

A DINÂMICA DE CONVERSÃO INTRA E INTERORGANIZACIONAL DO CONHECIMENTO NO TERCEIRO SETOR

PATRÍCIA TRINDADE CALDAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)
ptcaldas@yahoo.com.br

THAÍS TELES FIRMINO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)
thaistfirmino@gmail.com

A DINÂMICA DE CONVERSÃO INTRA E INTERORGANIZACIONAL DO CONHECIMENTO NO TERCEIRO SETOR

1 INTRODUÇÃO

A aprendizagem e o conhecimento são assuntos que sempre tiveram sua importância ao longo da história e da evolução da humanidade. Contudo, desde os anos 1990, tais temas têm despertado um interesse especial das ciências sociais aplicadas, sendo considerados por vários autores como fontes de vantagem competitiva (TOFFLER, 1990, PRAHALAD; HAMEL, 1990; SCHREIBER et al., 2000). Para Leite e Porse (2005), a aprendizagem e o conhecimento são considerados motores importantes para a estratégia na aquisição de vantagem competitiva, propiciando melhores condições de empresas e instituições alcançarem diferenciação de produtos, inovação e melhoria contínua de suas práticas organizacionais.

Estudando o conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (2008) apontam que a criação do conhecimento passa por um processo de conversão de conhecimento em um modelo denominado SECI (Socialização – Externalização – Combinação – Internalização), no qual há interação entre o conhecimento tácito e o explícito, indo do nível individual ao interorganizacional. Para que este processo ocorra, é necessária a existência de contextos apropriados, que Nonaka e Konno (1998) denominaram de *Ba* – espaço físico, virtual ou mental dentro do qual o conhecimento é gerado, compartilhado e utilizado. Tais meios devem ser compostos de vários elementos facilitadores, relacionados com a cultura, a tecnologia, a estrutura organizacional, o estilo de gestão, a comunicação, dentre outros. Além destes, aspectos relacionados com a confiança, a colaboração, a cooperação e a ajuda mútua também influenciam no modo e nos espaços em que o conhecimento é criado e disseminado (NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TOYAMA; BYOSIERE, 2001). Segundo Illeris (2011), a aprendizagem é incentivada por modelos mais abertos, tendo os incentivos emocionais, sentimentais, motivacionais e linguísticos um papel fundamental na aprendizagem do indivíduo em relação aos conhecimentos do mundo.

Assim, a premissa seguida pelo presente estudo é de que quanto mais características facilitadoras para o compartilhamento de conhecimento existirem, maior será a existência de espaços *Ba*, e maior será a dinâmica de conversão do conhecimento, corroborando para a capacidade organizacional de aprendizagem e aproveitamento do recurso intelectual em prol da melhoria de valor social gerado à sociedade. Neste sentido, argumenta-se que o contexto das redes organizacionais e do terceiro setor tende a apresentar essas e outras características facilitadoras.

No primeiro caso, o estudo de redes pode contribuir para gerar novos fatores facilitadores na conversão do conhecimento e na existência de *Ba* organizacionais. Segundo Wijk, Van de Bosch e Volberda (2003), a configuração em rede tem sido procurada pelas organizações pela possibilidade de acesso e de criação de aprendizagem e novo conhecimento a partir de componentes externos e pelo potencial de geração de alto grau de inovação. Ademais, no contexto em rede, as organizações percebem uma aprendizagem mais complexa, possibilitando o desenvolvimento mais aprimorado de sua capacidade dinâmica, a capacidade de integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente (TEECE et al., 1997 apud ZOLLO; WINTER, 2003). Wegner (2011) complementa afirmando que essa aprendizagem serve como contrapeso à intraorganizacional: esses dois processos de aprendizagem (intra e inter) permitem explorar oportunidades presentes e futuras.

No que tange ao terceiro setor, este se configura como um campo de atuação em crescimento nas últimas décadas, despertando a atenção de políticos, de acadêmicos e demais

profissionais interessados no papel econômico e social desenvolvido pelas Organizações sem Fins Lucrativos – OSFL (MUSICK; WILSON, 2008; HUSTINX et al., 2015). Fundamentado no trabalho voluntário e cooperativo, o terceiro setor contempla ambientes caracterizados pela presença de racionalidade substantiva, onde há uma forte necessidade de existência de amor ao próximo, ajuda mútua, solidariedade e interação, que precisam existir para que a natureza do serviço se realize. Tais características também embasam as interações intra e interorganizacionais, fundamentais para a criação de conhecimento e a existência de *Ba*.

Além da tendência de existência das características expostas, a heterogeneidade referente aos públicos-alvo e problemáticas sociais enfrentadas pelas entidades que formam o terceiro setor tendem a facilitar a construção social do conhecimento. Conforme Calhoun e Starbuck (2003), o conhecimento deriva da construção social, coletiva e se desenvolve com a diversidade das raças, cores, credos e nações, beneficiando toda a unidade no compartilhamento do conhecimento tácito, na criação e na justificação de conceitos (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

Diante do exposto, a presente pesquisa objetiva analisar a dinâmica de conversão intra e interorganizacional do conhecimento organizacional em espaços *Ba* existentes em uma rede organizacional do terceiro setor. Para tanto, optou-se por uma pesquisa descritiva, conduzida sob a forma de estudo de caso (a AIESEC-CG), utilizando como técnicas a pesquisa bibliográfica, a análise documental e a realização de entrevista semiestruturada.

A AIESEC é uma organização sem fins lucrativos com atuação internacional que visa estimular a descoberta e o desenvolvimento do potencial de liderança de seus membros, por meio do trabalho dentro da organização e de intercâmbios sociais e profissionais. Trata-se da maior organização gerida por jovens, sendo reconhecida pela Unesco (AIESEC, 2016).

Além desta parte introdutória, o artigo explora no referencial teórico temáticas envolvidas no estudo acerca da dinâmica de conversão do conhecimento e os espaços *Ba*; as redes de empresas, de conhecimento e de aprendizagem organizacional e; o terceiro setor e a dinâmica de conversão do conhecimento. Em seguida são apontados os procedimentos metodológicos, a apresentação dos resultados e as considerações finais.

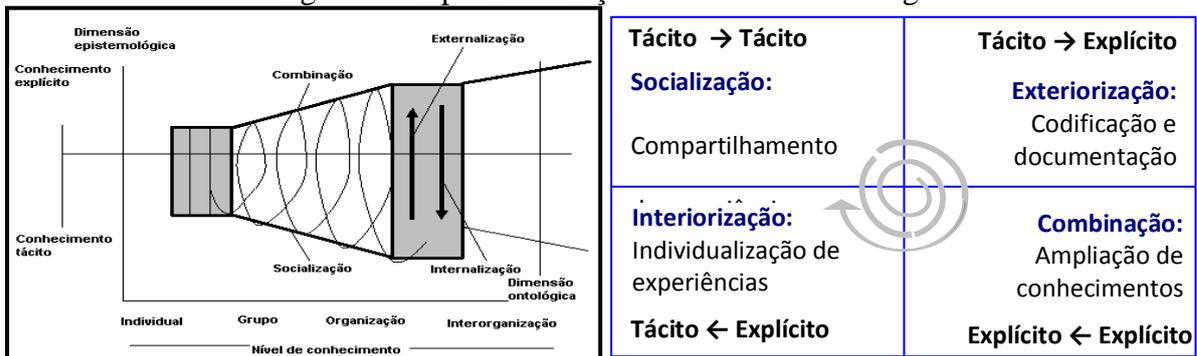
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A dinâmica de conversão do conhecimento e os espaços *Ba*

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), a construção do conhecimento organizacional é obtida a partir de processos sociais capazes de criar novos conhecimentos pela conversão do conhecimento tácito em explícito. Segundo Polanyi (1966) e Nonaka e Takeuchi (2008) o conhecimento tácito é compreendido como aquilo que as pessoas sabem implicitamente, sendo de difícil articulação e formulação, além de se relacionar à ação, às experiências pessoais, aos procedimentos, rotinas, ideias e emoções. Já o conhecimento explícito é definido como aquele facilmente articulado, formalizado, sistemático, processável, armazenado e compartilhado em forma de dados, fórmulas e especificações (ibidem).

Conforme Nonaka e Takeuchi (2008), a passagem do conhecimento tácito para o explícito e vice-versa está alicerçada na interação social contínua e dinâmica, sendo um processo em espiral, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Espiral de criação do conhecimento organizacional



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008)

Assim, a amplificação do conhecimento ocorre em duas dimensões: (1) epistemológica, que converte conhecimento tácito em explícito a partir de uma espiral constituída de quatro fases do modelo SECI – socialização, exteriorização, combinação e interiorização; e (2) ontológica, que compartilha o conhecimento individual para o grupo, que, por sua vez, passa para a organização e para outras organizações.

Nesta perspectiva, Nonaka e Konno (1998) e Nonaka, Toyama e Byosière (2001) afirmam que para que ocorra a criação do conhecimento, a organização precisa criar condições adequadas e contexto apropriado que proporcione facilidades para as atividades em grupo e permita a criação de conhecimento. Tais contextos foram denominados de *Ba* – espaços físicos, virtuais ou mentais dentro do qual o conhecimento é gerado, partilhado e utilizado. Em vista da espiral de criação do conhecimento, os autores supracitados relacionam um *Ba* para cada fase do processo SECI:

- *Originating Ba*: espaço onde ocorre a etapa de socialização do conhecimento (conversão do tácito para o tácito pelo compartilhamento de experiências). É caracterizado por interações individuais e diretas (face a face) e compartilhamento de sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais. Para tanto, é necessário que existam fatores como amor, confiança e comprometimento.

- *Dialoguing Ba*: espaço relacionado à exteriorização do conhecimento, acarretando na conversão do tácito para o explícito mediante ações mais explícitas, estruturadas e conscientes. Nesse *Ba*, o diálogo é o canal de transferência mais presente, onde há interações coletivas em situação direta, de face a face.

- *Systematizing Ba*: ocorre a combinação do conhecimento (conversão de conhecimento explícito em explícito) via comunicação física e/ou virtual. É caracterizado por interações coletivas e virtuais, visando à criação de novos conjuntos de conhecimento explícito que posteriormente podem ser compartilhados de maneira compreensível. As tecnologias de informação apoiam bastante a dinâmica dessa etapa.

- *Exercising Ba*: ocorre a interiorização do conhecimento, convertendo o explícito em tácito, através da incorporação pelo capital humano, abrindo espaço para geração de novos conceitos e práticas. Está intimamente relacionado com o aprendizado e para que ocorra, há interações individuais, virtuais e/ou mentais.

A partir do exposto, infere-se que *Ba* está intimamente relacionado às interações entre indivíduos, lidando com aspectos intangíveis como a confiança, amor, comprometimento e cooperação, os quais tendem a existir em entidades participantes de redes de empresas (CÂNDIDO, 2001), em virtude da sinergia envolvida. Assim sendo, diante das características da racionalidade substantiva presente no terceiro setor, entende-se que as redes neste contexto possuem fortes vínculos com os aspectos necessários ao desenvolvimento e

manutenção do *Ba* e, conseqüentemente, impulsiona os processos de aprendizagem dos indivíduos e grupos.

2.2 Redes de empresas, de conhecimento e de aprendizagem organizacional

Com vistas ao melhoramento e manutenção de suas condições e posicionamento em mercados ou setores de atuação, muitas organizações têm recorrido à cooperação empresarial como estratégia a ser perseguida, e assim, à configuração de arranjos de empresas em rede. Trata-se de uma configuração baseada em relações interorganizacionais. Segundo Marcon e Moinet (2000), as redes são conjuntos de pessoas e/ou organizações interligadas direta ou indiretamente, envolvidas através de um relacionamento social, engajadas na condução de ações que reflitam a troca de objetos de significado e valor através da interação. Assim, a formação da rede propicia um maior fluxo de informações e de conhecimentos compartilhados que estimulam a aprendizagem e a disseminação das informações, permitindo que ideias se transformem em ações rapidamente (HOFFMANN et al., 2004).

As redes podem se configurar de várias formas, porém Hoffmann et al. (2004) indicam quatro características básicas para distingui-las: (1) direcionalidade das relações existentes na rede, podendo ser redes verticais ou horizontais; (2) localização territorial, onde as redes são dispersas ou aglomeradas; (3) formalização da rede, sendo de base contratual formal ou não contratual e; (4) hierarquia de poder existente na rede, podendo ser classificada como orbital ou não orbital.

Confrontando redes, conhecimento e aprendizagem, Wijk, Van Den Bosh e Volbera (2003) confirmam existir uma disparidade nos níveis de análise em que as redes têm sido estudadas e suas diferentes aplicações trouxeram cerca de três perspectivas: redes sociais (qualquer estrutura organizacional pode ser pensada como rede), redes externas e redes internas. Independente do tipo, o ambiente em rede estimula um maior aprendizado por serem propensas a adotarem propriedades facilitadoras a troca e criação de conhecimento, a partir do compartilhamento de experiências e recursos.

Neste sentido, discorre-se sobre aprendizado em rede que, conforme Knight (2002) se refere à criação de estruturas cognitivas compartilhadas dentro da rede, envolvendo normas e interpretações mútuas, assim como práticas coletivas ou coordenadas por meio dela. Child (2001) complementa que mesmo nas relações interorganizacionais que não foram estabelecidas com o objetivo explícito de gerar aprendizagem, estas acabam ocasionando já que conhecimentos e experiências distintas acabam sendo levados para a relação, como um subproduto. Inclusive, Almeida, Phene e Grant (2003) afirmam que as redes podem facilitar a busca e a coleta de conhecimento externo, inclusive os mais distantes geograficamente.

Nessa temática, Wegner (2011) elenca alguns elementos moderadores da aprendizagem em redes de empresas, relacionados ao contexto geral (pressão do ambiente competitivo das empresas e nível de competição pelo mesmo mercado), ao ambiente da rede (nível de confiança/qualidade das relações, relações de poder, mecanismos de controle, mecanismos de informação/comunicação e existência de objetivos compartilhados) e ao nível das empresas participantes (conhecimento complementares e predisposição dos participantes em aprender). Segundo o autor, esses fatores não esgotam a discussão sobre elementos que impactam a aprendizagem e conseqüente criação de conhecimento em redes.

Se considerarmos o setor de atuação, o tipo de empresa, o setor econômico e outras contextualizações, também se percebem que esses fatores podem ser ampliados, descartados ou alterados. Cada rede possui suas particularidades, tanto em função do ambiente em que está inserida, quanto pelas características dos participantes e forma como foi estruturada, em que os próprios elementos estão se inter-relacionando e influenciando mutuamente, modificando-se continuamente (WEGNER, 2011).

Considerando as redes de instituições no terceiro setor, alguns dos fatores moderadores da aprendizagem podem ser modificados, a exemplo dos referentes ao nível do contexto geral (já que a competição encontrada tem características distintas da encontrada no setor privado), como também outros podem ser adicionados, de acordo com as demandas e peculiaridades do referido setor. Também se pode considerar a área de atuação (saúde, educação, serviços sociais, entre outros) ou até a localização geográfica, uma vez que conforme Fernandes (1994) e Coelho (2000), em cada localidade o terceiro setor apresenta características, história e demandas diferenciadas. Em vista disso, é necessário explorar as características desses empreendimentos sociais e seu contexto.

2.3 O terceiro setor e a dinâmica de conversão do conhecimento

Em tempos de debates calorosos na academia e na sociedade sobre o futuro da sociedade, o terceiro setor se destaca como fundamental para a inovação social, prática cidadã e oportunidade de participação civil que influenciam positivamente um desenvolvimento mais equitativo da sociedade. Fernandes (1994) afirma que não se trata de uma atividade nova, mas que experimenta uma formidável expansão desde os anos 70, sendo necessário para o desenvolvimento equitativo. Musick e Wilson (2008), Cavalcante (2012) e Hustinx et al. (2015) corroboram com este pensamento do crescimento do terceiro setor no mundo. Além disso, Carballal (2009) complementa afirmando que é um setor necessário ao desenvolvimento do estado de bem-estar, atendendo às propostas de reforma social e política.

Sendo também um construto sem consenso conceitual, o terceiro setor é constituído por meio privado com finalidade de atender demandas sociais coletivas (CAVALCANTE, 2012). Assim, coexiste entre o público (primeiro setor) e o privado empresarial (segundo setor), se caracteriza como não lucrativo e não governamental, complexo e heterogêneo, abrangendo um conjunto de iniciativas particulares com sentido público capazes de prestar uma variedade de serviços que respondem às necessidades coletivas, sob uma diversidade de formatos: movimentos sociais, associações civis, Organizações Não Governamentais (ONGs) entre outros (FERNANDES, 1994). Outra característica é o embasamento no trabalho e doação de voluntários – pessoas que entendem seu posicionamento na sociedade e sentem a necessidade de ajudar na diminuição das mazelas sociais geradas pela sociedade (TRIGUEIRO, 2010).

As ONGs, especificamente, representam a ideia do “privado com funções públicas”, logo, não possuindo caráter representativo, têm livre iniciativa e diferem do Estado pela natureza do serviço: tendem, de maneira estratégica, a pensar como atender a demandas socioculturais não satisfeitas pelo mercado, utilizando para captação de recursos, na maioria das vezes, o “projeto” e a definição de cronogramas, meios e fins com relação coerente traduzidos em um orçamento fixo (FERNANDES, 1994). Avritzer (2009) complementa afirmando que as ONGs tendem a ter interesses mais gerais com o objetivo de formulação de políticas públicas.

Para cumprir com as demandas sociais e superar limitações que tradicionalmente acompanham suas gestões, as ONGs precisam melhorar a sua capacidade de planejamento e acompanhamento de seus recursos, a partir do desenvolvimento de habilidades das pessoas que as integram para atingirem os objetivos estabelecidos. Segundo Radrigán, Dávila e Penaglia (2012), a gestão do conhecimento tem um papel estratégico nesses tipos de organizações, já que nem todos os membros são profissionais dotados de conhecimento necessários para desempenhar as funções fundamentais. São meios que naturalmente podem facilitar a criação de conhecimento, já que são experiências compartilhadas de aprendizagem, onde as pessoas precisam interagir, gerar e praticar valores democráticos e boas ideias de

melhorar a forma de fazer o trabalho e atender da melhor forma a sociedade. Assim, são ambientes propícios à geração de aprendizagem e conhecimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, conduzida sob a forma de estudo de caso, na unidade da AIESEC situada em Campina Grande – PB. Além da pesquisa bibliográfica, foram utilizadas como técnicas para a coleta dos dados a análise documental (relatórios, informações do site da empresa e informes da gestão 2014-2016) e entrevistas semiestruturadas com três dos cinco diretores da unidade (gestão 2014-2016), por acessibilidade.

Para a formação das variáveis de pesquisa, adotou-se como base o quadro de variáveis do trabalho de Caldas e Cândido (2013), adaptado do trabalho de Balestrin, Vargas e Fayard (2005), que correlaciona redes, o processo SECI e *Ba*, acrescentando reflexões apresentadas por Terra (2001), Cândido (2001) e Hoffmann et al. (2004) – ver Quadro 1. Tais variáveis também estão alinhadas à aprendizagem em redes, conforme os trabalhos de Wegner (2011) e Wijk, Van De Bosch e Volberda (2003) e ao terceiro setor (FERNANDES, 1994).

Quadro 1 – Variáveis de Investigação

Dimensões	Objetivos de pesquisa	Variáveis da Pesquisa
Caracterização da Rede de cooperação	Identificar as características e fatores influenciadores na dinâmica de conversão do conhecimento da rede Natural <i>Fashion</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Proximidade geográfica; - Direcionalidade das relações; - Objetivos, visão e estratégia; - Formalização das relações; - Grau de hierarquia de poder; - Instrumentos de coordenação e de avaliação; - Nível de cooperação/competição; - Infraestrutura física voltada para interação coletiva; - Infraestrutura de TIC e SI voltada para interação coletiva; - Estrutura humana; - Cultura existente no meio interorganizacional; - Confiança entre os agentes; - Oportunismo existente em relação ao conhecimento; - Simetria/assimetria do conhecimento; - Interação interna; - Interação externa
<i>Ba</i> e criação de conhecimento	Identificar os espaços <i>Ba</i> existentes na rede;	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos e quantidades de <i>Ba</i> dedicados à socialização do conhecimento; - Tipos e quantidades de <i>Ba</i> dedicados à externalização do conhecimento; - Tipos e quantidades de <i>Ba</i> dedicados à combinação do conhecimento; - Tipos e quantidades de <i>Ba</i> dedicados à internalização do conhecimento; - Resultados da dinâmica de criação de conhecimento.

Fonte: Caldas (2013)

Para a análise dos dados, foi feita uma triangulação de diferentes fontes de dados, tendo sido utilizados os dados primários coletados (entrevistas) e dados secundários (análise documental). Vale salientar que as entrevistas foram gravadas, transcritas e organizadas de acordo com as variáveis de pesquisa. Pela extensa quantidade de variáveis de pesquisa, conforme exposto no Quadro 1 e dada a limitação de espaço da formatação deste *paper*, optou-se pela exposição das análises de forma condensada, sem apresentação explícita de trechos de discursos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização do ambiente de pesquisa

Conforme o *site* da instituição (AIESEC, 2016), a AIESEC é uma associação sem fins lucrativos, global, gerida por jovens que trabalham de forma voluntária, que surgiu em 1948, fundada por um grupo de estudantes europeus, que se preocuparam em promover a paz mundial e a promoção de valores e ações sociais através da prática do intercâmbio. Seu principal objetivo é promover a paz e o desenvolvimento das potencialidades humanas, por meio de oportunidades de participação de jovens em um ambiente global que propicie experiências de aprendizagem e o exercício de liderança.

Neste sentido, de acordo com as entrevistas, a maioria dos voluntários está vinculada a cursos de graduação e procuram desenvolver competências e habilidades. Trata-se da maior organização gerida por jovens e está em 126 países (presente em todos os continentes do mundo), sendo reconhecida pela UNESCO (AIESEC, 2016). No Brasil é composta por 50 entidades espalhadas pelas cinco regiões brasileiras e conta com mais de 5.000 empresas parceiras, 70.000 membros ativos, 2.400 universidades representadas (AIESEC, 2016). Em seus 64 anos de existência mais de 1 milhão de Alumni (ex-membros) já passaram pela organização (AIESEC, 2016).

Conforme os entrevistados, especificamente a AIESEC-CG foi criada em 2013, e atualmente ainda está vinculada à unidade de Recife, mas está próxima a alcançar autonomia (as entidades passam por critérios de evolução e maturidade até se tornarem independentes). Assim, contempla trinta voluntários, sendo cinco diretores de áreas funcionais (Diretoria de Intercâmbio para organizações, Diretoria de intercâmbio para estudantes, Diretoria de Marketing, de Finanças e Gestão de Talentos) e um presidente, sendo cinco graduandos em Administração e um em Engenharia de produção. Isto posto, na subseção a seguir são discutidas as análises referentes à conversão interorganizacional do conhecimento na AIESEC.

4.2 Dinâmica de conversão interorganizacional do conhecimento na AIESEC

A análise dos dados foi feita através de cada variável de pesquisa, referente à caracterização da rede e à identificação dos contextos *Ba* de criação do conhecimento. Segue a discriminação dos resultados obtidos:

- **Proximidade geográfica (rede dispersa ou aglomerada):** como se trata de uma rede global, esta se classifica como dispersa, em relação ao seu posicionamento geográfico, conforme a definição de Balestrin, Vargas e Fayard (2005). A dispersão, nesse caso, é julgada como característica negativa, já que se entende que quanto mais próximas as organizações da rede, maiores as possibilidades de interações pessoais e informais, aumentando a probabilidade de existência e desenvolvimento de confiança e cooperação. Porém, conforme entrevistados, os membros estão frequentemente em contato virtual uns com os outros por *chats* e redes sociais (tanto internamente à sede em Campina Grande, como com membros externos), além de mobilizarem encontros presenciais (conferências, encontros, reuniões, etc. contantes). Destaca-se ainda que os membros são jovens, apresentando afinidade com novas formas de comunicação virtual.
- **Direcionalidade das relações (rede vertical ou horizontal):** Seguindo a definição de Hoffmann et al. (2004), existe a predominância da direcionalidade horizontal na AIESEC, já

que as entidades participantes atuam em um mesmo conjunto de atividades e serviços ofertados (na mesma fase da cadeia produtiva). Esta classificação permite trocas e benefícios comuns para todos, estimulando o caráter de cooperação existente e dando condições iguais de agregação de valor às atividades, sendo julgada como favorável à dinâmica de conversão interorganizacional do conhecimento.

- **Objetivos, visão e estratégia:** os entrevistados afirmam que a formulação de estratégia e objetivos na AIESEC acontece numa perspectiva “*bottom-up*”, partindo da base local até o global, definidos em conferências nos diversos níveis (local, estadual, regional, nacional e internacional) para então serem disseminados conforme acordado. O planejamento é global e revisto de cinco em cinco anos. Nesse sentido, os objetivos da AIESEC-CG tem alinhamento com os da rede global, que se preocupa em estar atualizando suas metas às transformações das necessidades do meio com o passar do tempo (os relatórios mostrados no dia das entrevistas comprovam cronogramas e ações de debate dessas reuniões de planejamento). Outro aspecto que chama atenção é o fato de que como um dos seus objetivos é o desenvolvimento das potencialidades humanas (tanto visando quem recebe os serviços sociais, como quem trabalha voluntariamente), conforme dados do *site*, a AIESEC se preocupa com a formação e capacitação de seus membros, concedendo oportunidades de aprendizado e de criação de novos conhecimentos em todos os seus níveis (posteriormente este ponto de discussão será melhor detalhado). Assim, no geral, esta variável teve uma avaliação positiva para a dinâmica do conhecimento interorganizacional, por ter orientações estratégicas atualizadas com o contexto contemporâneo e com a necessidade de desenvolvimento dos membros.

- **Formalização das relações (formal ou informal):** há uma forte legislação e uma normatização bem estruturada acerca dos procedimentos executados, sendo também intensa a preocupação em manter um “padrão” e a “imagem” da organização através da padronização das atividades e atendimento, conforme demonstrados pelo programa utilizado para gestão e organização de atividades apresentado pelos entrevistados. A formalização também é buscada no sentido da legalização e da prestação de contas que, de acordo com os diretores, é constantemente cobrada pela diretoria da rede no Brasil e, conseqüentemente, gera cobrança aos membros. Aliás, há muitos casos de reclamação por esta cobrança, caracterizando-se como aspecto de desmotivação ao trabalho voluntário. Nesse ponto, chama-se atenção para uma discussão recorrente no terceiro setor: o aumento da profissionalização das ONGs envolve o risco destas fomentarem a racionalidade instrumental em sobreposição à racionalidade substantiva necessária à natureza do trabalho voluntário e do serviço social. Os próprios entrevistados percebem essa inquietação ao terem que liderar pessoas que questionam a alta formalização das relações, o excesso de mensuração e pressão por alcance de metas e o controle instrumental nesse tipo de serviço. Diante do exposto, pode-se classificar esta rede como de base contratual formal, de avaliação moderada para esta variável, uma vez que a partir de relações formalizadas, a rede possui maior controle e garantia em relação à comportamentos oportunistas. Por outro lado, a informalidade provém de relações baseadas na confiança, sendo esta imprescindível à conversão do conhecimento.

- **Grau de hierarquia de poder (orbital versus não orbital; hierarquia versus heterarquia; gestão centralizadora versus participativa):** seguindo definição de Balestrin, Vargas e Fayard (2005), a rede se configura como orbital, na qual apresenta um centro responsável pela coordenação da rede. Conforme entrevistados e informações dos relatórios expostos, a rede e a sede apresentam um estatuto padrão e o regimento interno como instrumentos norteadores, assim como uma cadeia de hierarquia de poder entre os membros.

Mesmo assim classificadas, os diretores afirmam que há discussão e oportunidades de participação para todos os níveis na tomada de decisão. Apesar disso, os mesmos salientam que nem sempre ocorre um processo democrático devido à assimetria de informação e de poder existente, entre outros motivos. Segundo os entrevistados, as entidades com mais tempo de atividade ou que apresentam maiores retornos e resultados à rede, como maior número de parcerias, geralmente tem também maior influência sobre as discussões na rede – para eles, essa política é inerente a qualquer tipo de organização. Também foi exposto que o interesse e a disponibilidade de tempo de doação individual em um trabalho não remunerado também influenciam nessa hierarquia de poder, tanto em nível de rede, como a nível local. Mas de forma geral, há uma percepção de tendência participativa. Assim, os entrevistados informam que quem deseja participar é recebido e bem tratado pelas instâncias superiores e por outros participantes. Em relação à liderança, infere-se que a maioria adota estilo democrático, pela natureza do serviço demandar frequente motivação dos membros, além das recompensas sociais e capacitações que o líder recebe no trabalho voluntário. Diante do exposto, há uma diferenciação quanto à influência dos participantes na rede, o que pode vir a prejudicar os relacionamentos futuros, a cooperação e dificultar o progresso da rede como um todo. Como o relacionamento social é a base para a criação e transferência do conhecimento, é preciso trabalhar tais discrepâncias para que isto não venha a prejudicar a dinâmica do conhecimento na rede. Assim sendo, julga-se que esta variável tem configuração positiva, com ressalvas.

- **Instrumentos de coordenação e avaliação:** os entrevistados afirmam que existem mecanismos de coordenação e avaliação na rede e nas entidades locais que ajudam na gestão, resultando numa classificação favorável para esta variável. Foram citados e mostrados muitos instrumentos. Para apoio gerencial há, por exemplo, o “Podio”: um software de gerenciamento de projetos e de gestão que atua na rede como um sistema de informação integrado, acessado por qualquer membro da rede. Por meio dele são gerados relatórios, índices e cenários que podem ser visualizado por todos em tempo real. Também funciona como meio de comunicação e permite o gerenciamento de contatos com candidatos externos interessados (potenciais clientes). Além do exposto, são realizadas avaliações de produtividade de recursos humanos, caracterizando-os e premiando os mais ativos ou os destaques do período. Outra informação cedida é que a rede nacional sempre está atenta e monitorando os resultados alcançados pelas entidades locais e, portanto, acompanhando o desempenho organizacional.

- **Nível de cooperação/competição entre os participantes da rede:** apesar da cooperação ser predominante em relação à competição, segundo avaliação dos entrevistados, a última acontece de forma pontual, estando relacionada a assuntos específicos, como na seleção e escolha de campos de atuação ou na avaliação dos resultados por período. Inclusive, conflitos foram gerados e confundiram os membros em alguns momentos sobre o que é mais importante: o atingimento de metas ou o serviço social fim prestado. Ademais, os entrevistados elogiaram muito o nível de cooperação existente a nível rede e que em vários momentos contam com o auxílio de membros de outras entidades participantes para esclarecer dúvidas, resolver problemas, obter apoio na tomada de decisão e compartilhar experiências. Aliás, se autodenominam de times que cooperam uns com os outros e enfatizam que uma área depende da outra internamente. Foi relatado que tudo depende da postura proativa do membro, assim, ao demonstrar interesse, ele consegue ajuda para realizar as atividades da rede. Afirmaram ainda que mesmo existindo premiações por resultados alcançados, a cooperação se sobrepõe à competição. Diante disso, esta variável foi julgada como sendo favorável a disseminação do conhecimento.

- **Infraestrutura física voltada para interação coletiva:** julgada como variável desfavorável. A nível local já foi considerada pior, uma vez que atualmente há uma sala ofertada por uma das parcerias com computador, telefone, acesso à internet e móveis, compondo uma infraestrutura básica. Por outro lado, a sala não comporta todos os membros, portanto, os trinta integrantes alternam os horários de trabalho. Também utilizam frequentemente espaços externos concedidos por parceiros ou pelos próprios membros para realização de reuniões e treinamentos. Mesmo assim, a aquisição da sala foi importante para melhorar a credibilidade da sede, permitindo também receber pessoas interessadas nos serviços e os parceiros para desenvolver os projetos sociais. Vale salientar que sendo o terceiro setor caracterizado por não ter fins lucrativos, as organizações não têm muitos recursos para infraestrutura necessária para a prestação dos serviços sociais. Dessa forma, dependem de doações ou financiamento de órgãos públicos e privados. No contexto da rede, a AIESEC tem um escritório nacional e uma casa, onde moram e trabalham os diretores nacionais e o time de consultores.

- **Infraestrutura de TIC e SI voltada para interação coletiva:** conforme exposto, a rede tem uma infraestrutura virtual bastante desenvolvida. Segundo os entrevistados, praticamente tudo se faz utilizando diversos aplicativos e meios virtuais disponíveis: e-mail, whatsapp, facebook, plataforma própria da AIESEC e os aplicativos de gestão. Estes servem de apoio operacional e estratégico, para viabilizar a comunicação organizacional, capacitações online e fomentar a memória organizacional. Os jovens membros têm intimidade com novas TICs, sendo consideradas ferramentas ágeis e de baixo custo, além de funcionar como formas de interação com agentes internos e externos. Assim, essa é uma variável considerada positiva à conversão do conhecimento organizacional.

- **Estrutura humana:** no contexto local, todos os membros são estudantes universitários, sendo considerados de nível educacional adequado às necessidades das atividades realizadas e para acompanhar as exigências externas. Também foi citado que a rede se preocupa frequentemente com a questão de treinamento e desenvolvimento de seus membros, promovendo cursos virtuais e presenciais. Dentre os citados, falou-se no “*Team minimus*” (treinamento de conhecimentos técnicos básicos aos novos entrantes para atuação nos cargos que também prepara equipes na execução de novas responsabilidades) e o “*Team day*” (um dia inteiro com treinamentos específicos para toda a equipe local). As conferências e encontros estaduais, regionais ou nacionais também sempre apresentam momentos de oficinas, cursos de capacitação, dentre outros espaços para o compartilhamento de experiências, informação e conhecimento. Ademais, os entrevistados apontam que a rede reforça continuamente aos líderes locais a necessidade de treinamentos e desenvolvimento dos membros. Além dos promovidos pela rede ou pela diretoria local, as ações de desenvolvimento também são disponibilizadas por parceiros. Outro aspecto relacionado à estrutura humana se refere ao estímulo de formação de equipes interfuncionais para interação social, troca de conhecimentos e experiências, resultando em maior capacidade de inovação. Observou-se que essa formação ocorre mais no âmbito em rede (como as comissões organizadoras dos eventos e a própria coordenação nacional). Internamente, foi informado que a estruturação é por área funcional, mas não impede a colaboração mútua. Assim, essa variável foi classificada como positiva.

- **Cultura intra e interorganizacional:** há a percepção, por parte dos entrevistados, que a cultura e o clima organizacional existente estimulam a adoção de valores que favoreçam o capital intelectual. Conforme o planejamento de 2020 são valores organizacionais: buscar a excelência, demonstrar integridade, desfrutar da participação, agir sustentavelmente, ativar a

liderança e viver a diversidade. O próprio produto ofertado (intercâmbios) envolve a troca de experiências, a interação e o desenvolvimento de potencialidades humanas. Como a base é a cooperação, tais valores são benéficos à promoção do crescimento do capital intelectual da rede e ajudam a incentivar a troca e a colaboração entre os pares, sendo considerada positiva à conversão do conhecimento.

- **Confiança na partilha de informações:** numa perspectiva em rede, os entrevistados afirmam haver confiança de forma moderada entre os membros. Porém, na unidade local, foram relatados problemas em relação à confiança de membros com a diretoria. Conforme os diretores, a pouco tempo os membros não conseguiam discutir os problemas em grupo por não confiar nas repercussões que esse debate podia gerar, então acabavam falando nos bastidores, provocando ruídos e boatos que atrapalhavam a confiança uns nos outros. Assim, observa-se que falta de transparência nos diálogos repercute negativamente para a confiança em grupo. Segundo os entrevistados, para conter essa fraqueza, foram promovidas algumas mudanças, como a realocação de cargos que, por sua vez, aparenta ter melhorado o clima organizacional. Complementarmente, em relação às informações operacionais e estratégicas entre as entidades da rede, estas são compartilhadas frequentemente, principalmente entre os diretores, sendo um processo transparente. Também foi observada a presença de honestidade entre os participantes, fator de influência positiva na confiança existente. Diante do exposto, classifica-se essa variável como negativa a nível local, mas positiva no nível de rede.

- **Oportunismo de algumas empresas em relação ao conhecimento existente na rede:** os relatos afirmam que existem entidades na rede que recebem informações ou benefícios mais exclusivos que outros, mas não por questões de oportunismo, e sim pelo interesse maior de alguns para com a rede. O oportunismo acontece quando alguns participantes se beneficiam individualmente por deterem informações exclusivas ou tratamentos diferenciados dos demais, contanto que isso gere vantagem individual em vez do coletivo. Tais comportamentos podem causar ciúmes, discussões e politicagem afetando assim a confiança e a cooperação entre os membros, sendo estes fundamentais ao processo de criação e transferência do conhecimento. Como a diferenciação percebida não gera distinções ou vantagens individuais, esta variável é classificada como positiva para a conversão de conhecimento intra e interorganizacional. No que tange ao contexto interno e local, o mesmo acontece, ocorrendo mais por uma questão de hierarquia e divisão funcional que por oportunismo.

- **Simetria/assimetria do conhecimento:** observa-se que os participantes utilizam informações diferentes em relação a áreas funcionais, mas entre as entidades, todas utilizam conhecimentos simétricos, de modo que diferentes entidades podem colaborar na resolução de um mesmo problema. Assim, essa diferenciação é oriunda da divisão de trabalho interno por especialização, contudo, uma vez que todas as unidades tratam de processos semelhantes, estas diferenças não ocasionam muita assimetria. No que tange às informações gerenciais da rede, essas são mais simétricas. Também de acordo com os entrevistados, todos têm algo a acrescentar, com pensamentos e conhecimentos distintos em razão das experiências vivenciadas. Apesar disso, na prática, as pessoas se doam de forma e frequência diferenciadas para com o coletivo, conforme entrevistados. Além disso, existem algumas assimetrias de poder e de informação dado os resultados alcançados pelas entidades da rede, de modo que se identifica certo grau de assimetria de conhecimento na rede.

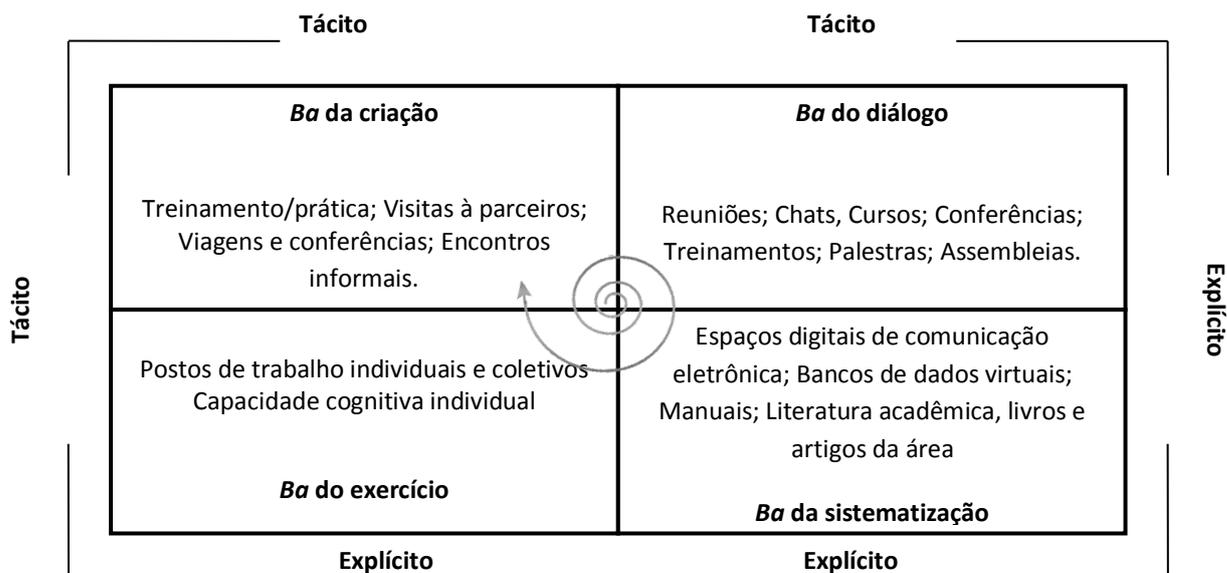
- **Interação interna:** tem-se que a sinergia e a interação entre os participantes da rede afetam diretamente as trocas de conhecimento entre eles. Todos os entrevistados concordam

que há um relacionamento e troca de conhecimentos, tanto virtualmente (através das redes sociais que amplamente utilizadas) como presencialmente (reuniões, conferências, encontros formais e informais). Na questão dos encontros informais, é válido salientar que os entrevistados evidenciaram o gosto do grupo local por encontros fora do ambiente de trabalho para se conhecerem melhor, estreitar laços e amizade entre os membros. Essa interação acontece tanto com os membros da mesma entidade local, como com a rede, mesmo que distantes geograficamente. Tal evidência classifica essa variável como positiva, implicando diretamente no processo de criação e transferência do conhecimento.

- **Interação externa:** a interação social com agentes parceiros externos à rede também é de fundamental importância para a criação de novos saberes. Segundo os entrevistados, há um maior contato tanto com as parcerias que recebem os projetos sociais, as ONGs, como com os atendidos (consumidores) que vêm de várias partes do mundo para trocar experiências nos projetos sociais. Para eles, nesses momentos se aprende muito com a interação, atividades sociais e o compartilhamento de experiências. Em relação às questões mais operacionais, com fornecedores, por exemplo, tal contato é realizado, em sua maioria, pela diretoria.

Diante das considerações expostas, observaram-se os seguintes espaços *Ba* físicos, virtuais e mentais na rede (ver Figura 2 a seguir):

Figura 2 - Classificação dos diferentes tipos de *Ba* encontrados na AIESEC



Fonte: Evidências empíricas da pesquisa

Ao avaliar os diferentes tipos de *Ba* encontrados na AIESEC se observa um contexto vasto para interações com troca de todos os tipos de conhecimento, tais como: operacionais, administrativos, comerciais, estratégicos, sociais entre outros.

No *Originating Ba*, muitos espaços de compartilhamento de experiências através da observação e encontro face a face foram evidenciados: treinamentos com base na prática (por exemplo, o sistema de apadrinhamento, em que antigos membros apadrinham novos entrantes e os acompanham em suas atividades diárias no início de suas atividades). Tal acompanhamento também acontece na transição de líderes, em um formato de cogestão. As visitas a parceiros como ONGs que recebem os projetos sociais também foram citados como eventos em que se vivem experiências sociais na prática, reforçando os valores e a missão da

rede. Além destes, as viagens a conferências e encontros formais, assim como os momentos informais são contextos onde há o compartilhamento de experiências e se aprende através da observação da prática do outro.

Para o *Dialoguing Ba*, evidenciaram-se as reuniões, os chats, os cursos de capacitação, as conferências, treinamentos, palestras e assembleias como ambientes onde ocorrem disseminação e discussão de novas informações e conhecimentos.

No *Systematizing Ba*, observou-se a combinação do conhecimento efetuado em espaços digitais de comunicação, a consulta a banco de dados virtuais, livros e artigos acadêmicos da área. Muitos membros estão em graduações relacionadas à área de gestão, tendo acesso ao material didático disponibilizado por professores e conseguindo associar a teoria à prática pela vivência das atividades da AIESEC.

E por fim, o *Exercising Ba*, em que o conhecimento é internalizado através da aprendizagem. Percebeu-se que este fenômeno ocorre em todos os momentos, mais evidenciado no dia a dia nos postos de trabalho, tanto de forma individualizada como em grupo. Tal aprendizado demanda a capacidade cognitiva individual dos membros e o compartilhamento de experiências cotidianas.

5 CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÕES

As organizações, independente do tipo, são constituídas de pessoas, dependendo delas para atingirem seus objetivos. Cada uma tem criatividade, competências e talentos únicos para inovar processos e produtos organizacionais. Neste sentido, as ONGs, desafiadas diariamente por problemas sociais cada vez mais complexos e de difícil resolução, dependem da doação de tempo, recursos e capacidade intelectual dos indivíduos interessados para produzirem inovações sociais e prestar serviços que impactem positivamente o bem-estar da sociedade. Por meio da aquisição de novos saberes e competências, através da aprendizagem, driblam os problemas diários e agregam valor social ao meio.

Na busca do objetivo de analisar a dinâmica de conversão intra e interorganizacional do conhecimento organizacional em espaços *Ba* existentes na AIESEC situada em Campina Grande, observou-se que a rede apresenta muitos espaços *Ba* e características facilitadoras à dinâmica de conversão do conhecimento, o que representam ativos do conhecimento que proporcionam aos participantes desenvolvimento individual e uma melhor prestação do serviço social. Contudo, é preciso se atentar a algumas considerações. Neste contexto, é preciso investigar se o alto nível de formalização tem atrapalhado ou influenciado negativamente as características subjetivas relacionadas à racionalidade substantiva, quais sejam: o amor, a amizade, a cooperação, dentre outras tão necessárias à natureza do trabalho voluntário e ao Terceiro Setor.

Além disso, é preciso verificar se a assimetria de poder existente em organizações sociais tem impactado negativamente no desenvolvimento da rede como um todo. A nível local é preciso melhorar as questões relacionadas à estrutura física a fim de proporcionar espaço e condições de trabalho mais adequadas, o que também resulta na melhoria da prestação do serviço. Ao mesmo tempo, é necessário aprimorar o nível de confiança entre os membros no intuito de otimizar a colaboração entre eles.

Ademais, as características favoráveis devem ser monitoradas para que não sejam influenciadas negativamente pelas variáveis julgadas desfavoráveis e continuem a possibilitar a agregação de valor à rede.

REFERÊNCIAS

AIIESEC. Disponível em: < <http://aiesec.org.br/>>. Acessado em: Jul. 2016.

ALMEIDA, P.; PHENE, A.; GRANT, R. **Innovation and Knowledge Management: Scanning, Sourcing, and Integration**. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. (Org.). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Malden/USA, 2003, cap. 30, p. 356-371.

AVRITZER, L. **Experiências nacionais de participação social**. São Paulo: Cortez, 2009.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. (2005). Ampliação Interorganizacional do Conhecimento: o caso das redes de cooperação, **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 11, (1), jan./fev 2005.

CALDAS, Patrícia Trindade; CÂNDIDO, G. A. Inter-organizational Knowledge Conversion and Innovative Capacity in Cooperative Networks. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 8, p. 104-114, 2013.

CALHOUN, M.A.; STARBUCK, J. Barriers to Creating Knowledge. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. (Org.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Malden/USA, 2003, cap. 30, p. 601-622.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Formação, Desenvolvimento e Manutenção de Redes Interempresariais do tipo Agrupamento Industrial entre Pequenas e Médias Empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UFSC-PPGEP Florianópolis - SC.

CARBALLAL, L. B. El voluntariado: entre la ciudadanía y la ideología. **Revista Katál Florianópolis**, v. 12, n. 2, p. 235-240. Jul./dez. 2009.

CAVALCANTE, C. E. **Motivação no Trabalho Voluntário: expectativas e motivos na Pastoral da Criança**. Tese de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

CHILD, J. **Learning through strategic alliances**. In: DIERKES, M. et. al. *Organizational Learning and Knowledge*. Oxford University Press, 2001, p. 657-680.

COELHO, S. C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora Senac, 2000.

FERNANDES, Rubem.C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. T. Redes de Empresas: Uma proposta de tipologia para sua Classificação. In: ENAMPAD, 28º, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004.

HUSTINX, A. P. L., VON ESSEN, J.; Haers, J.; Mels, S. **Religion and volunteering**. Springer International Publishing. 2015.

ILLERIS, K. Workplace and Learning. In: MALLOCH, M.; CAIRNS, L.; EVANS, K.; O'CONNOR, B.N. **The Sage Handbook of Workplace Learning**. London: Sage, 2011, p. 32-45.

KNIGHT, L. Network learning: exploring learning by interorganizational networks. **Human Relations**, v. 55, n. 4, p. 427-454, 2002

LEITE, J.B.D.; PORSE, M.C.S. **Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional**: em busca da vantagem competitiva. In: RUAS, R.L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 56-69.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MUSICK, M. A.; Wilson, J. **Volunteers: A Social Profile**. Indiana. 2008

NONAKA, I.; KONNO, N., The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, spring, 1998.

_____; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____; TOYAMA, R. A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm. **Industrial and Corporate Change**, v.11, p. 995-1009, 2002.

_____; TOYAMA, R.; BYOSIÈRE, P. **A theory of organizational knowledge creation : understanding the dynamic process of creating knowledge**. In: DIERKES, M.; ANTAL, A.B.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. New York: Oxford University Press, 2001, cap. 22, p. 491-517.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation, **Harvard Business Review**, v. 68, p.79-91, mai-jun. 1990.

RADRIGÁN, M. H.; DÁVILA, A. M. R.; PENAGLIA, F. E. Gestión y Liderazgos en los Emprendimientos Sociales: el caso del sector no lucrativo. **Polis - Revista de la Universidad Bolivariana**. Vol. 11, n. 32, 2012. p. 141-165

SCHREIBER, G. *et al.* **Knowledge engineering and management**. London: MIT Press, 2000.

TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 1990.

TRIGUEIRO, R. P. C. **Percepções das relações entre trabalho remunerado e trabalho voluntário: um estudo com voluntários da Pastoral da Criança.** Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Tradução Afonso C. da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WEGNER, D. Aprendizagem Interorganizacional: um estudo das redes horizontais de pequenas empresas. In: ANTONELLO, C.S.; GODOY, A.S. (Org.) **Aprendizagem Organizacional no Brasil.** Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 537-564.

WIJK, R.V.; VAN DE BOSCH, F.A.J; VOLBERDA, H.W. Knowledge and Networks. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. (Org.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management.** Malden/USA, 2003, cap. 30, p. 428-453.

ZOLLO, M.; WINTER, S.G. **Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities.** In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. (Org.). The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management. cap. 30. Malden/USA, 2003, p. 601-622.