesquisador em coletar informações de mais de um participante por organização, como também na escolha de cinco organizações que aprenderam na rede.

4. RESULTADOS

A partir desta seção, os resultados são apresentados e discutidos à luz da literatura, com o intuito de responder à pergunta norteadora da pesquisa e alcançar os objetivos propostos. Como descrito na seção anterior, a análise dos dados do estudo de caso foi o resultado da indagação de diversas fontes e da construção de significados desses dados, sob as lógicas dedutiva e indutiva de análise temática, proposto por Braun e Clarke (2012).

Nesse sentido, no processo de codificação evidenciaram-se, nas diferentes fontes, informações que foram além das categorias identificadas na literatura. Assim, a análise passou de quatro temas, vinte e três categorias e setenta e seis códigos (baseados na teoria, Apêndice G) para um total cinco temas, trinta e oito categorias e oitenta e quatro códigos, incluindo os códigos indutivos (Apêndice H), que surgiram a partir dos dados.

As subseções seguintes apresentam os resultados da análise temática de acordo com os temas identificados: rede, episódios de aprendizagem, extensão, interação e internalização.

4.1. A REDE BENCHNET: ORIGEM, OBJETIVOS, LONGEVIDADE E DINÂMICA

O objetivo nesta subseção é apresentar um panorama geral da origem, objetivos, longevidade e a dinâmica da rede pesquisada. Os detalhes que adentram as dinâmicas de extensão, interação e internalização, que ocorrem na rede, serão tratados na sequência, em subseções específicas. Os participantes da rede pediram anonimato de seu nome, dessa forma foi nomeada nesta pesquisa como BENCHNET.

A rede foi criada no ano de 2005 por meio de um grupo de pessoas, representantes de suas organizações, interessadas em trocar boas práticas de gestão empresarial. A primeira reunião foi realizada em 29/06/2005, com a instalação de um grupo, formado por diferentes organizações, para criar o comitê (rede) com o objetivo de troca de boas práticas de gestão. De acordo com a ata deste encontro, foram definidos os princípios norteadores da rede e as

organizações que seriam convidadas a participar. Os organizadores então decidiram que o objetivo essencial da rede seria operacionalizar as ações de benchmarking, zelando pela efetividade, resultados e objetividade dos trabalhos, tendo como referência a metodologia do Benchmarking recomendada pela FNQ (Fundação Nacional da Qualidade).

Na data de 30/06/2005 oficializou-se a criação da rede, por meio de uma solenidade que reuniu seis empresas com abrangência estadual, que procuravam alcançar níveis crescentes de qualidade em sua atuação e perceberam nas práticas de *benchmarking* uma forma de alcançar esses níveis. Assim sendo, o objetivo da rede foi oficializado como promover a troca de experiências, democratizando o conhecimento de práticas excelentes, que vão contribuir para o aprimoramento das organizações participantes e, conseqüentemente, a satisfação das necessidades de suas partes interessadas. Reafirmou-se ainda que seria importante as organizações participantes da rede utilizarem metodologias de *benchmarking* e/ou modelo de gestão utilizados pela FNQ. As organizações que fizeram parte da constituição inicial da rede são do ramo de saneamento básico, logística, sistema financeiro, de cosmético, ramo de tecnologia e processamento de dados. Entre as seis organizações, três são de natureza pública e três de natureza privada.

Em um documento de apresentação fornecido pela rede em 2018 foram identificados a missão, visão, valores e os resultados ofertados por esta rede. Nesse documento, a missão da rede é “trocar experiências e compartilhar conhecimentos por meio de uma rede de relacionamento, que busca a excelência da gestão, gerando valor às organizações participantes e à sociedade”. Na visão, consta “ser um referencial no compartilhamento de práticas de gestão com foco na excelência”. Os valores estabelecidos estão pautados na legalidade, excelência, ética, cooperação, comprometimento e confiança. Por fim, o documento apresenta como resultados desta rede: o compartilhamento de boas práticas e *cases* por meio de reuniões mensais nas organizações; palestras/treinamentos; e visitas técnicas e um fórum anual aberto à comunidade.

Em 2022, a rede conta com dez organizações. Essas organizações atuam em diferentes áreas: logística, saneamento básico, agroindústria, automobilística, educação, distribuição de energia, pesquisa e desenvolvimento. Observa-se que as áreas diferem em seu ramo de atuação e que elas não possuem vínculo direto na cadeia de suprimentos. As organizações são de natureza pública e de natureza privada, não existem alianças ou *joint venture* para coprodução de produtos ou serviços.

A rede existe há mais de 15 anos. Sobre esse fato, cabe o questionamento sobre os fatores que influenciaram a rede a sobreviver há tanto tempo. Algumas evidências podem ser encontradas em alguns objetivos comuns e o vínculo que existe entre o grupo. A troca de boas práticas de benchmarking e utilização de metodologias da FNQ é o objetivo essencial da rede. Essa característica da rede enquadra-a como uma rede estratégica (*cf.* JARILLO, 1998), que procura aprender com seus parceiros. Esses objetivos em comum, na busca de práticas de *benchmarking*, podem ser percebidos nas falas:

[...] então além de ter a interação no ponto de vista organizacional, você estabelece vínculos pessoais que de fato que possibilitam o repasse do conhecimento, o aprendizado contínuo e principalmente a discussão com a prática. [...] um grupo seletivo de organizações, devidamente posicionados no nicho que atuam (O4, E1). [...] então para nós aqui é importante ter essa troca de experiência (O5, E2). Mas o intuito maior, com certeza é o benchmarking, com as empresas da mesma área ou totalmente diferente, com as melhores práticas de gestão (O1, E2).

O vínculo entre o grupo, ou seja, o que os une em termos de valores apresenta-se tanto nos documentos (de apresentação da rede e regimento interno) que declaram os valores da rede (legalidade, excelência, ética, cooperação, comprometimento e confiança), que representam o modo como o grupo deve atuar em suas decisões, conforme explicitado nas falas dos entrevistados:

[...] como é uma rede, uma rede é um compromisso que a gente faz, então quando a gente faz esses compromissos, a gente assina um termo, um termo de adesão. No termo de adesão já há essa predisposição em contribuir não só buscar (O2, E1). Em determinados momentos as relações que estabelecem por objetivos institucionais elas acabam ganhando um grau de confiança inclusive virando relações pessoais. [...] é impressionante quando você estabelece os laços de confiança como a produtividade aumenta, como as coisas avançam (O4, E1). [...] é um ambiente de aprendizado, e isso é um marco. É um ambiente para aprendizado e não para competir. É para agregar e para crescer (O3, E1).

Na fala dos entrevistados, pode-se perceber os valores de legalidade quando são instituídos termos formais de adesão na rede. Por outro lado, documentos oficiais por si só não estabelecem relacionamentos duradouros entre organizações de uma rede. Assim, percebeu-se nas falas que os valores de cooperação, comprometimento e confiança são primordiais para o estabelecimento destas relações interorganizacionais duradouras. Estes vínculos podem ser incentivados tanto pela cultura organizacional como também a forma pela qual os representantes institucionais interagem na rede. A forma como essa rede se organiza e estabelece seu funcionamento pode também facilitar ou dificultar a criação desses vínculos.

O funcionamento da rede, descrito em seu regulamento de 2017 e evidenciado no diário de observação de campo, ocorre a partir da elaboração de um planejamento anual de suas atividades. A partir desse planejamento são estabelecidos os temas que serão debatidos e

experienciados durante o ano, seja por meio de palestras, interações específicas ou visitas técnicas. Nesse planejamento são definidas as organizações responsáveis por trazerem os temas (boas práticas de gestão sobre determinado assunto consensado pela rede) para discussão. Esses temas podem partir de experiências das próprias organizações da rede, quando estas têm *know how* sobre o assunto, ou podem ser trazidas experiências de organizações externas. As reuniões são mensais e agendadas para a segunda semana de cada mês.

A coordenação da rede tem o papel de conduzir e gerenciar as reuniões mensais, acompanhar o planejamento anual, organizar as informações da rede e representá-la externamente. Essa coordenação é trocada anualmente com a escolha do coordenador e vice, a partir de uma lista pré-definida com o histórico das coordenações anteriores. O vice coordenador do ano anterior será o coordenador do ano subsequente. Essa dinâmica é importante para que o vice-coordenador acompanhe o que foi feito no ano anterior, o que foi planejado e executado, como o que ainda necessita ser feito no ano seguinte. Essa afirmação foi relatada em reuniões da rede e anotada no diário de campo.

Na sequência são descritos os episódios de aprendizagem da rede, que evidenciam a aprendizagem da organização a partir de sua interação com a rede BENCHNET.

4.2. EPISÓDIOS DE APRENDIZAGEM: EVIDÊNCIAS DE MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES

Os episódios de aprendizagem são eventos que caracterizam a mudança na organização-aprendiz a partir da interação desta com uma rede (KNIGHT, 2002). Nesta seção, esses episódios serão descritos a partir da(s) mudança(s) ocorrida(s) na organização, que evidenciam a sua aprendizagem a partir da sua participação na rede BENCHNET.

No Quadro 12 apresenta-se as organizações e os episódios que ocorreram a partir da interação com as organizações da BENCHNET.

Quadro 12 – Organizações e episódios de aprendizagem a partir da interação com a BENCHNET

Organização	Episódios
O1	Implantação da área de processos
O2	Implantação de modelo de gestão Adequação do processo de gestão de risco Elaboração de indicadores de sustentabilidade Alteração na normativa de política de viagem
O3	Implantação da área de governança corporativa
O4	Adequação do programa “Use o Bom Senso”

	Melhoria no processo de gerenciamento de risco Implantação do programa de <i>paper less</i>
O5	Implantação do método de treinamento no local de trabalho (TLT) Aquisição de ferramentas para cultura organizacional

Fonte: elaborado pela autora.

A O1 apresentou a implantação da área de processos, na qual a interação com a BENCHNET foi fundamental. De acordo com o(a) entrevistado(a), a área precisava passar por mudanças para separar as responsabilidades do que era da área de auditoria, ouvidoria e governança com o que deveria ser da área que gerenciava processos internos.

Cabe ressaltar que a área que ocorreu tal mudança, gestão de processos, também foi a área de atuação da pessoa que representava a instituição na BENCHNET: “Eu achei que estava perdendo muito o foco, quando eu entrei era para trabalhar com melhoria de processos, otimização, redução de custos e era uma coisa que eu não consegui fazer pois estava com muitas atividades” (O1, E2). Para que a mudança ocorresse, foram necessárias ações de *benchmarking*, que contemplavam informações e práticas de outras organizações para que houvesse a sensibilização à mudança na O1:

Eu sabia que eu tinha que reestruturar a área, mas eu não tinha muitas argumentações para mudar isso. E aí eu consegui os benchmarkings com a [a rede da O4] e com a O5. Então eu levei a O5 que era da BENCHNET e essas informações para justificar que precisava reestruturar a área. E quando levei essa apresentação com todos os dados, como estava montada equipe, como eles faziam, o suporte para as outras áreas, eu consegui reestruturar a área na O1 (O1, E2).

A BENCHNET contribuiu com quatro episódios que geraram mudanças na O2. A implantação do modelo de gestão foi um deles, motivado pelo interesse da organização em implantar o MEG (Modelo de Excelência em Gestão). O representante atual da O2 participou de uma visita em uma das organizações da BENCHNET que utilizava o MEG, antes mesmo da O2 participar da rede. Essa visita além de motivar a troca de conhecimentos, fez também com que a O2 participasse da rede mais tarde. As práticas utilizadas pela organização, que já tinha o MEG implantado, serviram de inspiração para que a O2 implantasse o modelo de gestão utilizado pela maioria das organizações da BENCHNET em 2013. Assim, começou-se um processo de adequação do modelo visto na organização e na rede à realidade da O2:

Para eles fazia sentido um pinheiro, uma araucária e para nós fazia o sentido um giroscópio [...] E foi uma estagiária aqui, ela era desenhista e ela desenvolveu o rascunho do nosso folder, que abre assim, ele abre e ele vira o giroscópio. A estagiária participou das nossas reuniões e ela propôs a ideia e a gente conseguiu encaixar em todas as ondinhas do giroscópio na hora que você vai girando você consegue ver, bem interessante. Foi feita a convenção com todos os colaboradores, teve trabalhos com todos os funcionários envolvido, todos os gerentes e dali surgiram os elementos que iriam compor o nosso modelo de gestão. Assim, para implantar o modelo de gestão

ele não pode ser “ah eu vii o desenho lá e faço um desenho aqui”. Tem toda uma estratégia envolvendo a casa toda para descobrir quais entes que iriam compor o modelo de gestão da O2 (O2, E1).

Outro episódio evidenciado a partir da interação com a rede no qual o representante da O2 teve atuação direta foi na melhoria do processo de gestão de riscos da organização:

A Gestão de Risco era vista muito como auditoria. Mas não olhava assim para o risco organizacional como um todo. E aí a gente começou a fazer *benchmarking* com a O2 Rio Grande do Sul, que tinha um processo melhor estruturado, aí fomos para O4 [da rede] que tinha um processo bem estruturado (O2, E1).”

Ainda sobre os episódios da O2, uma das pessoas entrevistadas, E2, participou de forma esporádica na rede, ou seja, foi convidada pelo representante institucional da O2 para participar das reuniões quando os assuntos eram específicos da sua área. Assim, o(a) entrevistado(a) relatou que coordenou dois episódios de aprendizagem nos quais a interação com a BENCHNET auxiliou na mudança organizacional: elaboração de indicadores de sustentabilidade e alteração na normativa de política de viagem. Nas políticas de viagem, a necessidade partiu de “uma demanda da diretoria que a gente precisava rever nossa política de viagens (O2, E2)”. Assim, foram feitas várias consultas nas organizações da rede para ver como estava estruturada tal política: “Então a gente foi ver como essas empresas que participam [da rede] também estavam praticando isso no seu dia a dia para verificar se de alguma forma a gente poderia adequar ou melhorar os nossos processos sobre esse assunto. (O2, E2)”. Por fim, no episódio sobre indicadores de sustentabilidade a troca de conhecimento se deu por meio de visita técnica do E2 a O1, e reuniões presenciais no qual o assunto estava em pauta:

Algumas apresentações de empresas como a O1, na ocasião, de casos de sucesso dentro da questão da sustentabilidade, era um assunto que estava bem embrionário aqui na O2 aquela época. E a O1 já estava há um tempo trabalhando com isso, então isso serviu bastante como um insumo para a gente estrutura nosso processo de sustentabilidade. A gente fez uma visita técnica, mas houve também um momento de reunião presencial entre as empresas participantes da [BENCHNET], onde nessa ocasião, houve uma apresentação de um case [...] sobre o tema de sustentabilidade (O2, E2).”

A O3, relata como principais contribuições provenientes da interação com a BENCHNET o conhecimento da rede sobre governança corporativa. A representante institucional da O3 é responsável por esta área em sua organização. A motivação em procurar informações sobre governança corporativa surge da necessidade de implantação desta área na O3:

Eu fui numa reunião com a O4 e a O5 para conhecer os processos deles e conseguir conhecer e compreender um pouco mais de como deveriam ser os processos. Era um nível de conhecimento específico para minha área, de governança corporativa. Como que funciona essa área, as relações com os Conselhos, com a diretoria, entender o processo deles, como eles estavam conduzindo a questão do atendimento a legislação, que é obrigatória. Então eu fiz as visitas na O4, que eu fui sozinha, onde eles me

passaram bastante informação e foi bem produtivo. Quando eu fui na O5 eu já levei dois colegas meus, de áreas afins e que também poderiam aproveitar essa oportunidade com uma troca de aprendizado. A visita na O5 também foi bem legal, muito importante, para o meu processo de aprendizado e do estabelecimento de uma série de diretrizes, que muitas vezes fogem daquilo da legislação, o do requisito que estabelece, pois traz aquelas questões da experiência das empresas (O3, E1).”

A O4 apresenta três episódios nos quais a interação com a BENCHNET foi importante: adequação do programa “Use o Bom Senso”, na melhoria do processo de gerenciamento de risco e na implantação do programa de *paper less*. O programa “Use o Bom Senso” trata de uma ampliação do programa cinco sentidos: utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina; para nove sentidos (inclusão dos sentidos de economia, aprendizado, determinação e união, e princípios morais e éticos). A O5 realizou visitas nas organizações da rede para obtenção de conhecimentos:

O "Use o Bom Senso" foi instituído lá em 2002 a 2004, depois que a O4 virou uma unidade de negócio e depois de 97 quando ela implementou os 5 sentidos. Foi feito o benchmarking na O5, acho que 2004 que entrou a questão da sustentabilidade e responsabilidade social para dentro da companhia. As unidades foram certificadas e tudo isso trazido bastante da O5, e de outras organizações visitadas [da rede]. Então até lá teve essa certificação que era mais simples, em 2012 foi implementado o bom senso que daí eram 9s (O4, E2). Foram os 5S da qualidade, mais os três R da 14.000, reciclar, reutilizar e reduzir, e o r de responsabilidade social, nove sentidos. (O4; E3).”

Após a adaptação do programa na O4, esta apresentou em 2018 para a BENCHNET como uma boa prática na qual a própria rede contribuiu com o conhecimento “Daí nós apresentamos em 2018 uma das práticas, justamente acho que foi uma lacuna levantada [no planejamento], e eu acabei apresentando na [rede]” (O4, E2). As informações e conhecimentos sobre o gerenciamento de risco não foram obtidos a partir de visitas nas organizações da rede, mas de *cases* apresentados na reunião da rede e de contatos externos fornecidos pela rede:

[...] a parte de gerenciamento de risco que nós conseguimos, controle interno, a gente não teve visita técnica, a gente teve nos cases que a gente buscou, as empresas que atenderam foi a O5. Ainda assim eu achei que faltou algo e um membro [da rede] indicou uma empresa do Rio de Janeiro que tem um processo bem consolidado, uma empresa portuária, onde o gerenciamento de risco é bem forte. Eles trabalham com um misto de empresa e eles tem uma prática lá dentro diferenciada e aquilo me chamou atenção, na parte da gestão, então nós implementamos dentro da companhia. Nós estávamos fazendo de um jeito e eu falei, pera aí, mas se ele tá fazendo esse jeito e funciona, então nós trouxemos e implementamos (O4, E2).

O programa *paper less* trata da diminuição de utilização de papel na organização. Esse programa não pertence a área de atuação do(a) representante da O4 na rede. Assim, a pessoa responsável por implantar e gerenciar esse programa na O4 procurou a representante da O4, na BENCHNET, para poder interagir com a rede:

Paper Less foi um, a pessoa foi me procurar, precisava de uma empresa que tem e ela trouxe aqui para internalizar. Abriu a cabeça do gestor e hoje você precisa ver é uma O4 sem papel. Então ela foi buscar o que as empresas [da rede] tinham sobre isso,

trouxe para O4 e internalizou. Então não tem esse de não implementar, se ela busca e ela veio buscar [...] ela participa, ela anota tudo e se não estiver satisfeita com isso então ela busca fora (O4, E2).

A O5 apresenta dois episódios nos quais a interação com as organizações da BENCHNET foi fundamental: implantação do programa de treinamento no local de trabalho (TLT) e aquisição de ferramentas para cultura organizacional. No treinamento no local de trabalho foi feita uma visita a uma organização da rede e adaptado o método a realidade da O5: “[...] O que é que a gente fez, criou os facilitadores, montou um roteiro e eles ensinavam no local de trabalho. Isso foi copiado de [uma organização da rede] e depois o pessoal adaptou” (O5, E1). Na cultura organizacional, a representante institucional coloca que a busca foi em ferramentas que facilitassem a gestão, já que a questão cultura é muito particular de organização para organização:

Para mim, para o meu trabalho e do jeito que eu acho o trabalho foi bom. Algumas tecnologias que a representante [da organização X] usava na organização [X da rede], em questão de organização de trabalho, organização de informações, de como arquivar essas informações para mim serviu. Então eu me baseava muito no que a [organização X] fazia. Várias ferramentas e como ela lidava com elas no seu trabalho (O5, E2).

Por fim, os episódios de aprendizagem trazem em comum as visitas técnicas às organizações da rede como um dos meios de interação mais utilizados. Observou-se também que as mudanças na organização não ocorrem apenas na área de atuação do representante institucional, o que sinaliza uma oportunidade de aprendizagem multisetorial.

4.3. EXTENSÃO: DA ABERTURA AO COMPARTILHAMENTO

A extensão associa-se à abertura de uma organização quando esta decide compartilhar as suas experiências e necessidades com outras organizações (HOLMQVIST, 2003a; 2004). É o momento em que a organização se prepara para interagir com a rede. Após análise dos dados da pesquisa de campo, foram trazidos alguns aprofundamentos de como essa abertura das organizações que participam da BENCHNET ocorrem. O Quadro 13 apresenta os códigos e categorias que descrevem a dinâmica de extensão.

Quadro 13 - Dinâmica de Extensão: categorias e códigos

Categorias	Códigos
Motivação	Comparação com o mercado Compartilhar experiências Parceiros reconhecidos Modelo de gestão

Cultura e política interna	Abertura para aprender e ensinar Comparação com o mercado Interação com o ecossistema Ações de benchmarking Cultura da melhoria contínua Procedimentos normatizados
Demandas organizacionais	Centralização no representante Consulta interna de temas Temas estratégicos Temas emergentes
Representante institucional	Critério de escolha do representante Perfil
Apoio da gestão	Incentivo Rotatividade de lideranças

Fonte: elaborado pela autora.

A categoria **motivação** descreve os fatores que influenciaram as organizações a constituírem e manterem uma rede para trocar boas práticas de gestão. Quanto à constituição, o principal motivo foi a comparação com o mercado e a busca pelas melhores práticas de gestão. Isso pode ser percebido na missão da descrição da rede, em seu regulamento, e também no relato dos entrevistados:

A O4 foi visitada pela [organização x da BENCHNET] para formar um grupo para fazer *benchmarking* em cima do o que tratava o modelo de excelência de gestão. Então a [organização x] precisava naquela época tratar dos referenciais comparativos e buscou formatar esse grupo. A O4 aceitou o convite e indicou outras empresas que já faziam parte de um outro grupo chamado de amigos da qualidade (O4, E2). Essa prática é continua dentro da empresa, a empresa busca também essas empresas que buscam boas práticas [...] (O4, E3).

O modelo de gestão comum entre as organizações também foi um motivador para criação da rede, trazendo uma certa similaridade entre elas:

[...] desde 1997 que foi instituído o modelo de gestão da companhia que passou a ser uma unidade negócio de capital aberto no mercado, a partir desta data a empresa se preocupou em estar melhorando suas boas práticas (O4, E3). Mas o MEG ele foi o ponto central para nós, que mais chamou a atenção para gente entrar na [BENCHNET]. [...] o modelo MEG é muito complexo, muito completo [...] ele fomenta esse engajamento, das partes interessadas, de divulgar o modelo de gestão, de buscar *Benchmarking*, então o próprio modelo MEG ele provoca (O2, E1). Eu imagino que tenha sido a função da implantação do modelo de gestão. Quando eu entrei, eles trabalhavam com o modelo. Tinha várias ações, inclusive participaram do prêmio de qualidade do FNQ (O1, E2). [...] a gente tinha passado por uma avaliação aqui do prêmio [FNQ], [...] que era um prêmio de qualidade e daí assim um dos avaliadores falou que a gente tinha dificuldades de ter referenciais comparativos. Então, ele comentou que existia esse grupo da [BENCHNET] (O3, E1).

A busca por experiências em parceiros que também são reconhecidos no mercado é uma forma de motivar as organizações a continuarem na rede e trazerem novos conhecimentos a ela:

[...] um grupo seletivo de organizações, devidamente posicionados no nicho que atuam e que de alguma forma também possibilita não só o compartilhamento, mas também

um aprendizado com outras importantes experiências (O4, E1). Eu acho que o que foi para a maioria das empresas era trocar informações. [...] Porque tinha muitos assuntos lá dentro, conceitos de gestão que a gente não conhecia na prática, então a gente foi buscar trocar informações com essas empresas (O5, E1). Então para nós aqui é importante ter essa troca de experiência, são várias empresas [de ramos diferentes] (O5, E2). [...] uma [rede] que mensalmente troca boas práticas de gestão, é tudo que a gente quer (O2, E1). [...] as empresas elas trocam figurinhas como boas práticas, para ver como que uma está se saindo em determinada área para ver se há possibilidade de usar uma prática dentro das suas organizações (O2, E2). Eu sei que a O1 tem um interesse muito grande em manter os relacionamentos com seus stakeholders e de participar desses ambientes colaborativos, desses grupos para *benchmarking*, para cocriação é até mesmo para ter um braço ou marcar uma presença com as empresas (O1, E1).

A categoria de **cultura e política interna** traz como que as organizações tem ações, rotinas (normatizadas ou não) e políticas (diretrizes) que podem influenciar o seu comportamento na interação com a rede. O estar aberto a aprender e a ensinar é uma das características enfatizada pelos entrevistados, quando eles relatam as visitas dos parceiros na organização e a busca por conhecimento:

A O5 sempre teve a cultura de portas aberta. Nós éramos visitados diariamente por todas empresas (O5, E1). Mas a gente tem sim uma rede que troca práticas, ideias, a O2 também participa desse grupo, com essas instituições, com essa finalidade, instituições parecidas com a O2 (O2, E2). Era bem comum participar de redes com outras organizações. Cada área específica, vinculada ao seu tema (O1, E1). Quando a gente faz as coisas com o intuito de ensinar a gente acaba entendendo que temos muito a aprender (O4, E1).

Ações de benchmarking e a cultura da melhoria contínua incentivam as organizações a compartilharem e buscarem conhecimentos por meio de outras organizações:

A gente tem uma certa tradição neste processo [ações de benchmarking], ora esse processo é formalizado e recomendado que ocorra por esta forma seguindo as regras da empresa, existem procedimentos descritos no nosso sistema normativo, isso deriva já de décadas de programas da empresa voltados a qualidade total. [...]e ora tendo boas práticas, a gente compartilha, porque vem alguém aqui nos visitar, quem vem nos visitar: universidades, pesquisadores, empresas privadas e públicas e profissionais interessados no que estamos fazendo. Ao mesmo tempo, existem momentos em que a O4 vai a outras organizações para tentar entender o que está acontecendo lá (O4, E1). Eu digo hoje que o benchmarking hoje na O4 é uma prática (O4, E2). Tem a ANAC [manual] que tem todo um roteiro, uma metodologia para fazer esse benchmarking, o formulário que você preenche quando vai fazer uma visita técnica. (O5, E2). Quando a O2 vai visitar alguém e quando alguém vem visitar, conhecer alguma informação, alguma prática, para não ser pego de surpresa, a ideia é de que quando a gente vai visitar alguém precisa ter um escopo, dizendo o que a gente quer fazer, com quem a gente quer falar, se vai ser remoto ou vai ser presencial (O2, E1).

A interação com o ecossistema traz a realidade do ambiente externo para dentro da organização, trazendo novos desafios, necessidades e abertura para novos parceiros e conhecimentos:

Não é só a BENCHNET, a gente também faz parte de outros importantes fóruns, a gente dialoga com outras entidades de classe. A gente dialoga com outras empresas e universidades. Estar interagindo com o ecossistema é sempre algo muito importante

(O4,E1). [...] porque como a O5 participava de vários comitês [redes] (O5,E1)”. Então, para cada temática, dentro da organização eu acredito que a gente tenha redes identificados ali e que a gente trabalha o aprendizado dentro dos temas (O2, E1)” “[...] não existe uma política para isso, já faz parte inclusive da nossa cultura, faz parte da O1 buscar novas parcerias. Até pelo DNA da empresa, nós somos signatários do pacto global, a gente trabalha com as ODS, o prime, então isso já vem da Cultura, já desde que a O1 existe (O1, E1). Tem, mas seriam em áreas mais específicas. Essa área de Ciências e Tecnologia você sempre acaba tendo essa necessidade de troca de informação (O3, E1).

A categoria **demandas organizacionais** descrevem o que cada organização propõe de temas para interagir com os demais representantes na rede. Para descobrir quais são os temas relevantes para cada organização é realizado uma consulta interna. Essa consulta é feita às áreas estratégicas da organização, que informam suas necessidades sobre temas a serem debatidos na rede. Essas informações são centralizadas no representante institucional e este encaminha à rede, conforme relatos:

De acordo com as questões que a gente vai observando, alguma necessidade, na hora que tem o conhecimento de algum relatório do planejamento estratégico (O3, E1). [...] eu tenho o diretor-adjunto, [...] ele me traz os temas do que ele já tem conhecimento, mas eu também converso com os outros dois membros [...], então eles veem as necessidades da área operacional, da diretoria administrativa, [...] eles mesmos também procuram a gente (O4, E2). Então, é mais o que a *holding* precisava. É mais o que a DLC, a diretoria de *compliance* e a diretoria jurídica precisa (O5, E2). [...] demandas da diretoria, algumas coisas, alguns estudos remetem a [rede] para verificar como outras empresas estão fazendo isso, ou melhoria de processos dentro da nossa unidade, como atualizações e inovações que buscam fazer em manuais ou normas, enfim em processos do nosso dia a dia mesmo e a gente remete também a [rede] para verificar como outras empresas podem nos ajudar (O2, E2). Então a gente levava isso para empresa e conversava com as nossas áreas, identificava com as áreas as principais lacunas, o *benchmarking* que a gente queria fazer, a gente levantava todos esses temas e quais os temas que eu poderia desenvolver, ou seja, ser *benchmarking* para a [rede]. [...] eu compartilhava com todos os gestores que a gente estava fazendo esse levantamento (O1, E2).

Os temas podem ser estratégicos, já planejados pelas organizações, ou emergentes, que surgem de uma necessidade do mercado ou eventos não previstos pela organização. Um exemplo de tema emergente é o “home office”, ocasionado pela crise pandêmica e discutido nas reuniões de 2020. Um fato comum a todas as organizações é a centralização no representante da rede para consolidação das demandas organizacionais:

Todos os inputs que nós temos dentro da O2 a gente leva [...] essa parte está centralizada em mim (O2, E1). Então, por exemplo, eu que estou participando agora mais da [rede], se eu tiver alguma prática ali que é do nosso interesse ou que a gente queira conhecer um pouco mais, eu trago para nossa diretoria (O1, E1). De qualquer maneira, como a [rede] faz o planejamento das suas atividades, então a gente já tem essa demanda, a gente já se planeja para que o ano seguinte a gente parte de que tem alguns assuntos que são de interesse de cada organização (O3,E1).

A categoria nominada como **representante institucional** descreve como ocorre a escolha do representante, que é o elo entre a organização e a rede, bem como o seu perfil. Por

ele ser um elo, entre a organização e a rede, e por envolver experiência de boas práticas em gestão, é importante que um dos critérios de escolha seja que este trabalhe em áreas estratégicas da gestão:

E existe uma outra peculiaridade também que é que os representantes da O4 na rede estejam vinculados ao processo estratégico (O4, E1). E a nossa condição dentro da empresa em relação a rede foi sempre colocar pessoas no comitê que tivessem atuando em áreas estratégicas (O4, E3). Tinha as empresas que levava a sério a [BENCHNET] e as empresas que não levava a sério, que não eram as pessoas certas nas empresas para isso. Mas o sucesso da [BENCHNET] está nas pessoas que estão lá dentro (O5, E1).

Além da escolha da área, o perfil do indivíduo também é pontuado pelas organizações como fundamental. Assim, é a partir dele que ocorre a troca de informações e conhecimentos com a rede:

Eu vejo assim como o que facilita é o perfil dos participantes, é uma coisa incrível! [...] essa unicidade eu não sei explicar, mas é o perfil das pessoas que faz com que a coisa aconteça, com que a [BENCHNET] sobreviva tantos anos (O4, E3). É verdade, então eu vejo que uma coisa boa para se citar é o perfil das pessoas, as pessoas que estão ali escolhem outras pessoas para serem representantes que tem o mesmo perfil, que gostem de gestão, que sejam organizadas, se relacionem bem, sejam comunicativas, saibam levar e trazer (O4, E3). [...] as pessoas têm o perfil e gostam, estão motivadas, elas têm gosto do que fazem, gosto de estar ali, além do seu trabalho dentro da empresa tem mais isso (O4, E2). [...] tiveram pessoas na [BENCHNET] que a pessoa não estava na área certa, era uma pessoa do RH por exemplo, que não era de uma área tão estratégica. E daí quando as pessoas eram da área estratégica as coisas aconteciam muito, trocavam muita informação (O5, E1).

A categoria **apoio da gestão** descreve a influência das ações da liderança organizacional quanto às ações desenvolvidas na rede:

As lideranças também mudam nas casas e aí é para uma pode ser que esse processo não seja tão importante quanto para a outra (O4, E1). A [BENCHNET] não tem orçamento, então para trazer um palestrante eu preciso pagar uma passagem. Nós nunca tivemos problema com isso, porque a diretoria sempre nos apoiou (O4, E3). Então o superintendente que eu trabalho hoje, ele sabe da existência da [rede], mas para ele não é muito relevante. O superintendente, que tá entrando agora, para ele é relevante (O5, E2). Acho que a convivência com colegas de setores da organização, que apoia uma alta direção, a gente está em contato com a alta direção, próximo ali da tomada de decisão, perto dos problemas principais que organização que precisa para alavancar a maturidade da gestão (O2, E1).

Por fim, pode-se perceber que a dinâmica de extensão contempla elementos e fatores que auxiliam as organizações a abrirem suas fronteiras em busca do conhecimento a serem compartilhado na rede.

4.4. INTERAÇÃO: A BUSCA PELO CONHECIMENTO

O conceito de interação aborda a dinâmica horizontal da AIO, ou seja, a interação entre os membros da rede (WILBERT, 2019). Esse conceito descreve como ocorre o intercâmbio de conhecimentos entre as organizações na rede, desde os mecanismos de gestão e interação até a relação social entre os parceiros. O Quadro 14 apresenta as categorias e códigos criados a partir da análise dos dados.

Quadro 14 - Dinâmica de Interação: categorias e códigos

Categorias	Códigos
Conhecimento	Busca de parceiros externos Experiência dos atores Burocracia organizacional Conhecimento tácito Multisetorial
Mecanismos de interação	Chat online E-mail Reuniões presenciais Reuniões virtuais Visitas técnicas (da rede e específicas) Compartilhamento de infraestrutura Projetos conjuntos
Relações internas	Amizade Confiança Equivalência de poder Vínculo afetivo Interação contínua Clima informal Reconhecimento de valor Similaridade na linguagem Comunicação clara Cooperação
Representante institucional	Compartilhamento com áreas Rotatividade do representante Papel de centralizador Dificuldade com agenda
Governança e gestão da rede	Estrutura financeira Mecanismos normativos Memória da rede Tamanho Planejamento conjunto Coordenação
Pressão Externa	Crise pandêmica

Fonte: elaborado pela autora.

A categoria **conhecimento** aponta para o tipo do conhecimento e como este chega até a rede, como também alguns entraves em seu compartilhamento. A experiência dos atores foi

um dos pontos enfatizados pelos entrevistados, o que representa que parte deste conhecimento é atendido endogenamente pela rede:

[...] a empresa pode compartilhar suas experiências com um grupo seletivo de organizações, devidamente posicionados no nicho, que atuam e que de alguma forma também possibilita não só o compartilhamento, mas também um aprendizado com outras com importantes experiências (O4, E1). [A organização X, da rede] é uma estatal imensa, a própria O4. Na minha visão acho que a gente aprende demais. A gente aprende muito, muito, muito, a troca de informação é muito rica (O5, E2). [...] então a gente começa a ver as boas práticas da empresa que é reconhecida, tipo a O5, que foi muito reconhecida nos melhores em gestão no último ciclo [prêmio da qualidade] (O2, E1).

Quando a busca pelo conhecimento não é atendida por membros da rede, ela traz parceiros externos ou indica outras organizações a serem visitadas:

E busca-se, se a [BENCHNET] não tem a empresa, que participa da [BENCHNET] não tem aquele tema para trabalhar, a coordenação vai buscar fora da [BENCHNET] (O4, E3). Onde tanto uma empresa da [BENCHNET] ou uma empresa externa, que pode ser identificada pela própria [BENCHNET], a gente traz empresas externas para trazer essas boas práticas de gestão (O2, E1).”

Pode-se perceber que a busca por relato de experiências, ou processos experienciais trazem à tona o conhecimento tácito, de difícil codificação:

A experiência e o compartilhamento é algo muito pessoal, ele é muito cultural, não se coloca por meio de manual (O5, E1). E o que facilita é o networking. O networking é sensacional. Então essa troca de informação que você tem com as empresas do grupo é muito rica. As pessoas são muito experientes, tem anos de empresa (O5, E2). Geralmente seriam assuntos que seriam sigilosos, e que através da [BENCHNET] você tem acesso, você tem mais abertura para conseguir as informações (O1, E2). A [BENCHNET] foi um super instrumento de aprendizado, que são debatidos alguns assuntos que algumas vezes a gente não trata, não vai em um fórum, tem algumas informações que são mais do cunho reservado, por serem estratégicos na empresa. Então a gente tem essa facilidade de fazer uma troca de ideias muito mais apurada do que só participar de um evento (O3, E1).

Observou-se que o conhecimento é de natureza multissetorial, ou seja, são temáticas diferentes, de setores diferentes, o que amplifica sua heterogeneidade e a participação das organizações:

Outra fortaleza importante da [BENCHNET] é que ela é multissetorial. Nem sempre você tem fóruns com uma trajetória multissetorial (O4, E1). Quando era para fazer uma palestra sobre clima organizacional, a quem interessa clima organizacional, não era para área da qualidade, é para área de recursos humanos, então nós representantes além da nossa participação, a gente convidava a área de recursos humanos para participar. Uma palestra sobre LGPD, a quem interessa LGPD, ah vamos trazer a nossa jurídica para participar (O4, E3). [...] se for buscar quase todas as áreas da empresa participaram de alguma forma de benchmarking junto as empresas da [BENCHNET] (O4, E3).

Um dos entraves quanto ao compartilhamento do conhecimento é a burocracia, conforme abordado por um(a) entrevistado(a): “O que dificulta talvez seja um pouco a

resistência por algumas burocracias, políticas internas, algumas organizações são restritas para compartilhar informação” (O2, E1).

São vários os **mecanismos de interação** utilizados pela rede. Na sequência apresenta-se suas principais funcionalidade observadas em reuniões da rede e nas entrevistas (O1, E1 e E2; O2, E1 e E2; O3, E1; O4, E1; O5, E1):

- Chat online: ações imediatas, comunicação mais urgente de rápida resolução.
- E-mail: utilizado como um meio formal pela rede como: convites, pesquisas entre as organizações, agendamento de reuniões entre outros.
- Reuniões presenciais: abordam assuntos relativos as ações da rede. Com a pandemia de março de 2019 a janeiro de 2021 elas foram suspensas.
- Reuniões virtuais: são realizadas por videoconferência tanto para as reuniões operacionais da rede como para as palestras nas quais são apresentados os *cases* de boas práticas em gestão.
- Visitas técnicas com a rede: realizadas anteriores a pandemia, quando os *cases* de boas práticas ocorriam na organização que apresentaria a prática. Havia uma pré-apresentação da organização e depois era tratado o tema específico escolhido para visita.
- Visitas técnicas específicas: quando uma organização solicitava visita técnica sobre um assunto específico e ocorre uma interação díade e não com todos os membros da rede.
- Compartilhamento de infraestrutura: houve o relato de uma organização que emprestou sua infraestrutura de videoconferência para outra organização da rede para treinamentos, durante a pandemia.
- Projetos conjuntos: o Fórum de Responsabilidade Social é um projeto conjunto da rede que tem como objetivo repassar palestras de relevância a sociedade de um modo geral. O Fórum é presencial, então foi suspenso durante a pandemia.

As **relações internas** da BENCHNET apresentam as características que fortalecem a conexão do grupo, criadas por meio da interação social. Essas relações foram apontadas pelos entrevistados como um ponto forte da rede e uma das justificativas da sua perenidade:

Eu sempre gostei, não é pela minha formação, que é estatística, mas porque eu gosto da qualidade e vejo a [BENCHNET] como uma porta aberta para gente fazer essa troca de experiência, troca de práticas e também saber o que está acontecendo nas empresas de novo (O4, E2). Eu acho que me motivava e o que me levava participar intensamente era bem isso, essa vontade de estar melhorando, porque fazer o mesmo

não tem desafio nenhum e ali você tem vários desafios e você ver as outras empresas com coisas melhores e você vai buscar essas coisas melhores para você e vice-versa [...] (O5, E1). É uma coisa que dá orgulho de participar você está com grandes empresas, você está conhecendo as práticas que eles estão fazendo (O1, E2). Eu já fui avaliadora do FNQ, então quando eu cheguei descobri isso, que eles estavam participando da [BENCHNET] eu achei o máximo, gente é muito legal! A gente vai trocar muita informação, muita figurinha com essas empresas. (O1, E2). [...] mas as pessoas que participam da [BENCHNET] elas escolhem para vir participar porque veja quantas trocas já existiram desde 2005 até hoje, essa unicidade eu não sei explicar, mas é o perfil das pessoas que faz com que a coisa aconteça, com que a [BENCHNET] sobreviva tantos anos (O4, E3).

A amizade, a confiança, o vínculo afetivo e a comunicação clara são características que podem evidenciar o vínculo forte entre os membros, bem como a resiliência da rede:

Em determinados momentos as relações que estabelecem por objetivos institucionais elas acabam ganhando um grau de confiança inclusive virando relações pessoais (O4, E1). [...] a gente tinha um relacionamento entre as pessoas do grupo, eu tenho pessoas do grupo eu converso até hoje (O5, E1). São pessoas que eu converso até hoje, eu sai da O1 faz um ano e eu ainda tenho contato com o pessoal da [BENCHNET] (O1, E2). [...] essa relação de confiança já criada pelas relações interpessoais, isso facilita demais, é muito fácil poder passar no telefone e combinar alguma coisa ou mandar alguma mensagem de confiança, enfim eu acho que isso facilita essa relação. Se eu tivesse aqui apontar uma das fortalezas, além das relações interpessoais, do ponto de vista institucional seria o histórico da iniciativa, mas fundamentalmente as relações interpessoais ali estabelecidas. É impressionante quando você estabelece os laços de confiança como a produtividade aumenta, como as coisas avançam. É uma peculiaridade dos trabalhos em rede (O4, E1).

A equivalência de poder entre as organizações, ou seja, uma relação autônoma e não de dominação foi observada na fala dos entrevistados como uma característica da relação interna:

Há um ambiente onde as instituições se respeitam e se equivalem, ou seja, o peso institucional e o que tem dentro desse fórum não se dá fundamentalmente pela representação de uma certa empresa, mas se dá justamente pelo fato de que ali todos têm voz, todos tem direito a voto em igual condição. [...] Uma quinta fortaleza, que eu já falei é essa equidade de poder, ou seja, as coisas são distribuídas de uma maneira uniforme, não existe um protagonismo (O4, E1).

A similaridade na linguagem, utilizada pelo grupo, melhora a comunicação e afinidades com os membros da rede. Essa característica pode ser devido a atuação dos representantes em áreas estratégicas de suas organizações (ver Quadro 10). Os entrevistados descrevem a importância da linguagem na interação com a rede:

A gente tinha muitas pessoas ligadas ao planejamento estratégico, então nos seguíamos, como nosso intuito era seguir processos de gestão, de métodos e tudo mais, então isso trazia pessoas desse mundo (O5, E1). [...] acho que facilita porque a gente tem o nível assim muito parecido, digamos assim o grau de instrução, isso facilita. Os departamentos que a gente trabalha são de planejamento estratégico, são departamentos de tomada de decisão, são departamentos de gestão (O2, E1). Então, nem sempre você encontra fórum especializados em assuntos estratégicos. E estratégico do ponto de vista organizacional, onde as empresas estão conectadas em sintonia com esses desafios, com o planejamento estratégico, como a Inovação, como a qualidade, como o benchmarking e por aí vai. (O4, E1).

A cooperação entre o grupo é outro alicerce da rede. Essa característica entre o grupo observa-se tanto na divisão das tarefas e atendimento das necessidades das organizações quanto em um caso específico no qual o coordenador passou por problemas pessoais e a rede assumiu a coordenação, conforme relata o(a) entrevistado(a): “a gente falou você é o coordenador, mas nós somos uma equipe. A gente assumiu a rede mesmo sem ele estar participando e a gente assumiu o comando, tocamos as reuniões e foi embora” (O4, E2). Outros relatos que também pode-se perceber a cooperação do grupo:

A [BENCHNET] congrega um conjunto de profissionais e instituições minimamente interessados em compartilhar e aprender, essa é uma premissa desse fórum (O4, E1). O que facilita eu acho que é essa troca entre nós e essa receptividade que os membros do comitê têm de atender uma necessidade que uma empresa da organização precisa (O4, E2). Qualquer momento que a gente precisa de informações sempre as pessoas que participavam da [BENCHNET] estariam abertas para passar informação, para orientar (O1, E2).

A interação contínua foi outro ponto enfatizado por alguns entrevistados como uma forma de resguardar a participação das organizações, fortalecer a relação interna e, assim, a perenidade da rede :

[...] eu sempre reclamava e falava que "olha o comitê não pode só sobreviver da reunião, ele tem que sobreviver além da reunião". Sempre brinquei com isso, sempre estava puxando por isso, lembrando as pessoas disso, então acho que isso é uma coisa negativa "não pode ser só a reunião" se não o comitê acaba (O4, E3). Eu fui uma aqui que falei não, não vamos fazer uma pausa, nem que seja um a reunião técnica de meia hora, vamos manter vivo o comitê (O4, E2). Em alguns momentos a gente percebe que alguma empresa assim tá meio tímida, aí não tá participando, aí o pessoal começa a provocar. Então a gente tem um incentivo da [BENCHNET], onde um puxa o outro, para não deixar morrer a questão do compartilhamento (O2, E1).

O clima informal traz leveza as relações, estabelecendo um ambiente que facilita o compartilhamento de conhecimentos:

Eu só acho que a [BENCHNET] dá certo quando as pessoas estiverem dispostas a compartilhar, se as pessoas estiverem lá cheia de normas, não posso falar isso, não posso falar aquilo, [a rede] não rende (O5, E1). Existe o formal e o não formal meio que misturado. É diferente de você participar por exemplo de um fórum de revisão de norma, pois vai ficar muito naquele tema e o fato de que a empresa quis e não foi obrigada, isso faz toda uma diferença. E é um ambiente de aprendizado, e isso é um marco. É um ambiente para aprendizado e não para competir. É para agregar e para crescer (O3, E1).

A categoria de **representante institucional** caracteriza a figura do agente, ou seja, aquele que representa a organização e fala em nome dela. Nesse sentido, essa categoria identifica algumas características desse representante, como também descreve sobre a sua forma de atuação na rede. O papel de centralizador e disseminador de informações com as áreas de sua organização foi evidenciado nas falas dos entrevistados:

Da mesma forma vinham outras demandas, as empresas ligavam diretamente para gente. E aí a gente encaminhava para aquela pessoa responsável, nem sempre o assunto era comigo mesmo. [...] Quando era para levar era eu que levava, quando a rede [BENCHNET] pedia eu que fazia a ponte (O5, E1). [...] o [representante da O2] que é o nosso porta-voz dentro da [rede] (O2, E2). [...] a interlocução é feita por mim, como eu sou representante da O1 no grupo. [...] então o caminho é esse, dependendo do assunto, eu convido pessoas para participar. E no caso de não poder participar se for algo relevante eu trago diretamente para aquele gestor, ou para diretoria as práticas, mas como te falei, de uma forma orgânica, não tem um processo para isso (O1, E1).

Alguns dificultadores apresentados pelos entrevistados foram a rotatividade do representante e dificuldades com a agenda das reuniões. Havia uma rotatividade alta de representantes em algumas empresas e isso interferia na continuidade das ações, pois o novo representante precisava se inteirar das ações da rede, bem como se adequar a dinâmica do grupo (O4, E1; O5, E1). Quanto à agenda, mencionou-se que em alguns momentos há conflito entre as reuniões pré-agendadas da rede com reuniões prioritárias na organização (O1, E1; O3, E1).

A categoria **governança e gestão da rede** identifica elementos que auxiliam tanto na organização dos processos da rede como na gestão das relações com os parceiros e proteção do conhecimento. Os mecanismos normativos englobam os termos de adesão e o regulamento da rede. O termo de adesão é assinado pelo presidente da organização que participa da BENCHNET. O termo aborda as questões de confidencialidade e privacidade de uso das informações trocadas na rede e indica os dois representantes institucionais da organização na rede. O regulamento da rede versa sobre:

- Objetivos e composição da rede: contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão em uso nas organizações. A composição da rede é constituída pelas organizações que ingressaram e/ou foram convidadas formalmente mediante assinatura do Termo de Adesão.
- As obrigações das organizações: indicar dois representantes; assumir a coordenação da rede conforme estipulado no regulamento; sediar reuniões de acordo com o calendário; apoiar ações da rede; e não faltar mais de três encontros no ano.
- A composição da coordenação e suas atribuições: com diretor e vice, de modo geral as atribuições ficam em coordenar as reuniões e acompanhar o planejamento estratégico.
- Atribuições da rede e seu funcionamento: elaborar e acompanhar o planejamento estratégico da rede, zelar pela confidencialidade e privacidade das informações,

decidir sobre entrada e permanência das organizações na rede. As reuniões são mensais, podendo ser extraordinárias quando necessário.

- Adesão de rede: a organização pode ser convidada ou solicitar sua participação. Para ingressar na rede deve obedecer a alguns critérios: ter conhecimento sobre o MEG ou práticas similares; não ter organização concorrente na rede ou que apresentem conflito de interesses; ser aprovada com unanimidade pela rede e assinar o Termo de Adesão.

A coordenação da BENCHNET tem duração anual e é presidida pelo coordenador e vice-coordenador. A coordenação obedece a um sistema de rodízio entre as organizações, no qual a empresa vice assumirá a coordenação no ano posterior. As principais atribuições da coordenação, de acordo com o regulamento da rede são: coordenar e acompanhar o calendário anual do comitê; coordenar e comunicar as reuniões ordinárias e extraordinárias; preparar ata relativa a trabalhos afetos e decisões tomadas; controlar e informar a rede no caso de descumprimento do regulamento; e receber indicações de novas empresas para interagir com a rede e organizar o processo de análise desses pedidos junto as organizações da rede. O coordenador também exerce o papel de líder e mediador de conflitos, além dos já atribuídos pelo próprio regulamento (O2; E1).

A memória da rede, outro mecanismo de gestão, é registrada por meio de atas das reuniões, documentos de apresentação de temas, visitas técnicas, entre outros documentos relevantes. Todos os documentos são armazenados e disponibilizados em nuvem de dados na internet (Dropbox) e disponibilizados a todos membros da rede (O5, E2; O5,E1; O1,E1).

O planejamento conjunto é uma das principais ferramenta de gestão da rede, ele organizar as demandas (temas), de interesse das organizações, que serão tratadas durante o ano pela BENCHNET. O planejamento segue os seguintes passos:

- identificação de temas: cada organização elabora um documento com os temas de interesse a serem trabalhados durante o ano na BENCHNET (O2, E1; O5, E1) e em quais desses temas elas podem contribuir com a rede. Esse documento é enviado ao coordenador da rede que consolida as informações de todas as organizações (O1, E2);
- elaboração e priorização de temas: no dia marcado para elaboração do planejamento, normalmente no final do ano, o coordenador da rede apresenta a planilha de dados consolidada das organizações (O1, E2). Nesse momento é realizada a escolha dos temas que são priorizados pela frequência (O2, E1), ou

seja, os que mais aparecem, com limite de quantidade relativo ao número de encontros da rede no ano vigente;

- divisão de tarefas: após a escolha dos temas, as organizações dividem as responsabilidades para apresentá-los nas reuniões mensais (O5, E1; O5, E2). Esses temas poderiam ser apresentados pela a organização responsável, caso essa tivesse boas práticas sobre o tema para apresentar, ou a organização poderia trazer um parceiro externo a rede;
- temas não atendidos: os temas que não são atendidos no decorrer das reuniões mensais são tratados especificamente por cada organização, como interações em díade e não de toda a rede;
- replanejar: o planejamento é flexível e revisado a cada três meses, tanto para trocar temas quanto para incluir os emergentes.

O tamanho da rede também foi citado pelos entrevistados como um ponto a ser observado no gerenciamento da rede: “É legal ser um grupo pequeno, não muito grande, daí não vira uma assembleia, porque é muito mais fácil de conversar de interagir” (O3, E1).

A BENCHNET não é pessoa jurídica e também não tem orçamento próprio, ou seja, a questão financeira fica na dependência das organizações, que podem auxiliar ou não. Isso pode dificultar a participação de palestrantes ou outras despesas necessárias para realização de eventos, conforme relata o(a) entrevistado(a): “Eu lembro de uma vez, em um dos fóruns, a O5 pagou a despesa do palestrante que a gente conseguiu trazer de São Paulo, nunca mais a gente conseguiu que uma empresa conseguisse patrocinar a despesa” (O5, E1).

A **pressão externa**, também é um fator de influência, sendo a pandemia, que iniciou em 2020 no Brasil, um exemplo que influenciou a interação entre as organizações da rede. Esse fator não é controlado pela rede, porém pode ser mitigado por ela. Algumas ações foram realizadas pela rede: as reuniões presenciais passaram a ser virtuais (via software de videoconferência); as reuniões com apresentação dos *cases* de boas práticas também ocorreram de forma virtual; e as visitas técnicas presenciais e o fórum anual foram suspensos (O4, E1; O4, E2; O2, E1; O1, E2). Apesar do distanciamento social, os membros da rede também viram oportunidades em uma nova forma de interagir:

Agora até ficou mais fácil de fazer vídeo chamadas, todo mundo tá no digital , então ficou muito mais fácil marcar com outras empresas que nem são do comitê (O2, E1). Eu vejo que a pandemia, ela prejudicou em muita coisa, mas ela ajudou em outras coisas. E outras coisas no sentido de você abrir para mais pessoas pudessem participar e até contribuir (O4, E3). O fato de a gente ter essa possibilidade do online, permitiu que a gente trouxesse pessoas de fora [...] (O3, E1).

Por fim, a dinâmica de interação descreve o ambiente, os fatores, mecanismos e a forma como os atores interagem em busca da aquisição de novos conhecimentos. É o lócus do processo de AIO, que é constituído por relações entre os parceiros, mecanismos de interação, governança e gestão que influenciam o compartilhamento do conhecimento que se dá por meio da interação. Na sequência descreve-se a dinâmica de internalização. Processo em que o novo conhecimento adquirido, por meio da interação entre as organizações na rede, retorna para a organização aprendiz.

4.5. INTERNALIZAÇÃO: O NOVO CONHECIMENTO A SER TRADUZIDO E APLICADO

A dinâmica de internalização trata sobre o quanto uma organização está receptiva a internalizar e promover mudanças a partir dos novos conhecimentos adquiridos na rede (HOLMQVIST, 2003a). Enquanto a dinâmica de interação trabalha a aquisição do conhecimento por meio da interação com outras organizações, a internalização trata de socializar, adequar e aplicar os novos conhecimentos na organização-aprendiz. No Quadro 15 apresentam-se as categorias e códigos encontrados na análise dos dados referentes a essa dinâmica.

Quadro 15 - Dinâmica de Internalização: categorias e códigos

Categoria	Código
Pressão Externa	Crises de mercado
Cultura e política interna	Alinhamento com a estratégia organizacional Cultura do benchmarking Envolvimento da gestão
Capacidade absorptiva	Processo descentralizado Socializar o conhecimento Habilidade de transformação Repositório de conhecimento Aplicação do conhecimento
Representante institucional	Incentivo à mudança Ponte da informação

Fonte: elaborado pela autora.

A **pressão externa** provocada por crises de mercado, crise climática e/ou pandêmica, podem ser identificadas como fatores que podem auxiliar em processos de mudança organizacional:

Por outro lado, você tem as crises, a pandemia, crise climática, novo marco do saneamento que exigem a mudança. [...] Então, todo movimento de mudança não é rápido, todo movimento de mudança ele enseja convencimento, todos movimento de

mudança ele enseja identificação de valor. Cada profissional enxerga valor naquela mudança de forma diferente. (O4, E1).

A **cultura e política interna** traz as ações e normativas que podem motivar ou servir de barreira para a internalização do novo conhecimento na organização aprendiz. Quando um novo conhecimento é trazido para a organização e está alinhado com a estratégia desta, pode haver agilidade no processo de reconhecimento e incorporação desse pela organização:

O que eu vejo claramente é que para realizar uma mudança, e isso perpassa a [BENCHNET], é que qualquer iniciativa precisa estar muito alinhada com nosso planejamento estratégico, com as nossas estruturas de governança, as nossas culturas, nossos procedimentos e estar vinculado a uma estratégia de gestão da mudança. Na maioria das vezes os processos que foram trabalhados na [BENCHNET] foram trazidos no ambiente corporativo se combinando com alguma outra coisa e foi mais uma parte dentro do processo de gestão da mudança, que tem seus ritmos em função daquilo que se estabelece como pauta prioritária para aquele ciclo de gestão (O4, E1). [...] quando acontece essa busca a pessoa já vai melhorar o processo dela, então não é uma coisa que ela não vai implementar. Se ela está nessa busca, tá procurando gente e o processo está acontecendo é porque ela tem interesse (O4, E2).

A cultura do *benchmarking* representa a procura por boas práticas de gestão em outras organizações de forma estratégica e focada. Assim, o processo de *benchmarking* é realizado quando a organização visitada é relevante para a organização-aprendiz que está disposta a promover mudanças em seus processos. Alguns entrevistados relatam isso:

Então quando a gente busca o benchmarking é porque a prática ela vai ser implementada. É bem bacana isso, acontece a muito tempo na O4, dá para se dizer que já é um rito estabelecido (O4, E3). [...] implantar o Benchmarking é um aprendizado pra gente, ver nas outras e sempre tem uma pitada de adequação para nossa realidade, é difícil o processo que você vai lá e não eu consigo fazer igualzinho aqui (O2, E1). Então a gente tem sim um padrão, uma ficha (para visitas técnicas) que é disponibilizada em um diretório em comum acesso as unidades do O2 (O2, E2). [...] então a gente vai lá e visita e consulta [visitas técnicas] faz um relatório do que foi consultado, tira foto, registra, formaliza para que a gente use isso de alguma maneira (O2, E2).

O envolvimento da gestão retrata o apoio dado aos representantes institucionais no processo de incorporação do novo conhecimento na organização. Esse tipo de suporte é importante pois o representante institucional é uma peça-chave no processo:

[...] ela já vai com o aval para implementar. Com o aval do gerente, do diretor, o diretor diz "vai lá e participe", o gerente "vai traga para melhorar isso aqui" (O4, E2). [...] Em outras empresas, as consultas que a gente faz isso é apresentado primeiro para a gerência para ver se faz sentido a gente dar continuidade ao que está sendo buscado dentro da [BENCHNET] (O2, E2). Nessa apresentação, tinha todos os dados, números, valores, como iria impactar, quanto a gente iria economizar, quais os indicadores de KR que poderiam trazer resultado para nós. Então tudo isso foi voltado em cima dessas informações que foram apresentados para diretoria e aí eles deram ok e disseram pode tocar (O1, E2).

A categoria **capacidade absorptiva** identifica a capacidade da organização de dar valor ao novo conhecimento, transformá-lo e aplicá-lo no contexto organizacional (*cf.* LANE;

KOKA; PATHAK, 2006). A etapa inicial de um conhecimento externo começa pela sua socialização com a organização. Essa socialização ocorre via representante institucional por meio de repasse de informações e conhecimentos via e-mail e/ou convites para que as pessoas participem de eventos da rede:

Então quando tem essas palestras, independentes se são aquelas que são da nossa necessidade, eu divulgo isso para dentro da companhia e há uma participação muito boa dos funcionários da O4 (O4, E2). Quando era para fazer uma palestra sobre clima organizacional, a quem interessa clima organizacional, não era para área da qualidade, é para área de recursos humanos, então nós representantes além da nossa participação, a gente convidava a área de recursos humanos para participar (O4, E3). [...] a gente pegava aquele material e ai mandava para fulano e beltrano, a gente mandava para aquele grupo que de alguma forma estava envolvido com aquele assunto. (O5, E1) a gente compartilhava um link ou uma apresentação, a gente compartilhava isso com os gestores a gente pedia para que eles compartilhassem com a sua equipe. Eu dizia o próximo tema é sobre inovação e quem vai falar é fulano de tal, você quer participar? E quando era ao contrário, eles não foram então e a gente poderia voltar e compartilhar, isso acontecia por e-mail, compartilhamento de e-mails (O1, E2). E assim quando tinha algum evento mais fechado nas reuniões, como acontecia antes da pandemia, daí a gente passava as informações para os colegas o material ou as vezes alguma solicitação de uma visita, determinada empresa, ou uma ação de benchmarking sobre determinado processo (O3, E1).

A forma de compartilhar informações e conhecimentos ocorre de forma descentralizada, ou seja, de acordo com a área de interesse:

[...] eu acho que as formas eram sempre as mesmas, essa sabe de levar a pessoa lá envolvida [...] (O5, E1). Ela foi, assistiu, “legal mas eu preciso levar mais gente”, então ela resolve lá dentro com o pessoal dela, entra em contato com o povo da [BENCHNET] que talvez nem seja só eles, talvez seja o cara da empresa e eles fazem e fizeram o benchmarking, (socializar com a área) (O5, E1). [...] do comitê a gente sempre conversa assim com outras as áreas, convida para ver se tem algum assunto que seja de interesse, e convida as pessoas para participar das palestras, de alguma discussão, ou quando tem algum evento em especial também convida. E essas áreas acabam sendo as encarregadas de aprimorar os seus processos (O3, E1). Depende do assunto, como são coisas muito específicas, elas têm que ser ali daquela alçada. Por exemplo, fazer uma visita na O3 que a gente foi ver o processo de aquisição, então a agente passou para a garantia da qualidade essa informação, que tratava daquela questão de aquisição. E assim, a gente não distribuir aquele relatório para várias pessoas, a gente trabalha com a área específica (O3, E1).

A organizações O2 possui um repositório de informações utilizado como uma forma de compartilhar conhecimento de forma sistematizada com sua organização. Esse repositório é constituído de uma planilha eletrônica com um painel onde é feito o registro de várias empresas visitadas e as boas prática identificadas nestas visitas, acessível a toda O2.

Já o(a) E1 da O5, comenta em sua entrevista, que não tem dados sistematizados de visitas que ocorrem em sua organização. E1 é ciente que os dados sistematizados destas visitas auxiliam no controle e compartilhamento de informações, porém não mencionou projetos de implantação deste controle na organização. As demais organizações não se manifestaram sobre este fato.

A habilidade de transformação é necessária para que o conhecimento seja adaptado ao contexto organizacional. As organizações adquirem o novo conhecimento por meio da interação com as organizações da rede. Esse conhecimento é apresentado no contexto da organização visitada, assim a organização-aprendiz necessita transformá-lo para o contexto da sua organização. Na BENCHNET, pôde-se perceber esse processo, conforme relato:

A filosofia sempre foi fortalecimento da marca da O4, mas mais do que isso, realmente um fórum para mútuo aprendizado, seja por meio de compartilhamento ou simplesmente em ouvir a experiência e apropriá-la ao nosso contexto (O4, E1). O benchmarking mesmo na sua própria metodologia diz para você não vai lá e simplesmente cópia, você tem que trazer, adaptar e melhorar. Você não implanta igual a outra empresa, você tem que trazer a melhoria para a tua empresa e adaptar a ela (O4, E3). Eu não implantei igual, eu melhorei. Melhorei o processo de gerenciamento de risco ali onde eu trabalho (O4, E2). E aí a iniciativa dele era criar um modelo de gestão, sabendo que lá tinha um específico ele foi lá buscar e ele trouxe, e aí é claro a gente vai buscar informação e a gente não vai copiar e fazer igual, a gente tem que adaptar e adequar a nossa realidade. Não adianta eu querer criar um Pinheiro, uma araucária, igualzinho a que tinha lá, na nossa cultura não cabia (O2, E1). Então eu estruturei, como estava [no grupo da O1], como nós estávamos, como a O5 estava, e em cima disso, dentro da nossa realidade que eu fiz a minha proposta de mudança (O1, E2).

A aplicação do novo conhecimento refere-se ao processo de mudança ocasionado pela incorporação deste pela organização. Este processo é peculiar a cada organização e pode ser considerado complexo, principalmente quando o tamanho da organização, natureza jurídica e tipo de mudança influenciam sobre ele:

Então, todo movimento de mudança não é rápido, todo movimento de mudança ele enseja convencimento, todos movimento de mudança ele enseja identificação de valor. Cada profissional enxerga valor naquela mudança de forma diferente. [...] Num universo com quase sete mil empregados, distribuídos em 346 municípios, você estabelecer um processo de gestão da mudança é extremamente complexo (O4, E1). A gente tem uma série de dificuldades que nós somos uma empresa pública. [...] Então tem muita coisa que as outras empresas por serem privadas, ou serem estatais de outro porte, elas têm mais facilidade do que a gente de conseguir aprimorar nossos processos (O3, E1). Tudo depende do tamanho da mudança e o que foi consultado. Vou falar daqui da nossa unidade, a gente trabalha aqui em núcleos. Então os assuntos que são inerentes a cada núcleo são tratados e teve uma aprovação dentro de cada núcleo e isso é formalizado. Quando tem alteração de uma norma ou é alterado algum processo, os processos são muito bem descritos, assim a gente faz uma revisão aí anualmente dos nossos processos, então isso é mudado em alguma norma interna, em algum procedimento interno, e as pessoas que fazem isso depois de consultado, depois de aprovado, são as pessoas que são responsáveis dentro de cada núcleo de atuação, dependendo muito de cada assunto que foi buscado (O2, E2).

As mudanças de maior complexidade requerem processos de maior sensibilização e acompanhamento dos resultados. Essas informações podem ser observadas nas falas de alguns representantes:

Foi feita a convenção com todos os colaboradores, teve trabalhos com todos os funcionários envolvido, todos os gerentes e dali surgiram os elementos que iriam compor o nosso modelo de gestão. Tem toda uma estratégia envolvendo a casa toda para descobrir quais entes que iriam compor o modelo de gestão da O2 (O2, E1).

Nessa apresentação, tinha todos os dados, números, valores, como iria impactar, quanto a gente iria economizar, quais os indicadores de KR que poderiam trazer resultado para nós. Então tudo isso foi voltado em cima dessas informações que foram apresentados para diretoria e aí eles deram ok e disseram pode tocar. [...] os indicadores nos controles semestrais, esses acompanhamentos a gente fazia todo mês com a diretoria, estava também em uma plataforma de acompanhamento, todas as ações que eram feitas estavam lá descritas, todos os desdobramentos também. Em seguida a gente começou a trabalhar também a parte de comunicação para que as pessoas enxergassem a área de uma forma diferente, não adiantaria a gente fazer toda uma reestruturação se todo mundo continuasse procurando a gente para as coisas que não eram mais conosco. [...] Então a gente começou a divulgar o alcance dos resultados, a gente parabenizava de forma pública o alcance desses resultados, colocava como resultado da área (O1, E2).

A categoria do **representante institucional** retorna a figura do agente que representa a organização. Na dinâmica de internalização, ele faz a ponte de retorno das informações, provindas da rede, para sua organização, tornando-se também um incentivador à mudança:

[...] a gente entrega para o dono da lacuna. Ano passado a gente teve vários benchmarkings, várias necessidades da companhia e o dono da lacuna que participa e ele convida quem ele quer da área (04, E2). Era forma de fazer, então nós éramos a ponte (05, E1). Mas lógico, como o aprendizado é uma coisa que você incorpora, algum assunto que a gente está tratando sobre aquilo, de uma outra área que tem uma inter-relação com aquele tema, a gente aproveita para fazer uma colocação de alguma melhoria ou alguma questão ali sobre aquele processo. Nem sempre você só receber um conteúdo é algo que a pessoa que vai receber esteja preparada. Então as vezes é melhor algumas vezes você dá umas pinçadas, você vai colocando a sementinha lá onde ela tem que brotar (O3, E1).

Por fim, a dinâmica de internalização refere-se aos elementos e a forma como cada organização absorve o conhecimento provindo da interação com a rede. A cultura e a política interna, a atuação do seu representante institucional, a pressão externa (crise de mercado) e a capacidade absorptiva da organização são fundamentais para que efetivamente a aprendizagem efetivamente ocorra. Na próxima seção, os resultados das análises do campo são discutidos com a literatura.

5. DISCUSSÃO

A presente seção foi organizada em subseções que discutem o resultado da análise temática, descrita na seção anterior, com a literatura atual sobre o tema. Na sequência, discutem-se as características da rede BENCHNET; as evidências de aprendizagem e a perspectiva multinível; as dinâmicas da AIO e por fim é realizado uma síntese da seção. A partir das discussões foram criadas proposições que sintetizam as discussões. Essas proposições foram criadas a partir de dois critérios: a) a partir da emergência dos dados de campo ou b) assuntos que corroboram com pesquisas empíricas discutidas na literatura. A escolha por pesquisas

empíricas, e não somente teóricas, dá-se por uma questão de verificação com a realidade do fato estudado.

5.1. A REDE BENCHNET

As redes interorganizacionais são definidas como um conjunto de laços complexos que abrangem e interconectam uma série de organizações de diferentes tipos, dentro e entre setores (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996; DAGNINO *et al.*, 2015). Elas podem ser consideradas como canais pelos quais fluem informações, conhecimento, ideias e recursos pertencentes e controlados pelos atores da rede (DAGNINO *et al.*, 2015). As redes também podem configurar-se como espaços interorganizacionais nos quais as organizações buscam aprender (KOPUT; SMITH-DOERR, 1996; MÖLLER; SVAHN, 2006).

A morfologia de rede pode ser vista como uma forma de interação que beneficia a ação coletiva em busca do conhecimento, tornando-se o que os autores preconizam como um ambiente no qual os indivíduos podem separadamente e coletivamente refletir sobre suas próprias experiências e a dos outros, aprendendo com essas (BERGH, 2008; AVALOS-QUISPE, 2019). Nesse sentido, Brito (2002) traz as características morfológicas de uma rede: os **nós**, podem trazer as empresas como unidade básica de análise ou as atividades como os pontos focais do arranjo comum entre seus membros; **ligações (conexões)**, trata da densidade entre os membros da rede, que trata das afinidades entre os parceiros que geram conexões mais fortes ou mais fracas; e finalmente o **fluxo**, que trata do tangível (insumos e produtos) e/ou intangível (informações) que ocorrem devido à interação entre seus membros. Na BENCHNET as atividades comuns entre o grupo representam os **nós**: o fórum anual à comunidade; o compartilhamento de boas práticas e cases; as reuniões mensais; as palestras/treinamentos; e visitas técnicas. As **ligações (conexões)** podem ser percebidas por meio dos vínculos de amizade, confiança e a cooperação enfatizados como um ponto forte do grupo (O4, E1; O4, E2; O5, E1; O2, E1; O1, E2; O3, E1). Esses tipos de vínculos fortalecem as conexões entre eles e também aumentam o compartilhamento de conhecimento entre eles. A confiança e a cooperação também foram os fatores facilitadores mais citados na literatura (*cf.* Quadro 5) para a ocorrência da AIO.

E, por fim, o **fluxo**. Esse fluxo pode ser descrito por meio das dinâmicas de extensão, interação e internalização da AIO. Quem leva a informação, o conhecimento ou o acesso entre

os níveis organizacionais e interorganizacional, ou seja, entre a BENCHNET e a organização, é o representante institucional. Na perspectiva das dinâmicas, isso ocorre da seguinte forma:

- na extensão: as organizações, de forma individual (nível organizacional), identificam os temas de interesse organizacional a serem encaminhados para a rede discutir em suas reuniões. São levantadas também, as boas práticas nas quais a organização pode compartilhar com a rede.
- na interação: as organizações, por meio da interação entre elas na rede (nível interorganizacional), compartilham informações e conhecimentos sobre as boas práticas (experiências), em determinado tema.
- na internalização: a organização-aprendiz, de forma individual (nível organizacional), recebem o novo conhecimento gerado a partir das interações com a rede e inicia o seu processo de adaptação e incorporação do novo conhecimento.

A configuração da BENCHNET se enquadra como uma rede estratégica (*cf.* JARILLO, 1988) ou horizontal (*cf.* MARCON; MOINET, 2000; BALESTRIN; VARGAS, 2004). Redes horizontais utilizam a cooperação como um mecanismo eficiente para criação, recombinação, transferência e integração de conhecimento (LARSSON *et al.* 1998; MARIOTTI, 2012; MOZZATTO; BTITENCOURT, 2018). A BENCHNET é uma rede que se utiliza da cooperação entre os participantes como estratégia para alcançar seus objetivos. Uma relação de independência (tanto econômica como de aprendizagem) também é observado como características da rede. Isso observa-se em seu regulamento interno (valores, equalização na tomada de decisões entre os parceiros) e na fala dos entrevistados:

Se você tinha um assunto, "ah eu preciso de assunto urgente", você falava com um, falava com outro daqui a pouco você estava com a informação na mão (O5, E1). O que facilita é que eu vejo que é um é um algo totalmente vivo não tem necessariamente uma regra, eu sei que cada ano é priorizado um ou dois assuntos. E o que facilita que eu acho que é livre no sentido que você pode buscar o que você tem necessidades naquele momento. As pessoas são livres para te ajudar naquele momento. Qualquer momento que a gente precisa de informações sempre as pessoas que participavam [da rede] estariam abertas para passar informação, para orientar (O1, E2).

Redes estratégicas têm como norteador o processo de negociação, diferente da lógica hierárquica de competição de mercado, pois tem como objetivo o compartilhamento de recursos e planos e ações conjuntos que são determinados pela negociação entre parceiros (KNIGHT, 2002). Isso pode ser observado na BENCHNET tanto no seu regimento interno (que descreve o processo de tomada de decisão paritária), quanto no seu processo de planejamento anual. Na elaboração do planejamento anual, observou-se que existe a negociação entre os parceiros na

definição dos temas a serem discutidos pela rede durante o ano. Assim, com base nas argumentações supracitadas sugere-se a seguinte proposição:

Proposição 1. Redes estratégicas com características de cooperação e lógica não hierárquica favorecem a ocorrência das dinâmicas da AIO.

Outro ponto que traz em voga a rede como uma arena para aprendizagem é a diversidade de conhecimento. Quanto à diversidade do conhecimento, Powel e Swart (2010) trazem como o conhecimento se acumula por meio de características de heterogeneidade e homogeneidade de uma rede. Os autores sugerem que o conhecimento se acumula em redes por meio de dois mecanismos: (a) redução da incerteza sobre a existência e a natureza das ligações entre os conceitos padrões dos membros (grupos) sobre determinado problema e (b) pela expansão apropriada da cardinalidade do conjunto de conceitos pela inclusão de novos conceitos válidos (relevantes). A homogeneidade, ou similaridade de conhecimentos, traz a sobreposição de conhecimento entre os membros, reduzindo as incertezas sobre determinado problema e autentica os conceitos já existentes sobre o mesmo. Por outro lado, a heterogeneidade da rede traz o inverso do impacto na acumulação de conhecimento, enfatizando a exploração de novos conhecimentos. Na BENCHNET, a homogeneidade pode ser percebida por meio dos representantes das organizações, que pertencem as áreas estratégicas de sua organização e lidam com processos de gestão:

[A BENCHNET] é um fórum especializado em assuntos estratégicos. Então, nem sempre você encontra fórum especializados em assuntos estratégicos. E estratégico do ponto de vista organizacional, onde as empresas estão conectadas em sintonia com esses desafios, com o planejamento estratégico [...] (O4, E1). A gente tinha muitas pessoas ligadas ao planejamento estratégico, então nos seguíamos, como nosso intuito era seguir processos de gestão, de métodos e tudo mais, então isso trazia pessoas desse mundo (O5, E1). [...] acho que facilita porque a gente tem o nível assim muito parecido, digamos assim o grau de instrução, isso facilita (O2, E1).

A heterogeneidade na BENCHNET é percebida por meio dos diferentes setores de mercado e natureza jurídica das organizações, como também pela participação multisetorial (vários setores da organização), que levam temas a serem discutidos pela rede. Há diferenças nas normas, tanto de constituição como na atuação, entre empresas privadas e públicas, o que pode fazer com que elas tenham que fazer maiores adaptações para aplicar o conhecimento em suas organizações. Se por um lado o esforço para adaptação é maior, a diversidade de conhecimento também pode ser. Além disso, devido a rede ter como *locus* “boas práticas de gestão”, a procura pelo conhecimento perpassa as áreas e torna-se multisetorial, trazendo mais

diversidade de conteúdo ao processo de aprendizagem. Essas proposições podem ser identificadas nas falas dos entrevistados:

Se você tinha um assunto, "ah eu preciso de assunto urgente", você falava com um, falava com outro daqui a pouco você estava com a informação na mão. Então lá a gente tinha empresa estatal, empresa pública e deu certo, deu muito certo. Mesmo sendo dois mundos, a gente tentava manter isso como uma coisa boa (O5, E1). [...] a empresa pode compartilhar suas experiências com um grupo seletivo de organizações, devidamente posicionados no nicho que atuam e que de alguma forma também possibilita não só o compartilhamento, mas também um aprendizado com outras importantes experiências. [...] Outra fortaleza importante da [BENCHNET] é que ele é multissetorial. Nem sempre você tem fóruns com uma trajetória multissetorial (O4, E1). [...] se for buscar quase todas as áreas da empresa participaram de alguma forma de benchmarking junto as empresas do comitê (O4, E3).

A fala dos entrevistados corrobora com os estudos de Bergh (2008) e Avalos-Quispe (2019) quando esses ressaltam que a vantagem de aprender em uma rede é que ela fornece uma arena de aprendizagem onde os indivíduos podem separadamente e coletivamente refletir sobre suas próprias experiências e as dos outros. Assim, a partir das discussões, apresenta-se a seguinte proposição:

Proposição 2. A diversidade de conhecimento dos parceiros na rede influencia as dinâmicas de extensão e interação da AIO.

5.2. AS EVIDÊNCIAS DE APRENDIZAGEM E A PERSPECTIVA MULTINÍVEL

A aprendizagem ocorre por meio de interações individuais e coletivas em vários níveis (individual, grupal, organizacional e interorganizacional) e espaços formais e informais (MOZZATTO, 2012; ANAND *et al*, 2020). A aprendizagem também está relacionada com a mudança cognitiva e comportamental do aprendiz (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; KNIGHT, 2002) e a sua ocorrência pode ser observada por meio de episódios de aprendizagem (KNIGHT, 2002; WILBERT, 2019).

5.2.1. Episódios de Aprendizagem: evidências de AIO

A AIO é evidenciada nas mudanças das propriedades da organização-aprendiz, como sistemas, estruturas, procedimentos, cultura, rotinas ou estratégias (KNIGHT, 2002; WILBERT, 2019), a partir da incorporação do novo conhecimento provindo da interação desta com outras organizações da rede (*cf.* KNIGHT, 2002 *cf.* WILBERT, 2019;).

Na BENCHNET os entrevistados descreveram 10 episódios dos quais eles fizeram parte, ora como executor da própria mudança em sua organização, ora como intermediários dessa. Alguns desses episódios são apresentados no Quadro 16 e analisados a partir das dinâmicas da AIO.

Quadro 16 - Episódios de aprendizagem e as dinâmicas da AIO

Episódio/Organização	Dinâmica	Descrição
Implantação da área de melhoria de processos (O1)	Extensão	A O1 precisava estruturar melhor sua área de melhoria de processos, pois tinha várias responsabilidades que não eram desta área. Havia uma sobreposição de responsabilidades e isso precisava mudar. A representante institucional era responsável por esta área, na época, e levou essa demanda para ser debatida na BENCHNET.
	Interação	A representante então conseguiu agendar visitas, <i>in loco</i> , com a O4 e O5 que tinham processos bem estruturados nesta área.
	Internalização	A representante então consolidou todos os dados e socializou, por meio de apresentação, para justificar a mudança para a gestão da O1. Assim que ela apresentou os dados de como teria que estruturar a equipe e os ganhos que a O1 teria, deu-se continuidade ao processo internalização e seus desdobramentos até a institucionalização da mudança (implantação da área de melhoria de processos).
Elaboração de indicadores de sustentabilidade (O2)	Extensão	A O2 estava estruturando seu processo de indicadores de sustentabilidade e o representante institucional da O2 compartilhou, com a área responsável, que haveria uma palestra de boas práticas na rede sobre esse assunto. O responsável pela área se interessou e foi procurar o representante institucional.
	Interação	A pessoa da O2, responsável por esses indicadores, participou de uma palestra na BENCHNET sobre o tema. Depois ele agendou uma visita técnica, <i>in loco</i> , na O1, que era a organização que tinha este tema mais desenvolvido. A visita foi realizada e anotou-se como esse processo era realizado na organização visitada. Em outro momento, esse tema foi novamente debatido na BENCHNET e o responsável pelo processo novamente foi assistir. Nesse momento, todas as organizações apresentaram como faziam esse processo.

	Internalização	As informações e conhecimentos adquiridos na interação com os parceiros da rede foram socializados, adequados à realidade da organização e incorporados pela O2.
Implantação da área de Governança corporativa (O3)	Extensão	A O3 precisava implantar a área de governança corporativa na organização. Assim, a representante institucional levou essa demanda para a rede, com o intuito de identificar se alguma organização teria boas práticas sobre esse tema.
	Interação	A representante institucional da O3, na rede, era a responsável pela implantação da área governança corporativa na O3. A representante então agendou duas visitas, <i>in loco</i> , na O4 e O5, para reunir informações e conhecimentos sobre a área de governança. “Na O4 eu fui sozinha [...] na O5 eu já levei dois colegas meus, de áreas afins e que também poderiam aproveitar essa oportunidade [...]” (O3, E1).
	Internalização	As informações e conhecimentos observados na visita, <i>in loco</i> , foram socializados com as áreas estratégicas da O3, com as devidas adequações à realidade da organização. Após aprovação da gestão, iniciou-se o processo de implantação da área de governança corporativa na O3.
Adequação do programa “Use o Bom Senso” (O4)	Extensão	O representante institucional da O4, motivado pela necessidade de adequação à certificação externa da organização, encaminhou a BENCHNET o interesse em conhecer boas práticas sobre o programa de 9s. A organização queria atualizar o seu programa de 5s para 9s.
	Interação	O representante institucional interagiu com os parceiros e organizou visitas, <i>in loco</i> , em três organizações da BENCHNET. Essas visitas tiveram como objetivo observar e identificar como as organizações se adequaram as novas exigências do programa 9s.
	Internalização	Após as visitas, o representante socializou as informações e conhecimentos obtidos nas visitas <i>in loco</i> com a O4. O representante então auxiliou no processo de adequação do novo conhecimento à O4 e ajudou na implementação da mudança de 5s para 9s.
Implantação do método de treinamento no local de trabalho (TLT) (O5)	Extensão	Uma pessoa da área de treinamento buscou a demanda sobre TLT junto ao representante institucional da O5. Esse entrou em contato com uma das organizações da rede que utilizava o método para agendar uma visita.

	Interação	A pessoa da área de treinamento, com mais algumas pessoas desta área, foram visitar, <i>in loco</i> , a organização da rede que usava o método TLT.
	Internalização	A partir das informações e conhecimentos, obtidos por meio da visita, o processo foi adaptado (a realidade da O5), socializado com os envolvidos e implementado na organização. “E aí o que é que a gente fez, criou os facilitadores, montou um roteiro e eles ensinavam no local de trabalho” (O5, E1)

Fonte: elaborado pela autora.

Pode-se observar no Quadro 16 que na dinâmica de extensão os temas levados para a interação com a rede foram motivados por assuntos que a organização-aprendiz queria promover mudanças (melhoria ou implantação). Na interação observa-se que o que há de comum entre os episódios são as visitas *in loco*. Esse tipo de mecanismo de interação pode ser considerado de alto nível, pois a organização-aprendiz pode observar a tarefa ou processo em execução, abrindo acesso à aquisição de conhecimentos tácitos. Por fim, na internalização observa-se que o representante ou a pessoa que visitou a organização consolida as informações, socializa com a organização os conhecimentos obtidos na(s) visita(s), adapta/transforma-os à realidade organizacional e inicia o processo para incorporar o novo conhecimento à organização-aprendiz. Pode-se observar que o processo de mudança na organização-aprendiz, a partir das interações que ocorreram, evidenciam a AIO. Com base no exposto, sugere-se a seguinte proposição:

Proposição 3. A escolha de temas estratégicos, na dinâmica de extensão; a visita *in loco* na organização (que apresenta as boas práticas), na dinâmica de interação; a socialização e a transformação (adaptação) para a realidade da organização-aprendiz, na dinâmica de internalização; são os mecanismos que favorecem a ocorrência de episódios de aprendizagem.

5.2.2. Do nível individual ao interorganizacional na perspectiva das dinâmicas da AIO

O conhecimento parte do indivíduo, perpassa pelo grupo e institucionaliza-se na organização (teorias da AO, abordadas na subseção 2.2) e pode ser contestado em espaços interorganizacionais, gerando uma nova forma de ver e proceder (teorias da AIO, abordadas na subseção 2.3 e subseção 4.7). Os indivíduos desempenham um papel crucial na aquisição do

conhecimento, pois o conhecimento é criado primeiramente em forma tácita e, em seguida, explicitado aos outros indivíduos em espaços interativos “ba” condutivo que os motiva a fazê-lo (HUNTER; BEAUMONT; LEE, 2002; DOROW; TRZECIAK; VARVAKIS, 2018).

A rede é um espaço interativo no qual a organização parceira utiliza-se da representatividade para participar. Assim, o indivíduo utiliza-se do papel de representante de sua organização e torna-se um forte influenciador no processo de aprendizagem. A teoria da agência aborda esse papel de representante institucional, descrevendo a relação pela qual uma pessoa/organização (principal) contrata outra pessoa/organização (agente) para executar algum serviço em seu nome, delegando alguma autoridade para tomada de decisão do agente (JENSEN; MECKLING, 1976; PARTYKA, 2021).

É importante compreender que esse papel de agente traz o **nível individual** em voga, trazendo as demandas individuais de aprendizagem, as de sua organização e a cultura organizacional que influenciam em seu comportamento (HOLMQVIST, 2003b, 2004). Holmqvist (2003b) argumenta que a cognição e o comportamento dos indivíduos são afetados por forças variáveis que vem de sua própria organização. Essas variáveis são as regras e a cultura da organização que servem como modelos para suas interações sociais com outros indivíduos e também em interações com outras organizações. O indivíduo, como um representante institucional, valida o pressuposto de que os seres humanos podem agir em nome das organizações, podendo assim embarcar em processos de aprendizagem em nome dessas (HOLMQVIST, 2003a).

Na BENCHNET, a figura do representante institucional foi identificada nas três dinâmicas da AIO (extensão, interação e internalização, Quadro 13, Quadro 14, Quadro 15), o que enfatiza sua importância no processo de AIO e suas dinâmicas. Assim, o representante atua em nome da instituição quando este negocia os temas a serem discutidos na rede que são de interesses organizacionais, como também é o intermediário quanto ao fluxo de informação e conhecimento (HARTLEY; ALLISON, 2002; WILBERT, 2019). Nesse sentido, o representante torna-se uma espécie de ponte entre a organização e a rede.

Na dinâmica de **extensão**, início do fluxo, o representante levanta as demandas de sua organização para a rede, por meio da busca dos “temas” que abordam as “boas práticas” que sua organização tem interesse em conhecer, conforme relatado:

[...] eu compartilhava com todos os gestores que a gente estava fazendo esse levantamento. E aí eu perguntava se tinha alguma sugestão do que eles gostariam de trabalhar (O1, E2). E é claro que antes de levar para [a rede] eu ainda faço uma pesquisa interna, tipo “pessoal a gente vai começar a fazer o planejamento na [BENCHNET]” e mando isso para os gerentes, é relevante, a gente vai buscar

informação, pois as vezes vem de um gerente lá de uma regional (O2, E1). Aqui, internamente o que sempre existe é uma conversa, com os representantes, especificamente a(o) [representante institucional], e ele(a) nos pergunta sempre se tem alguma pauta interessante, dentro de uma estratégia de planejamento de temas que seriam interessantes para [O4] (O4, E1).

Além de levar as demandas organizacionais para a rede, ele também contribui nas necessidades da própria rede. As necessidades da rede abrangem desde a busca por pessoas que podem atender os temas a serem debatidos pela rede, atividades em conjunto (Fórum anual para comunidade), até no auxílio de conflitos relacionais ou de estrutura da rede BENCHNET. (O4, E1, E3; O2, E1; O1, E1; O5, E1; O2, E1).

A escolha do representante pela organização também pode impactar nos resultados das interações entre as outras organizações. Nesse sentido, Van-Winkelen (2010) sugere que os indivíduos escolhidos para representar a organização devem demonstrar comportamentos eficazes de compartilhamento de conhecimento com sua organização de origem. Na BENCHNET, a maioria das organizações procuram por perfis de indivíduos que trabalhem com a área de gestão, devido à similaridade na linguagem, como também pessoas com perfil de cooperação, que auxiliam no compartilhamento do conhecimento:

Por que algumas vezes tiveram pessoas no comitê de empresas que a pessoa não estava na área certa, era uma pessoa do RH por exemplo, que não era de uma área tão estratégica. E daí quando as pessoas eram da área estratégica as coisas aconteciam muito, trocavam muita informação. Algumas pessoas até chegavam à conclusão “eu não posso estar aqui, eu não sou essa pessoa na empresa, [...] que tem voz ativa, que pode levar e trazer” (O5, E1). É verdade, então eu vejo que uma coisa boa para se citar é o perfil das pessoas as pessoas que estão ali escolhem outras pessoas para serem representantes que tem o mesmo perfil, que gostem de gestão que sejam organizadas, se relacionem bem, sejam comunicativas, saibam levar e trazer (O4, E3). E existe uma outra peculiaridade também que é os representantes da O4 na [BENCHNET] estejam vinculados aos processos estratégicos (O4, E1). Se ele não tem ou ninguém tem, alguém se preocupa em dizer "olha tem essa empresa X que é fora que pode ter" (O4, E2).

Na dinâmica de **interação**, o representante interage com as organizações em busca de novos conhecimentos, atuando como um negociador e colaborando com a gestão e governança da rede. Na busca do conhecimento, quando procura pelo atendimento das demandas de sua organização. Como negociador, quando procura resolver conflitos (*e.g.* planejamento anual). Na governança e gestão quando, exemplo: participa em mudanças de diretrizes da rede em nome de sua organização; assume a coordenação da rede; cumpre com o que foi estabelecido no regimento interno da rede, auxilia na elaboração do planejamento anual e na execução deste.

A alta rotatividade de alguns representantes das organizações é relatada como um ponto negativo para interação na rede. De acordo com a fala dos entrevistados, a alta rotatividade pode ocasionar quebras no fluxo de informação e na própria interação com o grupo:

Então eu te diria que o grande ponto de atenção ou de dificuldade talvez seja essa a rotatividade dos representantes. E a eventual dificuldade que você tem em estabelecer isso como uma das prioridades no ambiente organizacional. [...] Na perspectiva de que se uma pessoa de referência sai do jogo nem sempre ela consegue colocar na mesma intensidade outros representantes (O4, E1). E a rotatividade de membros na [rede]. A O1 é um, daqui a pouco é outro. E isso é complicado, você não sabe com quem tá falando. A pessoa coitada tá chegando nova no grupo não sabe o que tá acontecendo (O5, E2).

Na dinâmica de **internalização**, fluxo final (da rede para organização), o papel do representante é o de socializar e motivar e/ou participar das mudanças organizacionais, que buscam incorporar do novo conhecimento à organização. O estudo de Van-Winkelen (2010) traz que a organização deve deixar claro, ao indivíduo que a representa, que a sua missão é socializar o conhecimento, provindo da rede, com a sua organização. Na BENCHNET, o início desse processo se dá por meio de um processo de socialização. Essa socialização pode ocorrer por meio de e-mails ou de convite às pessoas específicas, que trabalham com o tema em discussão na rede, em sua organização, conforme relatado:

Eu dizia o próximo tema é sobre inovação e quem vai falar é fulano de tal, você quer participar? E quando era ao contrário, eles não foram e a gente poderia voltar e compartilhar, isso acontecia por e-mail, compartilhamento de e-mails (O1, E2). [...] a gente pegava aquele material e aí mandava para fulano e beltrano, a gente mandava para aquele grupo que de alguma forma estava envolvido com aquele assunto (O5, E1). [...] eu divulgo isso para dentro da companhia e há uma participação muito boa dos funcionários da [O4] (O4, E2).

Por fim, com base na importância desse representante, sugerem-se as seguintes proposições:

Proposição 4. A alta rotatividade do representante institucional na rede influencia negativamente a dinâmica de interação da AIO.

Proposição 5. As habilidades do indivíduo (representante institucional) de negociação, de compartilhamento e socialização do conhecimento, favorecem as dinâmicas da AIO.

O **nível organizacional** também está identificado nas três dinâmicas da AIO. Na dinâmica de **extensão**, isso é percebido por meio do levantamento das demandas organizacional. Na BENCHNET, a organização identifica as suas necessidades de conhecimento e as contribuições que pode dar a rede e encaminha ao seu representante institucional. Além disso, a organização atua como um influenciador na dinâmica de extensão por meio da sua cultura e políticas, que podem motivar ou inibir a atuação do representante institucional na rede. Na dinâmica de **interação**, que ocorre no nível interorganizacional (de

rede), a presença do nível organizacional ocorre de forma indireta e seu papel é de apoio ao indivíduo (representante institucional). Ele age em nome da organização nos momentos de interação com as outras organizações. Por fim, na dinâmica de **internalização**, o olhar se volta à organização novamente. Ela se torna o “ator” principal, pois é ela que irá incorporar o novo conhecimento. O representante institucional socializa as informações e conhecimentos obtidos por meio das interações com a BENCHNET. A partir deste momento, a organização-aprendiz inicia um processo de receptividade, adaptação e aplicação do novo conhecimento.

O **nível interorganizacional** ocorre na rede, ou seja, a dinâmica de **interação** que o representa. As redes, por serem meios interativos, são particularmente úteis para transmitir informações tácitas e complexa (SCOTT, 2000). Um alto nível de interação social é necessário para trazer à tona esse tipo de conhecimento (SCOTT, 2000; OURO FILHO; OLAVE; BARRETO, 2021). Esse nível alto de interação pode ser percebido na BENCHNET quando as organizações abrem suas portas para que as organizações conheçam seus processos *in loco* e/ou tenham acesso direto para observar e interagir com as pessoas que executam a prática. Outras formas de interação também ocorrem por meio de reuniões (virtuais, presenciais), projetos conjuntos, chat online, e-mails. É por meio da interação entre os parceiros que ocorre a aquisição do novo conhecimento.

5.3. AS DINÂMICAS DA AIO: FATORES E MECANISMOS INFLUENCIADORES

Nessa subseção são discutidas as dinâmicas e os principais fatores e mecanismo que podem influenciar a sua ocorrência. Essa discussão se dá por meio do que foi encontrado na literatura sobre o assunto e o que emergiu do campo.

5.3.1. A extensão: da motivação organizacional a abertura para o compartilhamento

A dinâmica de extensão traz o viés organizacional e posiciona-se no início do fluxo de informações e conhecimento entre a organização e a rede. Nessa dinâmica, evidenciou-se a motivação, cultura e política interna, apoio da gestão e o representante institucional como fatores e mecanismo que influenciam a sua ocorrência, Figura 15.

Figura 15 - Influenciadores da dinâmica de extensão



Fonte: elaborado pela autora.

A **motivação** da organização parceira foi identificada como um dos impulsionadores que podem originar uma rede e/ou mantê-la na rede. A motivação inicial que constituiu a BENCHNET foi a troca de boas práticas de gestão entre os parceiros da rede. Essa comparação com o mercado, por meio da busca de novas práticas, já foi evidenciada pela literatura como um impulsionador de mudanças nas organizações, seja para criação de rede ou mudanças internas organizacionais (HALACHMI; WORON, 2013; WILBERT, 2019). Na BENCHNET, o compartilhamento de experiências por parceiros reconhecidos e a utilização do mesmo modelo de gestão foram evidenciados como motivadores das organizações para criar e manter a rede, conforme relato:

Isso é um ponto que facilita bastante, esse caminho, esse acesso ser mais facilitado do que se eu fosse em qualquer outra empresa por exemplo que não participasse [da BENCHNET] (O2, E2). A O1 tem um interesse muito grande em manter os relacionamentos com seus stakeholders e de participar desses ambientes colaborativos, desses grupos para benchmarking, para cocriação [...] (O1, E2). [...] o que motiva de certa forma a empresa a participar do fórum [da BENCHNET] é basicamente o fato de a empresa poder compartilhar suas experiências com um grupo seletivo de organizações [...] (O4, E1). Nesse mundo de gestão, principalmente então quem estava aderindo ao modelo de excelência de gestão e a [BENCHNET] era uma porta muito importante. [...] tinha muitos assuntos lá dentro, conceitos de gestão que a gente não conhecia na prática, então a gente foi buscar trocar informações com essas empresas (O5, E1).

A **cultura e a política interna** trazem os hábitos e comportamentos organizacionais, formais (possuem uma rotina normatizada em documentos) e informais (rotinas e hábitos organizacionais não normatizados explicitamente por meio de documentos) que influenciam a organização no momento de abrir-se para compartilhar o conhecimento na rede. Essa cultura e política afetam tanto o representante institucional, quanto a forma como este se posiciona na rede. A abertura da organização em receber os parceiros da rede, em visitas *in loco*, também evidencia uma cultura de “abertura para aprender e ensinar”, conforme relatado pelos entrevistados:

[...] não era por política, era por Cultura. A O5 sempre teve a cultura de portas aberta. Nós éramos visitados diariamente por todas empresas, tudo que é lugar sempre visitou a O5 (O5, E1). Quando a gente faz as coisas com o intuito de ensinar a gente acaba entendendo que a gente tem muito a aprender (O5, E1). Era bem comum participar de redes com outras organizações. Cada área específica, vinculada ao seu tema (O1, E2).

Essa “abertura para aprender e ensinar” pode ser observada no estudo de Easterby-Smith, Lyles e Tsang (2008). Os autores relatam que uma organização que é competente em absorver conhecimento externo também deve estar bem capacitada para ensinar e difundir o conhecimento além dos seus limites.

Outro hábito comum entre as organizações da BENCHNET é a utilização de *benchmarking* (O4, E1, E2, E3; O5, E2; O2, E1, E2). O *benchmarking* concentra-se estritamente em um processo de seleção, no qual identifica em outras organizações os melhores desempenhos e adota – ou adapta – os métodos desses líderes para uso em sua própria organização (BOWERMAN *et al.*, 2002; HALACHMI; WORON, 2013; AMMONS; ROENIGK, 2015; WILBERT, 2019). O *benchmarking* estimula as empresas a procurarem além das suas próprias fronteiras, em um processo, planejado, de comparação com o mercado na procura por novos conhecimentos (HALACHMI; WORON, 2013; WILBERT, 2019). A cultura do *benchmarking* provoca essa motivação em aprender coisas novas e também a ensinar, ou seja, abrir-se para compartilhar informações e conhecimentos, motivando a transparência, evidenciada por Larson *et al.* (1998) (*cf.* Figura 7) ou a “abertura” organizacional (*cf.* Figura 11) enfatizada por Holmqvist (2003a, 2003b). Na BENCHNET, algumas organizações (O2; O4; O5) utilizam, como uma política institucionalizada, procedimentos normatizados para realização de visitas técnicas em outras organizações. Pode-se perceber nas organizações da BENCHNET, que elas aliam políticas de melhoria contínua e processos de comparação com o mercado em seus ambientes organizacionais.

O **apoio da gestão** tem como papel principal incentivar, ratificar e apoiar a participação do representante institucional na rede. Essa declaração corrobora com o estudo de

Van-Winkelen (2010), quando este argumenta que o compromisso da alta administração está em permitir que eles (os representantes) permaneçam envolvidos o maior tempo possível para construir capital social e relacionamentos de confiança eficazes dentro da colaboração para que o conhecimento mais significativo possa ser compartilhado. Na BENCHNET, esse incentivo ocorre quando a gestão apoia o representante a participar das reuniões e valoriza o que está sendo discutido na rede (O5, E2; O2, E1). Outro ponto evidenciado por E3, da O4, é a liberação de aporte financeiro para custear ações da rede. Assim, pode-se sugerir a seguinte proposição:

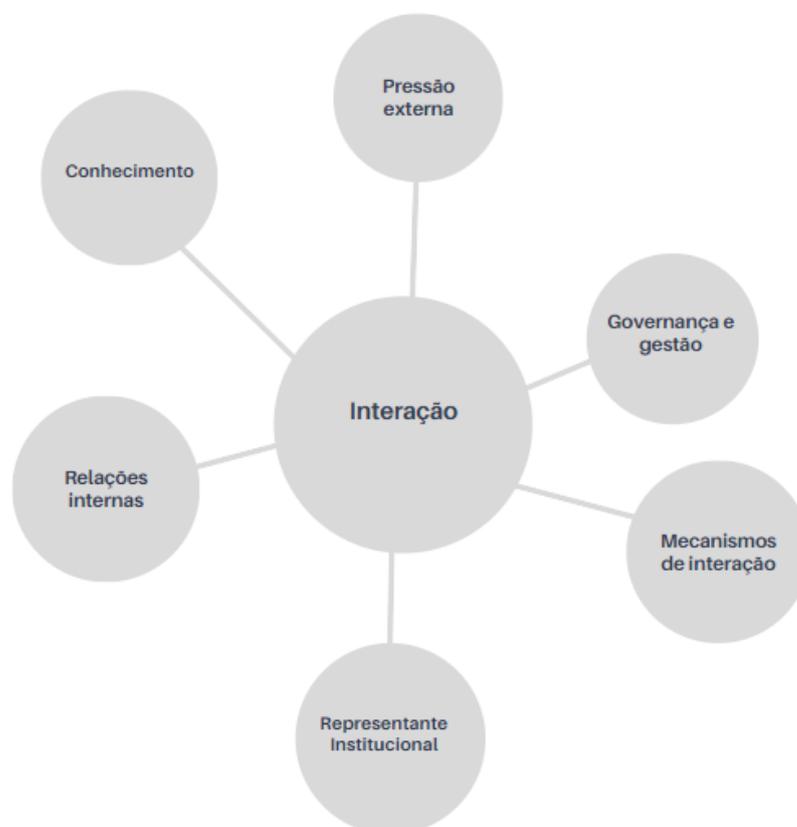
Proposição 6. A cultura e a política interna da organização-aprendiz influenciam a dinâmica de extensão da AIO.

O **representante institucional**, na dinâmica de extensão, tem como principal papel captar as necessidades organizacionais das áreas e levá-las a serem discutidas em rede. A proposição quanto o seu papel foi apresentado na sub subseção 5.2.2.

5.3.2. A dinâmica de Interação: o intercâmbio na busca da aquisição do conhecimento

A dinâmica de interação destaca o nível interorganizacional. É por meio da interação na rede que as organizações buscam o conhecimento externo e compartilham os seus conhecimentos. A Figura 16 representa os influenciadores desta dinâmica.

Figura 16 - Influenciadores da dinâmica de interação



Fonte: elaborado pela autora.

Quanto à **pressão externa**, observa-se os efeitos da pandemia se mostraram como um ponto a ser mitigado pela rede. No estudo de Watanabe-Wilbert, Zandavalli e Dandolini (2021) os fatores externos atuam como motivadores de mudanças na rede (pressões ambientais de mercado; crises sociais). Na BENCHNET, a pandemia influenciou, principalmente, na forma como as organizações interagem em rede. Devido a necessidade de isolamento social, muitas das atividades presenciais como as visitas *in loco* e o fórum anual foram suspensos temporariamente. A BENCHNET também teve que mudar suas reuniões mensais presenciais para reuniões virtuais. A mudança também promoveu oportunidades, conforme relatado pelos entrevistados (O4, E2; O2, E1; O1, E2; O3, E1), no sentido da participação de outras organizações ou pessoas das organizações parceira que não participavam das reuniões presenciais devido à distância geográfica.

Os **mecanismos de interação** são meios pelos quais o intercâmbio de informações e conhecimentos entre as organizações ocorrem. Esses mecanismos podem ser formais ou informais e tem como objetivo trabalhar o conhecimento tácito e explícito entre as organizações da rede (SCOTT, 2000; HARTLEY; ALLISON, 2002; MOZZATO; BITENCOURT, 2018). A

BENCHNET utiliza chat online e conversas por telefone para interações do tipo informal e de natureza informativa. E-mails, palestras que ocorrem por meio de reuniões virtuais, reuniões presenciais da rede e visitas técnicas, específicas ou não, são de ordem formal.

Na BENCHNET observou-se que tanto nos episódios de aprendizagem (ver subseção 4.2) como em práticas mais complexas, as organizações utilizam-se com mais frequência das visitas técnicas *in loco*. Essas visitas consistem em solicitar uma visita a determinada organização que tem o domínio em determinada prática. Essa solicitação pode vir da rede, na qual várias organizações visitam a anfitriã, ou de uma organização específica, que tem interesse único. Scott (2000) traz em seu estudo que essas visitas têm como objetivo aprender com a experiência prática do parceiro. Aprender com a experiência traz em voga o conhecimento tácito dos indivíduos e grupos, difíceis de serem explicitados e codificados, pois também dependem do contexto em que o indivíduo se encontra (HAMEL, 1991; HUNTER; BEAUMONT; LEE, 2002; NONAKA; TOYAMA, 2003; DOROW; TRZECIAK; VARVAKIS, 2018). Hartley e Allison (2002) argumentam que a socialização do conhecimento tácito, entre pessoas ou grupos, pode ser alcançada por meio de um processo de compartilhamento de experiências (modelos mentais, técnicas, habilidades) que se utiliza da observação e imitação para ocorrer (HARTLEY; ALLISON, 2002).

Assim, as visitas da BENCHNET consistem em observar os processos nas organizações, permitindo a observação *in loco* da tarefa, bem como a interação dos membros visitantes com quem de fato a operacionaliza. Há informações peculiares em tarefas ou procedimento dos indivíduos que advém de suas experiências e não são apresentados em manuais ou outra forma explícita. Essas considerações podem ser observadas nos relatos dos entrevistados da BENCHNET:

Acho que sempre quando teve essas visitas presenciais foi o que fez mais sentido para nós, visita quando tem um objetivo focado [...] (O2, E2). [...] quando as outras empresas sabem que nós temos isso bem estruturado e aplicado, abre portas para gente receber visitas, para ser compartilhador essas boas práticas também (O2, E1). A experiência e o compartilhamento é algo muito pessoal, ele é muito cultural, não se coloca por meio de manual (O5, E1). Geralmente seriam assuntos que seriam sigilosos, e que através [da rede] você tem acesso, você tem mais abertura para conseguir as informações (O1, E2). A [BENCHNET] foi um super instrumento de aprendizado, que são debatidos alguns assuntos que algumas vezes a gente não trata, não vai em um fórum, tem algumas informações que são mais do cunho reservado, por serem estratégicos na empresa. Então a gente tem essa facilidade de fazer uma troca de ideias muito mais apurada do que só participar de um evento (O3, E1).

A proposição relativa a essa discussão já está contida na proposição 3, subseção 5.2.1

O **conhecimento** na BENCHNET advém muito dos próprios parceiros da rede, por serem um “grupo seletivo de organizações”, “com notório saber” (O4, E1), “com boas práticas

reconhecidas em prêmios de gestão, nacionalmente” (O2, E1). Quando essa procura pelo conhecimento, ou seja, o atendimento aos temas trazidos pelas organizações, não são acolhidos diretamente pelos parceiros da BENCHNET, os membros da rede trazem parceiros externos a rede para atendê-los. Outro ponto é a diversidade de áreas que podem ser atendidas pela BENCHNET. A BENCHNET trata de vários temas de áreas distintas, multisetoriais, o que fortalece a interação entre a rede e a organização.

Quanto à natureza do conhecimento, pode-se perceber que a BENCHNET tem acesso aos conhecimentos de natureza tácita, adquiridos por meio das observações do aprendiz da rede em visitas *in loco* (já discutidos em mecanismos de interação) e de forma explícita. O conhecimento explícito pode ser expresso em linguagem formal e sistemática, sendo compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, especificações, manuais e afins (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000; ZAGHAB, 2011). Por ser um conhecimento que pode ser processado, transmitido e armazenado com relativa facilidade (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000), seu acesso se torna mais democrático entre as organizações que o procuram. Na BENCHNET isso pode ser observado nas memórias da rede, que ocorrem por meio de atas de reuniões da rede, apresentações e relatórios compartilhados entre os parceiros da rede. Estes documentos ficam armazenados em uma nuvem de dados de comum acesso aos participantes da rede.

As **relações internas** do grupo em uma rede podem se tornar o fator chave para o acesso ao novo conhecimento. A qualidade das relações entre as organizações, em ambientes de colaboração e ou cooperação, são fundamentais para relacionamentos interorganizacionais criados com objetivo de aprender (VAN-WINKELLEN, 2010; MOZZATO; BITENCOURT, 2018; BRANDÃO; TEMOTEO; CANDIDO, 2018; FORGIARINI, 2019; LEUNG *et al.*, 2019 OURO FILHO; OLAVE; BARRETO, 2021). Os aspectos como a confiança cognitiva e afetiva (SCOTT, 2000), que trazem os laços quanto ao conhecimento dos parceiros e sua relação social, são fundamentais para que o compartilhamento do conhecimento ocorra nas interações em rede (VAN-WINKELLEN, 2010; MOZZATO; BITENCOURT, 2018; BRANDÃO; TEMOTEO; CANDIDO, 2018; FORGIARINI, 2019; LEUNG *et al.*, 2019; OURO FILHO; OLAVE; BARRETO, 2021;). A confiança entre os parceiros muda através da evolução de uma colaboração, ou seja, ela passa de uma confiança comportamental, nos estágios iniciais de formação do relacionamento, para uma confiança estrutural no estágio de compromisso (VAN-WINKELLEN, 2010). Pode-se observar essa relação entre os parceiros da BENCHNET:

Em determinados momentos as relações que estabelecem por objetivos institucionais elas acabam ganhando um grau de confiança inclusive virando relações pessoais (O4,

E1). [...] a gente tinha um relacionamento entre as pessoas do grupo, eu tenho pessoas do grupo eu converso até hoje (O5, E1). São pessoas que eu converso até hoje, eu sai da O1 faz um ano e eu ainda tenho contato com o pessoal da [BENCHNET] (O1, E2). [...] Se eu tivesse aqui apontar uma das fortalezas, além das relações interpessoais, do ponto de vista institucional seria o histórico da iniciativa, mas fundamentalmente as relações interpessoais ali estabelecidas. É impressionante quando você estabelece os laços de confiança como a produtividade aumenta [...] (O4, E1).

A cooperação e a similaridade na linguagem também são aspectos observados nas relações internas da BENCHNET (ver Quadro 14). As relações que ocorrem de forma cooperativa em ambientes interorganizacional já foram levantadas por vários autores (*cf.* LARSSON, 1998; MOZZATO, 2012; SCHUMACHER, 2015; FORGIARINI, 2019) como um fator que aumenta o compartilhamento de conhecimentos entre as organizações. A similaridade entre as organizações, que identificam a base de conhecimento, estrutura organizacional e proximidade social são evidenciados pelos autores Abualqumboz (2015), Mozzato e Bitencourt (2018), Ouro Filho, Olave e Barreto (2021) como formas de aproximar as relações entre os membros da rede. Assim, quanto as relações internas, sugere-se a seguinte proposição:

Proposição 7. A confiança, a cooperação e a similaridade, entre os membros da rede, influenciam positivamente o compartilhamento de conhecimento na dinâmica de interação da AIO.

Outro ponto a ser levantado quanto às relações internas da BENCHNET, é a equivalência de poder entre as organizações. Não se evidenciou relação de domínio entre elas, ou seja, não há algo que diferencie o posicionamento de uma organização ter mais peso do que outra em contextos de negociação e tomada de decisão. Isso pode ser identificado tanto no regulamento interno da rede, quanto na fala do entrevistado, que julga esse mecanismo de forma positiva:

Há um ambiente onde as instituições se respeitam e se equivalem, ou seja, o peso institucional e o que tem dentro desse fórum não se dá fundamentalmente pela representação de uma certa empresa, mas se dá justamente pelo fato de que ali todos têm voz, todos tem direito a voto em igual condição. [...] A [BENCHNET] trata de assuntos de uma pauta estratégica e permite que as organizações atuem de uma forma igualitária, em respeito ao compartilhamento, tomada de decisão (O4, E1).

A proposição relativa à equivalência de poder já está contida na proposição 1, subsecção 5.2.1.

A **governança e a gestão da rede** são mecanismos que podem auxiliar no gerenciamento de conflitos e atingimento de objetivos pela rede. O formato de relacionamentos interorganizacionais, em rede, pode considerado complexo do ponto de vista de relações de

poder e diversidade cultural entre parceiros. Essas questões podem ser amenizadas utilizando-se dos preceitos de governança e gestão de rede. A governança encarrega-se da definição da estrutura da rede, do detalhamento do papel organizacional, da instituição de mecanismos regulatórios e do processo de tomada de decisão, enquanto a gestão se encarrega de planejar, executar e controlar as estratégias e ações, dentro dos limites estabelecidos pela governança (ROTH, 2012).

A BENCHNET traz os dois mecanismos em suas práticas. De acordo com Albers (2005) e Roth *et al.* (2012) a governança é resultado de um processo de barganha e discussão entre os integrantes da rede interorganizacional, tem caráter menos flexível e tende a não ser modificada com tanta frequência pelos participantes quanto a gestão. Os elementos estruturais e instrumentais da governança (*cf.* ALBERS, 2005; ROTH, 2012) são observados na BENCHNET por meio dos seus documentos formais: termo de adesão e o regulamento interno da rede. No primeiro, são declarados o representante institucional que fará a intermediação entre a organização e a rede, o caráter voluntário de participação da organização e a questão de confidencialidade e privacidade no uso das informações a serem trocadas no âmbito da rede. Por meio deste termo, o representante e a organização outorgam em cumprir o regulamento da rede. O segundo, o regulamento interno, trata dos objetivos da rede, composição, obrigações das organizações, da adesão a rede e do processo decisório.

A gestão de uma rede interorganizacional refere-se a uma série de processos e práticas realizadas por um conjunto de indivíduos, focados tanto na definição da direção a ser tomada pela rede quanto à alocação e implementação de recursos (HIBBERT; HUXHAM; SMITH; RING, 2008). Na BENCHNET isso pode ser observado em seu regulamento interno, quando este trata do funcionamento (encontros); da coordenação e de suas atribuições; e da divulgação de informações. Outras ferramentas de gestão da BENCHNET são seu planejamento anual, as atas de reuniões, o controle de frequência das organizações, a guarda dos documentos (em nuvem) para consulta da rede. O planejamento anual configura-se como um dos principais instrumentos de gestão da rede que se enquadra nas funções de alocação e regulação (*cf.* SYDOW; WINDELER, 1994; ROTH *et al.*, 2012). Nesse documento está descrito as datas, os temas que serão discutidos durante o ano e os responsáveis por trazê-los para discussão.

Na BENCHNET não foi observado mecanismos de avaliação (*cf.* SYDOW; WINDELER, 1994; ROTH *et al.*, 2012), os quais auxiliam na gestão da rede. No entanto, pôde-se perceber que a BENCHNET utiliza mecanismos de governança e gestão, interdependentes, para atingir os seus objetivos. Essa prática é relatada por Roth *et al.* (2012), que argumenta que

há uma relação de influências mútuas entre governança e gestão, e que isso influencia positivamente a gestão da rede, conseqüentemente a interação entre seus participantes. Assim, sugere-se:

Proposição 8. Os mecanismos de governança e gestão da rede favorecem a dinâmica de interação entre os parceiros da rede.

Por fim, o **representante institucional**, que traz seu papel na interação como a ponte, no quesito de informação e conhecimento que partem da dinâmica de extensão, como também age em nome da sua organização no processo social de interação com a rede (ver subseção 5.2.2).

5.3.3. Internalização: da socialização ao processo de mudança organizacional

A dinâmica de internalização destaca novamente o nível organizacional, porém com outras características diferentes das evidenciadas na dinâmica de extensão. A dinâmica de internalização traz o conhecimento adquirido, por meio das interações que ocorreram no nível interorganizacional, na rede, para ser aplicado à realidade da organização-aprendiz. Assim, os fatores e mecanismos que influenciam a incorporação desse novo conhecimento pela organização-aprendiz são apresentados na Figura 17.

Figura 17 - Influenciadores da dinâmica de internalização



Fonte: elaborado pela autora.

A **pressão externa** pode trazer desafios que provocam a organização a mudar procedimentos e até mesmo reconfigurações de ordem estratégica. Mudanças em legislações, crises ambientais, climáticas e pandêmicas são exemplos disso. A organização pode-se utilizar deste influenciador de forma positiva, ou seja, utilizando-o como justificativa para sensibilizar um processo de mudança de difícil implantação. Na BENCHNET isso foi mencionado por um entrevistado (O4, E1), que trouxe a crise ambiental e mudanças em normativas estaduais para auxiliar no processo de convencimento em processos de mudanças.

A **cultura e a política interna** trazem as ações e normativas que podem motivar ou servir de barreira para a internalização do novo conhecimento na organização-aprendiz. Observou-se a cultura do *benchmarking* nas organizações como incentivadora para internalizar novos conhecimentos. Organizações com processos de *benchmarking* mais maduros tem maior facilidade em sistematizar os conhecimentos novos dentro da sua organização. Alguns relatos ratificam essas afirmações:

Então quando a gente busca o benchmarking é porque a prática ela vai ser implementada. É bem bacana isso, acontece a muito tempo na O4, dá para se dizer que já é um rito estabelecido (O4, E3). [...] implantar o Benchmarking é um aprendizado pra gente, ver nas outras e sempre tem uma pitada de adequação para nossa realidade (O2, E1). Então a gente tem sim um padrão, uma ficha (para visitas técnicas) que é disponibilizada em um diretório em comum acesso as unidades do O2 (O2, E2).

Assim, pode-se sugerir a seguinte proposição:

Proposição 9. A cultura de *benchmarking* favorece a dinâmica de internalização da AIO nas organizações-aprendizes.

A **capacidade absorptiva** consiste na capacidade da organização de reconhecer o valor do novo conhecimento, transformá-lo e aplicá-lo na organização (LANE, KOKA; PATHAK, 2006; NEVES, 2017). A capacidade absorptiva é um fator essencial para que a organização-aprendiz consiga adquirir e aplicar o novo conhecimento provindo da interação com a rede. (SCOTT, 2000; HOLMQVIST, 2003b; MOZZATO, 2012; MOZZATO; BITENCOURT, 2018; FORGIARINI, 2019; CUI *et al.*, 2020). A partir dessas considerações, pôde-se perceber que o reconhecimento de valor do novo conhecimento inicia na organização-aprendiz a partir do processo de socialização. A socialização consiste em levar o novo conhecimento adquirido, a partir da interação com a rede, para as áreas de interesse organizacionais e gestão para que esta avalie o potencial de aplicabilidade.

Após o reconhecimento de valor, as organizações fazem adaptações desse conhecimento à sua realidade (O4, E1; O4, E3; O2, E1; O1, E2). Na literatura esse processo é chamado de transformação (LANE, KOKA; PATHAK, 2006; NEVES, 2017) ou de tradução (HOLMQVIST, 2003a, 2004). Essa transformação é entendida como uma combinação de experiências do novo conhecimento explorado, na rede, com a adaptação deste conhecimento para aplicação na organização-aprendiz. No relato dos entrevistados é possível observar isso:

Então eu estruturei como estava, como nós na O1 estávamos, como a O5 estava, e em cima disso, dentro da nossa realidade que eu fiz a minha proposta de mudança (O1, E2). [...] e aí é claro a gente vai buscar informação e a gente não vai copiar e fazer igual, a gente tem que adaptar e adequar a nossa realidade (O2, E1). Eu não implantei igual, eu melhorei. Melhorei o processo (O4, E2). O *benchmarking* mesmo na sua própria metodologia diz para você não vai lá e simplesmente cópia, você tem que trazer, adaptar e melhorar (O4, E3).

Após a transformação (adaptação) desse novo conhecimento à realidade da organização, inicia-se o processo de aplicação do conhecimento, ou seja, o processo de mudança. Esse processo pode ser moroso ou rápido, isso dependerá de alguns fatores como o grau da mudança, do tamanho ou natureza da organização, entre outros, conforme relatado pelos entrevistados:

Tudo depende do tamanho da mudança e o que foi consultado (O2, E2). Num universo com quase sete mil empregados, distribuídos em 346 municípios, você estabelecer um processo de gestão da mudança é extremamente complexo. [...] Então todo movimento de mudança não é rápido, todo movimento de mudança ele enseja convencimento, todos movimento de mudança ele enseja identificação de valor. Cada profissional enxerga valor naquela mudança de forma diferente (O4, E1). Nessa apresentação,

tinha todos os dados, números, valores, como iria impactar, quanto a gente iria economizar, quais os indicadores de KR que poderiam trazer resultado para nós. Então tudo isso foi voltado em cima dessas informações que foram apresentados para diretoria e aí eles deram ok e disseram pode tocar (O1,E2). Foi feita a convenção com todos os colaboradores, teve trabalhos com todos os funcionários envolvido, todos os gerentes [...] (O2, E1).

A partir da discussão sobre capacidade absorptiva, sugere-se a seguinte proposição:

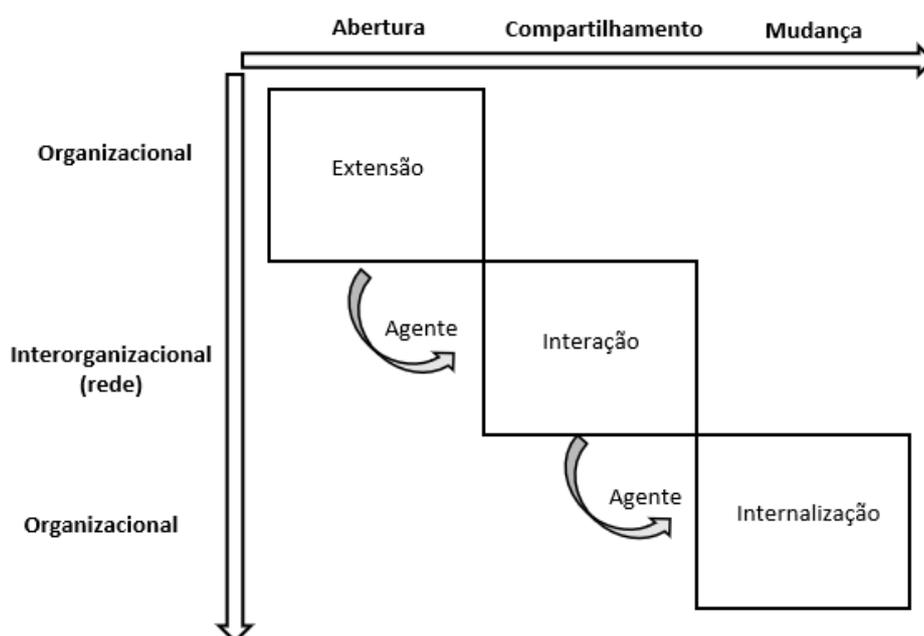
Proposição 10. Os processos de reconhecimento de valor, transformação (adaptação) e aplicação do conhecimento na organização-aprendiz influenciam a dinâmica de internalização da AIO.

O **representante institucional** na dinâmica de internalização tem o papel de ponte da informação e acesso da rede para a organização. Ele articula com os conhecimentos compartilhados na rede com as áreas de sua organização (ver subseção 5.2.2).

5.4. SÍNTESE SOBRE OS PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta subseção procura-se apresentar uma síntese dos principais resultados da pesquisa, em especial como ocorre as dinâmicas da AIO na rede interorganizacional BENCHNET (Figura 18).

Figura 18 - As dinâmicas da AIO e suas conexões



Fonte: elaborado pela autora.

Na Figura 18 apresenta-se as três dinâmicas da AIO interligadas e alimentadas pelo agente que representa a figura do representante institucional. A abertura traz uma das principais características que a organização-aprendiz deve possuir para que a dinâmica de extensão ocorra. A abertura traz a habilidade da organização tanto em motivar, como em abrir suas demandas e conhecimentos de sua organização para ser compartilhado em rede.

A dinâmica de interação, que ocorre em nível interorganizacional (rede), traz em voga o compartilhamento que ocorre entre as organizações. O compartilhamento é fundamental para que as organizações possam intercambiar seus conhecimentos. O agente, representante institucional, nesse momento atua em nome da organização e tem como papel principal atuar de forma que a interação na rede promova o compartilhamento de informações e conhecimentos.

Por fim, a dinâmica de internalização se volta novamente ao nível organizacional. Porém, diferente da dinâmica de extensão, o fluxo provém da rede para a organização, que deve saber absorver e promover o processo de mudança. A organização tem que ter habilidades de reconhecer o valor do novo conhecimento, transformá-lo/adaptá-lo à sua realidade e aplicá-lo em seus processos, rotinas, cultura e sistemas. Essa dinâmica é o final do fluxo da AIO e ela que evidencia se uma organização realmente aprendeu com as outras organizações da rede. Nessa dinâmica, o agente tem como papel socializar e auxiliar na transformação desse novo conhecimento (provindo da rede) à realidade organizacional, podendo participar do processo de aplicação deste na organização ou não.

O Quadro 17 traz, de forma resumida, as proposições por grau de influência na ocorrência das dinâmicas, discutidas na sequência.

Quadro 17 - Proposições categorizadas por dinâmica (influência)

Proposição	Dinâmica (influência)
Proposição 1. Redes estratégicas com características de cooperação e lógica não hierárquica favorecem a ocorrência das dinâmicas da AIO.	Todas as dinâmicas
Proposição 2. A diversidade de conhecimento dos parceiros da rede influencia as dinâmicas extensão e interação da AIO.	Dinâmica de extensão e interação
Proposição 3. A escolha de temas estratégicos, na dinâmica de extensão; a visita <i>in loco</i> na organização (que apresenta as boas práticas), na dinâmica de interação; a socialização e a transformação (adaptação) para a realidade da organização-aprendiz, na dinâmica de internalização; são os mecanismos que favorecem a ocorrência de episódios de aprendizagem.	Todas as dinâmicas
Proposição 4. A alta rotatividade do representante institucional na rede influencia negativamente a dinâmica de interação da AIO.	Dinâmica de interação

Proposição 5. As habilidades do indivíduo (representante institucional) de negociação, de compartilhamento e socialização do conhecimento, favorecem as dinâmicas da AIO.	Todas as dinâmicas
Proposição 6. A cultura e a política interna da organização-aprendiz influenciam a dinâmica de extensão da AIO.	Dinâmica de extensão
Proposição 7. A confiança, a cooperação e similaridade, entre os membros da rede, influenciam positivamente o compartilhamento de conhecimento na dinâmica de interação da AIO.	Dinâmica de interação
Proposição 8. Os mecanismos de governança e gestão da rede favorecem a dinâmica de interação entre os parceiros da rede.	Dinâmica de interação
Proposição 9. A cultura de <i>benchmarking</i> favorece a dinâmica de internalização da AIO nas organizações-aprendizes.	Dinâmica de internalização
Proposição 10. Os processos de reconhecimento de valor, transformação (adaptação) e aplicação do conhecimento na organização-aprendiz influenciam a dinâmica de internalização da AIO.	Dinâmica de internalização

Fonte: elaborado pela autora.

A **proposição 1** traz a influência da configuração da rede sobre as dinâmicas da AIO. Características de cooperação e a lógica não hierárquica exercem influência positiva sobre todas as dinâmicas da AIO (extensão, interação e internalização). Na extensão, pois a organização quando se prepara para participar da rede, ela sabe que o seu comportamento deve ser cooperativo e não hierárquico. Na interação, pois a organização e seu representante institucional tem a oportunidade de mostrar na prática, por meio da negociação (caráter não hierárquico) e atendimento as demandas das organizações (caráter cooperativo). Por fim, na internalização, pois pode influenciar no momento do reconhecimento de valor do conhecimento pela organização-aprendiz. As informações e o conhecimento repassado vêm de uma relação de cooperação e não de competição, como também de uma lógica não hierárquica. Relações de competição e hierárquica podem gerar dúvidas na fonte dos dados, o que colocaria em xeque o reconhecimento do conhecimento pela organização-aprendiz.

A **proposição 2** traz que a diversidade do conhecimento influencia as dinâmicas de extensão e interação da AIO. Na dinâmica de extensão, isso é observado na motivação das organizações em participar da rede, que ressaltam o reconhecimento dos parceiros em diferentes nichos de mercado e referenciados pelo mercado pelas “boas práticas de gestão”. Na interação essa diversidade se apresenta no conteúdo, ou seja, no conhecimento trocado pelas organizações que provém de multissetores organizacionais.

A **proposição 3** traz que alguns mecanismos utilizados pelas dinâmicas da AIO que favorecem a ocorrência de episódios de aprendizagem. Na extensão, a escolha de temas estratégicos, pois entende-se que temas qualificados como tal trazem a prioridade

organizacional em promover mudanças. Na interação, a visita *in loco*, pois é uma forma de acompanhar as boas práticas na organização que a executa, trazendo o processo de observação à tona e/ou o contato com quem de fato executa a prática. Por fim, na internalização, os processos de socialização e de adaptação à realidade da organização, que se tornam fundamentais para o próximo passo que é aplicação do conhecimento.

A **proposição 4** traz a alta rotatividade do representante institucional na rede como um ponto negativo para a dinâmica de interação. Nas entrevistas a alta rotatividade dos representantes foi levantada como um ponto negativo. A justificativa relatada pelos entrevistados é que quando há muita troca de representantes de uma organização há também uma demora na ambientação deste ao grupo, tanto no sentido de pertencimento quanto nas atividades e compartilhamentos com o grupo.

A **proposição 5** traz o representante institucional como a ponte entre a organização e a rede. Na extensão, sua influência é percebida nas habilidades de solicitar as informações a sua organização e compartilhar o que esta pode contribuir com a rede. Na interação, a habilidades de negociação se destaca, como também as habilidades para compartilhar o conhecimento com a rede. Na internalização, a habilidades de socialização é destacada, pois é o momento de levar o conhecimento, obtido na interação com a rede, para sua organização.

A **proposição 6** traz a cultura e a política interna da organização-aprendiz como influenciadores da dinâmica de extensão da AIO. A cultura e a política interna explicitam o modo como a organização age e está aberta para ensinar e aprender em ambientes interorganizacionais.

A **proposição 7** traz a confiança e a cooperação entre os membros da rede como fatores que influenciam positivamente o compartilhamento de conhecimento na dinâmica de interação. Na BENCHNET isso não foi diferente. Essa proposição corrobora com o que vários autores (ver Quadro 5) já falaram sobre o assunto e se confirmam em configurações de rede como a BENCHNET, que tem como propósito trocar boas práticas de gestão.

A **proposição 8** traz a governança e gestão como mecanismos que favorecem a interação entre os parceiros da rede. Nesse sentido, a governança da rede tem um papel mais estratégico, pois auxilia no gerenciamento das relações entre os parceiros, estabelecendo limites de atuação de cada um, como também no propósito da rede. Já os mecanismos de gestão trazem as questões táticas e operacionais, que vão desde a elaboração do planejamento anual da BENCHNET até atas das reuniões e controles de frequência das organizações. Os dois mecanismos, apesar de atuarem em níveis diferentes (estratégico, tático e operacional), são

interdependentes. Esses mecanismos são importantes para que a interação entre os parceiros da rede ocorra de uma forma organizada e eficiente.

A **proposição 9** traz a cultura do benchmarking como um fator que favorece a dinâmica de internalização da AIO nas organizações-aprendizes. Ações focadas no processo de *benchmarking* preconizam ações focadas em aprender com informações e conhecimentos externos (comparação de mercado). Uma das ferramentas utilizadas pelo *benchmarking* utilizado pela BENCHNET são os relatórios padronizados (ver item 4.4), que auxiliam as organizações no registro de informações (que ocorrem na interação com a rede) de forma sistematizada e que depois são socializados com a organização-aprendiz.

A **proposição 10** traz os processos de reconhecimento de valor, transformação(adaptação) e aplicação do conhecimento como fatores que influenciam a internalização do conhecimento na organização-aprendiz. Esses processos representam as dimensões da capacidade absorptiva (*cf.* LANE, KOKA; PATHAK, 2006; NEVES, 2017) da organização e são considerados fundamentais para que a organização aproveite de forma efetiva o conhecimento externo provindo da rede. Na BENCHNET isso é observado por meio dos processos de socializar, adaptar e apropriar-se do conhecimento realizado pelas organizações-aprendizes.

Por fim, essa seção trouxe o ambiente da rede e suas características como influenciadores da aprendizagem entre as organizações. Nas evidências de aprendizagem, foram analisados os episódios de aprendizagem que ocorreram na organização-aprendiz, a partir de sua participação na rede. A aprendizagem multinível (do individual ao interorganizacional) foi identificada e analisada a partir das dinâmicas de extensão, interação e internalização da AIO. Os fatores e mecanismos que influenciam as dinâmicas da AIO foram apresentados. Por fim, apresentou-se uma síntese com os principais resultados da pesquisa discutidos na seção.

A próxima seção traz os principais resultados da pesquisa, sua contribuição com a literatura, limites e pesquisas futuras.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção destina-se a apresentar o caminho percorrido para o alcance dos objetivos, das considerações teóricas, das considerações práticas, bem como das limitações e sugestões de futuras pesquisas.

Esta pesquisa buscou responder a pergunta “Como as dinâmicas de extensão, interação e internalização, da aprendizagem interorganizacional, ocorrem em e entre organizações inseridas na mesma rede interorganizacional?”. Para isso, procurou-se identificar as características da rede interorganizacional, identificar as evidências de aprendizagem a partir das dinâmicas da AIO, caracterizar as dinâmicas da AIO a partir da perspectiva multinível, e analisar os fatores, práticas e mecanismos que influenciam as dinâmicas da aprendizagem interorganizacional. Na sequência, apresenta-se como eles foram atendidos.

A rede interorganizacional estudada tem características de redes estratégicas com relacionamentos cooperativos, que, por sua vez tem uma relação não hierárquica e de independência (econômica e de aprendizagem) entre seus parceiros. As organizações, que constituem a rede, são de natureza jurídicas (público e privada) e setores diferentes. Algumas características como a cooperação, a lógica não hierárquica, a natureza jurídica e diferentes setores se destacaram como fatores que favorecem a ocorrência das dinâmicas da AIO.

Quanto as evidências de aprendizagem, foram identificados e descritos onze episódios entre as cinco organizações estudadas. Para discussão, optou-se por cinco episódio, um por organização, que tivessem mais detalhes para serem analisados a partir das dinâmicas da AIO. Assim, verificou-se (a) a escolha de temas estratégicos na dinâmica de extensão, (b) a visita in loco à organização (que apresenta as boas práticas) e na dinâmica de interação, (c) a socialização e a transformação (adaptação) à realidade da organização-aprendiz e (d) a dinâmica de internalização. Todos considerados mecanismos que favorecem a ocorrência de episódios aprendizagem.

As dinâmicas da AIO foram caracterizadas a partir da perspectiva multinível. Nesse sentido, observou-se que no **nível individual**, a figura do representante institucional teve destaque. Ele é o agente da organização e atua nas três dinâmicas da AIO. Na dinâmica de extensão, ele é quem busca a demanda e contribuições da organização e leva para a rede; na dinâmica de interação, ele compartilha, negocia e age em nome da sua organização para adquirir novos conhecimento; e na dinâmica de internalização, ele socializa o conhecimento e auxilia no processo de adaptação do conhecimento à realidade da sua organização, como também pode participar do processo de aplicação deste.

No **nível organizacional**, na dinâmica de extensão, evidenciou-se a capacidade de abertura da organização para contribuir com informações e conhecimentos a serem levados a rede. O papel da organização como incentivadora (por meio de cultura e política) do institucional na rede também foi evidenciado na dinâmica de extensão. Na dinâmica de

interação, a organização age de forma direta quando recebe visitas *in loco*; e indireta, por meio da sua cultura, que influencia o representante. Por fim, na dinâmica de internalização, se destaca a sua capacidade de absorver o novo conhecimento provindo da rede (socialização, adaptação e aplicação).

O **nível interorganizacional** ocorre na rede, ou seja, na dinâmica de interação. É por meio da interação entre os parceiros da rede que ocorre a aquisição do novo conhecimento.

Para atender ao último objetivo específico, analisou-se os fatores e mecanismos que influenciam as dinâmicas da AIO. Essa análise resultou em dez proposições (Quadro 17). As proposições 1,3 e 5 influenciam nas três dinâmicas da AIO, pois enfatizam as características da rede, os mecanismos mais frequentes encontrados nos episódios de aprendizagem e a atuação do representante institucional. A proposição 2 traz a diversidade de conhecimento dos parceiros da rede como influenciador das dinâmicas extensão e interação da AIO. A proposição 6 traz a influência da cultura e políticas internas organizacionais como influenciadoras na dinâmica de extensão. A proposição 4 traz a alta rotatividade do representante institucional como ponto negativo na dinâmica de interação. As proposições 7 e 8 trazem a confiança e a cooperação entre os parceiros; e a governança e a gestão da rede; como influenciadores da dinâmica de interação. Por fim, a proposição 9 e 10 trazem a cultura do *benchmarking*; e os processos de reconhecimento de valor, transformação (adaptação) e aplicação do conhecimento como fatores que influenciam a internalização.

Por fim, torna-se claro que as dinâmicas são interdependentes, ou seja, dependem da anterior para ocorrerem. A dinâmica de extensão evidencia o nível organizacional e as ações que englobam a abertura e preparação para a organização participar da rede. A dinâmica de interação faz com que o nível interorganizacional (a rede) aprimore as interações e compartilhem conhecimento no interior das organizações. Por fim, a dinâmica de internalização, que se volta para o nível organizacional novamente, traz o desafio de absorver e realizar o processo de mudança para aplicar o novo conhecimento na organização-aprendiz.

6.1. PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

A compreensão das dinâmicas da AIO emerge o aprofundamento de como essas ocorrem e de que forma. Esse aprofundamento corrobora com os estudos de Holmqvist (2003a; 2003b; 2004); Jones e MacPherson (2006) e Wilber (2019) que mencionaram as mesmas em seu estudo, porém não as aprofundaram.

Esse aprofundamento auxiliou a compreender o fluxo desde uma informação ou conhecimento restrito a uma organização até um conhecimento novo para outra organização, que deve perpassar pelas três dinâmicas. Apesar da pesquisa utilizar, um estudo de caso, em uma rede estratégica, alguns elementos são comuns na compreensão das dinâmicas e que podem ser estendidos a outros tipos de rede, que também procuram AIO. Esses elementos são a abertura, para a dinâmica de extensão; o compartilhamento, para dinâmica de interação; e a mudança para a dinâmica de internalização (Figura 18).

Algumas lacunas de pesquisa foram evidenciadas por Anand *et al.* (2020). A primeira lacuna refere-se ao aprofundamento em compreender as conexões entre AO e AIO. Nesse sentido, a análise das dinâmicas da AIO, pela perspectiva de ampliação do *framework 4i*, contribuindo com essa lacuna. Outro item abordado pelos autores, é apresentação de um desenho ideal de práticas para uma rede estratégica. A rede pesquisada enquadra-se como uma rede estratégica, assim corroborou-se com a literatura quanto a este tipo de rede ser um modelo que facilita a ocorrência da AIO. Por outro lado, as características de cooperação e lógica não hierárquica foram identificadas como fatores que favorecem a ocorrência de todas as dinâmicas, enquanto a diversidade do conhecimento da rede influencia apenas as dinâmicas de extensão e interação.

Compreender como os parceiros de uma rede interorganizacional (representantes institucionais) alimentam as informações obtidas das redes em suas organizações de origem pode auxiliar na descrição de como ocorre o processo de AIO, lacunas abordadas por Taylor, Levitt e Villarroel (2009) e Martins e Ling (2017). Nesse sentido, a pesquisa auxiliou a identificar como esse representante influencia, nas dinâmicas de extensão, interação e internalização, quanto a troca de informações e conhecimentos, como também o caminho que percorrem para tornar o novo conhecimento útil e aplicável às organizações.

Quanto às contribuições para organizações, a pesquisa traz o foco para o fluxo de informações e conhecimentos que ocorre entre a organização e a rede. O estudo dessas dinâmicas de extensão, interação e internalização, como também a identificação dos fatores e mecanismos que as influenciam podem auxiliar as organizações a melhor gerenciarem os seus processos de AIO.

Ademais, utilizar-se da ocorrência de episódios de aprendizagem (*cf.* KNIGHT, 2002) parte da perspectiva de eventos bem-sucedidos que ocasionaram aprendizado nas organizações. Assim, foi possível compreender como cada dinâmica se comporta a partir desses episódios, auxiliando na identificação dos mecanismos e fatores que podem influenciar na AIO.

Por fim, esse estudo auxiliará as organizações que tem interesse em iniciar um relacionamento em rede para fins de aprendizado, como também as que já participam de uma rede e procuram melhorar seu desempenho.

6.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa procurou abranger o máximo de organizações possíveis, que obedecessem aos critérios previstos na subseção 3.3.3, para explorar o fenômeno. Nesse sentido, não foram entrevistadas outras pessoas da organização-aprendiz que pudessem relatar a sua participação no mesmo episódio de aprendizagem.

Os participantes entrevistados foram os representantes institucionais, que atuavam na rede no momento da pesquisa, ou participaram dela até dois anos anteriores. Por tratar-se de eventos retrospectivos e por serem entrevistados apenas os representantes institucionais, alguns processos, como a institucionalização das mudanças na organização-aprendiz, não foram aprofundados em termos de detalhes de sua ocorrência.

Por fim, por tratar-se de empresas grandes, a burocracia de algumas organizações, ocasionou atrasos na pesquisa quanto ao aceite para que os representantes institucionais pudessem participar das entrevistas.

6.3. PESQUISAS FUTURAS

Com base em algumas questões levantadas nas limitações de estudo e outras quanto à delimitação do escopo, sugere-se:

- a) Aplicar as proposições das dinâmicas da AIO (de 1 a 10) em outros tipos de rede.
- b) Comparar redes de aprendizagem a partir das dinâmicas da AIO apresentadas neste estudo.
- c) Aprofundar, por meio da análise de episódios de aprendizagem, como a institucionalização se dá na organização-aprendiz.
- d) Aprofundar estudos sobre a influência da capacidade absorptiva, da organização-aprendiz, no processo de AIO.
- e) Estudos que abrangem as questões relativas à exploração e exploração em processos de AIO e suas dinâmicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABUALQUMBOZ, Moheeb A. **Challenges to Interorganisational Learning in Learning Networks: Implications for Practice**. 2015. 299 f. Tese (Doutorado) - Curso de Faculty Of Engineering And Physical Sciences, University Of Manchester, Manchester, 2015. Disponível em: <https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1780275048/abstract/5BF8BB9332F54A9DPQ/1?accountid=26642>. Acesso em: 10 out. 2020.
- AMMONS, David N.; ROENIGK, Dale J. Benchmarking and interorganizational learning in local government. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, n. 1, p. 309-335, 2015.
- ARKSEY, Hilary; O'MALLEY, Lisa. Scoping studies: towards a methodological framework. **International journal of social research methodology**, v. 8, n. 1, p. 19-32, 2005.
- ARGOTE, Linda. Organizational learning research: Past, present and future. **Management learning**, v. 42, n. 4, p. 439-446, 2011.
- ATKINS, Paul WB.; PARKER, Sharon K. Understanding individual compassion in organizations: The role of appraisals and psychological flexibility. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 4, p. 524-546, 2012.
- ANAND, Amitabh *et al.* Interorganizational learning: a bibliometric review and research agenda. **The Learning Organization**, v.1, 2020.
- ANGELONI, Maria T.; STEIL, Andrea V. Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento organizacional. In: TARAPANOFF, K (org.). **Aprendizado Organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares**. v. 1., 1ª .ed., Curitiba: Ibpex, p. 115-147, 2011.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. Organizational learning: A theory of action perspective. **Reis**, n. 77/78, p. 345-348, 1997.
- AVALOS-QUISPE, Grover A.; HERNÁNDEZ-SIMÓN, Luis M. Open innovation in SMEs: Potential and realized absorptive capacity for Interorganizational learning in dyad collaborations with academia. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 5, n. 3, p. 72, 2019.
- AZADEGAN, Arash *et al.* Supplier innovativeness and the role of interorganizational learning in enhancing manufacturer capabilities. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 4, p. 14-35, 2008.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lília M. A. Dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, p. 203-228, 2004.

BECK, Roman; SCHOTT, Katharina. 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, n. 4, p. 183-192, 2012.

BERGH, Pontus. Swedish inter-organisational learning network: outcomes in three dimensions. **International journal of business and globalisation**, v. 2, n. 1, p. 56-71, 2008.

BITENCOURT, Claudia C.; AZEVEDO, Débora. O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. SPE, p. 110-112, 2006.

BOUNCKEN, Ricarda B.; PESCH, Robin; KRAUS, Sascha. SME innovativeness in buyer-seller alliances: effects of entry timing strategies and inter-organizational learning. **Review of Managerial Science**, v. 9, n. 2, p. 361-384, 2015.

BOWERMAN, Mary *et al.* The evolution of benchmarking in UK local authorities. **Benchmarking: An International Journal**, v. 9, p. 429-449, 2002.

BRANDÃO, Jammilly M. F.; TEMOTEO, Joelma A. G.; CÂNDIDO, Gesinaldo A. “A união faz a força”: análise do processo de aprendizagem interorganizacional em uma rede paraibana de hotéis. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 12, n. 2, p. 25-45, 2018.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Thematic analysis. In: COOPER, H. et al. (Eds.). *APA handbook of research methods in psychology*, vol 2, Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological. Washington, DC: **American Psychological Association**, v. 2 p. 57-71, 2012. Doi: 10.1037/13620-004

BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BROWN, J.; HENDRY, C. Industrial Districts and Supply Chain as Vehicles for Managerial and Organizational Learning. **International Studies of Management & Organization, White Plains**, v. 27, n. 4, p. 127-157, Winter 1998.

BRUNEEL, Johan; YLI-RENKO, Helena; CLARYSSE, Bart. Learning from experience and learning from others: how congenital and interorganizational learning substitute for experiential learning in young firm internationalization. **Strategic entrepreneurship journal**, v. 4, n. 2, p. 164-182, 2010.

CAPRA, Fritjof; LUISI, Pier L. **Visão sistêmica da vida: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas**. Editora Cultrix, 2014.

CASTANEDA, Delio I.; MANRIQUE, Luísa F.; CUELLAR, Sergio. Is organizational learning being absorbed by knowledge management? A systematic review. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n.2, p. 299-325, 2018.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura – a sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHATTI, Mohamed A. *et al.* The Web 2.0 driven SECI model based learning process. In: **Seventh IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies (ICALT 2007)**. IEEE, p. 780-782, 2007.

CHENG, Hsiang-Lin. 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.

CHIA, Robert. From modern to postmodern organizational analysis. **Organization studies**, v. 16, n. 4, p. 579-604, 1995.

CHIVA, Ricardo; HABIB, Johanna. A framework for organizational learning: zero, adaptive and generative learning. **Journal of Management and Organization**, v.21, n.3, 2015.

CHILD, John. Confiança e Alianças Internacionais: o caso das joint ventures sino-estrangeiras. In: RODRIGUES, Suzana Braga (Org). **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHOI, Sujeong; KO, Ilsang. Leveraging electronic collaboration to promote interorganizational learning. **International Journal of Information Management**, v. 32, n. 6, p. 550-559, 2012.

COHEN; Wesley M.; LEVINTHAL; Daniel. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2021.

CROSSAN, Mary; LANE, Henry; WHITE, Roderick. An organizational learning framework: from intuition to institution. **The Academy of Management Review**, v.24, n.3, p. 522-537, 1999.

CROPPER, Steve *et al.* Introducing inter-organizational relations. In: **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. 2008.

CUI, Rixiao *et al.* Interorganizational learning, green knowledge integration capability and green innovation. **European Journal of Innovation Management**, 2020.

DAGNINO, Giovanni B. Complex systems as key drivers for the emergence of a resource-and capability-based interorganizational network. Emergence: **Complexity & Organization**, v. 6, n.1, p.61-68, 2004.

DAGNINO, Giovanni B. *et al.* Interorganizational network and innovation: a bibliometric study and proposed research agenda. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.30, n.3, p. 354-377, 2015.

DEETZ, Stanley. Crossroads—Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. **Organization science**, v. 7, n. 2, p. 191-207, 1996.

DOROW, Patrícia F.; TRZECIAK, Dorzeli S.; RADOS, VARVAKIS Gregório J. Motivadores ao Compartilhamento de Conhecimento Tácito em Organizações Intensivas em Conhecimento. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 17, n. 3, p. 373-394, 2018.

DOWNE, James; HARTLEY, Jean; RASHMAN, Lyndsay. Evaluating the extent of inter-organizational learning and change in local authorities through the English Beacon Council Scheme. **Public Management Review**, v. 6, n. 4, p. 531-554, 2004.

DOZ, Yves L. Technology partnerships between larger and smaller firms: Some critical issues. **International Studies of Management & Organization**, v. 17, n. 4, p. 31-57, 1988.

EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie A.; TSANG, Eric WK. Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. **Journal of management studies**, v. 45, n. 4, p. 677-690, 2008.

EASTERBY-SMITH, Mark; CROSSAN, Mary; NICOLINI, Davide. Organizational learning: debates past, present and future. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 6, p. 783-796, 2000.

EIRIZ, Vasco; GONÇALVES, Miguel; AREIAS, João S. Inter-organizational learning within an institutional knowledge network. **European Journal of Innovation Management**, 2017.

EHLERS, Kay E.; WOLFF, Stephan. Limits of interorganizational learning-Observations on the development of cooperation. **Zeitschrift fur Padagogik**, v. 54, n. 5, p. 691-706, 2008.

ESTIVALETE, Vania P. **O processo de aprendizagem em redes horizontais do Elo Varejista do Agronegócio: do nível individual ao interorganizacional**. 2007. 269 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

ESTIVALETE, Vania; PEDROZO, Eugenio; BEGNIS, Heron. Em busca da ação coletiva: estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em redes. **Revista Base (Administração e Contabilidade)** da UNISINOS, v. 5, n. 3, p. 224-235, 2012.

FANG, Shieh-Chieh; TSAI, Fu-Sheng; LIN, Julia L. Leveraging tenant-incubator social capital for organizational learning and performance in incubation programme. **International Small Business Journal**, v. 28, n. 1, p. 90-113, 2010.

FIOL, C; LYLES, M. Organisational learning. **Academy of Management Review**, v.10, n. 4, p.803-13,1985.

FOMBRUN, Charles J., 1982. Strategies for network research in organizations. **Academy of Management Review**, v.7, n. 2, p.280-291, 1982.

FORGIARINI, Deivid I. **Aprendizagem interorganizacional em Cooperativas**. 2019. 204 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2019.

GIBB, Jenny; SUNE, Albert.; ALBERS, Sacha. Network learning: Episodes of interorganizational learning towards a collective performance goal. **European Management Journal**, v.35, n.1, p. 15-25, 2017.

GIL, Antônio. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREVE, Henrich R. Interorganizational learning and heterogeneous social structure. **Organization Studies**, v. 26, n. 7, p. 1025-1047, 2005.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American journal of sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANT, Robert M.; BADEN-FULLER, Charles. A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. In: **Academy of management proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 1995. p. 17-21.

GOODMAN, Leo A. Snowball Sampling. **The Annals of Mathematical Statistics**, v. 32, n.1, p. 148-170, 1961.

GRÜB, Birgit; MARTIN, Sebastian. Evaluating communication as an essential precondition for inter-organisational learning in Governance Networks–The case of the Healthy Cities Network in Germany. **Health services management research**, v. 32, n. 3, p. 130-145, 2019.

HALACHMI, Arie; WORON, Amy M. Spontaneous inter-organizational learning. **International Journal of Organization Theory & Behavior**, v.16, n.56, 2013.

HAMEL, Gary. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. **Strategic management journal**, v. 12, n. S1, p. 83-103, 1991.

HANEBERG, Dag H. Interorganizational learning between knowledge-based entrepreneurial ventures responding to COVID-19. **The Learning Organization**, 2020. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2020-0101>.

HARTLEY, Jean; ALLISON, Maria. Good, better, best? Inter-organizational learning in a network of local authorities. **Public Management Review**, v. 4, n. 1, p. 101-118, 2002.

HARTLEY, Jean; RASHMAN, Lyndsay. 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.

HIBBERT, Paul; HUXHAM, Chris; RING Peter S. Managing collaborative inter-organizational relations. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, p.390-416, 2008.

HEDBERG, Bo L. T. How organizations learn and unlearn. In: P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (eds.). **Handbook of organizational**. New York, NY: Oxford University Press, p. 3-27, 1981.

HOLMQVIST, Mikael. A dynamic model of intra-and interorganizational learning. **Organization Studies**, Jan. 2003a.

HOLMQVIST, Mikael. Intra-and interorganisational learning processes: an empirical comparison. **Scandinavian journal of management**, v. 19, n. 4, p. 443-466, 2003b.

HOLMQVIST, Mikael. Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. **Organization science**, v. 15, n. 1, p. 70-81, 2004.

HUBER, George P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

HUMAN, Serrie E.; PROVAN, Keith G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, v.40, n.2, p.368-403, 1997.

HUNTER, Laurie; BEAUMONT, Phil; LEE, Matthew. Knowledge management practice in Scottish law firms. **Human Resource Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 4-21, 2002.

INKPEN, Andrew. Learning through Joint Ventures: A Framework of Knowledge Acquisition. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 37, n. 7, p. 1019-1043, 2000.

INKPEN, Andrew C.; TSANG, Eric WK. Social capital, networks, and knowledge transfer. **Academy of management review**, v. 30, n. 1, p. 146-165, 2005.

JANOWICZ-PANJAITAN, Martyna; NOORDERHAVEN, Niels G. Trust, calculation, and interorganizational learning of tacit knowledge: An organizational roles perspective. **Organization Studies**, v. 30, n. 10, p. 1021-1044, 2009.

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

JENSEN, Michael C.; MECKLING, Willaim H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, vol 3, 1976.

JOANNA BRIGGS INSTITUTE (JBI). Joanna Briggs Institute Reviewers' Manual: 2015. Austrália, 2015. Disponível em: <https://nursing.lsuhs.edu/JBI/docs/ReviewersManuals/Scoping-.pdf>. Acesso em: 10 dez. de 2020.

JONES, Oswald; MACPHERSON, Allan. Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: extending the 4I framework. **Long Range Planning**, v. 39, n. 2, p. 155-175, 2006.

JOSEPH, Brett. Interorganizational networks as generative social systems: Building innovation capacity and sustainable culture at the network level. **Organizational Cultures**, v.12, n.2, p. 115-126, 2013.

KHANNA, Tarun; GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin. The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. **Strategic management journal**, v. 19, n. 3, p. 193-210, 1998.

KNIGHT, Louise. Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. **Human relations**, v. 55, n. 4, p. 427-454, 2002.

KNOEPFEL, Peter; KISSLING-NÄF, Ingrid. Social learning in policy networks. **Policy & Politics**, v. 26, n. 3, p. 343-367, 1998.

KOGUT, Bruce. A study of the life cycle of joint ventures. **Management International Review**, v. 28, n. 4, p. 39-52, 1988.

KOZAR, Olga. Towards better group work: Seeing the difference between cooperation and collaboration. **English Teaching Forum**, n. 2, p. 16-23, 2010.

KRAATZ, Matthew S. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. **Academy of management journal**, v. 41, n. 6, p. 621-643, 1998.

KULL, Thomas J.; ELLIS, Scott C. Coping with dependence: a logistics strategy based on interorganizational learning for managing buyer-supplier relations. **Journal of Business Logistics**, v. 37, n. 4, p. 346-363, 2016.

LANE, Peter J.; LUBATKIN, Michael. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic management journal**, v. 19, n. 5, p. 461-477, 1998.

LANE, Peter J.; KOKA, Balaji R.; PATHAK, Seemantini. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of management review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

LARSSON, Rikard *et al.* The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. **Organization science**, v. 9, n. 3, p. 285-305, 1998.

LEUNG, Ada *et al.* Industry Peer Networks (IPNs): Cooperative and competitive interorganizational learning and network outcomes. **Management Research Review**, v. 42, n. 1, p. 122-140, 2019.

LEVINSON, Nanette S.; ASAHI, Minoru. Cross-national alliances and interorganizational learning. **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 2, p. 50-63, 1997.

LINDER, Christian; SPERBER, Sonja. Towards a deeper understanding of the emergence of process innovations: Which role do inter-organisational learning and internal knowledge

exploitation play? **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 53, p. 33-48, 2019.

LUBATKIN, Michael; FLORIN, Juan; LANE, Peter. Learning together and Apart: A Model of Reciprocal **Interfirm Learning**. **Human Relations**, New York, v. 54, n. 10, p. 1353-1382, 2001.

LUI, Steven S. The roles of competence trust, formal contract, and time horizon in interorganizational learning. **Organization Studies**, v. 30, n. 4, p. 333-353, 2009.

LUND, Ragnar. Co-creating value in sponsorship relations: the case of the Royal Swedish Opera. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v.2, n.1, p.113-127, 2010.

LINDER, Christian; SPERBER, Sonja. Towards a deeper understanding of the emergence of process innovations: Which role do inter-organisational learning and internal knowledge exploitation play?. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 53, p. 33-48, 2019.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; SALDAÑA, Johnny. **Qualitative data analysis: A methods sourcebook**. 2014.

MANRING, Susan L. Creating and managing interorganizational learning networks to achieve sustainable ecosystem management. **Organization & Environment**, v. 20, n. 3, p. 325-346, 2007.

MANRING, Susan L.; MOORE, Samuel B. Creating and managing a virtual inter-organizational learning network for greener production: a conceptual model and case study. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 9-11, p. 891-899, 2006.

MANUJ, Ila; OMAR, Ayman; POHLEN, Terrance 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.

MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. **La stratégie-réseau. Essai de stratégie**. 2000. Disponível em: <https://hal.inria.fr/hal-01171493/document> Acesso em: 20/08/2020.

MARIOTTI, Francesca. Exploring interorganizational learning: a review of the literature and future directions. **Knowledge and process Management**, v. 19, n. 4, p. 215-221, 2012.

MARTINS, Jorge Tiago; LING, Shiyun. Local enterprise partnerships: Socialisation practices enabling business collective action in regional knowledge networks. **Knowledge and Process Management**, v. 24, n. 4, p. 269-276, 2017.

MELLAT-PARAST, Mahour. Supply chain quality management. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 30, n. 5, p. 511-529, 2013.

MELO, Sara; BECK, Matthias. 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, Sharan B. *Qualitative Research in Practice: examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MERRIAM, Sharan B.; TISDELL, Elisabeth J. **Qualitative Research: A Guide to design and implementation**, Fourth Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

MEYER, John P.; ALSTETE, Jeffrey W. Inter-organisational learning in cases of disruptive innovation. **International Journal of Technology, Policy and Management**, v. 18, n. 3, p. 185-200, 2018.

MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 58-71, 2005.

MOHR, Jakki; SENGUPTA, Sangipt. Managing the paradox of inter-firm: The role of governance mechanisms. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v.17, n. 4, p. 282-302, 2002.

MOZZATO, Anelize. **O processo da aprendizagem interorganizacional: Proposição de esquema conceitual analítico para sua compreensão em contexto de APL**. 2012. 242 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Unisinus, São Leopoldo, 2012.

MOZZATO, Anelise R.; BITENCOURT, Claudia C. Understanding interorganizational learning based on social spaces and learning episodes. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 11, n. 3, p. 284-301, 2014.

MOZZATO, Anelise Rebelato; BITENCOURT, Claudia Cristina. The process of interorganisational learning in the context of spatial agglomeration. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 24, n. 2, p. 176-199, 2018.

MÖLLER, Kristian; SVAHN, Senja. Role of knowledge in value creation in business nets. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 5, p. 985-1007, 2006.

NEVES, Edson Oliveria. **Articulação entre os construtos aprendizagem organizacional, capacidade absorptiva e inovação em organizações intensivas em conhecimento**. 2017. 209 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/?p=2472> . Acesso em: 18 fev. 2022.

NICOLACI-DA-COSTA, Ana M.; ROMÃO-DIAS, Daniela; DI LUCCIO, Flávia. Uso de entrevistas on-line no método de explicitação do discurso subjacente (MEDS). **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 22, n. 1, p. 36-43, 2009.

NOGUEIRA, Ronaldo A. **Aspectos Políticos e Sociais em Contextos de Aprendizagem Interorganizacional na Administração Pública Federal**. 2016. 206 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/22686>. Acesso em: 01 mar. 2021.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; KONNO, Noboru. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long range planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

NONAKA, Ikujiro.; TOYAMA, Ryoko. The Knowledge-creating theory revisited: knowledge creating as synthesizing process. **Knowledge Management Research and Practice**, Hampshire, v. 1, n. 1, p. 2-10, July 2003.

NOOTEBOOM, Bart. Towards a dynamic theory of transactions. **Journal of evolutionary economics**, v. 2, n. 4, p. 281-299, 1992.

NOOTEBOOM, Bart. Beyond Penrose: A cognitive theory of the firm. **SSRN Electronic Journal**, n.1959, p.1-24, 2011.

OTTO, Peter. Dynamics in strategic alliances: A theory on interorganizational learning and knowledge development. **International Journal of Information Technologies and Systems Approach (IJITSA)**, v. 5, n. 1, p. 74-86, 2012.

OURO FILHO, Magno A.; OLAVE, Maria E. L.; BARRETO, Ikaro D. C. Aprendizagem interorganizacional em redes de micro e pequenas empresas: um olhar integrativo da literatura. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, n. 1, p. 74-90, 2020.

OURO FILHO, Abimael M.; OLAVE, Maria E. L.; BARRETO, Ikaro D. C. Strategic factors of network organisations and their influence on inter-organisational learning. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, v. 18, n. 1, p. 69-92, 2021.

PACHECO, Roberto C. D. S. Coprodução em Ciência, Tecnologia e Inovação: fundamentos e visões. In: PEDRO, J. M.; FREIRE, P. D. S. **Interdisciplinaridade: universidade e inovação social e tecnológica**. Curitiba: CRV, 2016.

PACHECO, Roberto C. D. S.; FREIRE, P. D. S.; TOSTA, K. C. B. T. Experiência multi e interdisciplinar do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. **Interdisciplinaridade para o desenvolvimento da ciência, inovação e tecnologia**, v. 1, p. 566-606, 2011.

PARTYKA, Raul B. Supply chain management: an integrative review from the agency theory perspective. **Revista de Gestão**, v. 29, n.2, p. 175-198, 2021.

PEREZ, Lourdes; WHITELOCK, Jeryl; FLORIN, Juan. Learning about customers. **European Journal of Marketing**, n.47, v3., p. 431-462, 2013.

PERONARD, Jean-Paul; BRIX, Jacob. Organizing for inter-organizational learning in service networks. **The Learning Organization**, 2018.

PITTAWAY, Luke *et al.* Networking and innovation: a systematic review of the evidence. **International journal of management reviews**, v. 5, n. 3-4, p. 137-168, 2004.

POPOVA-NOWAK, Irina V.; CSEH, Maria. The meaning of organizational learning: A meta-paradigm perspective. **Human Resource Development Review**, v. 14, n. 3, p. 299-331, 2015.

POWELL, Walter W.; KOPUT, Kenneth W.; SMITH-DOERR, Laurel. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: **Networks of learning in biotechnology**. *Administrative science quarterly*, p. 116-145, 1996.

POWELL, John H.; SWART, Juani. 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.

PRATONO, Aluisius H. *et al.* Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation. **The Bottom Line**, v. 32, n. 1, p.2-15,2019.

PUCIK, Vladimir. Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The HRM agenda. **Human Resource Management**, v. 27, n. 1, p. 77-93, 1988.

RAFIQUE, Tariq *et al.* Effect of Innovation in Relationship between Inter-Organizational Learning and Performance of Construction Industry. **Journal of Organizational Behavior Research**, v. 3, n. 1, p. 247-267, 2018.

REAGANS, Ray; MCEVILY, Bill. Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. **Administrative science quarterly**, v. 48, n. 2, p. 240-267, 2003.

REBOLLEDO, Claudia. The impact of shared IT on efficiency and learning. **Journal of Internet commerce**, v. 4, n. 3, p. 5-22, 2005.

ROTH, Ana L. *et al.* Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 47, p. 112-123, 2012.

SHAN, Lu; DAN, Li; QIU, Yu-mou. Study of the impact mechanism of inter-organizational learning on alliance performance—with relationship capital as the mediator. **Neural Computing and Applications**, v. 32, n. 1, p. 117-126, 2020.

SCHUMACHER, Thomas. Linking action learning and inter-organisational learning: the learning journey approach. **Action Learning: Research and Practice**, v. 12, n. 3, p. 293-313, 2015.

SCOTT, Judy E. Facilitating interorganizational learning with information technology. *Journal of Management information systems*, v. 17, n. 2, p. 81-113, 2000.

SIENKIEWICZ-MAŁYJUREK, Katarzyna E.; KOŻUCH, Barbara; SZCZYGLÓWSKI, Jeremi. Inter-organisational learning in public safety management system. **Disaster Prevention and Management: An International Journal**, 2018.

SOHN, Ana P. L. **Aprendizagem interorganizacional**: análise de canais de transmissão de conhecimento em *clusters* têxteis e de vestuário no brasil e na europa. 2015. 201 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

SYDOW, Jorg; WINDELER, Arnold. Uber Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: SYDOW, J.; WINDELER, A. (Ed.). **Management interorganisationaler Beziehungen**. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Westdeutscher Verlag, p.1-21. 1994.

STEIL, Andrea. V. **Revisão de escopo**: material de apoio de aula online. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2021.

TAYLOR, John E.; LEVITT, Raymond; VILLARROEL, Juan Andrei. Simulating learning dynamics in project networks. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 135, n. 10, p. 1009-1015, 2009.

TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert; DEVAULT, Marjorie. **Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource**. New York: Wiley, 2016.

TYNJÄLÄ, Päivi. Perspectives into learning at the workplace. **Educational research review**, v. 3, n. 2, p. 130-154, 2008.

VAN-WINKELEN, Christine. Deriving value from inter-organizational learning collaborations. **The Learning Organization**, v. 17, n. 1, p. 08-23, 2010.

VERA, Dusya; CROSSAN, Mary. Organizational learning and knowledge management: Toward an integrative framework. In: EASTERBY-SMITH, M; LYLES, M. (Ed.), **Handbook of organizational learning and knowledge management**, Wiley-Backwell, p.122-141, 2005.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WENGER, Etienne; MCDERMOTT, Richard Arnold; SNYDER, William. **Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge**. Harvard business press, 2002.

WEGNER, Douglas; MOZZATO, Anelise 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.

WILBERT, Julieta K. W. **Aprendizagem de uma rede global transnacional à luz da aprendizagem multinível**: estudo de caso no setor postal internacional. 2019. 292 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

WATANABE-WILBERT, Julieta K. W.; ZANDAVALLI, Carla. DANDOLINI, Gertrudes. Knowledge governance as a key factor in interorganizational learning. In: **FREIRE, Patrícia S.; HAWAMDEH, Suliman; DANDOLINI, Gertrudes A. (org.) Knowledge Governance and Learning for Organizational Creativity and Transformation**. No prelo setembro/2021. <https://www.worldscientific.com/worldscibooks/10.1142/11933>

WATANABE-WILBERT Julieta K.; STEIL; Andrea V.; DANDOLINI; Gertrudes A. **Network learning and interorganizational learning: a theoretical framework of relationship and interdependence**. No prelo.

YANG, Shu-Mi *et al.* Knowledge exchange and knowledge protection in interorganizational learning: The ambidexterity perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 346-358, 2014.

YANG, Yi. Bilateral inter-organizational learning in corporate venture capital activity. **Management Research Review**, v. 35, n. 5, p. 352-378, 2012.

YIN, Robert K. **Qualitative research from start to finish**. 2. ed. New York: The Guilford Press, 2016.

ZAGHAB, Roxanne Ward. **The interorganizational learning lifecycle: knowledge for use in international development**. 2011. 144 f. Tese (Doutorado) - Curso de Management, University Of Maryland University College, Maryland, 2011. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/1019281735?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>. Acesso em: 08 maio 2022.

APÊNDICE A – ESTRATÉGIAS DE BUSCA EM BASE DE DADOS

Este apêndice apresenta a estratégia de busca na base de dados realizada em abril de 2021 e revisada em 05 de maio de 2022. Nas bases Web of Science, Scopus, Scielo, buscou-se artigos revisados por pares. Nas bases BDTD (Banco Digital Brasileiro de Teses e Dissertações), Proquest (Banco de teses e dissertações global) e BTD-EGC(Banco de Teses e Dissertações do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) foram escolhidos apenas as teses para análise. Total de 153 documentos.

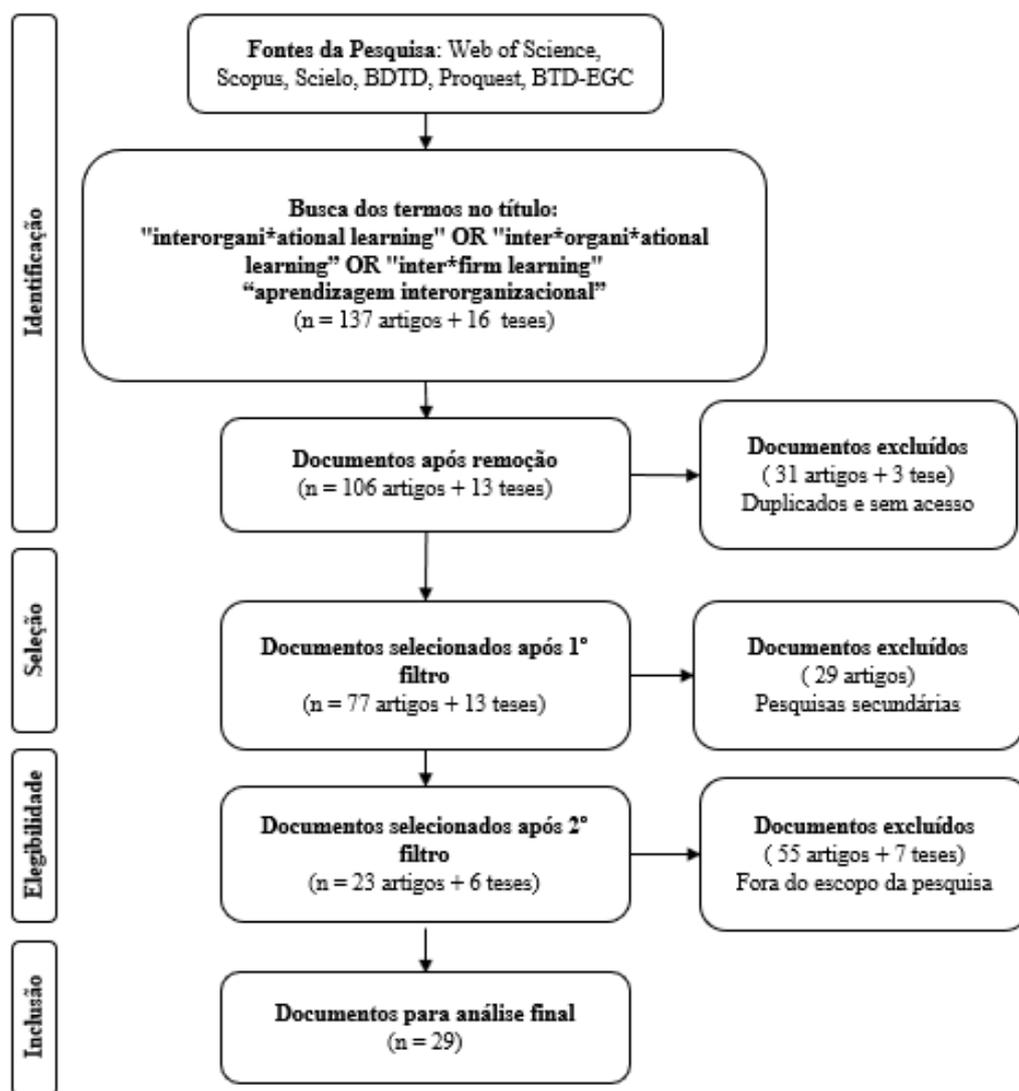
Quadro 18 - Trabalho recuperado nas bases

Termo de Busca	Web of Science	Scopus	Scielo	BDTD	Proquest	BTD EGC
"interorgani*ational learning" OR "inter*organi*ational learning" OR "inter*firm learning" "aprendizagem interorganizacional"	71	62	3	11	5	1
Total de publicações	153					

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE B – FLUXOGRAMA COM BASE NO PROTOCOLO PRISMA

Figura 19 - Fluxograma revisão de escopo



Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE C –ARTIGOS ANALISADOS NA REVISÃO DE ESCOPO

Quadro 19 - Artigos revisão de escopo.

Autor/Ano	Tipo de Documento	Metodologia	Objetivo(s)
Scott (2000)	Artigo	Qualitativo	Determinar como e por que a tecnologia da informação facilita o aprendizado interorganizacional.
Hartley e Allison (2002)	Artigo	Qualitativo	Este artigo examina o papel de uma rede interorganizacional de autoridades locais na transferência de melhores práticas na implementação da principal iniciativa do governo sobre Melhor Valor.
Holmqvist (2003)	Artigo	Qualitativo	O objetivo deste artigo é fazer uma comparação empírica entre os processos de aprendizagem intra e interorganizacionais.
Downe; Hartley e Rashman (2004)	Artigo	Qualitativo	Procura descobrir quanto aprendizado ocorre nos eventos do Beacon Council ou por meio deles? Até que ponto esse aprendizado levou à implementação de serviços e mudanças corporativas nas autoridades locais? Quais são os facilitadores e as barreiras da aprendizagem interorganizacional e da mudança do esquema do Beacon Council?
Jones e Macpherson (2006)	Artigo	Qualitativo	Este artigo explora como as PMEs maduras, sem recursos internos, acessam o conhecimento externo para facilitar a renovação estratégica.
Manring e Moore (2006)	Artigo	Qualitativo	A utilidade de aplicar um modelo de rede de aprendizagem virtual para ilustrar transições de resultado de aprendizagem tripla bem-sucedidas.
Van-Winkelen (2010)	Artigo	Qualitativo	Este artigo visa desenvolver a compreensão de como as organizações podem obter mais valor participando de colaborações de aprendizagem interorganizacionais.
Zaghab (2011)	Tese	Misto	O objetivo desta pesquisa é melhorar a prática de desenvolvimento internacional, contribuindo para a compreensão da aprendizagem organizacional em ambientes com recursos limitados.
Beck e Schott (2012)	Artigo	Qualitativo	Analisar como os mecanismos de controle formais e informais e a aprendizagem interorganizacional interagem e contribuem para a mitigação de diferenças culturais em projetos de terceirização de desenvolvimento de sistemas de informação globais e multifacetados.

Estivalete; Pedrozo e Begnis (2012)	Artigo	Qualitativo	i) identificar as estratégias individuais de aprendizagem adotadas pelas organizações que participam das redes horizontais analisadas; (ii) identificar como as empresas inseridas em redes horizontais aprendem (método de aprendizagem) e; (iii) verificar em que estágio evolutivo de aprendizagem interorganizacional as empresas se encontram
Mozzato (2012)	Tese	Qualitativo	Compreender o processo da AIO que ocorre por meio dos relacionamentos horizontais estabelecidos entre os diferentes agentes num APL.
Halachmi e Woron (2013)	Artigo	Qualitativo	Compreender à aprendizagem interorganizacional espontânea no setor público.
Yang <i>et al.</i> (2014)	Artigo	Quantitativo	Compreender o conceito de ambidestria ao contexto de aprendizagem interorganizacional e identificar os diversos mecanismos que podem aprimorar a troca e a proteção do conhecimento simultaneamente.
Sohn (2015)	Tese	Método misto	Desenvolver uma metodologia de análise da aprendizagem colaborativa em <i>clusters</i> têxteis e de vestuário.
Abualqumboz (2015)	Tese	Qualitativo	Desenvolver uma estrutura conceitual dos elementos recíprocos, temporais e agenciais da aprendizagem em redes interorganizacionais.
Melo e Beck (2015)	Artigo	Qualitativo	Identificar o papel e a utilização da aprendizagem formal e informal intra e interorganizacional em diferentes tipos de redes de aprendizagem.
Schumacher (2015)	Artigo	Qualitativo	Analisar como a aprendizagem pela ação pode ser usada no contexto da aprendizagem interorganizacional quando não há cooperação estabelecida.
Eiriz; Gonçalves e Areias (2017)	Artigo	Qualitativo	Analisar os processos de relacionamento da aprendizagem interorganizacional, visando identificar e compreender as atividades conjuntas por meio das quais as organizações em uma rede institucional geram e transferem conhecimento.
Gibb; Sune e Albers (2017)	Artigo	Qualitativo	Compreender como as empresas se envolvem na aprendizagem em rede e, como a aprendizagem em rede é coordenada em direção a uma meta de desempenho em uma rede horizontal entre empresas.
Brandão; Temoteo e Candido (2018)	Artigo	Qualitativo	Analisar como ocorre o processo de aprendizagem interorganizacional em uma rede hoteleira da Paraíba, PB, Brasil.
Mozzato; Bitencourt (2018)	Artigo	Qualitativo	Compreender como ocorre a AIO nas relações cooperativas interorganizacionais de um APL.

Sienkiewicz-Malyjurek; Kozuch e Szczyglowski, (2018)	Artigo	Qualitativo	Compreender os processos de aprendizagem interorganizacionais no sistema de gestão da segurança pública.
Forgiarini (2019)	Tese	Qualitativo	Analisar como as características do cooperativismo influenciam a aprendizagem interorganizacional - AIO em cooperativas.
Grüb e Martin (2019)	Artigo	Quantitativo	Obter os primeiros <i>insights</i> sobre esses processos de comunicação e o fluxo de informações dentro da HCN Alemanha e analisá-los no que diz respeito aos processos de aprendizagem interorganizacional.
Leung <i>et al.</i> (2019)	Artigo	Qualitativo	Examinar como ocorre um tipo de aprendizagem interorganizacional denominada Industry Peer Networks (IPNs), em que uma rede de pequenas empresas não concorrentes coopera para melhorar suas habilidades e ficar a par das tendências do setor.
Wilbert (2019)	Tese	Qualitativo	Compreender o processo de aprendizagem de uma rede (ADR) à luz da aprendizagem multinível.
Cui <i>et al.</i> (2020)	Artigo	Quantitativo	Esse estudo explora as relações entre aprendizagem interorganizacional, capacidade de integração do conhecimento verde (GKIC) e inovação verde (GI), e analisa o papel moderador da capacidade de absorção verde (GAC)
Haneberg (2020)	Artigo	Quantitativo	Identificar se e como a aprendizagem interorganizacional (AIO) pode ajudar empreendimentos empreendedores a se adaptar, sobreviver e crescer em uma crise.
Ouro Filho; Olave e Barreto (2021)	Artigo	Quantitativo	O objetivo deste estudo foi avaliar a influência de fatores estratégicos na aprendizagem interorganizacional em uma rede de arranjo produtivo local (APL)

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Identificação do entrevistado
Organização que pertence: _____ () direito público () direito privado () setor _____ Relação do entrevistado com a rede: () representante institucional () visitante por área de interesse () nenhum Tempo de organização: _____ Tempo na rede: _____ Cargo na organização: _____ () estratégico () operacional Relação com o episódio de aprendizagem: _____
Episódio de Aprendizagem
Explique um episódio de mudança na sua organização na qual a participação da rede foi primordial. Observar no transcorrer da entrevista se foram abordados os pontos: - descrever a mudança ocorrida (institucionalizada ou não); - quem participou e de que forma; - tempo de duração (desde da ideia de mudar até a implementação);
Dinâmicas
Extensão - Descreva qual foi a motivação (interna e/ou externa) que levou a organização a participar da rede? - Como a organização trata o processo de compartilhar o conhecimento com outras organizações (rotinas, políticas, informações informais, acesso a empresa)? - Tem alguma política ou incentivo na organização que estimula os indivíduos a obter novos conhecimento por meio de outras organizações? (norma formal, grupos de aprendizagem, COP, outras redes externas, incentivos informais). - Descreva um episódio que a sua organização recebeu outra organização da rede, <i>in loco</i> , ou compartilhou conhecimentos que promoveram mudanças na organização receptora.
Interação - Como você analisa a participação dos parceiros na rede para auxiliar a sua organização na busca de novos conhecimentos? - Descreva como ocorreu a interação e intercâmbio de conhecimentos para que a mudança (episódio de aprendizagem) ocorresse na sua organização. - Quem participou ativamente e como participou? (da rede e da organização aprendiz) - Quais os mecanismos e/ou práticas (formais e informais) que foram fundamentais para a busca do novo conhecimento? Houve algo específico para o episódio descrito? - O que facilita e o que dificulta a interação entre a rede e a organização na busca de novos conhecimentos?
Internalização - Como o novo conhecimento chegou até a sua organização e como foi socializado com o grupo? - Houve adaptações quanto aos conhecimentos adquiridos por meio da rede para a realidade da sua organização? Se sim, explique como ocorreu isso - Explique quais etapas foram necessárias para implantar as novas mudanças na organização. - O que facilitou e o que dificultou no processo de implantação da nova mudança - Quem mais esteve envolvido e foi essencial para que a mudança ocorresse?

APÊNDICE E – ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO

Dados de Identificação da reunião

- Data: _____ Tempo: _____
- Status da reunião: () ordinária () extra
- Pauta:
- Participantes:

Observações

- Como ocorre a interação?
- Quais os mecanismos mais utilizados que auxiliam na interação entre os membros (tecnologias, processos)?
- Como ocorre a negociação em caso de divergência de opiniões (ferramentas, comunicação, domínio)?
- Quais as ferramentas de planejamento são utilizadas para organização da reunião e planejamento da rede?
- Observar evidências de engajamento entre as organizações (na solução de demandas de aprendizagem, disponibilidade de recursos, resolução de conflitos e outros)?

APÊNDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar de forma *on line*, via *zoom* ou *google meet*, e voluntária da pesquisa intitulada “APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL: a organização” como aprendiz de uma rede, da extensão à internalização”, sob a responsabilidade das pesquisadoras: Carla Zandavalli (doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPEGC - da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC), sob a orientação da prof^a. Dr^a Gertrudes Aparecida Dandolini. A qualquer momento você pode desistir de participar e poderá sair da pesquisa sem nenhum prejuízo para você ou para o pesquisador. Os procedimentos adotados com os dados que você responder ocorrerão conforme Resolução N° 466, de 12 de dezembro de 2012 do Ministério da Saúde/Conselho Nacional de Saúde e a Resolução N° 510, de 7 de abril de 2016 Ministério da Saúde/Conselho Nacional de Saúde, que discorrem sobre a ética nas pesquisas que envolvem seres humanos.

1. O objetivo desta pesquisa é: compreender como as dinâmicas de extensão, interação e internalização da aprendizagem interorganizacional ocorrem em organizações inseridas na mesma rede interorganizacional.

2. Sua participação nesta pesquisa consiste em: participar da entrevista via *zoom* que está organizada em um roteiro semiestruturado, com o objetivo de obter dados sobre os episódios de aprendizagem que ocorreram a partir da sua interação entre a rede e a sua organização; e dados sobre as dinâmicas de aprendizagem interorganizacional: extensão, interação e internalização. As categorias contemplam questões relacionadas a temática da pesquisa. Estima-se que a entrevista levará aproximadamente 1 hora e será gravada.

3. O principal benefício relacionado com a sua participação será: a obtenção de dados, que serão utilizados para fins científicos, possibilitará as organizações que participam da pesquisa, e de uma forma geral, quais os melhores mecanismos e como pode-se melhor gerenciar relações entre organizações que procuram aprender umas com as outras em rede. Ao meio científico, pois aprofunda os estudos sobre aprendizagem entre organizações, ainda recentes na literatura. Os resultados obtidos serão apresentados na tese, em eventos, na forma de artigos e resumos científicos.

4. O principal risco relacionado com a sua participação será: existe a possibilidade de você ter eventual desconforto psicológico pela manifestação de diferentes emoções, como por exemplo, a tristeza, a ansiedade ou a angústia, gerada pela reflexão e/ou pela recordação que alguma pergunta possa desencadear. Pode também ocorrer cansaço ao responder a entrevista. Você tem a liberdade para interromper a entrevista a qualquer momento, sem nenhum prejuízo para você. Caso houver algum efeito inesperado que possa prejudicar o seu estado físico e/ou mental, poderá entrar em contato com a responsável pela pesquisa.

5. Serão incluídos nesta pesquisa: organizações que participam da rede, em estudo, e que tenham episódios de aprendizagem para relatar. Esses episódios consistem em eventos que geraram mudanças organizacionais, na organização participante da rede (aprendiz), e que ocorreram a partir de *insights* da rede.

6. Serão excluídos desta pesquisa: organizações que não possam descrever episódios de aprendizagem que ocorreram a partir da sua atuação na rede estudada.

7. Retorno financeiro: não haverá nenhum custo, nem prejuízos financeiros ou assistenciais para você, ou para sua família e nem para a sua organização. Você também não terá nenhuma compensação em dinheiro, sendo sua participação voluntária. Ainda, esclarece-se que os pesquisadores não terão retorno financeira com os resultados da pesquisa.

8. Identificação: será garantido o anonimato de sua identidade e confidencialidade de todas as suas respostas, bem como da organização que você representa. Para garantir o anonimato, os dados serão codificados de forma que não caracterizem o entrevistado e nem a organização que este representa. Também não será identificada o nome da rede.

9. Explicações sobre a pesquisa: você poderá receber respostas a qualquer pergunta e esclarecimento sobre os procedimentos, riscos, benefícios e outros relacionados à pesquisa; retirar o consentimento a qualquer momento e deixar de participar da pesquisa. Se você concordar em colaborar, uma via deste documento digitalizado fica com a pesquisadora e uma via com você que será disponibilizada via e-mail. Você ainda poderá usar os meios de contato indicados abaixo para sanar alguma dúvida sobre esta pesquisa e/ou sua participação.

10. Contato das pesquisadoras caso tenha alguma dúvida: Carla Zandavalli (doutoranda) - email: setteca@gmail.com (48)9648-1587; Gertrudes Aparecida Dandolini (orientadora) - email: gertrudes.dandolini@ufsc.br – (48) 3721-4044; endereço: Centro Tecnológico da UFSC (CTC)– Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, R. Delfino Conti, s/n - Trindade, Florianópolis - SC, CEP 88040-900, PPEGC (sala LED 1).

As informações desta pesquisa serão confidenciais e garantimos que somente o pesquisador saberá sobre sua participação.

Eu _____, declaro que compreendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa *on line* via *zoom* ou *google meet* que será gravada e voluntária, bem como os usos que serão feitos dos dados coletados. Assim,

Aceito Não aceito

Data ____ / ____ / ____

Assinatura do participante

Pesquisadora responsável
Carla Zandavalli
setteca@gmail.com
(48) 9648-1587

Orientadora
Gertrudes A. Dandolini
gertrudes.dandolini@ufsc.br
(48) 3721-4044

APÊNDICE G – TEMAS, CATEGORIAS E CÓDIGOS DEDUTIVOS

Quadro 20 - Temas, Categorias e Códigos Dedutivos

Temas	Categorias	Códigos
Episódio de Aprendizagem		
Extensão	Culturas e Políticas internas	
		Ações de <i>benchmarking</i>
		Pressões Externas a rede
Interação		Comunicação Clara
		Confiança
		Critério de escolha de parceiros
		Compartilhamento de infraestrutura
		Cooperação
	Indivíduo	
		Similaridades (base de conhecimento, estrutura organizacional; proximidade social)
		Experiência dos atores (variedade)
	Mecanismos de interação formal	Reuniões
		Visitas técnicas
Governança e gestão da rede		Nível estratégico entre organizações
		Planejamento conjunto
Internalização	Capacidade absorptiva	Processo de mudança (aplicação do conhecimento)
		Envolvimento da gestão
	Indivíduo (representante)	

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE H – TEMAS, CATEGORIAS E CÓDIGOS INDUTIVOS

Quadro 21 - Temas, Categorias e Códigos Indutivos

Temas	Categorias	Códigos
Episódios de Aprendizagem	O1	Implantação da área de processos
	O2	Implantação de modelo de gestão
		Adequação do processo de gestão de risco
		Elaboração de indicadores de sustentabilidade
		Alteração na normativa de política de viagem
	O3	Implantação da área de governança corporativa
	O4	Adequação do programa “Use o Bom Senso”
		Implantação do programa de paper less
		Melhoria do processo de gerenciamento de risco
	O5	Aquisição de ferramentas para cultura organizacional
		Implantação do método de treinamento no local de trabalho (TLT)
	Rede	Origem
Solenidade		
Princípios da rede		Valores
		Objetivos
		Missão
		Visão
Regulamento		Processo Decisório
		Obrigações das Organizações
		Funcionamento
		Adesão
	Composição	
	Atribuições Coordenação	
Extensão	Cultura e política interna	Abertura para aprender e ensinar
		Comparação com o mercado
		Cultura da qualidade
		Interação com o ecossistema
		Ações de benchmarking
		Cultura da melhoria continua
	Demandas organizacionais	Centralização no representante
		Consulta interna de temas
		Temas estratégicos
		Temas emergentes
	Apoio da gestão	Incentivo
		Rotatividade de lideranças
	Motivação	Compartilhar experiências
		Comparação com o mercado
		Modelo de gestão
		Parceiros reconhecidos
	Representante institucional	Critério de escolha do representante
		Perfil

Interação	Pressão Externa	Crise Pandêmica
	Conhecimento	Busca de parceiros externos
		Experiência dos atores
		Conhecimento tácito
		Multisetorial
	Mecanismos de interação	Chat online
		E-mail
		Reuniões virtuais
		Visitas técnicas (da rede e específicas)
	Relações internas	Amizade
		Equivalência de poder
		Vínculo afetivo
		Interação contínua
		Reconhecimento de valor
	Representante institucional	Compartilhamento com áreas
		Rotatividade do representante
		Papel de centralizador
Dificuldade com agenda		
Governança da rede	Estrutura financeira	
	Memória da rede	
	Mecanismos normativos	
	Tamanho	
	Planejamento conjunto	
Internalização	Cultura e política interna	Alinhamento com a estratégia organizacional
		Cultura do benchmarking
	Representante institucional	Ponte da informação
		Incentivo à mudança
	Capacidade Absortiva	Processo descentralizado
		Socializar o conhecimento
		Habilidade de transformação
		Aplicação do conhecimento
	Pressão Externa	Repositório de conhecimento
		Crises de mercado

Fonte: elaborado pela autora.