

APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL: ESTUDO CONCEITUAL SOBRE A APRENDIZAGEM NAS REDES DE COOPERAÇÃO *INTERORGANIZATIONAL LEARNING: CONCEPTUAL STUDY ON LEARNING IN COOPERATION NETWORKS*

Flávio Régio Brambilla¹
Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo²

Recebido em: 21/01/2020

Aceito em: 27/09/2019

flaviobrambilla@terra.com.br

Resumo: Este ensaio teórico remete ao contexto das relações entre organizações, e da aprendizagem engajada, mediante ‘Redes de Cooperação’. Investigando os atributos da aprendizagem interorganizacional, o desempenho aparece como dos mais importantes na avaliação de uma estrutura de aprendizagem. São apreciados alguns dos modelos existentes. Trata-se de três perspectivas: [1] Mohr e Sengupta (2002); [2] Crossan e Inkpen (1995), Jones e Macpherson (2006), Suseno e Ratten (2007); e, [3] indicadores de aprendizagem interorganizacional. Através das propostas em avaliação, o primeiro passo é dado na busca de convergência teórica, no sentido de avaliar o processo de aprendizagem e o desempenho entre empresas. Ao final deste trabalho um modelo alternativo é proposto.

Palavras-chave: Relações Interorganizacionais; Redes de Cooperação; Desempenho; Modelos; Aprendizagem Interorganizacional..

Abstract: This theoretical paper refers to the context of relationships between organizations and engaged learning through ‘Cooperation Networks’. Investigating the attributes of interorganizational learning, performance appears as one of the most important in the evaluation of a learning structure. Are appreciated some of the existing models. Three perspectives are considered: [1] Mohr and Sengupta (2002); [2] Crossan and Inkpen (1995), Jones and Macpherson (2006), Suseno and Ratten (2007); and, [3] interorganizational learning indicators. Based on the proposals under evaluation, the first step is taken in the search for theoretical convergence, in order to evaluate the learning process and the performance among companies. At the end of this work an alternative model is proposed

Keywords: Interorganizational Relations; Cooperation Networks; Performance; Models; Interorganizational Learning.

1. INTRODUÇÃO

Diante da necessidade do entendimento sobre o que são as redes, Samuels (2004), apresenta estas caracterizadas em perspectiva ampla, que se refere ao contexto e dinâmicas sociais no ponto em que empresas exercem seus laços sociais e econômicos de interação coordenada. Jarillo (1993, p.49), caracteriza redes como um sistema organizado naturalmente, e que “toda a empresa é, pelo menos, parcialmente integrada”. O que destaca esta tendência de arranjo estrutural cooperativo.

¹ Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC

² Fundação Universidade de Rio Grande – FURG

Complementam-se em Jarillo (1988) as redes como um modelo estrutural híbrido. Diante das medidas de desempenho, existem fatores de imprescindível atenção quando a análise se dá diante dos arranjos organizacionais desta natureza (alternativa entre hierarquia e mercado), em função de novos elementos relevantes ao acompanhamento e monitoração do desempenho. Para Wegner e Dahmer (2004), avaliar os integrantes da rede e suas relações exerce impacto direto diante dos resultados, e é um indicador tão importante, citam os autores, quanto verificar o resultado financeiro de curto prazo. Da mesma maneira que este tipo de cooperação altera relações interorganizacionais.

Além dos atores e suas relações, a avaliação da estruturação em redes de cooperação “precisa incluir também indicadores relacionados à colaboração e cooperação do grupo” (WEGNER, DAHMER, 2004, p.8). Um dos problemas da mensuração de desempenho, seja qual for o contexto, se dá em função das fronteiras indefinidas entre os comportamentos e as instituições, o que Granovetter (2007) apresenta como *embeddedness*. A problemática segundo o autor é que estes elementos não podem ser adequadamente entendidos a parte das relações sociais. Logo, medir estes sem relevar a contextualização social, resultará em medidas de desempenho distorcidas da realidade. A dinâmica das interações, referida pelo autor, aparece como obstáculo para a mensuração do desempenho, e precisa ser compreendida e relevada, mesmo que a mensuração deste desempenho seja uma prática que necessariamente irá fazer apenas uma fotografia do momento.

O objetivo deste trabalho é explorar o tema da avaliação do processo de aprendizagem interorganizacional. Tendo em vista este objetivo, apresentam-se os conceitos elementares da aprendizagem e das estruturas em rede, além de três modelos identificados na literatura. Com base nos modelos apresentados, ao final é feita a proposição de um novo modelo que congrega elementos comuns, para apresentação de uma alternativa para avaliação do processo de aprendizagem.

2. APRENDIZAGEM NO CONTEXTO ENTRE EMPRESA

Aprendizagem interorganizacional é uma das questões-chave para a geração dos novos conhecimentos, e pode ser uma proposta de relacionamento colaborativo entre empresas. Segundo Rindfleisch e Moorman (2001, p.2), a transferência de conhecimento é muito citada como objetivo maior atrás da participação em alianças. Esse tipo de aprendizagem interorganizacional pode incluir os parceiros, permitindo que as empresas respondam mais efetivamente entre si.

Além disso, as empresas também podem trocar conhecimento e informações a respeito do mercado, das demandas, criando uma forma para flexibilizar seus custos. Na perspectiva aderida por Mohr e Sengupta (2002), a aprendizagem sobre como o parceiro opera suas habilidades e quais os procedimentos necessários para elevar vantagens colaborativas pode ser uma importante fonte de conhecimento competitivo.

Entretanto, adquirir e usar informações de parceiros oferece benefícios para a empresa, mas o risco da desvantagem do aprendizado interorganizacional deve também ser contemplado. Como exemplo, o aprendizado interorganizacional pode fazer com que os participantes da aliança fiquem mais atentos para as dificuldades no relacionamento que podem conduzir para sua finalização (DOZ, 1996). Com respeito à aprendizagem interorganizacional, possivelmente o maior risco está na perda potencial do conhecimento tácito para o parceiro, Dutta e Weiss (1997), quando uma fonte da vantagem competitiva da empresa é diluída com o parceiro, que adquiriu ou internalizou seus conhecimentos e habilidades. Como exposto por um gerente no estudo de Hamel (1991, p.87) se eles eram realmente nossos parceiros, eles não tentariam sugar as nossas ideias tecnológicas para

serem utilizadas nos seus próprios produtos. O que eles aprenderam de nós eles estarão utilizando contra nós amplamente.

Mohr e Sengupta (2002) propõem um modelo conceitual no qual articulam os fatores que estão relacionados com os dois lados do aprendizado interorganizacional. Na opinião deles, embora a literatura anterior sobre relacionamento interorganizacional e aprendizado organizacional admita ambos, (benefícios superiores e o risco) downside, por exemplo, em Hamel, Doz e Prahalad (1989) e Kale, Singh e Perimutter (2000), não há tratamento integrado das questões subjacentes relatadas para as duas visões do aprendizado interorganizacional. Com entendimento das duas perspectivas do aprendizado interorganizacional, Mohr e Sengupta (2002) oferecem um modelo conceitual para apoiar aos gerentes e estudiosos a transacionar com o paradoxo de aprendizado interorganizacional.

As Teorias de Governança Interorganizacional de Williamson (1985), Heide (1994) e, Gulati e Singh (1998), focam sobre os mecanismos usados para estruturar e administrar relacionamentos interorganizacionais, e oferecem um caminho possível para colocar em certa posição o paradoxo do aprendizado interorganizacional. Na opinião de Mohr e Sengupta (2002), apropriados mecanismos de governança devem ser habilitados para que se igualem intenções de aprendizagem dos parceiros, assim como para maximizar possíveis benefícios da aprendizagem enquanto minimizam o risco.

Diante do processo de estruturação das organizações em rede, Wegner e Dahmer (2004), a nova formatação em função da necessidade de modificação dos padrões organizacionais diante das mudanças na dinâmica competitiva, atinge as empresas, independente de localização ou porte. Fiol e Lyles (1985, p.803), conceituam que “aprendizado organizacional significa o processo de melhorar ações através de melhor conhecimento e entendimento”. Dividem esta geração de conhecimento em duas partes: [1] baixo teor de aprendizagem, onde o processo de aprender resulta de associações ou comportamentos, de curta duração e de impacto restrito. Alusiva aos fenômenos de repetições e rotinas. E de [2] alto teor de aprendizagem, que é a mais significativa diante dos resultados. É a aprendizagem concebida mediante processos cognitivos, é mais complexa, e se faz presente através de processos, como o desaprender para aprender, e outros que podem ocasionar instabilidade.

Knight (2002) apresenta importantes tipologias de redes e de aprendizagem por meio das mesmas. Um dos principais conceitos é a rede de aprendizagem, que se configura na aprendizagem que ocorre em cenário conjunto de organizações que aprendem como grupo. Diante do referido, como um dos elementos que precisa ser considerado para a verificação do desempenho, aparece o grau de organização da rede, além dos resultados individuais das firmas e da rede, que também precisa ser mensurado. A problemática da situação é averiguar o quanto à empresa impacta o desempenho da rede e também o quanto da rede interfere no desempenho individual. Tornando mais complexa uma determinação de indicadores para a medida do desempenho interorganizacional, é preciso considerar que “o aprendizado transformador é mais valioso do que a aprendizagem incremental” (KNIGHT, 2002, p.433). Esta diferença remete para a definição de indicadores específicos, em especial porque um trata de inovação e o outro de melhoria. A inovação pode ser mais relevante e aparecer em momento futuro. Diante das limitações de mensuração, é preciso determinar como apresentar uma perspectiva de previsão do desempenho, em paralelo ao desempenho atual. A idéia de um indicador de desempenho futuro pode ser uma característica válida a ser mais bem desenvolvida. Porém, como destaca Chesbrough (2003, p.40), “não existe uma melhor maneira para inovar” e, tampouco, uma inovação passível de controle (medição) total.

Uma das possibilidades de analisar desempenho de maneira mais ampla é pela separação dos indicadores em quatro grupos ou dimensões. Propostas por Knight (2002) estas dimensões são: rede interorganizacional, para a análise de um grupo de organizações; organização, mensurada individualmente, mesmo que pertencente a uma rede; grupo de indivíduos e, por fim; o indivíduo sozinho. Diante do proposto por Granovetter (2007), a convergência com os preceitos de Knight (2002) se dá através da definição das redes como o conjunto de empresas integradas, independente do contexto qual estão inseridas. Em outros termos, a rede precisa ser mensurada em contexto social, e a perspectiva do *embeddedness*, averiguada no contexto específico de cada firma ou rede de firmas. Fundamentalmente referenciado por Knight (2002, p.446) é que “um aspecto essencial para o processo de aprendizagem em rede é a interação entre os membros”. Diferenciam-se as aprendizagens, em redes, entre aquelas que aprendem e, as configuradas com o propósito de aprender. Um exemplo de redes para aprender é o caso da Toyota, estudada por Dyer e Nobeoka (2000, p.347), e “a rede Toyota aparece para ser altamente efetiva na facilitação da transferência de conhecimento entre firmas e pode ser este um modelo para o futuro” da estruturação por redes diante das necessidades e vantagens da aprendizagem.

3. CONCEITO E FACETAS DO DESEMPENHO

Wegner e Dahmer (2004) destacam a importância de avaliar as práticas da empresa como parâmetros que possibilitem verificar avanços acerca das finalidades, sejam sociais ou econômicas. Diante deste pressuposto, desempenho aparece como a caracterização desta mudança em relação ao ponto anterior, e diante de metas esperadas de aprendizagem. Falta de mensuração não proporciona uma adequada dimensão dos feitos individuais, menos ainda dos integrados por organizações. Mensuração é relevante porque “avaliar os resultados alcançados, sob pena de desconhecer a verdadeira eficiência e eficácia das estratégias adotadas” é crítico para a verificação efetiva do desempenho organizacional (WEGNER e DAHMER, 2004, p.5).

Diante do que é proposto como conceito e práticas de verificação do desempenho nas redes, uma pergunta importante é proposta por Wegner e Dahmer (2004, p.8), que é: “quais seriam os indicadores adequados para a avaliação do desempenho de uma rede de empresas?”. Como etapa inicial para responder a esta pergunta, primeiramente é importante fazer a verificação de indicadores de avaliação já utilizados. Neste sentido, três propostas estão apresentadas neste capítulo.

3.1 Indicadores de avaliação segundo Mohr e Sengupta (2002)

No framework de Mohr e Sengupta (2002) é proposto que a transferência de conhecimento efetivo requer apropriada adaptação entre mecanismo de governança e o subjacente risco ex-ante de aprendizagem incluído na aliança. Como exemplo está mencionado o tipo de conhecimento que a empresa busca e, a intenção da aprendizagem da empresa parceira, além da intenção do parceiro em relação ao tempo de aliança (duração da relação interorganizacional – que pode ser indeterminada).

O tipo de conhecimento é baseado em tipologia comum, categorizando conhecimento como explícito ou implícito. A intenção de aprendizagem emerge como uma possibilidade que é visualizada na empresa potencialmente parceira. Na opinião de Mohr e Sengupta (2002), a duração da parceria se refere à antecipação da estrutura do tempo ex-ante de aliança, e se há adaptação entre as condições subjacentes e os mecanismos de adaptação à transferência de conhecimento.

Como condições primárias de relacionamento são consideradas a intenção de aprendizagem do parceiro, os tipos de conhecimentos procurados, e se for o caso uma previsão de durabilidade na interação. Através de mecanismos de governança, os conhecimentos passam a ser efetivamente transferidos entre empresas, o que pode resultar em desejos máximos e mínimos de aprendizagem.

3.2 Indicadores: Crossan e Inkpen (1995); Jones e Macpherson (2006); Suseno e Ratten (2007)

Em ambientes cada vez mais competitivos, cooperar para competir vem ganhando significado conforme diferentes setores econômicos. Existem exemplos como das redes de móveis e utensílios domésticos, como no estudo de Rosa e Brambilla (2010); produção de móveis (rede de estofadores), como apresentado por Balestro (2002), dentre outros estudos empíricos acerca da ‘coopetição’. Balestrin (2005) conceitua coopetição como a capacidade de cooperar e competir simultaneamente.

Porém, apesar da crescente relevância da cooperação entre as organizações, pouco se tem colaborado no meio acadêmico para compreensão dos reais benefícios da aprendizagem decorrente dessa cooperação entre firmas. Crossan e Inkpen (1995) analisam a aliança entre empresa japonesa e uma norte-americana, para explicar o aprendizado em três níveis (individual, grupo e organização), sob dois tipos (cognitivo e comportamental), que envolve dois importantes elementos (a detecção de diferenças ou lacunas entre crenças e experiências e, a resolução dessas diferenças).

Crossan e Inkpen (1995) consideram a presença de obstáculos à aprendizagem desde o nível individual. Segundo os autores, ausência de mecanismos integrativos ou de uma estrutura definida de compartilhamento do conhecimento, inviabiliza aprendizagem desde sua dimensão individual. Como consequência de uma falha na aprendizagem individual, as faces do grupo e da organização como um todo acabam sendo barradas. O plano inicial, portanto, é a aprendizagem do sujeito.

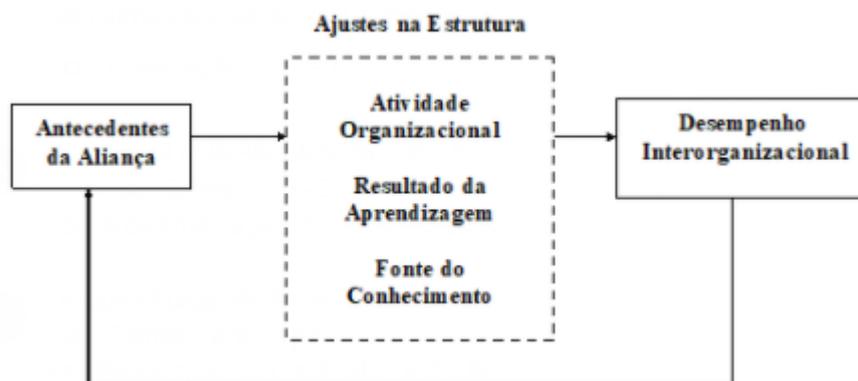
Jones e Macpherson (2006), ao analisarem pequenas e médias empresas, identificaram que o processo de aprendizagem interorganizacional pressupõe ação gerencial fundada em estruturas internas, que possibilitem o compartilhamento do conhecimento. Apenas após a geração interna dos conhecimentos e da aprendizagem se torna possível externalizar seus benefícios, em atendimento as demandas do público externo (mercado, parceiros de negócios, dentre outros). Crossan, Lane e White (1999), complementam ao mencionar que é importante observar a relação entre os ambientes internos e externos para que seja possível uma análise adequada do aprendizado interorganizacional.

Ao proporem um plano de análise conceitual para o desempenho de alianças, Suseno e Ratten (2007) abordam a importância do compartilhamento do conhecimento entre os parceiros da rede. Esse conhecimento apresenta-se sob duas formas: o conhecimento específico de mercado (ou externo), e o conhecimento específico da empresa (ou interno). Os autores evidenciam as lacunas existentes entre as organizações e a necessidade de se preenchê-las, para que seja viável que obtenham habilidades, recursos ou aprendizado de novas oportunidades. Ressalta-se em Suseno e Ratten (2007) também o papel da confiança, como estabelecida por Zucker (1986); do capital social e, do desenvolvimento do conhecimento, relacionando-os ao desempenho da aliança.

Como é possível identificar através da ‘Figura 1’, se observa a existência de alguns pontos em comum, presentes nos artigos de Crossan e Inkpen (1995), Jones e Macpherson (2006) e, Suseno e Ratten (2007). Todos tentam propor indicadores para avaliar o aprendizado interorganizacional, qual é o foco deste estudo. Os autores apontam para as necessidades de adequação interna da estrutura organizacional, que possibilite um maior

compartilhamento do conhecimento entre as organizações. Também indicam diferenças, ou lacunas, que devem ser superadas para proporcionar o aprendizado entre as organizações. Por fim, salientam que esse processo está intimamente ligado com as crenças e atitudes que envolvem o relacionamento entre os integrantes dessas organizações que buscam aprender umas com as outras. Nesse sentido, abaixo é apresentada uma possível estrutura de análise conceitual, qual contempla sugestões identificadas nestes estudos, para orientar novas pesquisas acerca da aprendizagem interorganizacional. A figura abaixo tem por objetivo consolidar de maneira visual, uma parte dos indicadores propostos para o estudo da aprendizagem nas redes de empresas

Figura 1 – Estrutura de análise conceitual



Fonte – Elaborada pelos autores a partir do referencial da pesquisa

Como a figura ilustra, os antecedentes da aliança impactam diretamente na determinação das atividades organizacionais que devem ser compartilhadas, o que implica em determinado resultado de aprendizagem. As fontes de conhecimento também refletem no desempenho das empresas que estão interagindo. Tendo em vista obtenção de resultados de desempenho favorável, as empresas ao longo do processo de interação para aprendizagem podem realizar ajustes na estrutura da rede.

3.3 Indicadores para processos de Aprendizagem Interorganizacional

Tendo em vista contribuir ao entendimento de como as empresas podem aperfeiçoar seus processos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), através de atividades de P&D colaborativas, um dos objetivos de Feller (2004) foi desenvolver medidas para processos de aprendizagem. O autor aborda que em estudos anteriores já se apresentam medidas aos processos de aprendizagem. No entanto, consistem de proxies como incremento na produtividade, inovação, redução de lead time e desperdício e, incremento na cotação de ações. As vantagens em usar estes indicadores residem na possibilidade de quantificação e facilidade de comparação. Porém, mesmo sendo indicadores, não isolam todos os fatores que podem afetar no sucesso do processo de aprendizagem simultaneamente, indicando a necessidade de medidas que reflitam o processo de aprendizagem de modo concreto.

Dadas as limitações observadas em estudos anteriores sobre medidas para processos de aprendizagem e as pretensões de pesquisa, Feller (2004) foca no desenvolvimento de medidas mais próximas dos processos de P&D. O objetivo do autor foi propor medidas aos processos de aprendizagem inter-partner, em P&D colaborativo, medindo diretamente o que é aprendido.

Em síntese a aprendizagem deriva dos processos de P&D, aperfeiçoados de uma maneira colaborativa (FELLER, 2004). O Quadro 1 sintetiza a essência do estudo de Feller (2004).

Quadro 1 – Conceitos relevantes de Feller (2004)

TERMO	DEFINIÇÃO
Aliança	Alguma iniciativa voluntária iniciada por concordância cooperativa entre firmas que envolvem troca, compartilhamento ou o (co)desenvolvimento, podendo envolver por parte dos parceiros contribuição de capital, tecnologia ou ativos específicos das firmas.
Aliança de P&D	Um a relação <i>dyadic</i> , cooperativa baseada em um acordo de colaboração formal ou informal que tem o objetivo de desenvolver um novo produto ou tecnologia para ser utilizada por um ou ambos os parceiros ou para ser adotada uma nova tecnologia de uso de um ou ambos os parceiros.
Processo de aprendizagem em colaborações de P&D	O recebimento de processos, melhoramento de processos ou melhoramentos nos pré-requisitos e habilidades para aprender das colaborações de P&D no futuro; e, a implementação desses aprendizados em processos em uso.

Fonte – Elaborada pelos autores a partir de Feller (2004)

Para atender ao objetivo proposto, Feller (2004) utilizou como unidade de análise dois projetos de P&D colaborativos. Um conduzido entre um fabricante de equipamentos de rede e seu fornecedor, onde, durante 3 anos, foi desenvolvido um produto para B2B. E outro, conduzido entre um fabricante de equipamentos de rede e um operador de rede, no qual durante 2 anos visou ao desenvolvimento de novas tecnologias de acesso móvel. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com gestores de projetos e por simulações dos processos de negócio (FELLER, 2004)

Realizada a análise dos dados, Feller (2004) identificou que os principais resultados do processo de aprendizagem no processo de P&D colaborativo das empresas foi uma direta melhoria em cinco aspectos: incremento e aperfeiçoamento do uso dos protótipos; melhoria na gestão de lançamentos; definição conjunta dos projetos e dos estágios marco; clara definição das tarefas e das responsabilidades; e, introdução do planejamento conjunto do projeto e avaliação das reuniões. Aspectos identificados, Feller (2004) propõe quatro itens para medir o processo de aprendizagem utilizando uma escala tipo Likert de sete pontos. Os itens são apresentados abaixo, no Quadro 2.

Quadro 2 – Itens para avaliação do processo de aprendizagem

O projeto nos ajudou a melhorar o uso de protótipo em projetos colaborativos.
O projeto nos ajudou a melhorar na gestão de lançamentos em projetos de P&D colaborativos.
Através do projeto nós aprendemos a dividir melhor tarefas e responsabilidades em projetos de P&D colaborativos.
O projeto tem melhorado o nosso uso de estágio marco em projetos colaborativos.

Fonte – Elaborada pelos autores a partir de Feller (2004)

4. PROPOSTA DE MODELO TEÓRICO UNIFICADO PARA MENSURAR APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL

Para fins de contribuição na temática da aprendizagem interorganizacional, um modelo que congrega elementos dos três supracitados é proposto. Consiste na verificação de semelhanças e diferenças entre estes, para fins de estrutura que contemple as diferentes facetas propostas, buscando uma alternativa mais completa para verificação da situação 'intra' e 'entre' empresas.

Deve-se observar, primeiramente, que os mecanismos de gestão da rede, em especial do sistema de governança, respondem pela transferência do conhecimento entre os parceiros, o que como mencionam Mohr e Sengupta (2002) envolve certo risco de aprendizagem. Os mecanismos de integração também são citados nos trabalhos de Crossan e Inkpen (1995), Jones e Macpherson (2006) e Suseno e Ratten (2007), o que já evidencia um ponto de convergência (semelhança) entre os modelos. Ainda que algumas destas empresas atendam mesmos segmentos e mercados, a noção de cooperar para competir com organizações maiores ou com outros grupos tornam efetiva a verificação da existência da situação de cooperação (cooperar e competir simultaneamente).

Quanto aos tipos de conhecimento possíveis, Mohr e Sengupta (2002) apresentam as noções de divisão entre explícito (sistemizado e apresentado) e implícito (aquele conhecimento imerso no contexto). Esta noção, que não é suficiente, pode ser complementada pela de que pode ocorrer aprendizagem destas duas formas, porém, ocorre em três diferentes níveis, quais são: individual (conhecimento do indivíduo dentro da organização); grupal (que representa a expertise dos diferentes grupos de trabalho); e, organizacional (aquele sistemizado pela organização, geralmente explicitado, mas que também existe na forma implícita, o que requer o esforço de sistematizar e promover em amplitude organizacional). Crossan e Inkpen (1995), Jones e Macpherson (2006) e, Suseno e Ratten (2007) ainda separam estas três categorias entre conhecimentos cognitivos (de caráter técnico) e comportamentais (mais voltados para a perspectiva humana e de conduta), sendo ambos importantes para alguns aspectos como, por exemplo, definir formalmente as relações de aprendizagem compartilhadas e verificar as intencionalidades dos participantes, o que requer observância de elementos como o tempo efetivo e planejado das relações interorganizacionais (MOHR e SENGUPTA, 2002).

Algumas alternativas também emergem das conexões entre os três modelos apresentados no que busca sistematizar a forma de aprender. Quanto aos indicadores adotados, uma das alternativas apresentadas reside na colaboração com o foco em P&D. São propostos cinco aspectos: incremento e aperfeiçoamento do uso dos protótipos (colaboração na melhoria e uso de soluções); melhoria na gestão de lançamento (trabalho efetivo na promoção das inovações concebidas); definição conjunta dos projetos e dos estágios marco (colaboração nas definições e na execução das atividades); clara definição das tarefas e das responsabilidades (definição clara e objetiva dos responsáveis por cada tarefa, bem como das formas de participação dos envolvidos – o que remete aos preceitos destacados por Crossan e Inkpen (1995), Jones e Macpherson (2006) e Suseno e Ratten (2007), no que tange a verificação das diferenças e posterior busca de preenchimento das lacunas); e, introdução do planejamento conjunto do projeto e avaliação das reuniões (colaboração em todos os níveis, o que, inclusive, pode ser desenvolvido mediante práticas de cocriação).

Complementando a proposta de verificação da aprendizagem em contexto interorganizacional, é preciso observar algumas outras noções importantes propostas por Crossan e Inkpen (1995), Jones e Macpherson (2006) e Suseno e Ratten (2007), sendo a primeira iminente necessidade de mecanismos de integração atuantes e efetivos. Tal noção não reside apenas na relação entre empresas, mas também nas relações dos indivíduos com sua própria empresa bem como na sua atuação com as empresas parceiras. Uma questão importante mencionada é que o fluxo da aprendizagem deriva dos sujeitos para a organização, ou seja, se no plano individual a aprendizagem não for

efetiva, no plano organizacional também não irá ocorrer adequadamente. Para tanto, no estímulo da aprendizagem individual, é preciso uma organização das estruturas internas da organização bem como da parceria entre as organizações, para que ocorram possibilidades de compartilhamento do conhecimento. Em primeira ordem, o conhecimento é promovido dentro da empresa, para então este ser disseminado e expandido para as parcerias e para o mercado. Finaliza-se então com duas vertentes que se originam da aprendizagem das organizações, a primeira é o conhecimento interno ou internalizado (que consiste nos conhecimentos específicos para a empresa) e, por fim, os conhecimentos externos (aqueles que irão moldar o mercado bem como orientar as organizações para a sua atuação individual e coletiva).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da análise acerca do tema desenvolvido neste trabalho, se verificou que existe um número reduzido de estudos específicos sobre mensuração da aprendizagem interorganizacional. Trata-se de uma importante e interessante lacuna conceitual que deve ser explorada nos estudos de comportamento das organizações estruturadas em redes de cooperação. Uma questão que emerge é qual a melhor maneira, ou o melhor formato para a execução de uma análise para verificação da aprendizagem interorganizacional? Embora o presente estudo não tenha a pretensão de esgotar a discussão, fica evidente que há espaço tanto para investigações quantitativas (em critérios já identificados e passíveis de mensuração), quanto qualitativas (para identificar e descobrir novas variáveis e alternativas presentes nos sistemas de aprendizagem organizacional). Alguns sentidos e práticas implícitas requerem uma abordagem de imersão para o entendimento do processo de construção de sentidos e de significados, para as práticas organizacionais e entre organizações.

Por intermédio das três propostas de avaliação apresentadas, e com base em outros trabalhos significativos na temática, um primeiro passo está sendo dado, com vistas ao desenvolvimento de instrumentos mais elaborados no sentido de avaliar o processo de aprendizagem entre empresas. A sugestão proposta pelos autores é que, com base no desenvolvido até este ponto, os modelos sejam complementados até o ponto de ser viável a criação de um modelo teórico unificado, qual possa ser testado empiricamente. O estudo em outras produções e áreas de conhecimento pode trazer novas possibilidades acerca da aprendizagem entre organizações. Mediante os referidos estudos empíricos, e com as evidências estruturadas neste ensaio, se torna possível identificar quais os elementos que melhor representam desempenho e aprendizagem no contexto das redes de cooperação, ou seja, nas relações interorganizacionais entre firmas que cooepetem (cooperam e competem) no mercado. Apesar deste estudo apresentar a proposta de modelo teórico unificado para mensurar aprendizagem interorganizacional, não há no artigo uma apresentação sistemática dos construtos a serem testados empiricamente, o que vem a consistir em uma lacuna ou oportunidade para estudos futuros.

Com base nos indicadores de avaliação da aprendizagem analisados, algumas classificações importantes são viáveis. A mais trivial é a divisão entre tipos de conhecimento, o implícito (inerente ao sujeito, firma ou rede), e o explícito (compartilhado e codificado). No ambiente da rede deve ser dada atenção ao modelo de governança da parceria, sem descartar a possibilidade de existir tempo determinado para seu encerramento. No entanto, quando contemplada a parceria entre empresas, a aprendizagem é promovida em três níveis, respectivamente, o aprendizado individual, do grupo e da organização. A lógica é que o indivíduo não pode contribuir com a aprendizagem do grupo sem que aprenda primeiro, e o mesmo na transição de grupo para organização. Muitas vezes se observa casos em que grupos organizacionais sejam qualificados em aprendizagem sem que a organização

como um todo siga mesma tendência. Outro complemento, relacionado com as faces implícitas e explícitas da aprendizagem é o fato de que primeiro a aprendizagem responde por geração e disseminação interna na firma, para depois ocorrer exteriorização para a rede. Também é possível dividir os tipos de conhecimento entre de mercado (externo) e, conhecimento da empresa (interno, que pode ser expandido à rede). Por fim, indícios apontados por Feller (2004) conferem relevância a observação dos processos de P&D colaborativos, como possibilidade de contexto ideal para tentar mensurar aprendizagem de maneira direta (embora não seja viável mensuração exata).

Outra questão que o presente estudo responde parcialmente trata dos fatores responsáveis por uma cooperação de sucesso no quesito aprendizagem interorganizacional. Quando da estruturação desta nova proposta, com base nas existentes, emergem os indicadores que devem ser contemplados para buscar a compreensão. Todavia, as organizações e, o entendimento das correlações entre estes indicadores e construtos, requer futuros estudos na busca de identificar as relações de causa e efeito, bem como entender os impactos nos planos individual, organizacional e na rede. Por fim, uma questão importante a ser respondida é: Quais são os indicadores mais robustos para a mensuração do aprendizado interorganizacional? – bem como – Qual a importância e os aprendizados relevantes nas relações analíticas de empresas do mesmo setor, bem como de setores diferentes? Estas e outras questões requerem investigação. O presente estudo apresenta de maneira sintética pontos comuns bem como complementares entre os diferentes modelos para proposição de uma estrutura alternativa de uma abordagem mais completa para a mensuração da aprendizagem interorganizacional.

Este artigo contribui para o entendimento, (organizado e sistematizado), da aprendizagem nos planos individual, organizacional e interorganizacional, com ênfase destinada ao formato das redes. Atende ao melhor entendimento, tanto de acadêmicos quanto de gestores, em termos das questões que permeiam a aprendizagem numa visão administrativa e gerencial. Sua contribuição acadêmica central é unificar e discutir a temática com base em modelos existentes, além da proposta de uma visão unificada, ponderando as diferentes estruturações apresentadas pelos autores revisitados neste estudo. Do ponto de vista aplicado, ou utilização prática, o estudo permite aos responsáveis e atuantes nas ações de aprendizagem a compreender os diferentes níveis, bem como as diferentes hierarquias e impactos que derivam dos processos de aprendizagem nas e entre as organizações. Conforme Edvardsson, Tronvoll e Gruber (2011), o valor é gerado em contexto e, neste sentido, a aprendizagem é uma fonte contextualmente estabelecida para geração de maior valor.

REFERÊNCIAS

BALESTRIN, Alsones. A Dinâmica da Complementaridade de Conhecimentos no Contexto das Redes Interorganizacionais. Tese (Doutorado em Administração). PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BALESTRO, Moisés Villamil. Confiança em Rede: Experiência da Rede de Estofadores do Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves. Dissertação (Mestrado em Administração). PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

CHESBROUGH, Henry W. The era of open innovation. MIT Sloan Management Review, v.44, n.3, p.33-41, 2003.

CROSSAN, M.; INKPEN, A.C. The Subtle art of Learning through Alliances. Business Quarterly, v.60, n.2, p.68-78, 1995.

- CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, v.24, n.3, p.522-537, 1999.
- DOZ, Y. L. The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? *Strategic Management Journal*, v.17, p.55-83, 1996.
- DUTTA, S.; WEISS, A. M. The Relationship between a Firm's Level of Technological Innovativeness and its Pattern of Partnership Agreements. *Management Science*, v.43, 1997.
- DYER, J.; NABEOKA, Kentaro. Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Charing Network: Toyota Case. *Strategic Management Journal*, v.21, p.345-367, 2000.
- EDVARDSSON, Bo; TRONVOLL, Bard; GRUBER, Thorsten. Expanding Understanding of Service Exchange and Value Co-Creation: A Social Construction Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.39, n.2, p.327-339, 2011.
- FELLER, J. Essays on Process Learning in R&D Alliances. Helsinki: Helsinki University of Technology. Tese. Department of Industrial Engineering and Management, 2004.
- FIOL, C. Marlene; LYLES, Marjorie A. Organizational Learning. *Academy of Management Review*, v.10, n.4, p.803-813, 1985.
- GRANOVETTER, Mark. Ação Econômica e Estrutura Social: O Problema da Imersão. *RAE-eletrônica*, v.6, n.1, p.1-40, 2007.
- GULATI, R.; SINGH, H. The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concern in Strategic Alliances. *Adm. Science Quartely*, v.43, p.781-814, 1998.
- HAMEL, G. Competition for Competence and Inter-Partner Learning with International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, v.12, p.83-103, 1991.
- HAMEL, G.; DOZ, Y.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with Your Competitors and Win. *Harvard Business Review*, p.133-139, 1989.
- HEIDE, J. B. Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, v.58, p.71-85, 1994.
- JARILLO, J. C. On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, v.9, p.31-41, 1988.
- JARILLO, J. C. *Strategic Networks*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
- JONES, O.; MACPHERSON, A. Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework. *Long Range Planning*, v.39, p.155-175, 2006.
- KALE, P.; SINGH, H.; PERIMUTTER, H. Learning & Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal*, v.21, p.217-237, 2000.
- KNIGHT, Louise. Network Learning: Exploring Learning by Interorganizational Networks. *Human Relations*, v.55, n.4, p.427-454, 2002.
- MOHR, J. J.; SENGUPTA, S. Managing the Paradox Inter-Firm Learning: The Role of Governance Mechanism. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, v.17, n.4, p.282-301, 2002.
- RINDFLEISCH, A.; MOORMAN, C. The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliance: A Strength-of-Ties Perspective. *Journal of Marketing*, v.65, p.1-18, 2001.

ROSA, Jaqueline Silva da; BRAMBILLA, Flávio Régio. A Confiança como Elemento Facilitador na Consolidação das Competências Coletivas: O Caso da RedLar. In: VI Encontro de Estudos Organizacionais. Florianópolis/SC, 23-25, maio de 2010. Florianópolis: ANPAD, p.1-17, 2010.

SAMUELS, W. J. Markets Social Construction. *Social Research*, v.71, n.2, p.357-370, 2004.

SUSENO, Y.; RATTEN, V. A Theoretical Framework of Alliance Performance: The Role of Trust, Social Capital and Knowledge Development. *Journal of Management and Organization*, v.13, n.1, p.4-23, 2007.

WEGNER, Douglas; DAHMER, Luciane Vandréia. Ferramenta para Avaliação de Desempenho em Redes de Empresas: Uma Proposta Metodológica. VII SEMEAD: Seminários em Administração FEA – USP 10 e 11/08/2004, São Paulo: VII SEMEAD, p.1-12, 2004.

WILLIAMSON, O. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Press, 1985.

ZUCKER, L. G. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure 1840-1920. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, B. M. *Research in Organization Behavior*. Greenwich: JAI, 1986.