

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS

**APRENDIZAGEM NOS
RELACIONAMENTOS
INTERORGANIZACIONAIS DA UNIÃO DOS
CONFECCIONISTAS DE TAQUARAL E
REGIÃO/GO**

MARIA MARINALVA PINHEIRO BARROS

APRENDIZAGEM NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS DA UNIÃO DOS CONFECCIONISTAS DE TAQUARAL E REGIÃO/GO

MARIA MARINALVA PINHEIRO BARROS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica de Goiás como requisito parcial para a obtenção do título de “Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas”.

Orientadora: Prof^a. Solange da Silva, *Dra.*

Goiânia
Setembro de 2015

- B277a Barros, Maria Marinalva Pinheiro
Aprendizagem nos relacionamentos interorganizacionais da
união dos conferencistas de Taquaral e região /GO [manuscrito] /
Maria Marinalva Pinheiro Barros. – Goiânia, 2015.
106 f.: il.; 30cm
- Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de
Goiás, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Engenharia
de Produção e Sistemas, Goiânia, 2015.
- “Orientadora: Profª Drª Solange da Silva”.
1. Aprendizagem organizacional. 2. Inovações tecnológicas.
3. Redes de negócios. I. Silva, Solange da (orient.). II. Pontifícia
Universidade Católica de Goiás. III. Título.

CDU: 658.5 (043)

APRENDIZAGEM NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS DA UNIÃO DOS CONFECCIONISTAS DE TAQUARAL E REGIÃO/GO

MARIA MARINALVA PINHEIRO BARROS

Esta Dissertação julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção e Sistemas e aprovada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, em Setembro 2015.

Banca Examinadora

Prof. Ricardo Luiz Machado, Dr.
Coordenador do Programa de Pós-graduação
em Engenharia de Produção e Sistemas

Prof^a. Solange da Silva, Dra.
Presidente e Orientadora

Prof. Antonio Pasqualetto, Dr.
Participante Interno

Prof. Marcelo Lisboa Rocha, Dr.
Participante - UFT

Goiânia - Goiás
Setembro de 2015

Dedico esta dissertação a DEUS, meu protetor e libertador de todo mal.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que na sua infinita bondade e graça, me concedeu alento e coragem quando as dificuldades se faziam presente, e, assim, permitiu-me vencer mais essa etapa da minha vida.

Agradeço em especial aos meus pais Neuton e Maria, que fizeram desse sonho uma realidade, pela maravilhosa criação que recebi e por nos incentivar, a mim e meus irmãos, a sermos pessoas e profissionais melhores, afirmando sempre que não há caminho melhor que o conhecimento. Aos meus irmãos, cunhados Valdimiro e Eno, e sobrinhos de uma maneira peculiar Aguilar, Taynara e Talyssa, que me inspiraram a seguir adiante em meus propósitos, acolhendo-me com compreensão e palavras amorosas em todas as adversidades que se apresentaram durante este mestrado.

Meus agradecimentos a minha orientadora e parceira professora Solange da Silva, pelas orientações, paciência, amizade e conhecimentos transmitidos.

Agradeço com muito carinho a minha amiga Helena de Souza Chaves, por toda ajuda e força ao longo deste caminhar, sem a ajuda dela não teria sido possível terminar o meu mestrado.

A minha prima Luzia Aguiar, grande amiga, que com seu exemplo de vida e entusiasmo, me ensinou a ser forte, sem perder a sensibilidade e a humanidade.

E minha amiga Maria Inês Ramos, que me presenteou com sua amizade em conversas sempre ricas em conhecimento, entendimento e de ânimo para terminar este projeto de vida, a quem sou especialmente grata.

As minhas queridas amigas Flavia, Dinair e Denia pelas amizades conquistadas, energias transmitidas e motivações por me acompanharem e me dar força necessária ao longo dessa jornada.

Ao professor Jorge Verschoore, pelas orientações e atenção e também delicadezas e apoio dado de toda sua equipe ao nosso grupo.

A todos os professores do Programa de Mestrado de Engenharia de Produção e Sistemas da Pontifca Universidade Católica de Goiás pelos ensinamentos e a oportunidade de convívio. Aos professores da banca de qualificação/defesa Antonio Pasqualetto, Eliane Moreira Sá de Souza, e Marcelo Lisboa Rocha pelas observações relativas à correção desta dissertação e orientações.

Ao Ernane secretário do MEPROS/PUC Goiás, pela presteza e delicadeza com que fui sempre atendida.

Não poderia deixar de ser lembrar aqui da minha animada e acolhedora turma de mestrado, principalmente aos queridos colegas de estudo nos finais de semana João, José Luiz, Ariosto, Rafael, Juarez e Alair e também meus colegas Alan, Jorcivam e Raquel pelo apoio recebido durante este curso.

É importante também demonstrar minha gratidão a todos os empresários que entrevistei para a realização dessa pesquisa, os quais sem exceção foram extremamente solícitos e gentis ao me disponibilizarem seu precioso tempo.

E àqueles que, de alguma forma, viveram direta ou indiretamente, este momento comigo, meus sinceros agradecimentos.

“O homem erudito é um descobridor de fatos que já existem – mas o homem sábio é um criador de valores que não existem e que faz existir”.

Albert Einstein

Resumo da Dissertação apresentada ao MEPROS/PUC Goiás como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas (M.Sc.)

APRENDIZAGEM NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS DA UNIÃO DE CONFECCIONISTA DE TAQUARAL E REGIÃO/GO

Maria Marinalva Pinheiro Barros

Setembro/2015

Orientadora: Solange da Silva, Dra.

Desde o surgimento da globalização debate-se a necessidade sobre as empresas aprenderem, sendo a aprendizagem vista não apenas como fonte de vantagem competitiva para as organizações, mas também pré-requisito para a inovação em serviços e processo de produção nas empresas. O desenvolvimento de associações empresariais segue essa tendência, na medida em que, as práticas de aprendizagem organizacional e interorganizacionais são desenvolvidas entre o grupo, de forma compartilhada, visando unir capacidades e competências para o alcance de resultados específicos. Assim, esta dissertação tem como objetivo geral investigar quais as principais práticas de aprendizagem interorganizational e inovação existentes nas organizações associadas na rede União dos Confeccionistas de Taquaral/Goiás e região (ÚNICA/GOIÁS), buscando compreender como as mesmas ocorrem. Para tanto, o referencial teórico enfocou tópicos referentes à rede de cooperação empresarial, competências organizacionais, aprendizagem organizacional e interorganizational, criação do conhecimento organizacional e inovação colaborativa bem como aspectos relativos às práticas de aprendizagem interorganizacionais. Como estratégia investigativa optou-se por uma pesquisa com abordagem qualitativa e quantitativa mediante estudo de caso. Os resultados mostraram que os atores, principalmente o SEBRAE/GO, teve um papel fundamental para os benefícios percebidos, tais como: ganhos de escala, aprendizagem e conhecimento e inovação. Observou-se que aprendizagem na rede possibilitou o acúmulo de competências e conhecimentos valiosos para melhorias das empresas associadas ÚNICA. Verificou-se que os conhecimentos compartilhados entre elas que mais trouxeram benefícios foram sobre processo de produção, fornecedores, matéria-prima, tecnologias e mercado. Verificou-se ainda que a rede não atenda de forma igualitária aos anseios dos seus associados a respeito de uma definição conjunta de objetivos estratégicos e que não existe uma participação assídua dos associados nas assembleias gerais da ÚNICA. Além disso, não adotam ferramentas tais como: central de compra, marketing compartilhado.

Palavras-chave: Rede de Cooperação. Aprendizagem Interorganizational. Inovação.

Summary dissertation submitted to MEPROS / PUC Goiás as part of the requirements for mastering in Industrial and Systems Engineering

LEARNING THROUGH A RELATIONSHIP AMONG CLOTHING MANUFACTURERS IN TAQUARAL AND REGION / GO

Maria Pinheiro Marinalva Barros

September/2015

Advisor: Solange da Silva, Dra.

Since the globalization age it has been discussed about companies learning necessity, and learning has not seen only as a source of competitive advantage for organizations, but also a great requisite for innovation in services and production process in companies. The development of business associations follow this trend as a result of some learn practices in organizational and in inter-organizational areas are developed among the group, in a shared way, aiming to link skills and competencies to achieve specific results. Thus, this work has the main objective to investigate what are the main learning in inter-organizational and innovation practices that there are in associated organizations in the Union clothing manufacturers networking in Taquaral / Goiás and region (ÚNICA / Goiás), it is trying to understand how they occur. Therefore, the theoretical framework focused on topics related to the network business cooperation, organizational skills, organizational and inter-organizational learning, organizational knowledge creation and collaborative innovation as well as the relating aspects to the inter-learning practices. As a research strategy it was used some qualitative and quantitative survey through case study. The results have shown that the actors, especially SEBRAE / GO, had an important role in the perceived benefits, such as: economies of scale, learning and knowledge and innovation. It was observed that learning in the networking has made possible the accumulation of valuable skills and knowledge for the ÚNICA associated with the companies improvement. It was observed that the shared knowledge among them were that brought more benefits on the production process, suppliers, raw materials, technology and market. It was noticed that the networking does not answer the expectations of its members through a strategic definition in their objectives and that there is not a regular participation of its members at ÚNICA meetings. Moreover, they do not adopt tools as: shopping center and, shared marketing.

Keywords: Cooperation Network. Inter-organizational, learning. Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Circulo virtuoso - estratégia, competências organizacionais e individuais.....	28
Figura 2: Ciclos permanentes de aprendizagem e mudança.....	31
Figura 3: Modelo SECI de Aprendizagem.....	38
Figura 4: Espiral do conhecimento.....	40
Figura 5: Mapa de orientação conceitual.....	43
Figura 6: Espiral de Criação do Conhecimento Interorganizacional.....	46
Figura 7: Rede de Relacionamento da ÚNICA.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Desenvolvimento de competência.....	29
Quadro 2 : Modos de Conversão de Conhecimento.....	38
Quadro 3: Síntese dos Resultados da Cooperação entre organizações.....	53
Quadro 4: Representação de todos os atores da rede interna e externa.....	67
Quadro 5: Formulação da Estratégia.....	72
Quadro 6: Implementação da Estratégia.....	72
Quadro 7: Estrutura Organizacional.....	73
Quadro 8: Processos Operacionais.....	74
Quadro 9: Processos Relacionais.....	75
Quadro 10: Resultados Proporcionados pela Rede.....	76
Quadro 11: Resultados Absorvidos pelas empresas.....	77
Quadro 12: Modos de conversão de conhecimento e interação com as práticas de Aprendizagem Interorganizacional da rede ÚNICA.....	91

LISTA DE SIGLAS

ASN	Agência SEBRAE de Notícias
CETIQT/SENAI	Centro de Tecnologia da indústria Química e Têxtil do SENAI
FEVEST	Feira de moda íntima, praia, fitness e matéria-prima de Friburgo-RJ
FIEG	Federação das Indústrias do Estado de Goiás
IES	Instituições de Ensino Superior.
ONU	Organização das Nações Unidas
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PRC/RCES	Projeto de Redes de Cooperação
RCE	Rede de Cooperação Empresarial
RIO	Relações Inter organizacionais
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SENAI/GO	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SIC	Secretária Estadual de Indústria e Comércio de Goiás
ÚNICA	União dos Confeccionistas de Taquaral/Goiás e região
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
UNIVERSO	Universidade Salgado de Oliveira
VBR	Visão Baseada nos Recursos ou <i>Resource Based View of the Firm</i> (RBV).

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO	21
1.1 REDE DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL (RCE).....	21
1.1.1 Dimensões contingenciais relacionadas à formação das redes	25
1.1.2 Antecedentes à cooperação entre organizações	27
1.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	28
1.2.1 Competências Organizacionais	28
1.2.2 Aprendizagem Organizacional.....	31
1.2.3 Criação do Conhecimento Organizacional	35
1.3 REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS.....	42
1.3.1 Tipologias de Redes Interorganizacionais.....	43
1.3.2 Aprendizagem Interorganizacional.....	45
1.4 INOVAÇÃO COLABORATIVA	52
CAPÍTULO II - METODOLOGIA.....	55
2.1 DESENHO DA PESQUISA	55
2.2 ESCOLHA DA REDE ÚNICA.....	59
2.3. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	60
CAPÍTULO III - RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	64
3.1 PERFIL DA UNIDADE DE ANÁLISE: A UNIÃO DOS CONFECCIONISTAS DE TAQUARAL E REGIÃO – ÚNICA	64
3.2 REDE DE RELACIONAMENTO DA ÚNICA.....	68
3.3 CRITÉRIOS/ CARACTERÍSTICAS IDENTIFICADOS NA REDE ÚNICA	72
3.3.1 Estratégia	72
3.3.2 Estrutura.....	74
3.3.3 Processo.....	75
3.3.4 Resultados	76
3.4 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM IDENTIFICADAS NA REDE	78
3.4.1 Capacitação continuada.....	79
3.4.2 Participação em feiras.....	87
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94

REFERENCIAS 96
APÊNDICE A..... 103
ANEXO A..... 104

INTRODUÇÃO

O atual contexto em que as organizações estão inseridas é medido por profundas mudanças estruturais, isto tem demandado o surgimento novas relações interorganizacionais (RIOs) e a incorporação de novas práticas de relacionamentos entre as mesmas.

Este destaque está baseado na premissa de que as empresas continuamente precisam mudar internamente e adaptar-se às mudanças que encontram em seu ambiente (LAHTEENMAKI *et al.*, 2001). No entanto, o processo complexo que gera aprendizagem organizacional é influenciado por um grande número de variáveis, envolvendo relações dinâmicas dos indivíduos e da organização com os ambientes internos e externos (ZANGISKI *et al.*, 2009).

Assim, é compreensível a busca crescente por mais conhecimento acerca das condições em que se dá o aprendizado, bem como das práticas de aprendizagem interorganizational e de mudança, como caminhos para ampliar as possibilidades e os efeitos da aprendizagem. Ou seja, em boa parte das pesquisas sobre o tema procura-se compreender que estruturas organizacionais, que políticas de gestão de pessoas, que cultura, que valores, que tipos de liderança, que competências, que aspectos, enfim, podem beneficiar ou obstaculizar processos de aprendizagem (SOUZA, 2004).

Cada vez mais, as empresas têm percebido as vantagens de estabelecerem alianças umas com as outras, formando redes. Essas redes de cooperação entre empresas têm papel estratégico para que as empresas acessem tecnologias, informação, mercados e recursos, aumentando assim seus conhecimentos, suas experiências e obtendo economias de escala e escopo, além de vantagens competitivas (BALESTRIN e VERCHOORE, 2008).

Para Child *et al.* (2005), a cooperação entre empresas tem-se destacado como uma configuração organizacional alternativa, em resposta às crescentes transformações

econômicas não mais suportadas pelas estratégias das empresas que operam de forma individual.

Em termos estratégicos, a cooperação entre as organizações, mediante uma estrutura organizacional flexível (TODEVA, 2006), possibilita uma nova visão econômica. Essa nova visão refere-se de que dois concorrentes juntos conseguem adquirir melhores condições cooperando para competir com um terceiro.

Os benefícios proporcionados pelas organizações em RIOs, têm chamado a atenção de empresas de diferentes setores produtivos que buscam novos recursos e alternativas para se adaptarem a essa nova economia.

A colaboração é um importante facilitador dos processos de inovação, de obtenção de tecnologia e acesso a mercados específicos. A colaboração permite o acesso a desenvolvimentos complementares de produção, recursos e produtos, redução de riscos financeiros e políticos, além de vantagens competitivas (JOHANSEN *et al.*, 2005).

Redes de Cooperação Empresarial (RCE), “conseguem aliar flexibilidade e agilidade a escala e poder de mercado”(BALESTRIN e VERCHOORE, 2008, pag. 25). É por tal motivo que as complexas exigências competitivas, como por exemplo, o aprendizado contínuo e a inovação, assinalam esse modelo organizacional como uma porta eficaz para desenvolvimento das empresas, ajustando competição com colaboração, ganhos de escala com ganhos de especialização (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

O objeto de estudo da pesquisa é como ocorre aprendizagem interorganizacional e inovação na União dos Confeccionistas de Taquaral e Região – ÚNICA¹.

Em se tratando de RIOs, entende-se como relevante as práticas de aprendizagem interorganizacional, visto que as organizações que estabelecem relacionamento poderiam não ter acesso ao conhecimento, se não existissem interações entre as organizações individuais e suas parceiras. Deste modo, compartilha-se do entendimento de que as relações interorganizacionais que se formaram neste cenário de mudanças fornecem uma

¹ Estatuto Social da União dos Confeccionistas de Taquaral, Capítulo I, Art. 1º e Art 2º.

plataforma para a aprendizagem interorganizacional, proporcionando oportunidade para outras organizações acessarem o conhecimento já existente nas empresas parceiras (INKPEN e TSANG 2008).

A competitividade empresarial está fazendo com que as empresas sejam forçadas a desenvolver capacidades novas, estabelecendo relações de cooperação para viabilizar o atendimento de uma série de necessidades que não podem ser resolvidas isoladamente pelas pequenas empresas (AMATO NETO, 2005). O autor apresenta esta necessidade como forma de utilização e combinação de competências e *know-how* de outras empresas, a partilha de custos e riscos para explorar novas oportunidades, a divisão de recursos para realizar pesquisas tecnológicas, cujos resultados possam ser compartilhados, o fortalecimento de poder de compra e uma obtenção de força para atuar internacionalmente.

Assim, hoje as empresas estão sendo levadas a desenvolver competências que as habilitem a ampliar tanto a sua capacidade competitiva, quanto o seu processo de tomada de decisões (BASTOS, *et. al.* 2002). Para encarar este desafio (COHEN; LEVINTHAL, 1990), dizem que as empresas devem reconhecer o valor do conhecimento novo, assimilá-lo e aplicá-lo, no alcance de seus objetivos de forma conjunta.

Observa-se que a grande maioria das empresas não estão acostumadas a pensar a aprendizagem de modo coletivo, com isso não dão a devida atenção aos relacionamentos interorganizacionais, daí o porquê de poucos estudos sobre o desenvolvimento de confiança nestes relacionamentos como um elemento influenciador dos processos de aprendizagem e também de uma melhor compreensão sobre o oportunismo e o desenvolvimento de iniciativas individuais podem enfraquecer as relações interorganizacionais- RIOs.

Diante disto, surgiu a seguinte questão que orienta o desenvolvimento desta presente pesquisa: **Quais são as práticas de aprendizagem adotadas pelos atores, que mais impulsionou a aprendizagem interorganizacional e inovação nas organizações inseridas na rede ÚNICA?**

O foco da presente pesquisa está na busca de um entendimento sobre como ocorrem às práticas de aprendizagem e inovação entre as organizações da União dos

Confeccionistas de Taquaral/Goiás e região (ÚNICA/GOIÁS), e também verificar qual o grau de influência que houve com formação da rede ÚNICA sobre essas práticas de aprendizagem e inovação das organizações que dela participam.

Assim sendo, a questão central de pesquisa consiste em: **Verificar se a formação da rede influenciou as práticas de aprendizagem interorganizacional e inovação entre as empresas integrantes da ÚNICA.**

O objetivo geral desta pesquisa é investigar quais as principais práticas de aprendizagem interorganizacional e inovação existentes nas organizações associadas na rede União dos Confeccionistas de Taquaral/Goiás e região (ÚNICA/GOIÁS).

Os objetivos específicos são:

- Mapear a rede por intermédio de softwares;
- Identificar as organizações parceiras da rede;
- Identificar tipos de cooperação entre as organizações parceiras.

Este estudo justifica-se pela necessidade de pesquisa em associação de pequenas empresas, observando que o desenvolvimento das redes interorganizacionais é um dos vetores eficazes para reduzir a vulnerabilidade destas empresas e, simultaneamente, edificar bases sólidas para promover a sua sobrevivência. RIOs, o estudo de alianças estratégicas, *joint ventures*, parcerias, redes e outras formas de relacionamento entre organizações, é um campo de estudo muito atual (CROPPER, *et al.* 2014).

Nas últimas décadas, na nova economia do conhecimento, com o aumento da nova competição, a cooperação entre organizações assume grande importância devido à dificuldade das empresas em atender às exigências competitivas isoladamente. É uma tendência do século XXI (VERSCHOORE, 2006).

Pesquisa envolvendo a aprendizagem interorganizacional e inovação pode trazer contribuições relevantes para as pequenas empresas e como também subsídios que podem ajudar no fortalecimento dos relacionamentos entre organizações envolvidas em relações coletivas em busca da competitividade.

No atual quadro econômico da globalização, a competição entre as organizações, faz-se indispensável um acompanhamento das mudanças que ocorrem no dia-a-dia. Tais mudanças geram necessidade do conhecimento para promover a inovação contínua nas organizações. As inovações são imprescindíveis para as organizações. Como dizem (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), podem nascer de idéias inesperadas e imprevisíveis, mas, existente tacitamente na mente das pessoas que compõe a organização.

Com este estudo pretende-se mostrar aos atores da ÚNICA a importância da aprendizagem interorganizacional na promoção da inovação para os processos produtivos empresariais e a contribuição dos relacionamentos interorganizacionais para desenvolvimento de competências empresariais.

O valor deste estudo também se reflete nos destaques empíricos encontrados, ao possibilitar uma maior compreensão dos fatores facilitadores e/ou limitadores das práticas de aprendizagem interorganizacional e inovação no desenvolvimento de ações colaborativas entre empresas, pelo compartilhamento de informações entre várias empresas.

Espera-se que os resultados desta pesquisa poderão orientar futuros trabalhos de identificação de modelos de aprendizagem interorganizacional e inovação em Instituições de Ensino Superior – IES.

E ainda, poderá contribuir para o enriquecimento do tema proposto, visto que se trata de um assunto recentemente explorado nas organizações, principalmente no Estado de Goiás.

E finalmente, é válido ressaltar que os estudos realizados durante o desenvolvimento desta pesquisa proporcionam crescimento pessoal e profissional ao autor ao perceber a importância do aprendizado como fator diferencial no aperfeiçoamento de suas atividades de trabalho e de seus próprios mapas mentais.

Esta dissertação está estruturada da seguinte maneira: apresenta introdução, a definição da problemática de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos e justificativos.

O Capítulo I traz o referencial teórico, mostrando o estado da arte do tema desta pesquisa, abordando conceitos e práticas de RCEs, dimensões contingenciais relacionadas à formação de rede e antecedentes à cooperação entre organizações. Além de descrever sobre Competências Organizacionais e Aprendizagem Organizacional, a Criação do Conhecimento organizacional, Redes de Cooperação Interorganizacional, tipologias de Redes Interizacionais, Aprendizagem Interorganizacional e Inovação Colaborativa.

O Capítulo II apresenta o desenho da pesquisa, o método empregado, técnicas e procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo.

O capítulo III traz a análise dos resultados obtidos e discussões. Por fim, vem considerações finais da pesquisa, e sugestões para estudos futuros.

CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico com a finalidade de sustentar a compreensão do tema de pesquisa do presente trabalho, iniciando com conceitos de Rede de Cooperação Empresarial (RCE), seguido por Competências Organizacionais e Aprendizagem Organizacional, Aprendizagem Interorganizacional e, por fim, Inovação Colaborativa.

1.1 REDE DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL (RCE)

Estudos e pesquisas que trata sobre a cooperação, destacam que o tema não se constitui em uma idéia recente. Estudos desenvolvidos por (BARNARD, 1979), já procurava confirmar os processos colaborativos como a essência da organização. Entretanto, este conceito emergiu com maior força a partir da década de 80, cujos estudos desenvolvidos por (ASTLEY e FOMBRUMA, 1983; e ASTLEY, 1984), acessório que veio a concretizar o conceito de cooperação entre organizações, confirmando outras estratégias de organização além das praticadas pelas empresas tradicionais.

Alternativas estas passaram a ganhar forma frente às constantes transformações sócio-econômicas da época, nos quais o processo de globalização e os rápidos avanços tecnológicos aguçaram a competitividade das organizações e afrontaram sua sobrevivência no mercado (TODEVA, 2006). Nestas situações, as dificuldades enfrentadas pelas organizações em geral, trouxeram uma reflexão sobre como as mesmas estavam estruturadas no mercado.

Depois disso, o que se passa a perceber é uma reorganização das atividades e estratégias organizacionais. Empresas, antes mobilizadas de forma isolada, passaram a assumir um caráter mais sistêmico, voltado à otimização, e à complementaridade de recursos (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Com isso as organizações passaram a transitar em torno de outras possibilidades de estrutura e de estratégias para alargar suas

potencialidades, aperfeiçoar recursos, ganhar mercados e aprimorar suas capacidades mediante a cooperação interorganizacional (TODEVA, 2006).

A cooperação entre organizações, como o próprio nome sugere, refere-se às interações que ocorrem entre duas ou mais empresas, mediante relações colaborativas (CASTELLS, 1999). Esta interação conjunta visa a união de organizações (empresas, agências governamentais, organizações não governamentais), autônomas e independentes, com o objetivo de obter soluções coletivas, inalcançáveis de forma isolada (OLIVER e EBERS, 1998).

Hakansson e Ford (2002) conceituam rede como uma estrutura na qual um determinado número de nós está relacionado por ligações específicas. A noção de rede é usada para caracterizar qualquer tipo de ligação (recursos, amizade, informação) entre nós (indivíduos, grupos, organizações, sistemas de informação) (CHUNG *et. al.*, 2004).

A tipologia de rede horizontal apresenta conceito similar ao termo em inglês *small firm network*, utilizado por autores Human e Provan (2000). Segundo tais autores, essa configuração congrega as seguintes características: reúne grupo de pequenas e médias empresas (PME); operando em segmento específico de mercado; estabelece relações horizontais e cooperativas entre os seus atores, são formados para um determinado período de tempo e são estruturadas a partir de instrumentos contratuais (estatuto, regimento interno, código de ética, etc.) que garantam regras básicas de coordenação.

Ao se referir aos termos estratégicos, a cooperação entre organizações, mediante uma estrutura flexível (TODEVA, 2006), libera uma nova visão econômica. Menciona-se a essa visão de que dois concorrentes juntos conseguem contrair melhores condições cooperando para competir com um terceiro concorrente (BRASS, *et al.* 2004).

Os motivos econômicos que leva à formação de redes podem ser variados. No entanto, para (EBERS, 1997), a formação de uma rede interorganizacional, poderá reduzir-se a dois principais motivos: primeiro, as organizações procuram aumentar suas receitas por meio da cooperação de esforços para buscar recursos complementares, melhorar seus

produtos e acessar novos mercados; segundo, a cooperação poderá reduzir os custos, através da possibilidade da economia de escala.

Para Grandori e Soda (1995), surgimento das redes de cooperação como oportunidades nas falhas de mercado. As redes caracterizadas como horizontais são formadas por organizações similares, sendo até mesmo competidores em potencial. Sob a ótica de (BALESTRIN *et al.*, 2005), os relacionamentos horizontais são formados entre empresas que mantêm sua independência, porém optam por coordenar algumas atividades conjuntamente, cooperando entre si.

São as redes de cooperação que podem proporcionar um ambiente favorável à efetiva interação entre pessoas, grupos e organizações. Sua dinâmica de comunicação constitui uma verdadeira comunidade estratégica de conhecimento (FAYARD, 2004), um espaço onde não só o conhecimento, mas as práticas, os valores, os processos, a cultura e as diferenças individuais são compartilhados coletivamente em favor de um projeto comum. Assim, as redes de cooperação representam o lugar onde os processos de aprendizado e sedimentações do conhecimento tomam forma.

As redes interorganizacionais colaborativas têm se tornado cada vez mais comum, visto que as empresas têm continuamente percebido as vantagens competitivas obtidas com o estabelecimento de alianças. Deste modo, é importante enfatizar que uma rede pode ser definida como um conjunto de nós que se ligam entre si; e que uma rede interorganizacional colaborativa pode ser definida como um conjunto de três ou mais organizações que se unem, por meio de uma aliança, em torno de algum propósito (PROVAN *et al.*, 2007); uma aliança, por sua vez, pode ser definida como uma cooperação de longo prazo visando um objetivo comum (BELL *et al.*, 2006).

Para Balestrin, Vargas e Fayard (2005), a lógica da atuação em rede surge a partir da consciência da necessidade de atuação conjunta e de cooperação entre e micro e pequena empresas, com o objetivo de obter maior eficiência e competitividade. Neste mesmo pensamento (LEÒN, 1998), diz que as redes de empresas são inicialmente

formadas com o intuito de reduzir incertezas e riscos, gerindo as atividades a partir da coordenação e cooperação entre as empresas parceiras.

Internamente às redes, as empresas criam um conjunto complexo de interdependência com outras organizações parceiras. A interdependência vertical surge na cooperação entre parceiros que se complementam entre si na produção ou na comercialização do produto, enquanto que a interdependência horizontal surge entre parceiros que trocam conhecimentos ou recursos para desenvolver suas empresas (NASSIMBENI, 1998).

Rede, essa forma de organização pode representar uma maneira eficaz para o alcance de objetivos individuais e coletivos, por meio de um complexo ordenamento de conexões, em que as organizações estabelecem inter-relações sob diferentes maneiras, em distintos contextos e a partir de expressões culturais diversas (CASTELLS, 1999).

São as redes de cooperação que podem proporcionar um ambiente favorável à efetiva interação entre pessoas, grupos e organizações. Sua dinâmica de comunicação constitui uma verdadeira comunidade estratégica de conhecimento, um espaço onde não só o conhecimento, mas as práticas, os valores, os processos, a cultura e as diferenças individuais são compartilhados coletivamente em favor de um projeto comum. Assim, as redes de cooperação representam o lugar onde os processos de aprendizado e sedimentação do conhecimento (FAYARD, 2004).

Destacam-se os ganhos associados à combinação das diferentes capacidades dos participantes da comunidade para a geração de um conhecimento potencializado pela coletividade. Por outro lado, (DIERKES, *et al.* 2003) considera importante atentar para os diferentes papéis estabelecidos entre os membros, analisando a competição que pode obstruir o desenvolvimento dos objetivos iniciais de formulação de redes interorganizacionais.

1.1.1 Dimensões contingenciais relacionadas à formação das redes

Uma das questões relevantes nos trabalhos sobre redes é entender as dimensões que leva à formação de rede interorganizacional. Para (OLIVER, 1990) as redes são formados a partir de pressões contingenciais que forçam as empresas a trabalhar de forma conjunta, apresentando seis contingências:

a) Necessidade – Uma organização freqüentemente estabelece trocas de experiências com outras organizações por necessidade. E essa contingência está sustentada por estudos oriundos das abordagens de dependência de recursos, enfatizando que as formações das redes é fortemente contingenciada pelos escassos recursos no ambiente;

b) Assimetria – sob essa contingência, as RIOs são induzidas pelo potencial exercício de poder de uma organização sobre a outra. Em contraste com os motivos de dependência de recursos, a abordagem da assimetria de poder explica que a dependência de recursos promove as organizações ao exercício do poder, influência ou controle por parte daquelas organizações que possuem os recursos escassos;

c) Reciprocidade – enfatizam a cooperação, a colaboração e a coordenação entre organizações, ao invés denominação de poder, poder e controle. De acordo com essa perspectiva as redes interorganizacionais ocorrem com o propósito de buscar interesses e objetivos comuns;

d) Eficiência – é a única das seis contingência que apresenta uma orientação interna ao buscar um melhor *performance* na eficiência organizacional;

e) Estabilidade – a formação de redes tem freqüentemente caracterizada como uma resposta à incerteza ambiental. O ambiente incerto é gerado por recursos escassos e pela falta de conhecimento das flutuações ambientais. A incerteza induz as organizações estabelecem inter-relações para encontrar estabilidade no ambiente;

f) Legitimidade – constitui-se em motivos para que as organizações participem em rede. É sustentada fundamentalmente pela teoria institucional, a qual sugere que o ambiente institucional impõe pressões sobre as organizações para justificar suas atividades e seus resultados.

Oliver (1990) argumenta que essas contingências são a causa que motiva as organizações a estabelecerem RIOs, isto é, elas explicam as razões pelas quais as organizações escolheram relacionar-se com as outras. Embora cada determinante seja uma causa separada para formações de tais relacionamentos, essas contingências ocorrem simultaneamente.

Dessa maneira, segundo a perspectiva contingencial, subjacentes a formações das redes interorganizacionais poderão estar às seguintes razões: praticar influência sobre os regulados (assimetria); gerar a coletividade entre os membros através do compartilhamento de informações (reciprocidade); adquirir vantagens econômicas, como por exemplo, melhores recursos e fornecedores (eficiência); diminuir a incerteza competitiva por meio de esforços para padronizar produtos e/ou serviços de cada ator da rede (estabilidade); e melhorar a imagem da rede e de seus atores (legitimidade).

Balestrin (2005), diz que outro fator crítico na formação das redes interorganizacionais está relacionado à necessidade de flexibilização das organizações, provocado pelo crescente processo de competição e instabilidade que exige das empresas velocidade e adaptabilidade.

1.1.2 Antecedentes à cooperação entre organizações

Os antecedentes podem ser desenvolvidos a partir de diferentes visões teóricas, econômicas e sociológica, tendo como alvo os interesses e objetivos dos indivíduos e organizações (AXELROD, 2010).

Axelrod (2010) diz que tem que verificar as influências dos fatores motivacionais dos indivíduos na construção de relações colaborativas, bem como na sua dinâmica de funcionamento, devido os motivos individuais de cada ator exercer influências em todo o sistema colaborativo. Ou seja, as empresas são constituídas e operadas por pessoas que estabelecem relações umas com as outras, impactando a cooperação interorganizacional.

Bass *et al.* (2004), destacam cinco antecedentes ao processo de cooperação organizacional, como sendo:

- a) Aprendizagem – Nesse antecedente as organizações que possuem mais experiências em trabalhar com outras empresas, demonstram maior facilidade em estabelecer vínculos interorganizacionais, no intuito de promover novos conhecimentos;
- b) Normas e monitoramento – Busca direcionar o comportamento dos parceiros, favorecendo a reciprocidade, reduzindo atitudes oportunistas e estabelecendo uma identidade para o grupo;
- c) Equidade – As chances de se estabelecer uma parceria aumentam se todos os atores possuírem condições equilibrada de trocas, bem como similaridade de poder;
- d) Contexto – Refere-se a fatores históricos, institucionais e culturais na formação da cooperação;
- e) Confiança – Conhecer a capacidade de seus parceiros, bem como o histórico das relações anteriores torna-se relevante para o estabelecimento da confiança.

A confiança entre as empresas é uma das estruturas de grande valor quando estas atuam em rede, visto que as mesmas possuem o mesmo cenário competitivo, em regime de cooperação. (BALESTRIN *et al.* ,2005), citam algumas características para a formação de

um ambiente vantajoso para a geração de confiança no contexto de redes interorganizacionais: compartilhar e debater informações sobre mercados, tecnologias e lucratividades; avaliar os processos e técnicas das parceiras, a fim de entender seu comportamento; estabelecer relações de longo prazo; ocorre recompensa financeira similares para as organizações e empregados dentro delas e possibilitar alcance de vantagem econômica pela experiência coletiva das firmas, etc.

Para Mariano (2012), uma rede interorganizacional colaborativa pode ser avaliada a partir de várias dimensões, sendo que uma delas é o seu nível de desempenho e a outra a sua estrutura. A partir da definição geral de uma rede colaborativa, pode-se concluir que a melhor forma de se quantificar o seu desempenho é por meio da constatação da realização dos objetivos que eram pretendidos com a sua construção.

1.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Para Ruas, Antonello e Boff (2005), as competências organizacionais permitem resolver ou melhorar processos organizacionais dentro de um contexto específico ao mobilizar diversas capacidades de maneira integrada. A aprendizagem organizacional está intimamente ligada ao desenvolvimento de competências organizacionais.

1.2.1 Competências Organizacionais

O conceito de competência organizacional tem sua origem na evolução da chamada Visão Baseada nos Recursos [VBR], do inglês *Resource Based View of the Firm* (RBV). Para com Barney (2001), essa abordagem é considerada como a mais consistente para determinar vantagem competitiva entre empresas.

Nos anos noventa, esse conceito ganha destaque na área organizacional com o sucesso do conceito de *core competence* (competências essenciais) formulado por Prahalad

e Hamel (2001). Mais recentemente, (MILLS, PLATTS, BROURNE e RICHARDS, 2002, p. 19), afirmam que “as competências estão relacionadas ao desempenho das atividades necessárias ao sucesso da empresa”.

Competência é a capacidade de combinar, integrar e misturar recursos em produtos e serviços e as competências organizacionais ajudam as empresas a realizar seus objetivos estratégicos e com isso as organizações que possuem competências desenvolvidas estão hábeis a implementar suas estratégias (FLEURY e FLEURY, 2006).

Fleury e Fleury (2005) apresentam a abordagem sobre o círculo virtuoso e a relação entre as competências organizacionais e estratégias competitivas nas empresas, explicando como essa abordagem contribui para construção de um modelo que relaciona competências e estratégia organizacional, conforme ilustrado na figura 01:

Figura 01: Círculo virtuoso - estratégia, competências organizacionais e individuais



Fonte: Fleury e Fleury (2005, p. 50)

Bitencourt (2001) apresentam uma análise sobre as articulações entre as estratégias e o desenvolvimento de competências gerenciais, verificando como ocorre a aprendizagem organizacional. Entendem que o fato da empresa estabelecer ações estratégicas em função das suas competências transforma essa prática em força motriz e gestão organizacional.

Le Boterf (2003) ressalta a importância do caráter sinérgico das competências organizacionais. O autor assinala que a competência organizacional não equivale à soma das competências de seus membros, mas resulta da cooperação e sinergia entre elas.

Já para Takahashi e Fischier (2010), este é argumento crucial e que distingue os níveis de análise de qualquer estudo que aborde o tema, e que as competências podem ser analisadas nos níveis individual, grupal e organizacional.

Fleury e Fleury (2006) apresentam no quadro 02 como as pessoas aprendem e desenvolvem as competências necessárias à organização e seu projeto profissional.

Quadro 01: Desenvolvimento de competência

TIPO	FUNÇÃO	COMO DESENVOLVER
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Fonte: Fleury e Fleury (2006, p. 40)

Conforme quadro 01 pode-se verificar a conjugação de ocorrências de aprendizagem que podem propiciar a transformação do conhecimento em competência. Esta transformação só pode acontecer em um contexto profissional específico, uma vez que a competência deverá agregar valor tanto aos indivíduos quanto à organização (FLEURY e FLEURY, 2006)

Competência organizacional diz respeito “a um grupo de indivíduos que interage na realização de tarefas específicas que são impossíveis para que um único indivíduo realize-as sozinho”(SANDERG; TARGAMA, 2007, p. 89). A interação de cada um dos membros do

grupo é importante para este tipo de competência, porque dessa forma os membros do grupo podem compartilhar muitas coisas (exemplo: diferentes conhecimentos e pontos de vistas), fazendo uma sinergia que resulte em competência coletiva (GAMARRA, 2013).

As competências coletivas são conhecidas como “efeito equipe”, o qual emerge quando se relaciona a aprendizagem com as competências coletivas, o mesmo quando os diferentes membros do grupo aprendem a se adaptar com as mudanças organizacionais, confrontando às práticas profissionais e aplicando-as no cotidiano (MICHAUX, 2011). Dessa maneira aprendizagem dos membros se converte em ação coletiva (aprendizagem em equipe), e, conseqüentemente, se refletirá no desempenho da organização das competências coletivas.

1.2.2 Aprendizagem Organizacional

Aprendizagem é o processo pelo qual o conhecimento é gerado (criado e recriado, apropriado, difundido). Nesse processo diferentes fontes de dados e informação são compreendidas e assimiladas, objetiva e subjetivamente, a partir de experiências individuais ou coletivas (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1992, COHEN; LEVINTHAL, 1990).

A aprendizagem organizacional, segundo Fleury e Fleury (2005, p.19), "é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir ou não a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento".

Fleury e Fleury (2006) dizem que são através dos ciclos de aprendizagem que são estabelecidas as mudanças e inovações, consideradas como as engrenagens necessárias para fazer girar o caleidoscópio, dando assim uma visão sistêmica ao processo de aprendizagem e que uma empresa competitiva precisa administrar esses processos de aprendizagem sistêmica, no qual se aprende em cada uma das áreas dada atividade empresarial individualmente, e ao mesmo tempo se repensar o conjunto, na busca de desempenhos cada vez mais eficientes, conforme ilustrado na Figura 02:

Figura 02: Ciclos permanentes de aprendizagem e mudança



Fonte: Fleury e Fleury (2006, p. 51)

Considerando que é difícil competir individualmente, tendo em vista que as empresas estão organizadas em arranjos, nos quais se busca a eficiência coletiva. Assim pois existindo aprendizagem e mudança nas dimensões intra-organizacionais, em geral isso acarretará mudanças nas dimensões interempresariais e vice-versa (FLEURY e FLEURY, 2006).

As organizações de aprendizagem são para Angeloni (2002, p.10) "organizações que têm dentro de si o embrião da aprendizagem e da inovação". A organização que

aprende é aquela que aprende em conjunto, que retira o que o indivíduo tem de melhor, para ser compartilhado e comunicado entre os demais indivíduos do grupo, concorrendo para que a organização se torne reflexiva e indagadora.

Para Fleury e Fleury (2005), a aprendizagem organizacional composta a idéia de que as organizações deveriam estar em fluxo contínuo de melhoria de gestão, ao procurar tornarem-se mais do que são no presente para obter o aprendizado que está relacionado ao ganho de experiências e construção de competências.

Para Bitencourt (2001), a aprendizagem organizacional tem dois componentes importantes: os *insights* e a memória organizacional. Os *insights* são os conhecimentos e modelos mentais compartilhados e que as decisões devem aprender juntos, para não bloquear a mudança. A memória organizacional depende dos mecanismos institucionais para reter o conhecimento. Conhecimento, crenças e metas precisam ser compartilhadas na construção da memória organizacional, para que a organização aprenda.

A aprendizagem organizacional implica procurar compreender como as pessoas, individual e coletivamente, resolvem e agem ao se defrontarem com os desafios diários que se impõem em suas atividades de trabalho. A investigação do tema tem se revelado cada vez mais importante para que se possa não só abarcar os processos de mudanças organizacionais, como também neles interferir (ANTONONELLO, 2007).

Zanginski, *et al.*, (2009) afirmam que a aprendizagem organizacional pode ser percebida na interpretação e entendimento dos processos de ação, reflexão e disseminação. Considerando que o conhecimento é um produto de origem intrínseca às pessoas da organização, os possíveis resultados de um processo de aprendizagem organizacional não estão no provimento de resultados de desempenho com ganhos diretos de competitividade ou resultados financeiros positivos, mas na interpretação dos resultados e na geração de conhecimentos e competências, mesmo em situações onde o resultado de desempenho foi negativo.

Já Prange (2001), define aprendizagem organizacional como um processo de construção social que responde a eventos internos e externos na organização, criando

novas interpretações da realidade, armazenadas na memória organizacional quando institucionalizadas. Seus produtos (ou conhecimentos) – interpretações e mudanças concretas da realidade – têm diferentes níveis de complexidade e profundidade na organização.

A aprendizagem organizacional enfoca a aprendizagem como um processo de mudança em uma perspectiva multinível - indivíduo, grupo(s) de indivíduos, organização, interorganizacional e rede (construto em fase de validação). Esse processo gera como produto o conhecimento organizacional que, por sua vez influencia novos processos de aprendizagem na organização. Enquanto a aprendizagem produz novo conhecimento, esse conhecimento gerado impacta na aprendizagem futura (ANGELONI; STEIL, 2011).

Para Azevedo *et al* (2010), a aprendizagem organizacional pode ser um meio para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Essa compreensão está vinculada à visão da organização como um sistema e da aprendizagem como um processo de criação, compartilhamento e uso de conhecimentos. Dessa forma, a experiência gerada, assimilada e, preferencialmente, compartilhada entre os participantes de uma organização pode ser convertida em competências por meio da análise de resultados e de informações recebidas dos ambientes interno e externo da organização, e fomentar a criação de conhecimentos voltados à sustentabilidade da organização.

Peters *et al.* (2010) dizem que as indústrias estão começando a colaborar com os competidores, tendo em vista a agregação de valor através da aprendizagem coletiva. Para os autores, a base de competição futura para muitas indústrias será através de comunidades de aprendizagem colaborativa.

Ainda sobre pesquisas já realizadas sobre o enfoque da aprendizagem e suas implicações no âmbito organizacional, Easterby-Smith *et al.* (2000) explicam que geraram duas vertentes:

a) Aprendizagem organizacional – vinculada, em maior parte, à pesquisa acadêmica, privilegiando os estudos da forma e o modo como as organizações aprendem; e

b) Organizações que Aprendem – relacionadas, em maior parte, a consultores direcionados aos processos de transformação das organizações, ressaltando experiências práticas de sucesso e indicando procedimentos acerca do que as organizações devem fazer para aprender.

Easterby-Smith *et al.* (2000), afirmam que estudos direcionados à aprendizagem organizacional tendem a privilegiar as abordagens cognitivas, nas quais a práticas de aprendizagem é condicionada à existência de fatores intra e inter psíquicos, abordando o tema na perspectiva de que as práticas que conduz à aprendizagem envolve mudança comportamental .

Bastos *et al.* (2002), compartilham o entendimento de que a vertente aprendizagem organizacional, busca fazer a descrição de como a organização aprende a partir do estudo das habilidades e da maneira como se forma e se emprega o conhecimento que estimula a reflexão sobre a possibilidade de aprender; ao passo que a outra vertente, a das organizações que aprendem, está focada na ação que torna possível o estabelecimento de normas e prescrições sobre o que uma organização deve empreender para aprender.

1.2.3 Criação do Conhecimento Organizacional

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como:

Um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimento da organização. Esse processo ocorre dentro de uma comunidade de interação ou expansão que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais.

Na literatura são apresentadas algumas tipologias que caracterizam a palavra conhecimento, que são: informal, implícito, explícito, codificável e não codificável, entre outras. Porém, a mais utilizada é a proposta (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), identificam dois tipos de conhecimento que são: a) Tácito – que é o conhecimento altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento; são: (*insights*, intuições, valores, emoções, etc); e b) Explícito- que é o conhecimento pode ser expresso em palavras e números sendo facilmente comunicado e compartilhado; são: (manuais, tabelas, etc).

A criação do conhecimento organizacional consiste na capacidade de uma empresa criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento é considerado a fonte mais importante de vantagem competitiva (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), e é o ativo mais relevante de uma empresa (OLIVEIRA, 2009). Com a evolução da sociedade para assim chamada era do conhecimento ou economia do conhecimento, novas visões e configurações estão se desenvolvendo como resposta às exigências do mundo contemporâneo.

O compartilhamento de conhecimento nas organizações sofre a influência de inúmeras variáveis, que podem impactar esse processo de diferentes formas relacionadas com o conhecimento transferido, com o transmissor e o receptor do conhecimento, e com o contexto em que ocorre o compartilhamento do conhecimento (TONET e PAZ, 2006).

Nonaka e Ryoko (2003) caracterizam a criação do conhecimento como um processo mutável e dialético de pensamento e ação, em que várias contradições são sintetizadas através de interações dinâmicas, passíveis de mudanças entre os indivíduos, a organização e o ambiente.

Peters *et al.* (2010) compartilham do entendimento de que as empresas colaboram por várias razões, dentre as quais destaca-se a utilização do conhecimento coletivo para servir seus próprios clientes de modo mais efetivo, em um ambiente competitivo. Estes mesmos autores sinalizam para a necessidade de se ampliar às abordagens tradicionais para compreensão das redes, ao incluir a natureza e o propósito das interações entre os parceiros, assim como as características estruturais e o desenvolvimento do compartilhamento de significado e consenso entre os participantes da rede.

Partindo do pressuposto de que o sucesso de uma empresa está baseado em sua capacidade de criar e transferir conhecimento, de forma mais eficaz que seus competidores, entenderem os mecanismos pelos quais o conhecimento pode ser criado e transferido na empresa é ponto de partida para um resultado superior (OLIVEIRA JR, 2009)

Todo e qualquer conhecimento individual, quando compartilhado em grupo na organização, poderá fazer parte do conhecimento organizacional formalizado.

A aquisição de conhecimentos por parte das organizações acrescenta-se a contribuição de Nonaka e Takeuchi (1997), que ressaltam que a criação de novos conhecimentos pelas empresas não é somente uma questão de aprender com outros ou adquirir conhecimentos externos. Estes autores afirmam que o conhecimento deve ser estabelecido por si mesmo, através da interação entre os membros da organização.

A organização não pode criar conhecimentos por si só, pois precisa da interação do indivíduo e entre os indivíduos pertencentes à organização. Para (WINKELLEN, 2010) constituir a confiança entre os parceiros está no coração da construção de relacionamentos eficazes; e que a qualidade de uma relação interorganizacional depende muito das díades e interações entre os grupos e os funcionários que interagem, negociam e agregam valor as organizações parceiras.

Para que o enlace entre aprendizagem e conhecimento possa ser reforçado de forma positiva, ambientes e processos adequados precisam estar disponíveis. As estruturas organizacionais devem prover meios para fomentar a colaboração e o desenvolvimento da autonomia, e o contexto da organização proporcionar condições técnicas e políticas para o aprendizado. Em geral, esse tema é abordado na literatura pela identificação e tentativa de eliminação das barreiras à aprendizagem (ZANGISKI, *et al.*, 2009).

Por barreiras à aprendizagem organizacional, Nadler *et al.*, (1992) compreendem elementos associados à cultura da organização, e que estão baseados em seus valores e crenças. Barreiras podem ser explícitas ou tácitas, mas têm como efeito principal o impedimento do processo de formação de conhecimento e, mais amplamente, de competências. Esses autores citam, como principais barreiras:

- Falta de capacidade de refletir e interpretar, com potencial foco no agir pelo resultado, sem o adequado tempo de amadurecimento ou planejamento. Essa barreira pode impedir a busca por soluções alternativas às previamente conhecidas, a despeito de seu desempenho, podendo ser associada a certa rigidez em termos de processos e práticas, bem como da cultura, com ausência de espaços para a explicitação de diferenças entre as crenças individuais e as da organização;
- Falta de capacidade de disseminar o conhecimento, tipicamente associada à ausência de meios para o compartilhamento do conhecimento e das práticas entre indivíduos ou entre grupos, gerando-se ilhas de conhecimento;
- Falta de capacidade de agir, associada ao excesso de atribuições ou à falta de foco em termos de prioridades e de objetivos. Também pode estar associada ao excesso de controle sobre as ações individuais ou ao foco excessivo nos meios, em detrimento dos fins.

Ponderando essas barreiras, constata-se que é na construção coletiva e no constante tensionamento entre pensar-agir-refletir que se criam tanto as oportunidades como as barreiras à aprendizagem, pois é na dialética entre pensar e agir que se estabelecem as bases para o processo de criação de conhecimento (NONAKA; RYOKO, 2002). E é no processo dinâmico e interativo de análise, ação e síntese que se criam ciclos de transformação do conhecimento organizacional.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a organização deve ser capaz de captar, armazenar e transmitir o novo conhecimento organizacional criado a partir da transformação do conhecimento tácito (pessoal e informal e conhecimento explícito (formal sistemático).

Para Nonaka e Takeuchi, (1987) este processo de criação do conhecimento organizacional é denominado de SECI - Socialização, Externalização, combinação e internalização que contempla as interações dos indivíduos entre si e destes com as organizações postulam esses quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, tendo como pressuposto que o conhecimento é criado através da interação entre

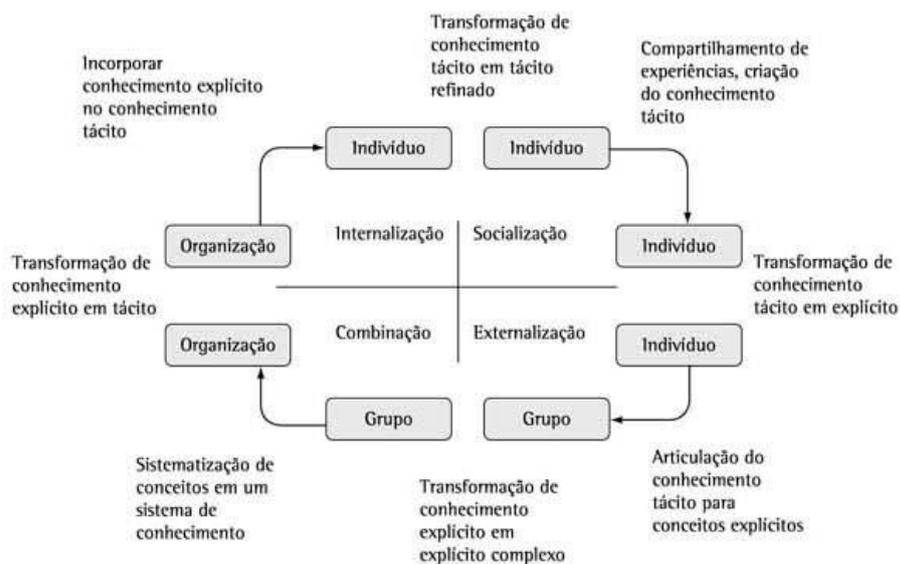
conhecimento tácito e explícito. O Quadro 02 e a Figura 01 apresentam uma forma como esses quatro modos de conversão do conhecimento interagem:

Quadro 02 – Modos de conversão de conhecimento

Socialização	Conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito;	Do indivíduo para o indivíduo.
Externalização	Conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito;	Do indivíduo para o grupo.
Combinação	Conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito;	Do grupo para a organização.
Internalização	Conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito.	Da organização para o indivíduo.

Fonte: Elaborado pela Autora, adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Figura 03 – O modelo SECI de aprendizagem



Fonte: adaptada de Nonaka e Takeuchi (1997)

Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito e o explícito não são entidades separadas, e sim complementares, interagindo um com o outro na medida em que os indivíduos realizam trocas criativas. Desta forma, a criação do conhecimento está amarrada tanto na interação social quanto nos conhecimentos tácitos e explícitos. E é por meio do processo de conversão social que esses conhecimentos se expandem tanto em qualidade quanto em quantidade (NONAKA e TAKEUCHI, 1987)

Ainda para estes autores, dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a mais importante, sendo a chave para a criação do conhecimento, pois é o momento em que se criam novos conceitos explícitos a partir do conhecimento tácito.

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências, ou seja, de conhecimento tácito entre indivíduos. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito interagindo com outros, sem a necessidade do uso da linguagem (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que a socialização ocorre quando indivíduos interagem uns com outros, por meio de observações de ações em uma relação do tipo "orientação". O aprendizado que ocorre no trabalho geralmente é criação de conhecimento por socialização. Os autores utilizam a metáfora de um aprendiz que aprende a arte de seu mestre não através da linguagem, mas apenas observando-o e praticando; Dessa forma, a base para obtenção de conhecimento tácito é a experiência.

A possibilidade de os indivíduos aprenderem entre si é apontada não apenas por Nonaka e Takeuchi (1997), mas está presente em outros modelos de aprendizagem organizacional. Por exemplo, constroem um dos quatro processos de seu modelo a partir da interação entre os indivíduos:

A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Para tornar o conhecimento tácito em explícito, é comum fazer uso de metáforas, analogias, conceitos, modelos ou hipóteses. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) afirma que a escrita é a forma de transformar o conhecimento tácito em conhecimento articulável, uma vez que, para conceituar uma imagem, a expressão usada é basicamente a da linguagem. Porém, a dificuldade de expressão dos indivíduos cria barreiras a essa articulação, tornando-a inadequada ou insuficiente.

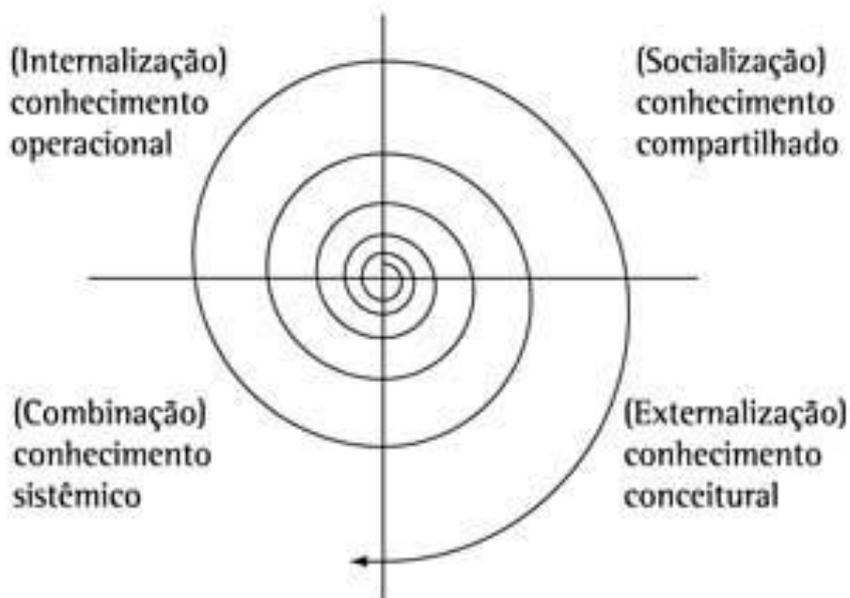
A sistematização de conceitos e do conhecimento é o que Nonaka e Takeuchi (1997) chamam de combinação – combinação de diferentes conjuntos de conhecimento explícito. Ela ocorre quando dados são manipulados por indivíduos (documentos, reuniões, *e-mails* etc.) e, então, reconfigurados em forma de relatórios (NONAKA;

TAKEUCHI, 1997). A combinação inclui a classificação e o acréscimo do conhecimento explícito, que pode levar à criação de novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A internalização, o oposto da externalização, é o processo de transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou seja, está intimamente relacionado com aprender fazendo. As experiências, através da socialização, externalização e combinação, tornam-se ativos valiosos quando internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de *know-how* técnico ou como modelos mentais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), esses processos de conversão de conhecimento interagem de forma contínua e dinâmica para criar novos conhecimentos, no que os autores chamam de espiral do conhecimento, ilustrada na Figura 2.

Figura 04 – A espiral do conhecimento



Fonte: adaptada de Nonaka e Takeuchi (1997)

Essa criação do conhecimento pode ser induzida por vários fatores. Os autores citam ainda, que a socialização geralmente desenvolve um tipo de campo para as demais interações, facilitando o compartilhamento dos modelos mentais e experiências dos indivíduos. O diálogo ou reflexão coletiva é consequência da externalização, no qual se faz

uso de metáforas ou analogias para transformar o conhecimento tácito, que de certa forma é difícil de ser comunicado.

O modo combinação é provocado em seguida, quando se coloca o conhecimento recém-criado e o conhecimento já existente de outras áreas da empresa em uma rede, transformando esse conhecimento em novo serviço ou produto. Finalmente, aprender fazendo provoca a internalização.

A socialização gera o conhecimento compartilhado, resultado de conversas informais. A externalização produz o conhecimento conceitual, em que se expressam idéias através de metáforas. A combinação gera o conhecimento sistêmico, resultando em novas tecnologias e protótipos. E, por fim, a internalização produz conhecimento operacional de processos de produção e uso de novas políticas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

1.3 REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS

As redes interorganizacionais, também denominadas de redes de cooperação, passaram a ser valorizadas na teoria e na prática empresarial, por beneficiarem o incremento da competitividade das organizações no século XXI (FAYARD, 2000).

A necessidade de adequação a esse novo contexto organizacional, marcado por alianças interorganizacionais, redes de empresas e parcerias requereu das empresas, sobretudo das pequenas e médias (PMEs), a elaboração de estratégias para minimizar os riscos e fortalecer o setor, a exemplo das alianças estratégicas, que, de acordo com Balestrin e Verschoore (2008), surgem entre diferentes tipos de organização que adoram a cooperação como estratégia para maximizar a competitividade por meio do compartilhamento de informações, marketing, tecnologia, compras, riscos e oportunidades.

Para Verschoore (2006), As PMEs adaptadas nas RIOs se configura como alternativa para o aumento da competitividade, envolvendo nesse processo comunidades locais, regionais e poder público.

Fleury e Fleury (2005, p. 18) dizem que:

De fato, o grande problema das PMEs, em particular, é não ter Competência para dominar e gerir todas as etapas da cadeia de Valor. A solução pode estar na formação de rede de cooperação, em que a rede passa a dominar todas as etapas da cadeia e cada Empresa desempenha sua função de acordo com sua competência Essencial.

Observa-se que as RIOs é vantajosa para micro, pequenas e médios empreendimentos, para competir em igualdade de condições nesse mercado globalizado com as grandes empresas e se tornarem flexíveis e dinâmicas com longevidade dos seus empreendimentos.

1.3.1 Tipologias de Redes Interorganizacionais

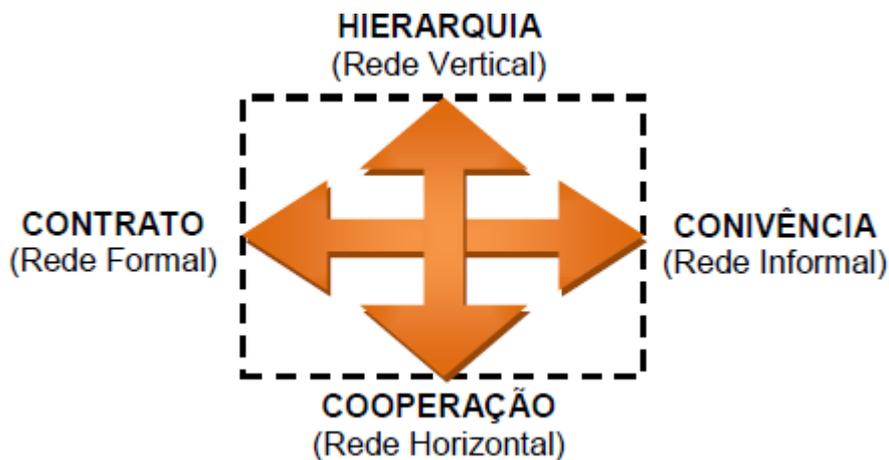
Para Castells (1999), são muitas e diversificadas as tipologias das redes de cooperação, fazendo com que se incorra às vezes, em erro de interpretação de seu significado dada a ambigüidade oriunda da multiplicidade de formas de constituição que assumem e contextos sob os quais se originam.

O autor exemplifica as tipologias de redes mencionando as redes familiares nas sociedades chinesas; as redes de empresários provenientes de realidades ricas em inovações (Vale do Silício); as redes hierárquicas comunais do tipo *keiretsu* japonês; as redes organizacionais de unidades empresariais descentralizadas de antigas empresas verticalmente integradas e forçadas a se adaptarem às realidades atuais; as redes horizontais de cooperação, como as existentes no norte da Itália; e as redes internacionais resultantes de alianças estratégicas entre grandes empresas que operam em diversos países (CASTELL, 1999).

Na investigação de um melhor entendimento acerca dessas tipologias de rede interorganizacionais e sua diversidade, Marcon e Moinet (2000) criaram um gráfico

denominado mapa de orientação conceitual, marcando, a partir de quatro quadrantes, as dimensões principais sobre as quais as redes são estruturadas, conforme Figura 05:

Figura 05 – Mapa de orientação conceitual



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

O vertical informa acerca da natureza das ligações gerenciais firmadas entre os atores da rede. Tais elos podem representar uma atividade de cooperação, como por exemplo: no caso de uma rede vertical uma rede tipo matriz/filial e no caso de uma rede horizontal, as redes de cooperação entre PMEs; ou indicar o grau de ligação hierárquico. Já o eixo horizontal, representa o nível de formalização existente entre os atores, variando desde a informalidade presente nas relações efetivas, familiares e de amizade até a formalidade encontrada nas ligações contratuais, como é o caso das *joint ventures* (SANTOS, 2004).

Entretanto, verifica-se que administração das redes interorganizacionais apresenta diferenças em relação ao modelo dirigente das organizações constituídas de forma burocráticas, em que a abordagem é intraorganizacional e a liderança é exercida mediante hierarquias e cadeias de controle rigidamente estabelecidas; nas práticas das redes predomina a tomada de decisão democrática e a coordenação é conseguida por meio da existência de propósitos compartilhados (MARCON e MOINET, 2000).

A aprendizagem pela importância cada vez maior que assume nas organizações contemporânea destaca-se como tema de interesse para esta dissertação, que o tópico a seguir dedica a entender como se verifica no âmbito das redes interorganizacionais.

1.3.2 Aprendizagem Interorganizacional

Existem variadas definições de rede de aprendizagem. No entanto, todas elas têm em comum um aspecto importante: a colaboração como razão para a formação de uma determinada rede, como exigência para a sua manutenção e como consequência do seu funcionamento (TOMAÉL, 2008).

Aprendizagem interorganizacional, para (BALESTRIN, 2005), é a aprendizagem no contexto de grupos ou pares de organização com relações de cooperação.

Existem variadas definições de rede de aprendizagem. No entanto, todas elas têm em comum um aspecto importante: a colaboração como razão para a formação de uma determinada rede, como exigência para a sua manutenção e como consequência do seu funcionamento (TOMAÉL, 2008).

Senge (2006) conceitua aprendizagem interorganizacional como um lugar onde as pessoas podem expandir suas capacidades de criar resultados que realmente desejam, surgindo elevados e novos padrões de raciocínio, liberando a aspiração coletiva e fazendo com que as pessoas aprendam a aprender com o grupo.

Aprendizagem interorganizacional pode trazer contribuições para o fortalecimento e relações mais duradoras e de cooperação entre as organizações envolvidas (ESTIVALETE, 2007).

Para Marcon e Moinet (2000), nas redes horizontais, em termos de estratégia em rede, as relações interorganizacionais formam um ambiente de aprendizagem por meio da cooperação. Os autores relatam ainda, que essas relações interorganizacionais são

complexas dentro das quais os indivíduos e organizações concorrentes escolhem cooperar dentro de certo domínio limitado.

A aprendizagem em nível interorganizacional refere-se à aprendizagem organizacional derivada de um processo ativo de cooperação de uma organização com uma (díade) ou mais organizações (redes organizacionais). Menciona-se à aprendizagem no contexto de grupos ou pares de organizações que estão cooperando proativamente, Ou seja, alguns indivíduos, grupos e organizações, em regime de colaboração se unem em torno de um objetivo comum (KNIGHT, 2002).

Ao considerar que “a habilidade para criar e utilizar conhecimentos é uma importante fonte de sustentação das vantagens competitivas, podendo hoje ser considerada um dos principais recursos das empresas” (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p.129), percebe-se que o grande desafio das organizações atuais é gerar, processar e transformar informações e conhecimentos em ativos econômicos de forma contínua.

Almeida *et al.* (2012) dizem que, de uma forma competitiva, há duas possibilidades de se entender a aprendizagem dentro das alianças interorganizacionais em rede: Primeiro, há a relevância para os participantes ou membros de extrair determinado conhecimento de uma parceria, descartando-a quando satisfeita a necessidade. Segundo, uma visão colaborativa ao adentrar uma relação de parceria permitiria, em tese, que os membros ou participantes apresentassem espírito de colaboração entre si, gerando conhecimento pela combinação de capacidades. Sob a segunda expectativa, as redes podem adequar um espaço de trocas de informações, de opinião, de dados, de colaboração e de mobilização sobre um determinado projeto, requerendo assim a ampliação do conhecimento entre os participantes.

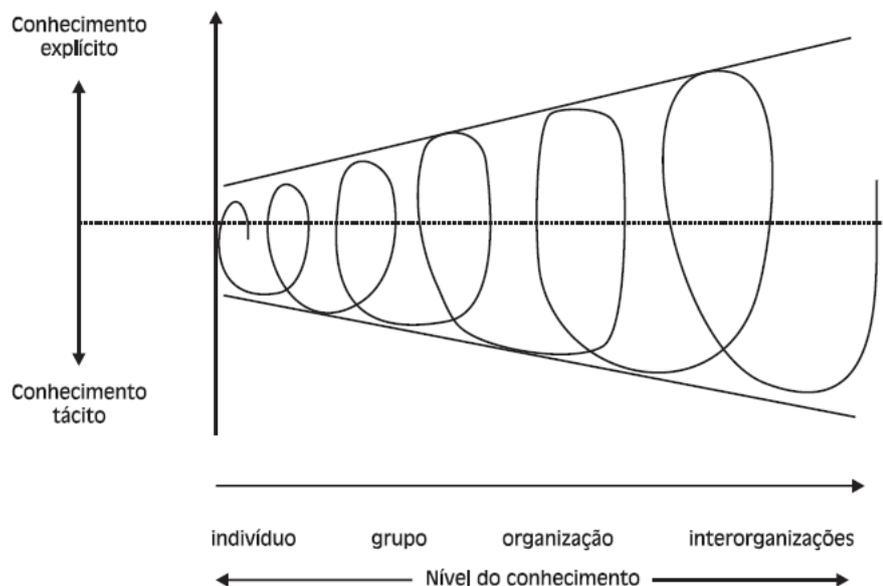
Neste âmbito a estrutura organizacional colaborativa vem sendo explorada como uma fonte de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, em especial às indústrias intensivas em conhecimento, que buscam rapidamente novas descobertas e ganhos econômicos de exploração sobre as mesmas (POWELL *et al.*1996). A ascensão desse modelo organizacional pode ser atribuída basicamente, a dois fatores. Ao primeiro, atribui-se

a natureza temporal e de inovação das indústrias intensivas em conhecimento, que buscam constantes novidades. O segundo refere-se à complexidade transacional das atividades de P&D, que requer forte cooperação entre as organizações, devido à interdependência e à interação natural de produtos e serviços co-produzidos (TODEVA, 2006).

Considerando tal contexto, estudos de Nonaka e Takeuchi (1997) dizem que as práticas pela quais as organizações constroem aprendizagem são denominadas de conversão de conhecimentos. Nesta conversão são expandidos qualitativa e quantitativamente os conhecimentos tácitos e explícitos mediante o processo de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI). O conhecimento nasce em um nível individual, sendo expandido, através da dinâmica de interação entre conhecimento tácito e explícito, para o nível organizacional e após interorganizacional (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

Na figura 06, na Espiral de criação do conhecimento Interorganizacional, percebe-se que o conhecimento interorganizacional é gerado pela interação entre as organizações e constitui uma das dimensões mais complexas da geração do conhecimento.

Figura 06 – Espiral de Criação do conhecimento Interorganizacional



Fonte: (Balestrin e Verschoore, 2008, p. 133) adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Todeva (2006) diz que à interação entre organizações, através das relações diretas entre os seus atores, como fontes de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento.

Dittrich e Duysters (2007) explicam a existência de duas fases relativas à geração de conhecimento e aprendizagem. A primeira fase menciona-se à busca do novo - *exploration*, na qual as organizações procuram num primeiro momento estabelecer relações flexíveis com novas empresas no intuito de estender sua visão sobre novas oportunidades de negócio e probabilidade de desenvolvimento de produtos e serviços. Nessa fase, as relações organizadas são caracterizadas por elos mais fracos e os atores procuram combinar recursos e trocar experiências. A segunda fase é assinalada pelo engajamento na ampliação do conhecimento – *exploitation*. Nessa fase, o conhecimento e as capacidades são filtrados, selecionadas, produzidas e executadas, com o objetivo de fortalecer e ampliar os conhecimentos básicos de tecnologia e produtos estabelecidos.

Um dos grandes desafios constatados, em relação às novas configurações interorganizacionais, é a gestão do conhecimento como forma de contribuição para o estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável para as organizações (OLIVEIRA, 2009). E para isto, o autor apresenta dois pressupostos básicos essenciais, a saber: o primeiro é o de o conhecimento de um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da empresa; e o segundo é o de que a fonte de novos conhecimentos na empresa, também é um processo de aprendizagem organizacional que deve ser estimulado, para que se possa entender, de forma superior, às necessidades estratégicas das empresas.

O entendimento de como o conhecimento se move dentro de uma empresa, acrescenta-se a relevância em entender como o mesmo se move além dos limites da empresa (INKPEN e TSANG, 2008). É importante a ampliação do entendimento do processo de aprendizagem individual, organizacional e interorganizational como uma estratégia que pode facilitar o acesso das pessoas e organizações a novos conhecimentos,

dadas as capacidades assimétricas de acesso e aquisição do conhecimento pelos parceiros envolvidos em ações de cooperação.

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

Para Huang e Chu (2010) esse tipo de aprendizagem interorganizacional, consiste na aquisição de novos conhecimentos através da interação entre os parceiros cooperativos.

Para Mohr e Sengupta (2002), ao mencionarem que a aprendizagem interorganizacional, por eles denominada como aprendizagem interfirma, pode aumentar a posição competitiva das partes envolvidas, como também pode conduzir à perda de habilidades e à diluição do conhecimento, que juntamente formam a base da vantagem competitiva. Isto pode ocorrer de acordo com as idéias dos autores acima citados, quando existirem assimetrias nas práticas de aprendizagens entre as empresas parceiras, resultando em distribuição desigual de riscos e benefícios na relação colaborativa.

Knight (2002), ao apresentar o conceito de aprendizagem em rede. Diz esta aprendizagem seria mais do que a soma das aprendizagens dos indivíduos, grupos e organizações que constituem a rede. Se, por meio de suas interações, um grupo de empresas muda o seu comportamento, ou as suas estruturas cognitivas, então, o aprendiz é o grupo de organizações, e não somente as organizações individuais dentro do grupo. Em tal situação, pode-se dizer que as organizações e a rede é que aprenderam (KNIGHT, 2002).

Compreender a temática aprendizagem interorganizacional merece uma análise aprofundada de estratégias de aprendizagem interorganizacional e dos métodos de aprendizagem adotados pelas organizações que estabelecem relacionamentos colaborativos, assim como a identificação do estágio evolutivo de aprendizagem em que as

empresas se encontram pode resultar em um melhor entendimento de como ocorre a aprendizagem coletiva entre os parceiros envolvidos (ESTIVALETE *et. al.* 2012).

Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008) explicam que a aprendizagem interorganizacional pode ser caracterizada como:

a) formal - é a aprendizagem planejada e programada pelas empresas parceiras chamadas “gestão de aliança”. Dessa forma, os comportamentos de aprendizagem formal, em um contexto interorganizacional, são caracterizados por práticas de aprendizagens programadas e planejadas; e

b) informal – é a aprendizagem que ocorre de maneira espontânea entre os parceiros, além das fronteiras da organização. Que são os comportamentos de aprendizagem original por meio das interações e relações informais que ocorrem entre os indivíduos, as organizações e entre diferentes organizações.

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

No que diz respeito à aprendizagem formal, esta se caracteriza pela existência de processos organizados de aquisição do conhecimento, sendo este adquirido de maneira proposital (DIERKES, *et al.*, 2001). Dessa forma, conforme o entendimento de Mariano *et al* (2012) a aprendizagem formal ocorre, em um contexto organizacional, por meio da realização de programas de treinamento.

Cabe acrescentar o entendimento de Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008), ao enfatizar que tanto a aprendizagem formal quanto a aprendizagem informal apresentam comportamentos positivos na aprendizagem interorganizacional, estes conceitos podem ser considerados complementares.

Dessa forma, afirmam que os dois comportamentos de aprendizagem reforçam-se mutuamente (JANOWICZ-PANJAITAN e NOORDERHAVEN, 2008). Levinson e Asahi (1995) reforçam que a capacidade absorptiva é a base para a aprendizagem interorganizacional; e a mesma envolve quatro passos no processo de aprendizagem interorganizacional em alianças que as organizações devem: a) Desenvolver a capacidade de identificar o conhecimento novo; b) Interpretar e transferir o conhecimento novo; c) Utilizar o conhecimento ajustando o comportamento e suas estratégias para alcançar os resultados planejados; e d) Institucionalizar o conhecimento e refletir sobre o que está acontecendo.

Balestrin e Verschoore (2008) citam as seguintes práticas de interação aplicadas nas RIOs que contribuem para a aprendizagem interorganizacional junto às empresas associadas:

a) Cursos e palestras – práticas que permitem aos empresários desenvolver conceitos e técnicas de gestão empresarial, processo de produção a fim de garantir uma qualidade aceitável dos produtos e da marca da rede;

b) Visitas técnicas – visitas entre as indústrias que identificam possibilidades de melhorias nos processos de produção e tecnologias das empresas;

c) Viagens e visitas a feiras – práticas que permitem aos empresários a oportunidade de conhecer outras experiências e refletir sobre as tendências e os desafios;

d) Assembléias – espaço relevante de complementaridade de conhecimento na rede e deve funcionar como um fórum para o processo coletivo de tomada de decisões estratégicas e deve ocorrer pelos menos uma vez por mês;

e) Planejamento estratégico – Deve envolver todos os associados da rede na definição dos objetivos, das estratégias, das metas e dos cronogramas. É uma oportunidade de aprendizado e busca o empenho do grupo na realização de ações em função do que foi planejado;

f) Confraternizações – Esses momentos são importantes para solidificar as relações de confiança entre empresários, empregados e familiares envolvidos com a rede,

além de propiciar conversas informais sobre as oportunidades, os desafios e o futuro da rede e de suas empresas;

g) Espaço eletrônico – Fortalece a conectividade e a socialização de conhecimento entre as empresas da rede (*e-mail, internet, facebook, etc.*).

1.4 INOVAÇÃO COLABORATIVA

A aprendizagem Interorganizacional impulsiona a inovação. (NIGTH, 2002) enfatiza que o processo de inovação é um processo de aprendizado interativo, requerendo intensas relações entre diferentes atores. Essas relações, que são configuradas como redes, devem ocorrer com os atores internos da organização (indivíduos que atuam nos diferentes setores) e, especialmente, com os atores externos, tais como instituições de pesquisas e universidades, agências governamentais de fomento e financiamento, associações empresariais, organizações não-governamentais, entre outras. A capacidade de as organizações se inserirem nessas redes e nesse novo contexto está totalmente atrelada ao investimento da capacitação dos indivíduos, que são os responsáveis pela geração de conhecimentos e inovações.

A interação entre organizações, através das relações diretas entre seus atores, proporciona outra aparência relevante como fonte de sustentação das vantagens competitivas: a inovação. Isso porque, as estrutura colaborativas, formados por elos fortes e fracos entre membros, possibilita ter um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimento e aptidões complementares entre as empresas. (BRASS, *et al.*, 2004), o estabelecimento desses elos, possibilita os membros aperfeiçoarem competências e conhecimento já existentes, bem como alcançarem competências e conhecimentos totalmente inovadores.

A atuação conjunta, mediante um ambiente que visa explorar ás múltiplo e intensas conexões entre os atores, estimula o compartilhamento de idéias, experiências e ações de

cunho inovador (DYER e NOBEOKA, 2000). Este espaço passa a funcionar como um canal de comunicação e que cada organização conectada seja tanto receptora quanto transmissora de informações. Além disso, essas idéias e experiências podem ser renovadas a cada inserção de uma nova organização à estrutura colaborativa (VERSCHOORE, 2006).

Estudos de Chesbrough (2003) destaca que a evolução da inovação fechada, predominante no período de pós-guerra, deu lugar para a inovação aberta que maximizou as condições de geração da inovação. Isso é possível, porque as estruturas colaborativas que atuam na inovação aberta proporcionam o estabelecimento de práticas de colaboração, desenvolvimento de competências e habilidades coletivas, compartilhamento de informações, melhor agilidade na concepção e execução de determinadas atividades, acesso o novo mercado, entre outros questões.

O modelo de inovação aberta busca atender as novas demanda do contexto organizacional, considerando a crescente dependência de fontes externas de conhecimentos para gerarem inovações que acompanhe rápidos e grandes fluxos de informações, bem como o avanço de novas tecnologias (CHESBROUGH, 2003). Sendo assim verifica que a inovação tecnológica é um processo dinâmico e complexo (BALESTRIN, 2005), que passa a exigir das organizações mais agilidade e flexibilidade para a renovação e criação de produtos, serviços e tecnologias, associadas a um menor custo de transação entre as partes. Determinante para alavancar a competitividade organizacional (DYER e SNGH, 1998).

Gulati *et al.* (2000) diz que para a inovação de fato ocorra nas empresas, faz-se necessário que a estrutura colaborativa detenha a capacidade de promover a socialização e a utilização do conhecimento entre se os membros.

Considerando os apontamentos realizados acerca de quatro grupos de resultados, sugeridos nesta pesquisa, o Quadro 03 visa sintetizar as principais questões deste estudo.

Quadro 03 – Síntese dos Resultados da Cooperação entre Organizações

Resultado de Cooperação	Características	Benefícios
Ganhos de Escala e Ativos Relacionados	São obtidos em decorrência do aprofundamento das relações entre os indivíduos, das trocas e da complementaridade, bem como da capacidade de obter ganhos de escala e poder de mercado	Complementaridade e trocas; Ampliação da confiança e reciprocidade; poder de barganha; uso eficiente dos recursos; e Credibilidade e legitimidade.
Flexibilidade, acesso a Soluções e Redução de riscos	Buscar a eficiência mediante maximização dos processos produtivos, otimização das capacidades individuais e organizacionais e divisão de custos e riscos entre os envolvidos.	Agilidade; Capacitação e qualificação; Aperfeiçoamento de processos; atividades compartilhadas e Resoluções complexas.
Aprendizagem e Conhecimento	O compartilhamento de idéias e de experiências entre os atores, mediante relações interorganizacionais, mais ou menos intensas, podem desenvolver conhecimento e aprendizagem entre os envolvidos.	Disseminação de informações e experiências; Geração, difusão e utilização do conhecimento; e Aprendizagem reforçada.
Inovação	Impetrada mediante ambientes que facilita a troca de conhecimento e informações com intuito de atender as novas demandas tecnológicas do mercado, como forma de alavancar a competitividade entre os envolvidos.	Atividades compartilhadas; Inovações coletivas; Geração de diferenciais; Ampliação do valor agregado; e Maior competitividade.

Fonte: Adaptado de Balestrin e Verschoore (2008)) e Bohn (2012)

Conforme demonstrado no quadro 03, os resultados almejados pelas empresas que atuam de forma colaborativa são bastante variados. E que o estudo do referido quadro, busca sintetizar em quatro grupos, sem, contudo limitar a potencialidade de benefícios proporcionados pela cooperação interorganizacional, além do benefício direto proporcionado aos atores envolvidos, o resultado alcançado pela ação colaborativa pode influenciar o estabelecimento de novas relações de cooperação.

CAPÍTULO II - METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o desenho da pesquisa, compreendendo o objeto de estudo quanto às dimensões teóricas da aprendizagem organizacional e interorganizacional, o método empregado, as técnicas e procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo.

2.1 DESENHO DA PESQUISA

A realização desta pesquisa é composta de três fases, a saber:

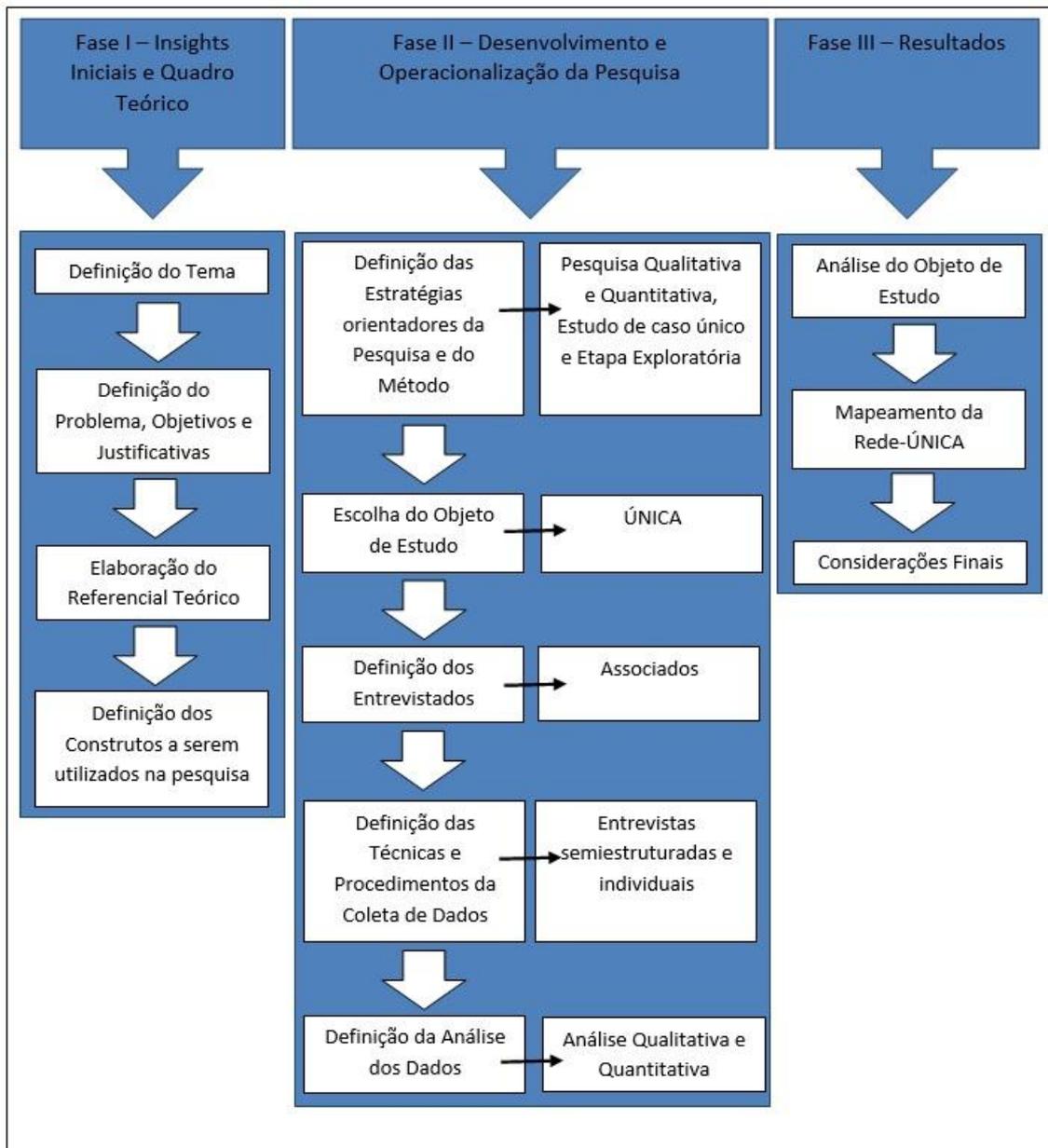
a) Fase I – *Insights* Iniciais e Quadro Teórico: apresenta a definição do tema, a introdução com a situação problemática, os objetivos, a justificativa e a definição dos construtos a serem utilizados no estudo; o referencial teórico que serviu de base para o desenvolvimento e confirmação da pesquisa;

b) Fase II- Desenvolvimento e Operacionalização do Estudo: traz a definição das estratégias orientadoras da pesquisa, o método utilizado, e o detalhamento dos procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do estudo;

c) Fase III – Resultados da Pesquisa: consiste na etapa final da pesquisa, trata da análise dos dados, discussão dos resultados e das considerações finais do estudo.

As fases descritas acima estão ilustradas na Figura 07, para melhor compreensão das etapas realizadas durante este estudo, bem como facilitar a visualização de como a mesma foi operacionalizada.

Figura 07 – Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela Autora, adaptado de Estivaleta (2007, p. 125)

A pesquisa utilizou-se das abordagens metodológicas tanto de caráter qualitativa e quantitativa no intuito de dar resposta à questão e objetivos propostos, possibilitar um entendimento e embasamento e esclarecimento do fenômeno estudado.

Denzin (2008, p.4) afirma que:

A pesquisa qualitativa é uma atividade em um conjunto de interpretações, de práticas Materiais que, fazem o modo visível. Esta prática transforma o mundo numa serie de Apresentações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e anotações pessoais. Neste nível a pesquisa qualitativa envolve uma postura interpretativa e naturalista diante do mundo. Isso significa que os pesquisadores estudam as coisas e seu Contexto natural, tendo de fazer sentido, ou interpretar o fenômeno em termo o que significado leva para eles mesmos.

A pesquisa qualitativa possui diversos métodos, entre esses o estudo de caso, o qual apresenta e analisa as características detalhadas do fenômeno a estudar, no intuito de encontrar características próprias do objeto a pesquisar.

A pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente. (DENZIN, 2008).

Para Neves (1996) o pesquisador pode ao desenvolver o seu estudo, utilizar as duas abordagens, usufruindo, por um lado, da vantagem de poder explicitar todos os passos da pesquisa e, por outro, da oportunidade de prevenir a interferência de sua subjetividade nas conclusões obtidas.

Esta pesquisa se caracteriza também como exploratória por ter como intuito aprofundar no tema de rede empresarial e chegar à resposta do problema com maior exatidão. (MALHOTRA, 2006) diz que a pesquisa exploratória é indicada quando é necessário definir com maior precisão o problema, analisando as alternativas, desenvolver as perguntas de pesquisa e isolar e classificar as variáveis como dependentes ou independentes.

O estudo de caso foi escolhido por ser um estudo de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que se insere não são claramente definidas. Tratando-se de uma análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), permitindo seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2007).

Para Yin (2001), o estudo de caso permite pesquisar preservando as características holísticas e significativas, dos eventos da vida real, tais como: ciclos de vida individuais,

processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em região urbana, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

O estudo de caso para (GODOY, 1995, p.25), “se caracteriza por um tipo de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente”.

Yin (2001, p.54), defende que o estudo de caso é “o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos”.

O estudo de caso é uma pesquisa particular que tem como finalidade pegar uma mostra representativa da população da unidade a ser pesquisada, para que se possam fazer generalizações a partir dela (SEVERINO, 2007).

Para Marconi e Lakatos (2011), o estudo de caso é uma estratégia utilizada com o objetivo de obter informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se busca uma resposta, que se queira confirmar.

Esta pesquisa foi desenvolvida através de triangulação da informação. Que para Flick (2009, p.361), triangulação é “palavra-chave é utilizada para designar a combinação de diversos métodos, grupos de estudo, ambientes locais e temporais e perspectivas teóricas distintas para tratar de um fenômeno”.

Neste sentido, a presente pesquisa aplica a triangulação, que foi feita por meio de acumulação de evidências, tais como:

- a) a revisão teórica;
- b) os documentos coletados na Única (Ata de reuniões, reportagens de jornais (o popular, opção) reportagens de revista (pequenas empresas grandes negócios e etc) e
- c) as entrevistas feitas com os empresários que formam a Única, tudo isso para entender como desenvolveu as práticas de aprendizagem organizacional e interorganizacional.

A triangulação à comparação de dados coletados por abordagens quantitativas e qualitativas, ou seja, diz respeito a adotar métodos diversos para a análise de uma única questão. Portanto, as abordagens podem ser complementares e adequadas para minimizar

a subjetividade e aproximar o pesquisador do objeto de estudo, respondendo as principais críticas das abordagens qualitativas e quantitativas respectivamente, proporcionando maior confiabilidade aos dados (HAYATI, *et al.* 2006).

Para Yin (2001), a triangulação dos dados é uma forma de dar validade e confiabilidade ao estudo, pois este utiliza múltiplas fontes de evidência que levam ao mesmo conjunto de fatos. Ainda de acordo com o autor, estas múltiplas fontes de evidência, que proporcionam diferentes avaliações do esmo fenômeno, atingem uma classificação superior, em termos de qualidade geral da análise. Com a triangulação dos dados, pode-se fazer uso do mesmo método mais de uma vez e comparar os dados obtidos; ou, utilizarem-se mais do que um método (entrevista, questionário, etc) para captar informações.

2.2 ESCOLHA DA REDE ÚNICA

A pesquisa foi realizada na União dos Confeccionistas de Taquaral/Goiás e região, constituída por pequenas e médias empresas no ramo de confecções de roupa íntima, na cidade de Taquaral/Goiás, a 93 km de Goiânia. Primeiro contato com a Única foi *in loco* com o presidente, no dia 11 de junho de 2014, a fim de apresentar o tema, os objetivos e metodologia que se iria aplicar na pesquisa. Nesta visita o presidente se mostrou interessado na pesquisa e deu condições para a sua realização.

O segundo contato foi também *in loco* no dia 17 de junho de 2014, com o futuro presidente, porque a Única estava em fase de eleição para nova diretoria. Nesta visita o candidato a presidente da época e hoje presidente, também e alguns empresários fundadores da Única. Os mesmos acharam interessante a pesquisa e deu permissão para sua realização.

2.3. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As fontes de evidências mais adequadas para estudos de caso de acordo Yin (2001) são: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica foi identificada através da revisão da literatura relacionada ao tema Aprendizagem Interorganizacional e inovação em RCEs de modo a motivar a pesquisa e permitir a discussão sobre o estudo.

Na pesquisa documental utilizou-se tanto de fontes primárias como de fontes secundárias. Para Bell (2008), a fonte primária que aparece no momento de desenvolver a pesquisa (por exemplo, as atas de reuniões). Além disso, as fontes primárias são informações obtidas diretamente no campo de pesquisa coletadas por meio de entrevistas. Entre outros exemplos de documentos primários, podemos mencionar os registros de câmeras legislativas (setores do governo e autoridades educacionais).

A fonte secundária é explanação dos eventos de um determinado período, baseada nas fontes primárias (como por exemplo, a narração de como aconteceu uma determinada reunião, cujo relato tem se obtido das atas de reunião (BELL, 2008). As fontes secundárias desta pesquisa objetiva coletas de informações diversas como: Relatórios do SEBRAE/GO sobre os cursos dado aos empresários da associação, Estatuto Social da ÚNICA, fotos, reportagem em jornal e revistas locais.

Já para Severino (2007), as fontes secundárias são obtidas pela internet, relatórios diversos, livros, publicações e outros documentos, por meio dos quais podem obter-se informações da pesquisa.

A pesquisadora *in loco* aplicou o roteiro da entrevista semi-estrutura, tendo como base as práticas de aprendizagem com 10 perguntas abertas sobre capacitação continuada, participação em feiras e visitas técnicas empresariais que está apresentado no **Apêndice A**. A primeira coleta teve início no dia 16

de setembro de 2014 e terminou no dia 16 de outubro de 2014, o número de entrevistados foi fechado com os dezenove (19) empresários.

Além disso, em alguns casos, novos contatos foram realizados por telefone ou *e-mail*, visando dados específicos não fornecidos durante as entrevistas, ou mesmo para esclarecimento de alguns pontos que fizeram necessário.

A vantagem da entrevista semi-estruturada é trazida por MINAYO (2003), que afirma que este tipo de entrevista segue uma relação de questões de interesse do pesquisador, quando explorado pelo mesmo ao longo de seu desenvolvimento, partindo de alguns questionamentos básicos, os quais vão ao encontro das teorias pesquisadas, que encontram as respostas dos informantes conforme surgem novas interrogativas.

A segunda entrevista iniciou-se em 15 de dezembro de 2014 e findou-se em 29 de janeiro de 2015 com (14) empresários associados da ÚNICA. E está apresentada no Anexo A. Foi uma adaptação da entrevista elaborada pelos pesquisadores da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) em parceria com a PUC/GO, e utilizada no Projeto de Redes de Cooperação(PRC/RCEs), convênio 001/2012, com autorização dos autores do mesmo.

Yin (2001) afirma que a entrevista é um dos meios de coleta de dados mais importante para um estudo de caso, podendo assumir forma espontânea, focal ou formal.

Para Bortolaso (2009), esta entrevista, as respostas foram tratadas minuciosamente em relação a quatro critérios/características:

a) Estratégia – Este critério divide-se em: Formulação e Implementação da Estratégia, a primeira e a que define um conjunto de objetivos que a rede deve ter definido com seus associados, Analisa se a rede possui um planejamento estratégico criado em um processo que há envolvimento de todos os associados da rede e participação das empresas associadas compartilham informações relevantes para o planejamento; e a segunda Observa-se o acompanhamento da realização das ações e do alcance dos objetivos propostos, e as ações dos associados estão alinhadas à estratégia da rede e se possui motivação para esse alinhamento;

b) Estrutura – Verifica se a rede possui instrumentos contratuais, os quais são disseminados entre os associados, o número de participantes assíduos nas assembleias gerais da associação e a existência de canais para que o associado possa dar suas sugestões de melhorias para a rede;

c) Processo – Divide-se em: Processos Operacionais e Relacionais: o primeiro diz a respeito das rotinas de negociação da rede com fornecedores, internas, externas, de marketing e o segundo relacionado as rotinas de construção, disseminação e sustentação de uma identidade comum para a rede, de comunicação e de engajamento e comprometimento dos associados, práticas de internalização dos associados, percepção de uma imagem entre as empresas da rede;

d) Resultado – Esta característica é a mais importante para este estudo por tratar das aprendizagens e inovações adquiridas e é formada pelos Resultados Proporcionados pela Rede e Absorvidos pelas empresas, a saber: Resultados proporcionados pela rede indagou-se sobre a participação na rede proporcionou para as empresas associadas aprendizagem, ampliação comerciais, melhores condições de negociação, inovação de mercado, a redução de custo e riscos, a contratação de infraestrutura e serviços especializados e se estreitou laços relacionais entre os associados da rede; e O resultado absorvido pelas empresas investigou-se sobre os benefícios das empresas associadas como: ampliação do faturamento e do número de funcionários; melhorias nas instalações, e na credibilidade; aumento da confiança no próprio negócio e da autoconfiança; e se a participação da rede melhorou a qualidade de vida dos associados da rede.

Neste estudo de abordagem qualitativo e quantitativo as entrevistas forneceram informações que possibilitaram identificar a aprendizagem interorganizacional da rede estudada. Foi utilizada a análise de conteúdo como estratégia de análise dos dados da pesquisa.

As entrevistas tiveram o formato individual e ocorreram algumas no mesmo dia e outras em momentos diferentes, foram registradas com gravador com autorizações prévia,

verbal dos entrevistados e posteriormente transcritas. Esta técnica valoriza a presença do pesquisador segundo Trivinos (1987), pois permite maior liberdade e espontaneidade visando enriquecer a pesquisa.

Nesta pesquisa foi utilizada técnica de conteúdo que para BARDIN (1995, p. 31), “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. E pode ser feita, por meio das seguintes fases: as gravações das entrevistas, transcrições e interpretações do texto transcrito. Todas essas fases foram seguidas no período de pesquisa.

Também foi feito uso da observação direta, concretizada por ocasião de uma visita feita aos vinte e três empresários que compõem a ÚNICA. A partir da obtenção dos dados da pesquisa se avançou para a etapa de análise dos resultados.

A operacionalização desta pesquisa seguiu-se os passos propostos por MINAYO (2003). Primeiro, classificou-se os dados, através de um mapeamento da rede e de todas as informações obtidas, envolvendo transcrição de gravações, leitura do material e organização dos dados secundários; após ordenou-se os dados com base no que foi identificado como relevante nos textos e, por último, realizou-se a análise dos resultados, estabelecendo articulações entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, visando responder a questão da pesquisa com base em seus objetivos.

Realizou-se o mapeamento da Rede ÚNICA por intermédio dos *softwares* UCINET 6.579 e NetDraw 2.153 (ALEJANDRO; NORMAN, 2006), a partir da configuração da rede estudada obtida por meio do mapeamento realizado, foram analisadas os relacionamento da ÚNICA , contemplando os atores internos e externos e as relações advindas dessas parcerias.

CAPÍTULO III - RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo a análise de resultados e discussão obtidos tendo como base a coleta de dados da pesquisa. Esta discussão compreende tanto o objeto de estudo quanto as dimensões teóricas da aprendizagem organizacional e interorganizacional.

3.1 PERFIL DA UNIDADE DE ANÁLISE: A UNIÃO DOS CONFECCIONISTAS DE TAQUARAL E REGIÃO – ÚNICA

A União dos Confeccionistas de Taquaral e Região (ÚNICA), foi criada em 26 de agosto de 2008, inicialmente 53 empresários. Possui um Estatuto Social que norteia sua trajetória e direciona o caminho cooperativo do grupo. Conforme este Estatuto a ÚNICA é uma associação de empresas de confecção de roupas íntimas com finalidade não econômica de duração indeterminada, área de atuação em todo território nacional, área de filiação Taquaral e municípios limítrofes. Conjuga pessoas físicas e jurídicas que operam na cadeia produtiva do setor de confecções de pequeno e médio porte.

A ÚNICA nasceu da necessidade empresarial exposta por trinta e três (33) empresários locais do ramo de confecção de roupas íntimas, que se reuniram para discutir as dificuldades encontradas na época em comum a todos, tais como: a) falta de mão de obra qualificada; b) altos salários exigidos pelos empregados; c) inadimplência alta; d) o preço da matéria-prima inviável para o bom desempenho empresarial local; e) vendas baixas, etc. Na busca por novos mercados e soluções para seus problemas, agregaram-se esforços e conseguiu formar a associação com intuito de fazerem seus negócios se tornarem mais competitivos.

Para resolver o problema da falta de mão de obra qualificada na cidade, empresários associados da ÚNICA, criaram uma central de confecção, na qual os moradores de Taquaral e região foram treinados e capacitados para trabalharem no setor. Além disso, fornecedores de matéria-prima também se instalaram no município.

Taquaral, a 93 km de Goiânia, é exemplo de desenvolvimento empresarial e apoiado, por seus atores (SEBRAE, FIEG/SENAI, Governo do Estado de Goiás através da SIC, Ministério Público, Prefeitura Municipal e Câmara de Vereadores de Taquaral). Através da formação da ÚNICA as empresas que fabricam lingerie formaram um Polo de Confecção, Taquaral e Região, que inclui outros quatro municípios: Itaguari, Itauçu, Itaberaí e Santa Rosa, aumentando assim a competitividade das empresas e auxiliando no desenvolvimento do município e do Estado. Este polo é considerado um dos maiores em relação à produção de roupas íntimas de Goiás.

Na formação da ÚNICA, os empresários de Taquaral e região contaram com o suporte técnico do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/GO), facilitando assim o processo de implantação, através de consultorias e palestras como: Associativismo e Cooperativismo. Em 2008, iniciou-se o processo de sensibilização e capacitação do empresariado e das lideranças locais, donde se firmou uma parceria com o SEBRAE/GO e Federação das indústrias do Estado de Goiás (FIEG), através do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI/GO). Mediante o desenvolvimento da cultura da cooperação, estimulado pelo consultor do SEBRAE/GO, as empresas que antes atuavam isoladamente no território, se uniram formando redes de negócios.

Segundo o Estatuto social da ÚNICA, em seu artigo 40º - que trata da definição do processo de eleição para os cargos de Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho de Ética as eleições realizar-se-ão em Assembléia Geral a cada dois anos. A ÚNICA é composta, atualmente por vinte e três (23) associados, todos empresários formais do segmento de confecção de roupas íntima de Taquaral e Região, que na sua maioria são associados fundadores da associação.

Quanto às parcerias realizadas pela ÚNICA, a do SEBRAE/GO apresenta-se como a mais expressiva, tendo em vista o nascimento de o grupo ter-se dado dentro da carteira de projetos da instituição com o Projeto Indústria da Moda em Taquaral, que, inicialmente, atendia 40 empresas. Além de proporcionar orientação empresarial, consultorias, cursos e apoios para participação em grandes eventos de moda íntima pelo País, o seu principal objetivo foi profissionalizar cada vez mais a produção dos empresários associados, que abriram suas empresas com uma produção tímida e vinha se perdurando durante duas décadas de forma totalmente amadora.

Um dos frutos conquistados por esta parceria foi a participação de todos associados da ÚNICA no seminário (EMPRETEC) com uma parte custeada pelo SEBRAE/GO, além de várias palestras, tais como: Associativismo, Cooperativismo, Tendência de Modas, por meio do Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil do SENAI (CETIQT) etc.; Consultorias de Internacionalização, Criação de Coleção, Clínica Tecnológica em Moda e Planejamento Estratégico; além de mini cursos, tais como: de custos e Técnicas de Vendas, Vitrine, Atendimento ao Cliente, Curso Sucesso e Conexão em *design*, Gestão Visual de Loja, Formação de Vendas, Como Administrar sua Empresa, Marketing Internacional, Planejamento para Internacionalizar, Ética Profissional, Negociação, entre outros. Seminários, também, foram de grande relevância: Regional de Comércio Exterior, de Sustentabilidade, de Tecnologia, Como participar de Feiras e Missões Internacionais, Missão City Paris; Visita Técnica no centro de Moda e na Feira de moda íntima, praia, fitness de Novo Friburgo-RJ (FEVEST), Juruiaia – MG, Salão Moda Brasil - SP, Feira do Empreendedor em Goiânia, etc.

Os empresários que compõem a ÚNICA, através da parceira com o SEBRAE/GO, já organizaram três feiras da Moda na cidade de Taquaral, sendo a primeira em 2010, a segunda 2011 e a terceira em 2013, concomitantemente com a parceria do SEBRAE, Governo do Estado de Goiás, através da Secretaria Estadual de Indústria e Comércio de Goiás (SIC), e da Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO), donde estudantes do curso de Design de Moda, a partir do Estágio Supervisionado realizaram a publicação do

Catálogo “*Lingerie Fashion Week*”, caracterizando as próprias marcas das 18 empresas participantes e da Prefeitura Municipal de Taquaral. Com intuito de fortalecer e divulgar o Pólo de Lingerie de Taquaral, mas também a cidade agregando conquistar novos clientes e mercado.

A ÚNICA tem uma lógica de sobrevivência, devido à cultura de cooperação que lhe foi fomentada em seu Estatuto, conforme o Artigo 2º - que tem por objetivo social o desenvolvimento de atividades que possibilitem o fortalecimento de seus associados no mercado em que atuam, capacitando-os a desempenhar com eficiência seu papel de geradores de ocupação e de renda.

A reportagem da ASN Goiás, em novembro de 2008, registrava Taquaral de Goiás como uma cidade pacata e a renda da cidade desta época era praticamente realizada por pequenas fábricas de lingerie (indústrias caseiras), que produziam e vendiam suas produções em escritórios ou salas de visitas montados em suas próprias casas, dando lugar a lojas bem montadas, para melhor atender seus clientes.

Conforme a Agência SEBRAE de Notícias (ASN Goiás, 2008), Taquaral que antes tinha como alternativa de trabalho o campo, a partir do desenvolvimento das indústrias de confecção de moda íntima, surgiu como uma nova opção. Teve com precursora dessa história, Maria Cleide Gontijo Siqueira Melo, confeccionista pioneira de peças íntimas de Taquaral; quando em 1995 modelou, cortou e costurou a primeira lingerie da Nina Moda Íntima. Ela recorda e relata que na época era funcionária pública, queria formar seus filhos, então se iniciou no ramo da confecção, donde desenvolveu o empreendimento junto com o esposo e filhos; conseqüentemente fundaram a empresa, que contava com dois funcionários e atualmente possui vinte e quatro (24).

3.2 REDE DE RELACIONAMENTO DA ÚNICA

A Rede de Relacionamento da ÚNICA é composta por atores pertencentes à rede interna, representados pelos empresários associados. E a rede externa é composta pelos seguintes atores: clientes, fornecedores, consultores, SEBRAE/GO, FIEG, SENAI/GO, Ministério Público por meio de um Promotor de Justiça local, Governo do Estado de Goiás por meio da SIC e Prefeitura e Câmara Municipal de Taquaral.

O quadro 05 apresenta a Rede de Relacionamento ÚNICA, com os atores internos e externos que a constituem:

Quadro 04 –Representação de todos os atores da rede interna e externa – ÚNICA

EMPRESÁRIOS	ATORES ENVOLVIDOS
E1	E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E10; E11; E12; E13; E14; SEBRAE; FIEG/SENAI/GO; MINISTÉRIO PÚBLICO/PROMOTOR DE TAQUARAL; FORNEC 1; FORNEC 2; FORNEC3; FORNEC4; FORNEC5; CONS1; CONS2; CONS3; CONS4; CLIENTE 1; CLIENTE 2; CLIENTE3; CLIENTE4; CLIENTE 5; CLIENTE 6; CLIENTE 7
E2	E1; E3; E4; E5; E6; E10; E11;E13; E14; SEBRAE; FIEG/SENAI/GO; MINISTÉRIO PÚBLICO/PROMOTOR DE TAQUARAL FORNC 1; FORNC 2; FORNC3; FORNC4; FORNC5; CONS1; CONS2; CONS3; CONS 4; CONS 5;CLIENTE 1; CLIENTE 2; CLIENTE3; CLIENTE4; CLIENTE 5; CLIENTE 6; CLIENTE 7
E3	E1; E2; E5; E6; E8; E10; E11; E12; E13; SEBRAE; FIEG/SENAI/GO; MINISTÉRIO PÚBLICO/PROMOTOR DE TAQUARAL FORNC 1; FORNC 2; FORNC3; FORNC4; FORNC5; CONS1; CONS2; CONS3; CLIENTE 1; CLIENTE 2; CLIENTE3; CLIENTE4; CLIENTE 5; CLIENTE 6; CLIENTE 7
E4	E1; E2; E5; E6; E10; E11; E13 E12; E14; SEBRAE; FIEG/SENAI/GO; MINISTÉRIO PÚBLICO/PROMOTOR DE TAQUARAL E PREFEITURA MUNICIPAL DE TAQUARAL FORNC 1; FORNC 2; FORNC3; FORNC4; FORNC5; CONS1; CONS2; CONS3;CONS 4; CONS5;CLIENTE 1; CLIENTE 2; CLIENTE3; CLIENTE4; CLIENTE 5; CLIENTE 6; CLIENTE 7
E5	E1; E2; E3; E4; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; SEBRAE; FIEG/SENAI/GO; MINISTÉRIO PÚBLICO/PROMOTOR DE TAQUARAL; GOVERNO DO ESTADO/SIC E PREFEITURA MUNICIPAL DE TAQUARAL FORNC 1; FORNC 2; FORNC3; FORNC4; FORNC5; CONS1; CONS2; CONS3; CONS5; CLIENTE 1; CLIENTE 2; CLIENTE3; CLIENTE4; CLIENTE 5; CLIENTE 6; CLIENTE 7
E6	E1; E2; E4; E7; E11; E14; SEBRAE; FIEG/SENAI/GO; MINISTÉRIO PÚBLICO/PROMOTOR DE TAQUARAL; E PREFEITURA MUNICIPAL DE TAQUARAL FORNC 1; FORNC 2; FORNC3; FORNC4; FORNC5; CONS1; CONS2; CONS3; CLIENTE 1; CLIENTE 2; CLIENTE3; CLIENTE4; CLIENTE 5; CLIENTE 6; CLIENTE 7
E7	E1; E5; E8; E9; E10; E11; SEBRAE; FIEG/SENAI/GO; MINISTÉRIO PÚBLICO/PROMOTOR DE TAQUARAL FORNC 1; FORNC 2; FORNC3; FORNC4; FORNC5; CONS1; CONS2; CONS3; CLIENTE 1; CLIENTE 2; CLIENTE3; CLIENTE4; CLIENTE 5; CLIENTE 6; CLIENTE 7
E8	E1; E4; E5; E9; E11; E12; SEBRAE; FIEG/SENAI/GO; MINISTÉRIO PÚBLICO/PROMOTOR DE TAQUARAL; GOVERNO DO ESTADO/SIC FORNC 1; FORNC 2; FORNC3; FORNC4; FORNC5; CONS1; CONS2; CONS3; CLIENTE 1; CLIENTE 2; CLIENTE3; CLIENTE4; CLIENTE 5; CLIENTE 6; CLIENTE 7
E9	E1; E5; E8; E9; E10; E11; E12; E SEBRAE; FIEG/SENAI/GO; MINISTÉRIO PÚBLICO/PROMOTOR DE TAQUARAL; GOVERNO DO ESTADO/SIC FORNC 1;

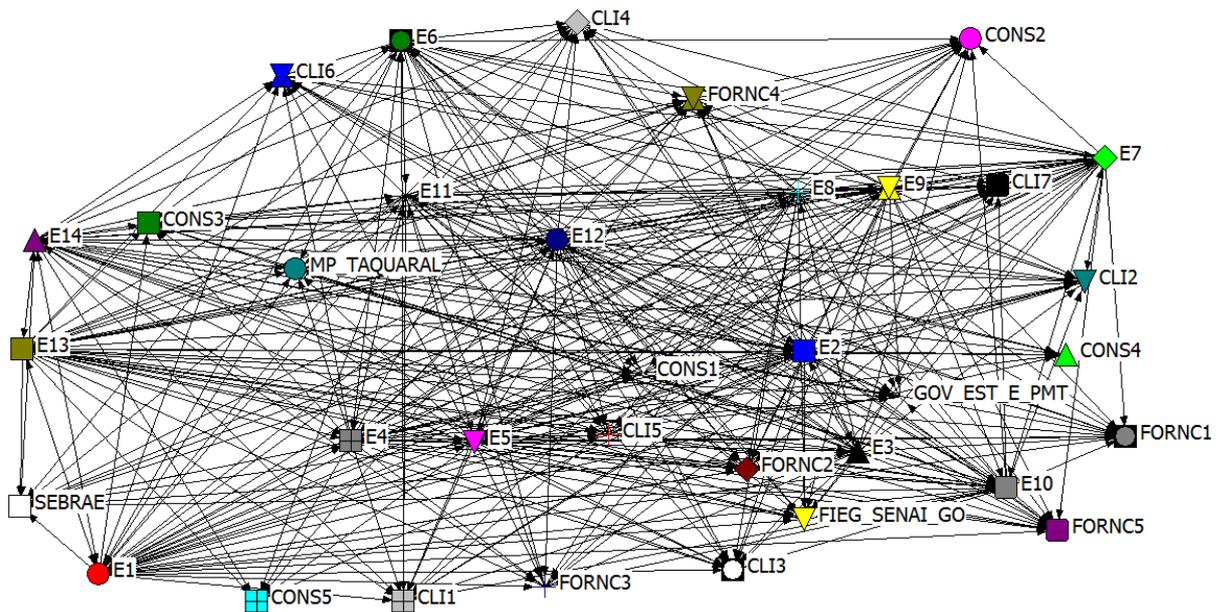
Continuação

	FORNC 2; FORNC3; FORNC4; FORNC5; CONS1; CONS2; CONS3; CLIENTE 1; CLIENTE 2; CLIENTE3; CLIENTE4; CLIENTE 5; CLIENTE 6; CLIENTE 7
E10	E1; E3; E5; E7; E12; E13; SEBRAE; FIEG/SENAI/GO; MINISTÉRIO PÚBLICO/PROMOTOR DE TAQUARAL; GOVERNO DO ESTADO/SIC FORNC 1; FORNC 2; FORNC3; FORNC4; FORNC5; CONS1; CONS2; CONS3; CLIENTE 1; CLIENTE 2; CLIENTE3; CLIENTE4; CLIENTE 5; CLIENTE 6; CLIENTE 7
E11	E1; E2; E4; E5; E6; E9; E13; E14; SEBRAE; FIEG/SENAI/GO; MINISTÉRIO PÚBLICO/PROMOTOR DE TAQUARAL; GOVERNO DO ESTADO/SIC E PREFEITURA MUNICIPAL DE TAQUARAL FORNC 1; FORNC 2; FORNC3; FORNC4; FORNC5; CONS1; CONS2; CONS3; CONS 4; CONS5; CLIENTE 1; CLIENTE 2; CLIENTE3; CLIENTE4; CLIENTE 5; CLIENTE 6; CLIENTE 7
E12	E1; E4; E5; E7; E8; E9; E10; E13; E14; SEBRAE; FIEG/SENAI/GO; MINISTÉRIO PÚBLICO/PROMOTOR DE TAQUARAL; GOVERNO DO ESTADO/SIC E PREFEITURA MUNICIPAL DE TAQUARAL FORNC 1; FORNC 2; FORNC3; FORNC4; FORNC5; CONS1; CONS2; CONS3; CONS4; CONS5; CLIENTE 1; CLIENTE 2; CLIENTE3; CLIENTE4; CLIENTE 5; CLIENTE 6; CLIENTE 7
E13	E1; E2; E3; E4; E5; E7; E8; E9; E10; E11; E14; SEBRAE; FIEG/SENAI/GO; MINISTÉRIO PÚBLICO/PROMOTOR DE TAQUARAL; GOVERNO DO ESTADO/SIC E PREFEITURA MUNICIPAL DE TAQUARAL FORNC 1; FORNC 2; FORNC3; FORNC4; FORNC5; CONS1; CONS2; CONS3; CONS4; CONS5; CLIENTE 1; CLIENTE 2; CLIENTE3; CLIENTE4; CLIENTE 5; CLIENTE 6; CLIENTE 7
E14	E1; E2; E4; E6; E9; E11; E12; E13; SEBRAE; FIEG/SENAI/GO; MINISTÉRIO PÚBLICO/PROMOTOR DE TAQUARAL; GOVERNO DO ESTADO/SIC E PREFEITURA MUNICIPAL DE TAQUARAL FORNC 1; FORNC 2; FORNC3; FORNC4; FORNC5; CONS1; CONS2; CONS3; CONS 4; CONS 5; CLIENTE 1; CLIENTE 2; CLIENTE3; CLIENTE4; CLIENTE 5; CLIENTE 6; CLIENTE 7

Fonte: Elaborado pela Autora

A Figura 07 mostra o mapeamento da Rede de relacionamentos da ÚNICA, respondendo o primeiro objetivo específico que seria mapear a rede através de *softwares* e é representação de todos os atores da rede interna e externa - ÚNICA

Figura 07 - Rede de Relacionamento ÚNICA



Fonte: Elaborado pela Autora

O mapeamento da rede formado por atores internos e externos que compartilham normas e valores e são capazes de subordinar os interesses individuais aos coletivos. Isto vem ao encontro do referencial que a formação de rede de cooperação, em que o seu ambiente interno deve ser construído de tal forma a facilitar as relações de confiança entre os atores da rede (BALESTRIN e VERCHOORE, 2008).

Para Amin e Cohendet (2004), os relacionamentos dos atores entre si e com o restante do ambiente (fornecedores, clientes, competidores etc.) de maneira mais ampla. Para estes autores, relações interpessoais de todos os tipos – comunicações formais, conselhos, socialização etc. – seriam estabelecidas entre os agentes participantes da rede.

Verschoore (2006) afirma que as redes de cooperação tendem a proporcionar um ambiente favorável à existência de uma efetiva interação entre pessoas, grupos e organizações, surgem os chamados ganhos de aprendizagem interorganizacional. Estes ganhos estão relacionados com a aquisição de conhecimento, desenvolvimento de práticas de aprendizagem, geração de valores comuns e de processos novos que podem ser compartilhados coletivamente em favor de um projeto comum.

Os autores ainda citam que as redes de cooperação promovem condições favoráveis para as atividades de inovação, um processo que exige interação e ações conjuntas entre empresas e outras instituições (governo, universidades, centros tecnológicos). As relações diretas entre empresas em uma rede tendem a afetar positivamente o resultado da inovação, dado que trazem benefícios ligados a: conhecimento compartilhado; complementaridade de competências; aumento de escala nos projetos de desenvolvimento de produtos, processos e serviços inovadores (BALESTRIN *et al.*, 2014).

Para Axelrod (2010), os motivos individuais de cada ator exercem influências em todo o sistema colaborativo. Ou seja, as empresas são constituídas e operadas por pessoas que estabelecem relações uma com as outras, impactando a aprendizagem interorganizacional (BRASS *et al.*, 2004).

Para (Balestrin, 2005), a troca de informações, de opiniões, de colaboração, de mobilização e troca de dados entre os atores sobre um projeto, confrontam as necessidades e ao desconhecido, convergem as ativas circunstâncias da interação para a ampliação do conhecimento nas organizações.

Observa-se que o conhecimento só é criado por indivíduos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). “Uma organização ou uma rede interorganizacional não pode criar conhecimentos, mas podem proporcionar situações de relações positiva e construtiva entre os atores e entre os atores e seu ambiente” (BALESTRIN, 2005).

Para Balestrin e Verchoore (2008) o papel das RCEs como um mecanismo difusor de informação e facilitador de socialização de conhecimento pode ser significativo no contexto tecnológico, uma vez que as atividades de inovação são frequentemente resultado de intensa interação em conhecimento externo à empresa.

3.3 CRITÉRIOS/ CARACTERÍSTICAS IDENTIFICADOS NA REDE ÚNICA

Entender estes critérios/características (estratégia, estrutura, processos e resultados) da rede é importante para este estudo para atender um dos seus objetivos e dar respostas aos atores da ÚNICA.

A elaboração destes critérios/características foi feito por intermédio da teoria tomada de decisão, com enfoque multicritério, no qual a atribuição dos pesos foram baseadas no conhecimento do especialista sobre o trabalho em questão, de modo a determinar a importância de cada atributo em cada situação e que a soma ponderada seja igual 1.

3.3.1 Estratégia

Esta característica analisa como a rede formula e direciona suas ações estratégicas, desdobrando em planos de ação e metas.

A estratégia deixa de ser construída de forma individual e passa a ser concebida de forma coletiva em busca dos objetivos comuns. Todos os associados precisam participar do processo de formulação e são responsáveis pela implementação das ações propostas (BALESTRIN *et al.* 2010), demonstrado nos quadros 05 e 06:

Quadro 05 – Formulação da Estratégia

QUESTÕES	RESPOSTAS			
	SIM		NÃO	
	Nº	%	Nº	%
A rede tem claramente definido um conjunto de objetivos que pretende alcançar em longo prazo?	12	85,71	2	14,29
Há envolvimento de todos os associados da rede? Participam do planejamento estratégico?	2	14,29	12	85,71
As empresas participantes da formulação estratégia compartilham informações relevantes para o planejamento?	10	71,43	4	28,57

Fonte: Elaborado pela Autora

No quadro 05, verifica-se que a rede ainda está aquém do preconizado para formular uma estratégia eficiente. Isto deve principalmente no tocante ao envolvimento de todos os associados da rede por não participarem da formulação do planejamento estratégico, 85,71% dos empresários não participam da formulação do planejamento estratégico.

Quadro 06- Implementação da Estratégia

QUESTÕES	RESPOSTAS			
	SIM		NÃO	
	Nº	%	Nº	%
A rede adota procedimentos de acompanhamento da realização das ações e do alcance dos objetivos?	3	21,43	11	78,57
São realizadas reuniões periódicas para o acompanhamento e ajuste do que foi formulado inicialmente?	10	71,43	4	28,57
As ações dos associados estão alinhadas à estratégia da rede? (fachadas, layout, fornecedores, promoções, mix de produtos...)	3	21,43	11	78,57
A rede possui mecanismos de motivação para o alinhamento estratégico dos seus associados? (ações de comunicação interna, endomarketing...)	4	28,57	10	71,43

Fonte: Elaborada pela Autora

No quadro 06, observa-se que a rede ainda está abaixo do indicado para implementação da estratégia eficiente, principalmente no que se refere aos procedimentos de acompanhamento da realização das ações e do alcance dos objetivos, das ações dos associados não estarem alinhadas à estratégia da rede (fachada, layout, fornecedores, promoções. Mix de produtos). Além disso, por a rede não possuir mecanismo de

motivação para o alinhamento estratégico dos seus associados tais como: ações de comunicação interna, endomarketing, etc. como relatou o E1 quando foi indagado sobre essas ações dos associados estarem alinhadas à estratégia da rede, disse ele que: as estratégias não estão alinhadas porque cada empresário faz o planejamento estratégico aleatoriamente. Além disso, não comparecem às reuniões periódicas para acompanhamento, correções e ajustes do que foi formulado inicialmente.

3.3.2 Estrutura

A estrutura é compreendida como condição necessária para o funcionamento da administração da rede e profissionais contratados com a tarefa de gerenciar as questões operacionais da rede. Para Fialho (2005), a existência de uma estrutura de apoio pode contribuir de forma essencial para a superação dos obstáculos à dinamização dos processos de cooperação. O resultado da pesquisa está ilustrado no quadro 07.

Quadro 07 – Estrutura Organizacional

QUESTÕES	RESPOSTAS			
	SIM		NÃO	
	Nº	%	Nº	%
Os instrumentos contratuais da rede são disseminados, adotados e revisados /atualizados periodicamente?	10	71,43	4	28,57
Você tem acesso a estes instrumentos/documentos?	13	92,86	1	7,14
Há uma participação assídua dos associados nas assembléias gerais?	0	0,00	14	100
As equipes e conselhos compostos por associados são efetivamente ativas? (ética, fiscal, marketing, negociação, expansão...)	5	35,71	9	64,29
Os associados têm conhecimento das decisões e ações em andamento? (sistema de TI, atas, informes, intranet...)	14	100		0
Existem canais para que os associados proponham sugestões de melhorias para a rede? (site, ouvidoria, fóruns)	8	57,14	6	42,86

Fonte: elaborado pela Autora

No quadro 07, verificou-se que a rede ainda precisa melhorar sua estrutura organizacional, devido não existir uma participação assídua dos associados nas

assembléias gerais, segundo respostas unânimes (100%) dos empresários entrevistados e conforme observado nas atas das assembléias pela pesquisadora.

3.3.3 Processo

Este critério examina como a rede gerencia, analisa e melhora os fluxos de trabalho. Os processos são necessários para viabilizar as atividades da rede. De acordo com (BORTOLASO *et al.*, 2012), são os processos que operacionalizam as ações necessárias para o desenvolvimento da gestão e o alinhamento dos atores envolvidos e estão voltados para ações coletivas tais como: comunicação, marketing e negociação. Para Gonçalves (2000) os processos contribuem para uma melhor eficiência na obtenção de produtos ou serviços, melhor adaptação à mudança, melhor integração e maior capacidade de aprendizado.

Este critério é que fornece uma noção clara dos passos a seguir e as providencias que devam ser tomadas para a realização de determinada atividade. Os processos são necessários nas redes para viabilizar os objetivos comuns, pois organizam as atividades e alinham os envolvidos o rumo estabelecido coletivamente pela estratégia da rede (BALESTRIN *et al.*, 2010). Os quadros 08 e 09 ilustram os resultados obtidos na pesquisa:

Quadro 08 – Processos Operacionais

QUESTÕES	RESPOSTAS			
	SIM		NÃO	
	Nº	%	Nº	%
Existem rotinas de negociação com fornecedores (para trás na cadeia de valor)?	2	14,29	12	85,71
Existem rotinas internas da rede? (relação com associados, aprendizagem, inovação)	2	14,29	12	85,71
Existem rotinas externas da rede?(Expansão de associados, com governos, universidades públicas e privadas)	13	92,86	1	7,14
Existem rotinas de marketing da rede (para frente na cadeia de valor)	0	0	14	100

Fonte: Elaborado pela Autora

No quadro 08, Constatou-se que a rede ainda está aquém do indicado para alcance de Processos Operacionais eficientes com 85,71% dos empresários responderam que não existem rotinas de negociação com fornecedores (para trás na cadeia de valor) e por não haver rotinas internas da rede (relação com associados, aprendizagem, inovação). Essa rotina é feita externamente pelos atores principalmente pelo SEBRAE/GO e também não existem rotinas de marketing na rede.

Quadro 09 – Processos Relacionais

QUESTÕES	RESPOSTAS			
	SIM		NÃO	
	Nº	%	Nº	%
Existem rotinas/práticas de construção, disseminação de uma identidade comum para a rede?	2	14,29	12	85,71
Existem práticas de internalização dos associados?	0	0	14	100
Existe a percepção de uma imagem comum entre as empresas da rede?	3	21,43	11	78,57
Existem rotinas de comunicação entre os associados?	6	42,86	8	57,14
Existem rotinas para engajamento e comprometimento dos associados?	3	21,43	11	78,57

Fonte: Elaborado pela Autora

Observou-se que a rede ÚNICA ainda está aquém do recomendado para obter Processos Relacionais competentes, por falta de rotinas de construção, disseminação e sustentação de identidade comum, de engajamento e comprometimento dos associados e de mais comunicação entre os associados. Além que não existir práticas de internalização dos associados.

3.3.4 Resultados

Este critério analisa a geração de novos benefícios para a rede e a manutenção dos resultados existentes. Para Balestrin e Verschoore (2008) é esta característica que aponta como vantagens da formação de redes de cooperação a aprendizagem coletiva, o alcance

de economias de escala, o aumento do poder de barganha, a ampliação do mercado, a redução dos custos de transação, a realização de economias de escopo e o fomento ao processo de inovação.

Quadro 10 – Resultados Proporcionados pela Rede

QUESTÕES	RESPOSTAS			
	SIM		NÃO	
	Nº	%	Nº	%
A Participação na rede proporcionou aprendizagem para as empresas associadas? (mercado, fornecedor, processos, ferramentas....)	14	100	0	0
A participação na rede proporcionou a ampliação das relações comerciais para as empresas associadas? (novos clientes, novos fornecedores, novos prestadores de serviços...)	10	71,43	4	28,57
A participação na rede proporcionou melhores condições de negociação para as empresas associadas? (prazos, preços, benefícios extras, patrocínios....)?	11	78,57	3	21,43
A participação na rede proporcionou inovação de mercado para as empresas associadas? (oferta de novos produtos)	11	78,57	3	21,43
A participação na rede proporcionou a redução de custos e riscos para as empresas associadas? (custos operacionais, custos de transação, riscos de investimento...)	11	78,57	3	21,43
A participação na rede proporcionou a contração de infraestrutura e serviços especializados para o aumento da competitividade das empresas associadas? (consultorias...)	14	100	0	0
A participação na rede estreitou os laços relacionais entre os associados da rede?	12	85,71	2	14,29

Fonte: elaborado pela Autora

Verificou-se que a participação na rede proporcionou aprendizagem para as empresas associadas (mercado, produto, fornecedor, processos, etc.), contratação de infraestrutura, serviços especializados para o aumento da competitividade (consultorias, construção de lojas, etc), estreitou os laços relacionais entre os associados, redução de custos e riscos (custos operacionais, custos de transação, etc), melhores condições de negociação (prazos, preços, etc), inovação de mercado (oferta de novos produtos, oferta de novos serviços, etc) e ampliação das relações comerciais (novos clientes, novos fornecedores, etc). Isto se deve à participação dos empresários associados em cursos, seminários e palestras, visitas técnicas, viagens e visitas às feiras proporcionadas pelo atores da rede ÚNICA, principalmente pelo SEBRAE/GO.

Quadro 11 – Resultados Absorvidos pelas empresas

QUESTÕES	RESPOSTAS			
	SIM		NÃO	
	Nº	%	Nº	%
Houve ampliação do faturamento das empresas associadas?	13	92,86	1	7,14
Houve ampliação da lucratividade das empresas associadas	12	85,71	2	14,29
Houve ampliação do número de funcionários das empresas associadas?	11	78,57	3	21,43
Houve melhorias nas instalações das empresas associadas?	14	100	0	0
Houve melhoria na credibilidade das empresas associadas? (comunidade, mercado local, regional e nacional...)	14	100	0	0
Houve aumento da confiança no próprio negócio pelas empresas associadas?	14	100	0	0
Houve aumento da autoconfiança dos empresários associados?	14	100	0	0
A participação na rede melhorou a qualidade de vida dos empresários associados?	13	92,86	1	7,14

Fonte: elaborado pela Autora

Com a pesquisa foi constatou-se que todos empresários foram unânimes em dizerem que com a formação da rede ÚNICA gerou: melhorias nas instalações de suas empresas, melhoria na credibilidade das empresas associadas, aumento da confiança no próprio negócio pelas empresas da rede e aumento da autoconfiança dos empresários associados, como consequência provocou uma ampliação do faturamento das empresas e melhorou a qualidade de vida dos associados.

Estes critérios estão positivamente inter-relacionados. Para Balestrin *et al.* (2010) Isso significa que uma boa estrutura afetará de forma positiva a estratégia e vice-versa. E o mesmo pode ser afirmado em relação aos demais critérios.

Estes quatro critérios/características (estratégia, estrutura, processo e resultado) abordados, reúnem um conjunto de elementos que são essenciais à avaliação da gestão de uma rede de cooperação e atores envolvidos.

3.4 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM IDENTIFICADAS NA REDE

Elaborou-se a Análise da rede por meio de uma entrevista semi-estruturada, *in loco* aos 19 empresários que compõem a rede, o que permitiu a identificação de três principais

práticas desenvolvidas na ÚNICA que são: capacitação continuada, participação em feiras e visitas técnicas empresariais.

Estivalete *et al.* (2012) dizem que as práticas de aprendizagem interorganizacional tem se constituído em respeitáveis instrumentos na formulação e no desenvolvimento de estratégias para as empresas que atuam em forma de rede.

3.4.1 Capacitação continuada

Sobre as práticas de aprendizagem em si, os empresários disseram que os consultores do SEBRAE dirigiam-se até a ÚNICA, para juntos executarem seus trabalhos. Sucedeu também, de os parceiros irem às empresas para programar alguns trabalhos de interesse do grupo. Outras vezes, a própria rede dirigiu-se aos parceiros, visitando-os e tomando decisões importantes para o futuro do grupo. No que tange ao SEBRAE/GO, ocorre até hoje um acompanhamento sistemático ao grupo.

Houve um trabalho dos consultores que visava detectar as necessidades iniciais e futuras do grupo. O consultor dirigia-se à reunião da associação e buscava sensibilizar o grupo sobre a importância das capacitações, ao mesmo tempo em que atuava na identificação das necessidades já existentes da ÚNICA.

Uma das primeiras capacitações que o SEBRAE/GO levou aos associados da ÚNICA, em 2008, foi fruto do Movimento Mundial do Empreendedorismo, ação promovida pelo SEBRAE/GO na localidade, através de consultorias coletivas durante a Semana Global de Empreendedorismo. Neste evento foram debatidas com os presentes assuntos sobre a legalização de empresas, questões trabalhistas e tributárias. Segundo um consultor do SEBRAE/GO “Um dos principais problemas enfrentados pelos empresários locais na época da formalização da ÚNICA era a informalidade que deveria ser combatida com informação”.

O SEBRAE/GO junto aos confeccionistas de lingerie de Taquaral e Região realizou-se ainda em 2008, a segunda semana do empreendedorismo, realizada em Taquaral, conforme explica um consultor: “Na oportunidade, as ações priorizaram a melhoria do processo de produção das indústrias de lingerie e da diminuição dos custos de fabricação”.

Os entrevistados disseram que as capacitações foram realizadas por intermédio de parcerias firmadas com as instituições para oferta de cursos. Os empresários associados da ÚNICA participaram durante os anos de 2009 a 2014, de capacitações nas áreas de Custos, Vendas, Vitrine, Atendimento ao Cliente, Sucesso e Conexão em *design*, Gestão Visual de Loja, Formação de Vendas, Como Administrar sua Empresa, Marketing Internacional, Planejamento para Internacionalizar, ética Profissional, Gestão de formação de *layout*, Negociação, entre outros. Estas atividades lhes proporcionaram uma nova visão de negócio e das técnicas necessárias para gerir suas empresas.

A aprendizagem no portal corporativo assume o papel de ferramenta que oportuniza a troca de experiência e conhecimentos, funcionando também como uma plataforma virtual de treinamento. Esta é uma importante dimensão, pois está diretamente ligada à criação do conhecimento, seja ele tácito ou explícito (SENGE, 2006).

A seqüência na realização das práticas de aprendizagem, durante os anos de 2009 a 2014, foi motivada por uma lógica decorrente das necessidades identificadas a cada nova reunião e da visão de negócio que ia se aprimorando na mente de cada empresário, a partir dos conhecimentos acumulados. Isso se evidencia nas palavras de dois dos entrevistados:

“A gente percebeu que houve uma quebra de paradigma, onde as pessoas deixaram de serem ilhas de individuais de trabalho para uma rede” (E03)

“A gente viu que trabalhar em rede exige uma mudança do comportamento dos empresários no sentido de ser menos individualista e mais colaborativo” (E08)

O testemunho desses dois empresários fornece indícios de que, em uma rede, certos comportamentos precisam ser concedidos, o que envolve mudanças em aspectos culturais.

Plaskoff (2003) avalia que em alianças estratégicas a aprendizagem pode decorrer da interação de diferentes atores com competências heterogêneas e distintas. Os participantes (indivíduos ou organizações) trariam, portanto, diferentes conhecimentos, preliminarmente configurados para a atividade em rede e, a partir das interações, negociariam diferentes perspectivas, criando o ambiente para que ocorra a produção de conhecimento.

Percebe-se que dessa forma uma das maneiras de se entender a aprendizagem em rede seria como o resultado do alinhamento dessa interação ocorre, considerando-se os diferentes posicionamentos dos atores e a pressuposição que devem convergir para uma perspectiva comum.

As redes de cooperação podem exercer a tarefa de suprir as necessidades de capacitação dos associados por meio de treinamentos bem como melhorar o desempenho das empresas mediante a elaboração de consultorias específicas qualificadas, nas diversas funções da empresa tais como: marketing, vendas, produção, finanças (BALESTRIN e VERCHOORE, 2008)., mas também proporcionar soluções relacionadas com o desenvolvimento de sistemas de informação e de comunicação para disseminação eletrônica de informações e soluções entre seus associados.

Segundo SEBRAE/GO foi oferecido o Seminário EMPRETEC, para proporcionar aos seus participantes a melhoria no seu desempenho empresarial, maior segurança na tomada de decisões, a ampliação da visão de oportunidades, dentre outros ganhos, aumentando assim as chances de sucesso empresarial. Como relata um empresário:

“Foi oferecido o curso EMPRETEC pelo SEBRAE/GO para todos os associados da ÚNICA, com cinquenta por cento de desconto” (E14).

Outro empresário frisou que:

“Após a conclusão do seminário com base nos conhecimentos adquiridos apliquei imediatamente mudanças em meus produtos e serviços” (E02).

Todos os empresários entrevistados da ÚNICA foram enfáticos em dizerem que depois da conclusão do seminário EMPRETEC houve um aumento dos seus lucros.

O EMPRETEC é um seminário que tem por objetivo desenvolver, nos participantes, características de comportamentos empreendedores. O programa foi desenvolvido pela Organização das Nações Unidas (ONU), visando o fortalecimento destas características empreendedoras. O participante deverá primeiro identificar seu potencial empreendedor e verificar quais são seus pontos fortes e fracos (SEBRAE/NC).

A maioria dos empresários entrevistados foi unânimes em dizer sobre a importância da cooperação entre atores para crescimento e desenvolvimento de suas empresas. Alguns foram mais longe citando a cooperação para sobrevivência de suas empresas, conforme declaração de um empresário:

“No começo, estava totalmente desacreditada que a formação da ÚNICA pudesse contribuir para a minha empresa, mas resolvi participar, pois as coisas estavam muito difíceis por aqui”. (E05)

Essa evidência pode indicar que muitas das empresas entravam na rede como uma decisão estratégica de competitividade, mas também como uma alternativa de sobrevivência.

A cooperação entre empresas tem-se destacado com uma configuração organizacional alternativa, em resposta às crescentes transformações econômicas não mais suportadas pelas estratégias das empresas que operam de forma individual (CHILD *et al.*, 2005).

Para Castells (1999) e Todeva (2006), a cooperação entre empresas visa tornar as empresas mais flexíveis e adaptáveis ao cenário mercadológico cada vez mais instável e incerto, mediante o estabelecimento de uma relação baseada na associação, na complementaridade, no compartilhamento do conhecimento e na troca de informações, como possibilidade concreta para o desenvolvimento organizacional.

Observou-se uma expectativa muito grande por parte dos entrevistados em relação à contribuição que a ÚNICA trouxe para suas empresas através dos cursos e consultorias por parte do SEBRAE/GO, conforme relato de quatro (04) empresários:

“Eu tinha pouco conhecimento na área empresarial, com os cursos e as consultorias hoje minha empresa é informatizada, tem reconhecimento da marca, vendo para mais lugares, possui peças diferenciadas e layout de produção” (E09);

“Eu não sabia nem quanto custava o meu produto, hoje minha empresa é cem por cento viabilizada” (E11);

“Mesmo sem ter atingindo grandes resultados nas vendas após ter entrado na ÚNICA, o importante é que agora estou seguro das reais possibilidades de minha empresa crescer, esperança que eu não tinha antes de entrar na associação” (E04);

“Com os cursos e consultorias que recebi, minha empresa ganhou fôlego e cresceu, pois antes a gente não entendia nada do que praticamente a gente faz hoje” (E13).

Le Boterf (2003) aponta alguns componentes necessários para que se estabeleça uma competência coletiva, a saber: a) um saber elaborar representações compartilhadas – a condição aqui é a convergência das referências individuais na direção de referencial comum; b) um saber comunicar-se – este componente prevê a criação de um vocabulário técnico, um código de linguagem próprio à natureza do negócio e desta forma poder ser compartilhado entre as pessoas; c) um saber cooperar – para que a competência coletiva aconteça, é necessário haver conhecimento compartilhado; e d) um saber aprender coletivamente da experiência – para que a competência coletiva seja possível, e necessário que as pessoas envolvidas possam tirar lições de aprendizagem das experiências vividas no grupo.

Observou-se que o papel dos consultores nessa prática era o de auxiliar os associados a analisarem suas práticas, tanto internas, como externas com os parceiros da rede, como se verifica as palavras de um empresário:

“Os consultores tiveram papel determinante nessas práticas porque orientavam e ensinavam a gente como se ensina aluno na escola”. (E11)

As práticas foram identificadas, pelos consultores dos atores externos para trazer as capacitações necessárias para suprir as carências da rede. O programa de capacitação continuada teve como princípio a reavaliação e o fortalecimento de novas práticas de aprendizagem do grupo ao garantir, no processo de formação, a análise dessas práticas de aprendizagens.

Através da prática de capacitação continuada, observou-se que houve uma viabilização e resignificação das antigas práticas vivenciadas na associação que, segundo (SCHÖN, 2007), denota a noção de necessária aprendizagem. Isso possibilitou novos aprendizados e, conseqüentemente, um salto qualitativo isto é, alavancagem de novos conhecimentos e novas posturas relacionadas ao comportamento do grupo, tanto entre os associados, quanto no tocante aos relacionamentos externos vivenciados na rede. Como manifesta um empresário ao dizer:

“Nós não tínhamos conhecimento de nada, era tudo zero. muitos cursos, o que possibilitou todas essas mudanças foram esses cursos, principalmente aqueles direcionados com as posturas ligadas aos relacionamentos interpessoais e ao associativismo, que foram ferramentas muito importantes e que fizeram com que os associados pudessem mudar internamente e se adequar às necessidades de mercado”. (E13).

Este estudo identificou que as empresas apresentaram melhorias nos seus processos empresariais, sobretudo na produção. Muitos dos problemas foram solucionados pela busca coletiva de solução, no que se refere à capacitação proporcionada pelos fornecedores. Dentre estas soluções destaca-se o treinamento e manuseio de máquinas (ocasião em que os empresários tem a oportunidades de aprimorar seus conhecimentos) e de buscar novas técnicas por intermédio das consultorias particulares.

A competência coletiva “é um resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente as competências individuais” (LE BOTERF, 2003, P. 229). Dessa forma, a compreensão da competência coletiva não pode ser obtida pela simples soma de competências parciais ou adquiridas por si mesmas. É necessária a visão de conjunto das relações estabelecidas entre as competências individuais em si e a própria empresa, o que

pode ser considerada como um sistema de competências. A noção de competência coletiva não se reduz, portanto, àquela das equipes com responsabilidade ampliada ou organizada por uma unidade empresarial. Ela é uma competência em rede de cooperação.

A dinâmica de socialização de conhecimento ocorreu a partir de uma intensa interação social que acontece de maneira formal e informal entre os empresários, conforme relato de um empresário:

“Nas reuniões da associação os colegas transmite as experiências que têm os demais colegas, relatam experiências relacionadas compra, venda e produção” (E02).

Esse ambiente de alta interação proporciona aprendizado coletivo para as empresas, conforme relata Nonaka e Takeuchi (1997), cada empresa evolui a partir do conhecimento e das experiências de outras.

Métodos como esses contribuíram para subsidiar o direcionamento das estratégias da formação e acompanhamento das práticas de aprendizagem dos integrantes da rede, conforme evidencia a fala de dois associados:

“Antes minha empresa não tinha nenhum controle financeiro, eu não sabia, por exemplo, quanto custava os meus produtos, hoje aprendi fazer planilha de preço, planejar meu produto” (E11);

“Com os cursos, as imitações acabaram na minha empresa, agora, os desenhos de todas as peças são criados na própria fábrica” (E01).

Para Balestrin (2005), no que se refere aos contextos acima citados pelas empresas, as organizações, em rede, alternam relações de competição e de cooperação, visando à complementaridade de recursos tangíveis e intangíveis para uma competitividade sustentada a longo prazo.

Observou-se que por meio dos cursos os empresários obtiveram a oportunidade de aprender algo inovador e que fosse capaz de agregar valores sobre as atividades que geraram aprendizagem coletiva na prática diária, como informa um entrevistado:

“A gente foi analisar o que aprendemos através dos cursos feitos, vimos o que a gente estava fazendo era certo, começou a se questionar os processos, que a gente poderia implantar melhorias como, por exemplo: lançamento de coleção por conta própria, ou seja, pagando consultores”. (E14).

Verificou-se que outro exemplo que apresentou novas possibilidades de aprendizagem para os empresários da ÚNICA, que ainda está acontecendo, foi o seminário sobre Internacionalização Competitiva, que tem adesão de doze associados, conforme relata um empresário:

“Estamos pensando em exportar nossos produtos e também podemos contribuir mais para o desenvolvimento econômico da região” (E06).

Indagou-se sobre as conquistas alcançadas pela rede ao longo dos três primeiros anos de capacitação e um dos entrevistados revelou:

“A partir do momento em que entrei na rede, comecei a ver o quanto era pequeno o meu negócio (...) eu não tinha controle de custo e não sabia administrar (...) comecei a participar de cursos e descobri as soluções”. (E07).

Houve um processo que levou os associados da ÚNICA a analisar os cursos feitos e a reformulá-los, profissionalizando-se, como relata um associado:

“Eu tenho tanta necessidade está inovando, que hoje pago consultores para estar na minha empresa me ensinando” (E11).

Constatou-se mediante este trabalho que os associados da ÚNICA não fazem suas compras e nem o planejamento estratégico em parcerias. Isso vem de encontro com a afirmação de Axelrod (2010), que os antecedentes que desencadeiam a cooperação estão intimamente relacionados com o auto-interesse dos envolvidos. Entretanto, o simples desejo de associar-se a determinado grupo não motiva as ações conjuntas (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Para que as relações colaborativas sejam ampliadas é

indispensável que existam objetivos comuns predeterminados e de maneira satisfatória, mediante os quais se constitui a cooperação entre atores independentes (BERNARD, 1979).

Assim, a aprendizagem acontece por intermédio das contínuas espirais de estágios de avaliação da ação, da ação e da reavaliação da ação (SCHÖN, 2007) a partir de um processo reflexivo continuado.

3.4.2 Participação em feiras

A partir da análise da prática da Capacitação continuada ressaltou-se o surgimento de uma subprática denominada de Participação em Feiras. Essa prática surgiu da interação da rede interna com as instituições.

O grupo acredita que os espaços de diálogo e discussão são vivenciados tanto na rede interna, por intermédio do convívio entre os empresários e suas equipes de trabalho, como também por meio da interação da rede interna com os fornecedores, clientes, associações, instituições e consultores. No entanto, constatou-se que a prática de participação em feiras fomenta uma troca maior de experiências, pois realidades diversas vão interagir, o que amplia a visão empresarial do grupo, conforme foi relatado por um empresário:

“Para mim foi muito importante, aprendi sobre tendência, inovação, negociação e modelagem” (E11).

A conjuntura no qual se produz essa prática de aprendizagem é considerada interorganizacional, ou seja, se desenvolve entre organizações. No âmbito da atuação em feiras, conforme foi testemunhado por um empresário:

“As feiras são locais onde pessoas que estão unidas pelo mesmo interesse podem se reunir para discutir, dialogar e trocar idéias sobre as atualizações que envolvem o setor de confecção” (E14)

Observou-se, nesta pesquisa, que na prática de participação em feiras os associados tiveram oportunidades de trocar experiências (com outros empresários, fornecedores, clientes, etc.), estimulando o surgimento de novas ideias e ampliando a visão do grupo, possibilitando o fechamento de contratos, a compra de maquinário de ponta, bem como a resolução de gargalos por meio da observação de práticas já realizadas em outros locais. Isso foi destacado por um empresário:

“A troca de informação entre empresários durante as feiras serve como consultoria e você descobre que o ganho é muito grande, a experiência daquele empresário que você está conversando, são valiosíssimas”. (E01).

Para Schön (2007), a aprendizagem acontece como um processo no qual o modelo vivenciado no passado auxilia o indivíduo a ver um fenômeno como semelhante o outro, mas não igual, podendo suceder variações. Portanto, o modelo é responsável por gerar o sentido de continuidade entre as práticas de aprendizagem através do tempo, dessa maneira para (SCHÖN, 2007), há uma reflexão de comparação de práticas de aprendizagem anteriores com as atuais, atendendo-se para as variações presentes nas novas práticas de aprendizagem e de criar novas alternativas para os problemas apresentados por elas, realiza-se o processo de aprendizagem.

A participação em feiras é um momento propício à partilha de conhecimentos, o que pode ocasionar a geração de aprendizagem. E por isso o SEBRAE/GO empreendeu, em parceria com a FIEG, uma viagem com os empresários da ÚNICA, para visitar a *Mode City Paris*, considerada a maior feira de lingerie do mundo. A missão técnica empresarial aconteceu no final de julho de 2013. A capital francesa é considerada o centro mundial da moda, sendo o setor de lingerie o carro-chefe do setor.

Segundo o SEBRAE/GO, o objetivo principal da missão foi enfatizar novas parcerias, agregar conhecimento amplo e principalmente que os empresários da ÚNICA conhecessem novos *designs*, formas de produto, venda e relacionamento com o cliente, ou

seja, que os empresários tivessem contato com pontos que pudessem trazer e acrescentar em suas empresas. Isso foi testemunhado por um empresário:

“Não só tivemos contato com o universo de cores e acessórios que irão dominar o setor, recebemos também palestras organizadas pela diretoria da empresa que produz a Mode City Paris, além de conhecermos estilistas famosos” (E11)

Contudo, os empresários não se deslocaram a Paris para copiar conceitos e formas de trabalho. É o que diz o gerente do Centro Internacional de Negócios da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e da FIEG, conforme relato de um diretor da FIEG:

“As missões organizadas pela CNI têm o aspecto de colocar os empresários em contato com o que acontece no mercado internacional. Nessa feira, por exemplo, mais de 500 empresários expõem seus produtos para mais de 15 mil visitantes. Nesse sentido, a missão foi para verificar o que está se usando em termos de produtos e tendências, assim os brasileiros foram comparar e verificar a qualidade de seus produtos com o que é feito na Europa, pois, dessa forma, poderão saber o nível do que deverá se feito para competir nesse mercado competitivo. Um desses conceitos foram os desfiles, em Paris, os empresários assistiram vários desfiles”.

Segundo a CNI, houve aprimoramento e, após a feira de Paris, até a mentalidade dos empresários mudaram, como relato de dois (02) empresários:

“A missão foi boa, pois, tive a oportunidade de conhecer tendências de moda, fora os outros aspectos, como tecido, acabamentos, etc.” (Empresário 14).

“As empresas de Taquaral têm potencialidade para surpreender o mercado internacional, desde que façamos algumas mudanças, como fazer mais investimentos em maquinário, empreender cursos na área de design, principalmente para formar pessoas que façam nossos modelos já no formato internacional” (E11).

O contexto no qual se produz essa prática é considerado interorganizacional, ou seja, se desenvolve entre organizações. No âmbito da atuação em feiras, observou-se que são locais nos quais as pessoas estão ligadas pelo mesmo interesse podem se reunir para discutir, dialogar e trocar ideias sobre as atualizações que envolvem seus negócios.

3.4.3 Visitas técnicas empresariais

Os associados da ÚNICA já participaram de várias visitas técnicas dentro do País, tais como: a cidade de Nova Friburgo, no Rio de Janeiro, o Salão Moda Brasil em São Paulo, Juruia em Minas Gerais, Pontalina/Goiás e Paris-França entre outras, para conhecer as últimas tendências do setor e buscar fornecedores de matérias-primas.

As visitas técnicas empresariais acontecem na maioria das vezes quando os empresários vão às feiras, quando contatam com as grandes empresas, fornecedores de matéria-prima e maquinários. Conforme testemunhado por um associado:

“São feitas visitas nas indústrias e cada empresário mostra o seu sistema de produção, o sistema de compra de mercadorias, o sistema de vendas e, a partir daí, começamos a analisar o que pode ser melhorado nas nossas empresas”(E04)

As visitas técnicas feitas nas empresas podem ocasionar a geração de aprendizagem nos grupos que participam. Um empresário entrevistado diz que assim que voltou de Paris, fez duas mudanças imediatas em sua loja, conforme o que observou nas lojas visitadas:

“A primeira foi apresentação de meus produtos, que ficavam nas araras e as coloquei em cabides; a outra foi relacionada à música ambiente, devido eu ter observado que as lojas de Paris tinha música ambiente, daí eu coloquei o ambiente ficou mais agradável tanto para os clientes quanto para os funcionários” (E11).

Portanto, acredita-se que os momentos informais de partilha e diálogo das experiências socioprofissionais e da reflexão crítica sobre esses conhecimentos socializados são considerados ocasiões de grande realização de aprendizagens coletivas (BISPO, 2013).

As conversas sobre coleção como afirma um empresário:

“Não havia lançamento de coleção em Taquaral, durante a viagem de Paris, eu pude entender todo o processo de lançamento de uma coleção e, assim que cheguei, já iniciamos, em parceria com SEBRAE E SENAI, o projeto do lançamento da minha empresa, e hoje, eu sei escolher melhor tanto as

modelos quanto a trilha sonora para a apresentação dos meus produtos” (E11).

Balestrin e Verschoore (2008) dizem que o conhecimento nasce em um nível individual, sendo expandido pela dinâmica da interação para os níveis organizacional e interorganizacional. Foi o que aconteceu no lançamento e coleção em Taquaral, iniciada por um empresário e hoje, são muitas empresas que fazem na cidade segundo o exemplo.

Outro aprimoramento citado pelo mesmo empresário foi:

“É que durante a missão técnica em Paris, viu outra tendência do mundo é a moda maior, ela conta que já entrou em contato com seu fornecedor e que, juntos, estão estudando aumentar o tamanho do bojo, e que pretende no futuro próximo lançar uma coleção para essa área, visando o mercado exterior, visto que já exporta para a África”. (E11).

Na medida em que os relacionamentos entre organizações evoluem as competências organizacionais mudam, os objetivos são redefinidos e, conseqüentemente, a dinâmica da aprendizagem e as interações entre o grupo se modificam (IYER, 2002).

Nesta pesquisa observou-se que as visitas técnicas proporcionaram aos associados da ÚNICA acúmulo de conhecimento e troca de informações por intermédio da aprendizagem coletiva e acúmulo de capacidade tecnológica, permitindo-lhes estar em constante processo de inovação quanto ao *design* da moda para roupa íntima, diversificação de materiais, equipamentos de ponta, como também no tocante à informação e inteligência competitiva, como relata dois empresários:

“Na visita que fizemos no Pólo de lingerie de Juruáia/MG, observamos que a cidade era pequena igual a nossa e as empresas tinham suas lojas; chegando a Taquaral nos construímos nossas lojas, que antes funcionava na própria confecção” (Empresário 14).

“Durante as visitas técnicas agente descobre que o ganho é muito grande, que você tem um gargalo que aquele empresário que você já está conversando, ele já passou, e não vamos repetir, então essas dicas são assim de ouro”. (E02.)

Nessa linha de pensamento e na visão de Nonaka, Toyama e Conno (2002), um fator estratégico para as organizações é a potencialidade em criar novos conhecimentos, que é muito mais relevante do que a tentativa de gerenciá-lo.

Neste Estudo observou-se que uma das respostas unânimes obtidas na pesquisa foi de que o maior ganho por meio da formação da ÚNICA foi o acesso de novos conhecimentos entre as empresas associadas. Os conhecimentos compartilhados que mais trouxeram benefícios para os associados foram sobre processos de produção, fornecedores, matéria-prima, tecnologias e mercado.

É fundamental que as práticas de aprendizagem interorganizacional identificadas na rede ÚNICA em conversão de conhecimento e seus modos de interação foram às seguintes, conforme apresentado no quadro 12:

Quadro 12: Modos de conversão de conhecimento e interação com as práticas de aprendizagem interorganizacional da rede ÚNICA

Socialização	Conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito;	Visitas técnicas empresariais, Viagem e visitas a feiras, Confraternizações e Encontros informais.
Externalização	Conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito;	Assembléias formais e Processos coletivos de tomada de decisão.
Combinação	Conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito;	Espaço de comunicação eletrônica e Cursos e palestras.
Internalização	Conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito.	Novos conceitos de gestão e Novas práticas de produção.

Fonte: Adaptada pela autora a partir Balestrin (2005) e Nonaka e Takeuchi (1997).

Bispo (2013) relata que um ativo importante de conhecimento de uma empresa é capacidade de criar continuamente novos conhecimentos.

Nesta pesquisa foi constatado que, em Taquaral e região, mesmo as empresas que não são associadas à rede enriqueceram apenas pelo aprendizado por observar e repetir as ações das empresas associadas à ÚNICA realizavam, como por exemplo, construção de lojas, com lindas vitrines.

Isso vem de encontro com os ensinamentos de (LAVE e WENGER, 1991), que relatam: a aprendizagem situada, em razão do entendimento de que os indivíduos aprendem por intermédio de observação e interação com os atores integrantes do grupo social. Para complementar essa abordagem (ANTONELLO, 2007), considera essencial, no âmbito de aprendizagem situada, a ideia de que o aprendizado sempre se verifica em função da atividade desenvolvida, como também do contexto e cultura no qual está situada, porquanto o conhecimento é visto como co-produzido pelas pessoas e a situação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desta pesquisa foi investigar quais as principais práticas de aprendizagem interorganizacional e inovações existentes nas organizações associadas na rede União dos Confeccionistas de Taquaral/Goiás e região (ÚNICA/GOIÁS), mapeando a rede por intermédio de *softwares* para a identificação das organizações parceiras e do tipo de cooperação existente entre essas organizações.

Neste estudo buscou-se explicar que o bom resultado das práticas de práticas de aprendizagem interorganizacional, está diretamente relacionado com a interação sinérgica entre o grupo, no qual a rede pode ser considerada não só como um canal de transferência de conhecimento, mas também como um espaço que o conhecimento frutifica por meio dos relacionamentos com os atores internos e externos.

Durante a pesquisa, se observou que a interação social resultante da configuração em rede teve influência positiva na dinâmica da aprendizagem interorganizacional das empresas associadas porque surgiram, no contexto da ÚNICA, várias práticas de aprendizagem que dificilmente seriam encontradas caso estas empresas de Taquaral e região, estivessem trabalhando de maneira individualizada.

Após a análise dos resultados obtidos, notou-se que as empresas associadas tiveram acessos a novos conceitos e *know-how* de produção, conhecimento de fornecedores e representantes, conhecimento sobre novas tecnologias e matérias-primas, criação de suas marcas e novos *designs* de produtos. Isso é consequência do aprendizado das empresas, que já estão contribuindo para a melhoria dos processos de produção e para o lançamento de novos produtos pelas empresas, como por exemplo: lançamento de coleção, além de melhor compreensão do sistema cooperativo empresarial.

Constatou-se a vivência de situações formais e informais de aprendizagem interorganizacional, que ofereceram chances aos empresários da ÚNICA, para que pudessem compartilhar habilidades, experiências, emoções e *know-how*, por meio de

comunicação face a face. Isso promoveu na rede um ambiente de intenso compartilhamento de conhecimento tácito, recurso fundamental para a sustentabilidade de vantagens competitivas em longo prazo.

Após o estudo da UNICA, como sugestão de melhoria desta associação seria interessante que o planejamento estratégico fosse realizado em parceria, com discussão nas reuniões da rede com a presença de todos ou de maioria dos empresários associados e que a construção da estratégia pudesse ser conciliada entre os mesmos. As metas já existentes deveriam ser discutidas e monitoradas, como também aquelas que deve integrar ações futuras a serem executadas pelo grupo, porque o planejamento de ações conjuntas também favorece a mudança e a adaptação de algumas práticas de aprendizagens, dentro as quais a da compra conjunta. Além disso, reforça a necessidade de processos documentados com fluxos de operações definidas para viabilizar os objetivos comuns, organizar as atividades e alinhar os associados no rumo estabelecido coletivamente pela estratégia da rede. E como ultima sugestão, seria muito proveitoso implantarem os programas de: marketing, expansão e negociação das empresas associadas através da rede de associados.

Sugere-se para estudos futuros que indaguem o estudo da gestão da rede, buscando aperfeiçoar ou interrogar os resultados apresentados nesta dissertação, pois tais medidas têm o intuito de contribuir com o processo de melhoria da ÚNICA, em termos de infraestrutura empresarial e de gestão participativa, viabilizando em uma perspectiva de médio e longo prazo, o desenvolvimento do setor. A partir das questões norteadoras deste estudo, torna-se fundamental que a ÚNICA possa está fomentando as conexões existentes entre os agentes empresariais e institucionais por meio dos princípios que norteiam o capital e a sociedade num todo.

REFERENCIAS

- ALEJANDRO, Velázquez A. O; NORMAN, Aguiar G. **Manual Introductorio à Análise de Redes Sociais**: medidas de centralidade. Centro de capacitación y Evaluación par El Desarrollo Rural S. C. e Universidade Autónoma Chapingo. Junho 2005. Tradução e adaptação de Maria Luísa Lebres Aires; Joanne Brás Laranjeiro e Silvia Cláudia de Almeida Silva, Outubro, 2006.
- ALMEIDA, Kenneth Nunes Tavares De et al. Configuração de Posições em uma Comunidade Epistêmica e sua relação com o sentido da Aprendizagem em Redes Interorganizacionais: estudo de caso no campo da biotecnologia. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 6, 2012.
- AMATO NETO, J. **Redes de Organizações**: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.
- AMIN, A.; COHENDET, P. **Architectures of knowledge**: firms, capability, and communities. Oxford: Oxford University, 2004.
- ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ANGELONI, T.; STEIL, A. V. Alinhamento de Estratégia, Aprendizagem e Conhecimento Organizacional. IN. TARAPANOFF, K. **Aprendizado organizacional v.1** . fundamentos e abordagens multidisciplinares, Curitiba: IBPEX, 2011.
- ANTONELLO, C. **O Processo de Aprendizagem entre níveis Individual, Grupal e Organizacional**: Desenvolvimento de competências. *Organizações em contexto*. Ano 3, n.5, p.22-35, junho/2007.
- ARGOTE, L. REFLECTING ON TWO Views of Managing Learning and Knowledge in Organizations. **Journal of Management Inquiry**, v.14, n.1 março/2005.
- ASTLEY, W. G. toward an Appreciation of collective Strategy. **The academy of Management Review**. v.9, n.3, 1984.
- ASTLEY, W.G.; FOMBRUMA C. J. Collective Strategy: Social Ecology of Organizational environments. **The academy of Management Review**. v.8, n.4, outubro, 1983.
- AXELROD, R. **A Evolução da Cooperação**. São Paulo: Leopardo Editora, 2010.
- AZEVEDO, Débora *et al.* **Um Estudo de Simulação Computacional para a Análise de perfis de Aprendizagem Organizacional**. *Prod.*, São Paulo, v. 20, n. 4, 2010.
- BALESTRIN, A. **A Dinâmica da Complementaridade de Conhecimentos no Contexto das Redes Interorganizacionais**. 2005. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Criação de Conhecimento nas Redes de Cooperação Interorganizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, 2005.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A., VERSCHOORE, J. R., JUNIOR, E. R. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **Revista RAC**, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, pp. 458-477, Mai./Jun., 2010.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R., PERUCIA, A. A visão relacional da estratégia: Evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**. Vol.11 n.1 p.47-58, janeiro/março 2014

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 1995. 225p.

BARNARD, C. **As funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BASTOS, A., V., B. *et al.* **Aprendizagem Organizacional versus organizações que aprendem: Características e desafios que cerca essas duas abordagens**. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. ATI 2, Recife, 2002.

BELL, J. **Projeto de Pesquisa: Guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BELL, J.; DEN OLDEN, B.; ZIGGER, G. W.: Dynamics of cooperation: at brick irreverence. **Journal of management studies**, v. 43, n. 7, 2006.

BISPO, Marcelo de Souza. Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 6, 2013.

BITENCOURT, C. C. **A Gestão de Competências Gerenciais: A Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. 2001. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto alegre. 2001.

BOHN, P., R. **Gestão de Projetos Colaborativos entre organizações: Um Estudo das Relações Unisinos e Hospital Mãe de Deus**. 2012. Dissertação (Mestrado) Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2012.

BORTOLASO, V. I. **Construção de um Modelo de Referência para a Avaliação de Redes de Cooperação Empresariais**. Mestrado em engenharia de Produção de Sistemas. Universidade do Vale do Rio dos Sinos- UNISINOS, São Leopoldo, 2009.

BORTOLASO, I. V., VERSCHOORE, J. R., ANTUNES J. A. V. A. **O Desenvolvimento Estratégico de Redes Interorganizacionais: uma Avaliação de Redes de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul**. In: EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais, 2012, Curitiba. Anais do EnEO 2012. Rio de Janeiro: ANPAD, v. 1. p. 1-1. 2012.

BRASS, D. GALASKIEWIKZ, J. GREVE, H. TSAI, W. Taking stock of Network and Organizations: a multilevel perspective. **Academy of management journal** v.47, n.6, 2004.

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

CHAESBROUGH, H. **The of Open Inovation**. MIT Slogan Managemen. Review. V.44. 2003.

CHILD, J; FRAULKNER, D; TALLMAN, S. **Cooperative e Strategy: Managing alliances, Networks and Joint Ventures** 2ed. Oxford Press, 2005.

CHUNG, W. W. C.; YAM, A. Y. K.; CHAN, M. F. S. **Networked enterprise: a new business model for global sourcing**. International Journal of Production Economics, n. 87, 2004.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

CROPPER, S; EBERS, M; HUXHAM C; SMITTH RING, P. **Handbook de Relações Interorganizacionais da Oxford**, Porto Alegre, Bookman, 2014.

DENZIN, Norman; Lincoln, Yvonna. **The Laudscape of qualitative research**. Califórnia: Sage Publications, p. 620. 2008.

DIERKES, M.; BERTOHIN, A.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Org.). **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: University Oxford, 2001.

DIERKES, M.; BERTHOIN ANTAL A.; CHILD, J. e NONAKA, I. **Handbook of Organizational Learning na Knowledge**. Oxford University Press. 2003.

DITTRICH, K.; DUYSTERS, G. Networking as a Means to Strategy: The case of open Innovation in Mobile Telephony. **The Journal of Product Innovation Management**. N.24. 2007.

DYER, J. H.; SINGH, H. THE Relational View: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management**. v.23 n.4, p. 660, 1998.

DYER, J. R. NOBEOK, K. Creating and Managing Hight – Performance Knowledge Saharing network: the Toyota case, **Stragic Management Journal** 21(3). 2000.

EASTERBY-SMITH, M.; CROSSAN, M.; NICOLINI, D. Organizational learning debates: pas, present and future. **Journal of Mangement Studies**. V.37, n.6, p 783-796, 2000.

EBERS, M. **The Formation of Inter-Organizational Networks**. New York: oxford University Press, 1997.

ESTIVALETE, V. F. B. **O Processo de Aprendizagem em Redes Horizontais do elo Varejista do Agronegócio: do nível individual ao interorganizacional**. Tese (Doutorado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros; PEDROZO, Eugênio Ávila; BEGNIS, Heron Sérgio Moreira. O processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista do agronegócio: uma análise sob a perspectiva das estratégias, dos métodos e dos estágios evolutivos. **Revista. Eletrônica de Administração** Porto Alegre, v. 18, n.1, 2012.

FAYARD, P. La Creontion collaborative de Connaissance an Japon: concept de “ba” et dispositifs. In **XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da comunicação**. Porto Alegre. Setembro, 2004.

FAYARD, P. LO jogo da interação: informação e comunicação em estratégia. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

- FIALHO, S., Metodologia para construção e gestão de redes de cooperação interorganizacionais. In: TEIXEIRA, F. (org). **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.
- FLEURY, A. C. C., & FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006
- FLEURY, A. C. C., & FLEURY, M. T. L. A arquitetura das redes empresariais como função do domínio de conhecimentos, In: AMATO NETO, J. **Redes entre Organizações**; domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, p. 6-16, 2005.
- FLICK. U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GAMARRA. T. L. V: **Competências coletivas no Terceiro Setor: Estudo de Caso em um Projeto voluntário**. 2013. Dissertação (mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre. 2013.
- GIL, A. D. C. **Como Elaborar Projetos e Pesquisas**. Ed. São Paulo, Atlas, 2007.
- GODOY. A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo. V.35, n.2, mar/abr. 1995.
- GONÇALVES, J.E.L., AS EMPRESAS SÃO GRANDES COLEÇÕES DE PROCESSOS. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.1, jan/mar. 2000.
- GRANDORI, A.; SODA, G. **Inter-firm Network: antecedents, mechanisms and forms**. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, 1995.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. A Strategic Networks. **Strategic Management Journal**. V. 21, 2000.
- HAKANSSON, H.; FORD, D. How should companies interact in business networks: **Journal of Business Research**, n. 55, 2002.
- HAYATI, D; KARAMI, E. e SLEE, B. Combining qualitative and quantitative methods in the measurement of rural poverty. **Social Indicators Research**, v.75, p.361-394, springer, 2006.
- HUANG, Y.; CHU, W. Enhancement of Product Development Capabilities of OEM Supplier: Inter - and Intra-organisational Learning. **Journal of Business & Industrial Marketing**, vol. 25, nº 2, 2010.
- HUMAN. S.; PROVAN, K.G. Legitimacy bucing in the evolution of small – firm Networks: **A comporativa Study of Sucess an Demise**. *Administrative Science Quarterly*. 45: 327. 2000.
- INKPEN, A. C.; TSANG, E. Learning and strategic alliances. **Academy of Management Annals**, v. 1, 2008.
- IYER, K. N. S. Learning in strategic alliances: an evolutionary perspective. **Academy of Marketing Science Riview**, Vancouver. N.10, p.1 2002.
- JANOWICZ-PANJAITAN, M.; NOORDERHAVEN, N. G. Formal and Informal Interorganizational Learning Within Strategic Alliances. **Research Policy**. v. 37, 2008.

JOHANSEN, K.; COMSTOCK, M.; WINROTH, M. Coordination in collaborative manufacturing mega-networks: a case study. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 22, 2005.

KHAMSEH, H. M. e JOLLY, D., R. Knowledge transfer in alliances: determinante factors: **Journal of Knowledge Management**, v.12, n.1, 2008.

KNIGHT, L. **Network Learning: Exploring Learning by Interorganizational Networks**. Human Relations, New York, v. 55, n. 4, 2002.

LAHTEENMAKI, S.; TOIVONEN, J.; MATTILA, M. Critical Aspects of Organizational Learning Research and Proposals for its Measurement. **British Journal of Management**, v. 12, 2001.

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

LE BOTERF, G. L. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEÓN, M. E. **Uma Análise das Redes de Cooperação das PMES do setor das Telecomunicações**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo- USP. 1998.

LEVINSON, N.; ASAMI, M. Cross-national alliances and Interorganizational learning. **Organizational Dynamics**, 24(2) p.50 (14). 1995.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre, Bookman, 2006.

MARCONI, M. de A. e LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 6º ed. 2011.

MARCON. M. MOINET.N. **La Stratégie-Réseau**. Paris. Éditions zero Heure, 2000.

MARIANO, Enzo Barberio; GUERRINI, Fábio Müller; REBELATTO, Daisy Aparecida do Nascimento. **Análise da Relação entre Estrutura e Desempenho de Redes Interorganizacionais colaborativas**. Gest. Prod., São Carlos, v. 19, n. 3, 2012.

MICHAUX., V. Articular as competências individuais, coletivas, organizacionais e estratégica: Esclarecendo a teoria de recursos e do capital social. In. RETOUR. D. (Ed) **Competências coletivas: no limiar da Estratégia**. Porto Alegre, Bookman. 2011.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURN, M. & RICHARDS, H. **Competing through Competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINAYO, M., C. **Pesquisa social**: Teoria, Método e Criatividade. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

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

NADLER, D.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. **Arquitetura Organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

- NASSIMBENI, G.: Network structures and co-ordination mechanisms: a taxonomy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 6, 1998.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.
- NIGHT, L. **Network Learning**: Exploring Learning by Interorganizational Networks. Human Relations, 2002.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I; RYOKO, T. **The knowledge-Creating Theory Revisited**: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, n. 1, 2003.
- NONAKA. I.; TOYAMA. R.; KONNO, N. SECI, BA and leadership: a unified modal of dynamic knowledge creation. IN. LITLES: QINTAS. P. RAY. T. (Eds) **Managing Knowledge and Essential Reader**. London: Sage Publications. 2002.
- OLIVEIRA JR. M. de M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVER, A. L., EBERS, M. Networking Network Studies: na analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies** SAGE publications, v.9, n.4, 1998.
- OLIVER, C. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and future directions. **Academy of Management Review**. V.15, n.2, 1990.
- PETERS, L.; JOHNSTON, W. J.; PRESSEY, A. D.; KENDRICK, T. **Collaboration and Collective Learning: Networks as Learning Organisations**. Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 25, nº 6, 2010.
- POWELL, W. W.; KOPUT, K.; SMITH-DOER, J. **Interorganizational collaboration and the locus of innovation**: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n. 1, 1996.
- PRAHALAD. C. K.; HAMEL. G. **The core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review. P. 3-15 may/june. 1990.
- PRANGE, C. **Aprendizagem Organizacional**: Desesperadamente em busca de Teorias. São Paulo: Atlas, 2001.
- PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational Networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. **Journal of management**, v. 33, 2007.
- RUAS. R; ANTONELLO, S. C; BOFF, H. L: **Os Novos Horizontes da Gestão**: Aprendizagem Organizacional e competências. Porto Alegre. Bookman, 2005.
- SANBERG, J.; TARGAMA, A. **Managing Understanding in Organizations Thousand Oaks**. SAGE 2007.
- SANTOS, M. V. **Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional**: estudo numa empresa petroquímica da Bahia. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Salvador: UFBA, 2004.

SCHÖN, D. A. **Educando o Profissional Reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre. Artmed, 2007.

SENGE, P. A. **A Quinta disciplina**: Arte e Prática da Organizacional que Aprende. Rio de Janeiro: Bestseller, 2006.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, Y. S. **Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional**. *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 1, 2004.

TAKAHASHI, A. R. W; FISCHER, A. L. Processos de Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior para a oferta de Cursos Superiores de Tecnologia. **Revista Administração contemporânea**. Curitiba, v.14, n.5, 2010.

TODEVA, E. **Business Networks**. Strategy and Structure. London: Routledge, 2006.

TOMÁEL, M.I. Redes de Conhecimento. **Revista de Ciências da Informação**. V.9, n.2, p 15-28. Abr. 2008.

TONET., H.C.; TORRES DA PAZ. M.G. Um modelo para compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração contemporânea**. V.10, n.2, abr/jun 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: A Pesquisa Qualitativa Em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação Interorganizacionais**: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão. 2006. Tese (Doutorado) Universidade Federal do Rio Grande do sul, Porto Alegre, 2006.

WINKELLEN, C. V. **Deriving Value from Inter-Organizational Learning Collaborations**. *The Learning Organization*. v.17, n.1, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANGISKI, M. A. S. G.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Aprendizagem Organizacional e Desenvolvimento de Competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. **Produto & Produção**, vol. 10, n. 1, 2009.

APÊNDICE A

Este apêndice apresenta o roteiro que serviu como instrumento utilizado para realizar as entrevistas com os empresários da ÚNICA.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Detalhe como aconteceu às práticas de capacitação na rede?
- 2) Quem são os atores envolvidos na prática de capacitação?
- 3) Quais as primeiras capacitações recebidas no grupo?
- 4) Como eram priorizadas as capacitações a serem ministradas no grupo?
- 5) Após três de anos de capacitação continuada, o que foi viabilizado nessas práticas?
- 6) Detalhe como aconteceu as práticas de participação em feiras e de as visitas técnicas?
- 7) Qual o critério de escolha das feiras a serem visitadas pela ÚNICA? E das visitas técnicas?
- 8) Quais os ganhos e quais as conquistas da rede a partir dessas práticas de capacitações?
- 9) A troca de experiências, as discussões e o diálogo fomentado durante as feiras e visitas técnicas trouxeram benefícios para a rede? Quais?
- 10) Os consultores tiveram papel determinante nessas práticas? Qual?

ANEXO A

Este Anexo apresenta a entrevista que foi elaborada pela UNISINOS, através do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios e adaptada pela autora deste estudo que serviu como instrumento utilizado para realizar as pesquisas com os empresários da ÚNICA.

1) CRITÉRIO ESTRATÉGIA	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA
	<p>a) A rede tem claramente definido um conjunto de objetivos que pretende alcançar em longo prazo?</p> <p>b) Há envolvimento de todos os associados da rede? Participam do planejamento estratégico? Quem participa mais/menos? Há espaço para sugestões de todos os associados?</p> <p>c) As empresas participantes da formulação estratégia compartilham informações relevantes para o planejamento?</p>	<p>a) A rede adota procedimentos de acompanhamento da realização das ações e do alcance dos objetivos?</p> <p>b) São realizadas reuniões periódicas para o acompanhamento e ajuste do que foi formulado inicialmente?</p> <p>c) As ações dos associados estão alinhadas à estratégia da rede? (fachadas, layout, fornecedores, promoções, mix de produtos...)</p> <p>d) A rede possui mecanismos de motivação para o alinhamento estratégico dos seus associados? (ações de comunicação interna, endomarketing....)</p>
2) CRITÉRIO ESTRUTURA	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA REDE	
	<p>a) Os instrumentos contratuais da rede são disseminados, adotados e revisados/atualizados periodicamente? Por exemplo: utiliza estatuto social, regimento interno, código de ética, manuais etc?</p>	

	<p>b) Há uma participação assídua dos associados nas assembléias gerais?</p> <p>c) As equipes e conselhos compostos por associados são efetivamente ativas? (ética, fiscal, marketing, negociação, expansão...)</p> <p>d) Os associados têm conhecimento das decisões e ações em andamento? (sistema de TI, atas, informes, intranet...)</p> <p>e) Existem canais para que os associados proponham sugestões de melhorias para a rede? (site, ouvidoria, fóruns)</p>	
3) CRITÉRIO PROCESSO	OPERACIONAIS	RELACIONAIS
	<p>a) Existem rotinas de negociação com fornecedores (para trás na cadeia de valor)?</p> <p>b) Existem rotinas internas da rede? (relação com associados, aprendizagem, inovação)</p> <p>c) Existem rotinas externas da rede? (Expansão de associados, com governos, universidades públicas e privadas)</p> <p>d) Existem rotinas de marketing da rede (para frente na cadeia de valor)</p>	<p>a) Existem rotinas/práticas de construção, disseminação de uma identidade comum para a rede?</p> <p>b) Existem práticas de internalização dos associados?</p> <p>c) Existe a percepção de uma imagem comum entre as empresas da rede?</p> <p>d) Existem rotinas de comunicação entre os associados?</p> <p>e) Existem rotinas para engajamento e comprometimento dos associados?</p>

4)CRITÉRIO RESULTADO	PROPORCIONADOS PELA REDE	OBSORVDOS PELA EMPRESA
	<p>a) A Participação na rede proporcionou aprendizagem para as empresas associadas? (mercado, fornecedor, processos, ferramentas.)</p> <p>b) A participação na rede proporcionou a ampliação das relações comerciais para as empresas associadas? (novos clientes, novos fornecedores, novos prestadores de serviços.)</p> <p>c) A participação na rede proporcionou melhores condições de negociação para as empresas associadas? (prazos, preços, benefícios extras, patrocínios.)?</p> <p>d) A participação na rede proporcionou inovação de mercado para as empresas associadas? (oferta de novos produtos)</p> <p>e) A participação na rede proporcionou a redução de custos e riscos para as empresas associadas? (custos operacionais, custos de transação, riscos de investimento...)</p> <p>f) A participação na rede proporcionou a contratação de infraestrutura e serviços especializados para o aumento da competitividade das empresas associadas?</p>	<p>a) Houve ampliação do faturamento das empresas associadas?</p> <p>b) Houve ampliação da lucratividade das empresas associadas</p> <p>c) Houve ampliação do número de funcionários das empresas associadas?</p> <p>d) Houve melhorias nas instalações das empresas associadas?</p> <p>e) Houve melhoria na credibilidade das empresas associadas? (comunidade, mercado local, regional e nacional...)</p> <p>f) Houve aumento da confiança no próprio negócio pelas empresas associadas?</p> <p>g) Houve aumento da autoconfiança dos empresários associados?</p> <p>h) A participação na rede melhorou a qualidade de vida dos empresários associados?</p>

	(consultorias...)	
	g) A participação na rede estreitou os laços relacionais entre os associados da rede?	