

**FATORES QUE INFLUENCIAM A APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL: estudo de caso em uma rede com organizações de diferentes setores.**

**CARLA ZANDAVALLI**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

**JULIETA KAORU WATANABE WILBERT**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

**GERTRUDES APARECIDA DANDOLIN**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

**ANDREA VALÉRIA STEIL**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

Agradecimento à órgão de fomento:

Os autores agradecem a CAPES pelo financiamento desta pesquisa.

# **FATORES QUE INFLUENCIAM A APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL: estudo de caso em uma rede com organizações de diferentes setores.**

## **1 INTRODUÇÃO**

O ambiente complexo em que as organizações estão inseridas as impellem a explorar e ultrapassar as suas fronteiras organizacionais, em busca de novos conhecimentos (Jones & Macpherson, 2006; Mozzato & Bitencourt, 2018). Esse processo possibilita que uma organização adquira conhecimentos externos e aprenda com outras, em complemento ao seu processo de aprendizagem organizacional (AO) (Cheng, 2012).

A aprendizagem entre organizações é um processo complexo, porém fundamental para o sucesso competitivo (Larsson et al., 1998; Greve, 2005; Mariotti, 2012). A aprendizagem interorganizacional (AIO) é um processo distinto da aprendizagem organizacional (AO), uma vez que a segunda é baseada nas experiências internas (Greve, 2005; Mozzato & Bitencourt, 2018). A aprendizagem interorganizacional pode ocorrer entre organizações que cooperam mutuamente (Gibb et al., 2017), por meio da aquisição e do uso de conhecimento externo (Lane & Lubatkin, 1998; Kull & Ellis, 2016). Uma das formas de interação interorganizacional é por meio de participação em redes interorganizacionais. Elas podem promover processos interativos por meio de canais nos quais fluem informações, conhecimento, ideias e recursos das organizações da rede (Dagnino et al., 2015), que são insumos para o processo de aprendizagem interorganizacional.

Para compreender o processo de AIO em uma rede interorganizacional, esta pesquisa parte da premissa que a AIO é um processo multinível e como uma extensão da aprendizagem organizacional (AO) (Crossan et. al, 1999; Jones & Macpherson, 2006). A aprendizagem interorganizacional ocorre se houver a internalização, pela organização, do conhecimento proveniente da rede (Benson-Rea, & Wilson, 2003). Nessa linha, o início do processo de aprendizagem interorganizacional ocorre em nível de rede, nas interações interorganizacionais, e o restante do processo ocorre no ambiente de cada organização, com a internalização do conhecimento proveniente da rede. A partir dessa perspectiva, o presente estudo contribui para com a agenda proposta por Anand et al. (2020), que identificam a necessidade de estudos que investiguem a AIO como um novo nível de análise.

Participar de uma rede não assegura a ocorrência de AIO para as organizações participantes (Benavides-Espinoza, 2011). Os fatores em nível da rede, em nível da organização ou de ambas, podem promover ou dificultar a AIO. Eiriz et al. (2017) argumentam que carecem estudos sobre fatores facilitadores e as barreiras à AIO em rede.

Assim, o objetivo desta pesquisa é identificar fatores que influenciam a AIO em uma rede interorganizacional. Para isso, realizou-se um estudo de caso em uma rede formada por nove organizações nacionais, de diferentes setores de atuação. Foram realizadas entrevistas com participantes das organizações da mencionada rede como meio principal de coleta de dados. Os dados foram tratados e interpretados qualitativamente com o emprego de análise temática (Braun & Clarke, 2012), à luz da literatura apresentada.

Na sequência apresenta-se a revisão da literatura sobre tópicos relacionados à AIO em redes interorganizacionais. Após, apresentam-se os procedimentos metodológicos e, por fim, os resultados, as discussões e as considerações finais.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Há três formas que a AIO pode ocorrer. Ativa, quando ocorre por meio de *benchmarking* ou *mecanismos de inteligência*; passiva, por meio da busca de publicações, seminários e

consultorias externas; ou interativa, por meio do relacionamento face a face com outras organizações (Lane & Lubatkin, 1998). O presente estudo investiga o processo de aprendizagem de organizações que ocorre por meio de uma rede interorganizacional, que apresenta predominantemente a forma interativa.

### **2.1 Aprendizagem Interorganizacional (AIO)**

A AIO é o processo de aprendizagem de uma organização a partir da aquisição do conhecimento e da experiência de outras organizações (Lane & Lubatkin, 1998; Kull & Ellis, 2016). A aprendizagem interorganizacional difere da aprendizagem organizacional, pois a segunda analisa o processo de aprendizagem da organização, a partir de suas próprias experiências (Greve, 2005; Mozzato & Bitencourt, 2018).

Para Larsson et al. (1998), a AIO promove aquisição “coletiva de conhecimento” que ocorre entre um conjunto de organizações que interagem por meio da comunicação (Michailova & Sidorova, 2011). As organizações, quando atuam em rede, ao aprenderem a organizar suas relações, aprendem também a partilharem e a criarem conhecimentos (Mariotti, 2012) de forma cooperativa (Gibb et al., 2017). Além do acesso a diferentes conhecimentos, as organizações aprendem simultaneamente tanto na escolha dos parceiros para colaboração, como na maneira de se comportar em laços interacionais (Powell et al., 1996; Mariotti, 2012).

Adotar uma rede interorganizacional enquanto arena para aprendizagem (Tynjälä, 2008) implica na necessidade de se compreender a complexidade de gerir relações (Dagnino et al., 2015), além de possibilitar que as organizações aprendam. Pois, aquisição de conhecimento por meio da participação em uma rede não está relacionada, necessariamente, à utilização deste pela organização. Por exemplo, pode ocorrer de uma organização ter acesso a muitos conhecimentos disponibilizados na rede, mas não compreender o seu significado. Isso sinaliza que a organização não desenvolveu a habilidade para empregá-lo (Benavides-Espinosa, 2011). Nessa linha, a AIO é vista como um *continuum* da AO, ou seja, a AIO depende da AO no que se refere à capacidade de uma organização identificar, assimilar e utilizar o conhecimento de um parceiro (Lane & Lubatkin, 1998). Conforme Eiriz et al. (2017), há fatores que facilitam ou dificultam a AIO. Portanto, ao se investigar tais fatores que influenciam a AIO, é necessário fazê-lo em dois níveis: em nível de rede, por estarem associados à interação interorganizacional ou singularidades da rede, e em nível de organização, por estarem associados a características de cada organização.

### **2.2 Redes Interizacionais**

Diferentes formas de relacionamentos interizacionais vêm se apresentando como estratégia viável para o enfrentamento de mudanças constantes nos ambientes internos e externos às organizações (Jones & Macpherson, 2006; Mozzato & Bitencourt, 2018). Essas relações podem ser estabelecidas por meio de redes interizacionais.

As redes interizacionais podem ser definidas como redes de laços complexos que abrangem e interconectam uma série de empresas e outros tipos de organizações dentro e entre os setores (Powell et al., 1996; Dagnino et al., 2015). Redes podem servir como canais, nos quais fluem informações, conhecimento, ideias e recursos pertencentes e controlados pelos atores da rede (Dagnino et al., 2015). Por serem meios interativos, são particularmente úteis para transmitir informações tácitas e complexas (Scott, 2000), tais como perspectivas, *know-how*, experiência e habilidades específicas ao contexto, os quais são difíceis de articular, comunicar, formalizar e codificar (Nonaka, 2003). Portanto, para trazer à tona esse tipo de conhecimento entre organizações é necessário um alto nível de interação social (Scott, 2000). Tal pode ser promovida pelas redes interizacionais, que atuam como veículos de compartilhamento de conhecimento, e assim, evitar muitos custos associados às transações de conhecimento no mercado (Möller & Svahn, 2006; Gibb et al., 2017). Conseqüentemente, as redes interizacionais podem configurar-se como meios colaborativos de aprendizagem (Möller & Svahn, 2006; Powell et al., 1996). Por meio de uma transferência de conhecimento

entre organizações, cada unidade pode adaptar novas soluções a partir da experiência de outras (Easterby-Smith et al., 2008).

### 2.3 Fatores que influenciam a AIO

A literatura revisada menciona fatores que influenciam a aprendizagem interorganizacional em rede. Há fatores ambientais externos que podem incentivar organizações a integrarem redes para aprendizagem mútua. Há fatores relativos à própria rede, a exemplo do tamanho e da estrutura, e fatores relativos às organizações participantes, a exemplo da abertura para receber o conhecimento externo. A Figura 1 apresenta esses fatores.

**Figura 1**

*Fatores que influenciam a AIO*

<b>FATORES EXTERNOS (FE)</b>
<i>Pressões ambientais:</i> pressão do mercado face a exigências de clientes e dos stakeholders pela melhoria de desempenho das organizações incentivam seu ingresso em redes de aprendizagem (Bastos & Greve, 2003; Jones & MacPherson, 2006).
<i>Situações de crise:</i> crises financeiras, sanitárias ou sociais que tornam as organizações abertas para aceitarem conhecimentos externos (Choi & Ko, 2012; Jones & MacPherson, 2006).
<b>FATORES RELATIVOS À REDE INTERORGANIZACIONAL (FR)</b>
<i>Competência ou know-how da rede:</i> práticas de sucesso e com variedades de experiências para o intercâmbio de conhecimentos na rede (Holmqvist, 2003; Hartley & Allison, 2002; Pratono et al., 2019).
<i>Ambiente interno da rede:</i> espaço social estruturado (reuniões organizadas) ou não estruturado (contatos informais) para interação de stakeholders e intercâmbio de conhecimentos (Mozzato & Bitencourt, 2018).
<i>Distância geográfica:</i> grande distância geográfica entre as organizações limitam as interações interorganizacionais (Scott, 2000).
<i>Senso de unidade:</i> a existência de senso de pertencimento decorrente de propósito comum ou identidade compartilhada facilita a AIO (Kim et al., 2012; Uzunca, 2016).
<i>Características das relações interorganizacionais:</i> a confiança entre os membros, aspectos cognitivos e afetivos, relações prévias, proximidade social, tempo de pertencimento ao grupo, relações de longo prazo, informalidade e camaradagem promovem a AIO. A informalidade das relações permeadas de camaradagem e lealdade favorecem a AIO (Avalos-Quispe & Hernandez-Simon, 2019; Choi & Ko, 2012; Eiriz et al., 2017; Kim et al., 2012; Leung et al., 2019; Lui, 2009; Mellat-Parast, 2013; Mozzato & Bitencourt, 2018; Scott, 2000; Schumacher, 2015).
<i>Colaboração:</i> ações conjuntas formais e informais na rede, projetos conjuntos e compartilhamento de recursos entre organizações da rede são fatores promotores da AIO (Eiriz et al., 2017; Mozzato & Bitencourt, 2018).
<i>Estrutura da rede:</i> quanto maior o tamanho da rede, maior a complexidade das interações e dos mecanismos de coordenação. Mecanismos de TI auxiliam no gerenciamento do conhecimento (Choi & Ko, 2012; Eiriz et al., 2017).
<i>Cultura da rede:</i> organizações com diferentes culturas organizacionais ensinam ações que auxiliem a integração da diversidade (Levinson & Asahi, 1997).
<i>Indivíduos da rede:</i> o turnover de pessoas chaves da rede afeta o processo de AIO, pois podem ter cultivado um relacionamento diferenciado com pessoas de outras organizações (Manuj et al., 2014).
<i>Objetivos na rede:</i> objetivos conjuntos promovem o engajamento das organizações no processo de aprendizagem mútua de organizações (Eiriz et al., 2017; Gibb et al., 2017).
<i>Propriedade intelectual:</i> a preocupação com a propriedade intelectual do conhecimento que circula na rede é uma realidade, sobretudo em contextos de inovação (Avalos-Quispe & Hernández-Simón, 2019).
<i>Tipo de organização:</i> há necessidade de similaridade nas organizações com relação ao conhecimento, estruturas ou tecnologias para que o intercâmbio seja possível (Lane & Lubatkin, 1998; Pratono et al., 2019; Schildt et al., 2012).
<i>Governança da rede:</i> mecanismos de coordenação e gestão da rede auxiliam o bom andamento das atividades na rede (Eiriz, etl al., 2017; Kim et al., 2012; Lui, 2009; Mellat-Parast, 2013; Schumacher, 2013; Yang et al, 2014).
<b>FATORES RELATIVOS ÀS ORGANIZAÇÕES (FO)</b>
<i>Competência (know-how organizacional):</i> habilidade organizacional de ambidestria, ou seja, abrir e ao mesmo tempo proteger o conhecimento organizacional (Yang et al., 2014).
<i>Cultura organizacional:</i> culturas organizacionais mais abertas são mais permeáveis à AIO, ao passo que culturas corporativistas tendem a oferecer resistência (Cheng, 2012; Levinson & Asahi, 1997)
<i>Indivíduos da organização:</i> representantes organizacionais não preparados, com baixa motivação, sentimentos negativos, medo de aprender e medo de errar comprometem o relacionamento com outros parceiros da rede (Holmqvist, 2003).
<i>Liderança organizacional:</i> o apoio das lideranças organizacionais, bem como o incentivo à gestão do conhecimento auxiliam a aprendizagem (Jones & MacPherson, 2006; Manuj et al., 2014).
<i>Política Organizacional:</i> mecanismos de compartilhamento do conhecimento e inclusão da AIO na estratégia da organização facilitam a criação de cultura para compartilhar. Por outro lado, excesso de burocracia na AO (manuais e controles) pode engessar o processo de mudança e aquisição de novos conhecimentos (Cheng, 2012; Levinson & Asahi, 1997; Manuj et al., 2014).
<i>Suscetibilidade para o aprendizado:</i> mecanismos de desaprendizagem organizacional, abertura para aquisição e aplicação de novos conhecimentos (capacidade absorptiva), receptividade e abertura para mudança, aceitação do risco e o comprometimento colaborativo promovem a AIO (Avalos-Quispe & Hernandez-Simon, 2019; Lane & Lubatkin, 1998; Levinson & Asahi, 1997; Mozzato & Bitencourt, 2018; Pratono et al., 2019; Scott, 2000; Yang et al., 2014).

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Na Figura 1 observa-se que há um maior número de fatores relativos à rede, sendo muitos de natureza gerenciável. Isso sinaliza que a governança da rede – um dos fatores apontados – ganha um papel relevante para a ocorrência da AIO. Ainda com relação a fatores relativos à rede, as relações interorganizacionais figuram como de maior menção entre os autores citados. Para Choi & Ko (2012), elas são a base para a AIO, uma vez que ela se alicerça na interação interorganizacional. Como fatores organizacionais identifica-se a suscetibilidade para a aprendizagem como fator mais prevalente na literatura analisada. No escopo da suscetibilidade para a aprendizagem, destaca-se a capacidade absorptiva da organização. Esta é compreendida como a habilidade da organização em reconhecer o valor de um novo conhecimento, assimilá-lo e aplicá-lo para seus propósitos (Cohen & Levinthal, 1990). Ela se torna essencial no processo, pois a AIO é evidenciada a partir da internalização do conhecimento externo que provém de *insights* da rede (Jones & Macpherson, 2006).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

A pesquisa é um estudo de caso de abordagem qualitativa, com o suporte teórico da literatura revisada para orientar a interpretação dos dados da pesquisa (Merriam & Tisdell, 2016). O estudo de caso é apropriado para este tipo de pesquisa, pois procura compreender o fenômeno com profundidade em seu contexto (Merriam & Tisdell, 2016). Neste estudo, os pesquisadores utilizaram entrevistas semiestruturadas como principal fonte de dados e documentos da rede pesquisada. Para análise dos dados utilizou-se a análise temática (Braun & Clarke, 2012).

#### **3.2 Participantes**

O foco deste estudo é analisar os fatores que influenciam o processo de AIO que ocorre em uma rede interorganizacional que se formou para fins de aprendizagem mútua. A rede, denominada neste estudo ficticiamente de BENCHNET, compõe-se atualmente de nove organizações de grande porte de diferentes segmentos do setor público e privado (logística, saneamento, automotivo, educação e energia), sem relações de dependência de cadeia de suprimentos. A escolha dessa rede ocorreu pela evidência de compartilhamento de boas práticas entre organizações, com a adoção de práticas aprendidas na rede por cinco delas. Menciona-se que a rede de aprendizagem existe há mais de 15 anos. Tal longevidade aguçou o interesse dos pesquisadores em investigar os fatores que tem promovido a aprendizagem das organizações nessa rede.

O critério para seleção dos entrevistados foi serem participantes da rede como representante institucional. O regulamento interno na BENCHNET preconiza a presença de dois representantes organizacionais, um principal e um substituto, nomeados pela organização. O convite para a participação dos representantes organizacionais na presente pesquisa foi realizado pelos pesquisadores em uma reunião ordinária mensal da rede. Na ocasião foram esclarecidos o propósito, o contexto e o método da pesquisa, quando foi assegurada a confidencialidade quanto ao nome da rede e dos participantes. Seis organizações aceitaram, e sete indivíduos foram entrevistados (em uma das organizações foram entrevistados os dois representantes). Em uma das organizações, após a entrevista, constatou-se que não houve relato de evidência de mudanças na organização de origem. Tendo em vista que o entrevistado em questão desempenhou o papel de representante por um curto espaço tempo, não emergiu em sua fala a internalização de conhecimento da rede para sua organização. Lembra-se aqui o fato de que o representante pode ser substituído pelas organizações. Desta forma, para não comprometer o estudo e manter o posicionamento destes pesquisadores - que a AIO só se completa quando há evidências de internalização do conhecimento externo pelas organizações aprendizes - essa entrevista foi descartada.

Os entrevistados solicitaram que o nome das organizações, bem como o nome da rede não fossem explicitados no estudo. Assim, as pesquisadoras escolheram o nome fictício BENCHNET para identificar a rede. Os entrevistados receberam por identificador a própria organização – O1 a O5, por se tratarem de representantes que atuam na rede em nome das organizações. A seguir apresentam-se os procedimentos empregados para a coleta de dados.

### 3.3 Coleta de Dados

Os dados foram coletados no período de maio a outubro de 2020. As fontes de coleta de dados foram as entrevistas e documentos relativos à BENCHNET. Todos os procedimentos relativos às entrevistas e aos documentos (privados) obtidos, obedeceram aos protocolos de consentimento de pesquisa, previamente aceitos pelos participantes. As entrevistas seguiram o formato semiestruturado, que permite que o pesquisador “troque a ordem das questões sempre que necessário, bem como formular novas questões durante o processo” (Merriam & Tisdell, 2016, p. 111). A entrevista ocorreu no período de 17 de junho a 30 de junho de 2020, por meio de uma plataforma digital (Zoom), não presencial, realizada por duas pesquisadoras e gravadas para posterior transcrição. As entrevistas foram no formato não presencial em função dos protocolos de saúde pública relacionados à pandemia da COVID-19. As entrevistas duraram entre 40min a 1h10. A transcrição destas resultou em 45 páginas de texto.

Adicionalmente, pesquisaram-se documentos relativos à rede em estudo em redes sociais formadas pelos participantes da rede, como também documentos disponibilizados de forma privada pelos participantes. Esta coleta ocorreu no período de julho a agosto de 2020. Esses documentos auxiliaram tanto na confirmação de informações colhidas por meio de entrevistas, como na obtenção de informações adicionais sobre histórico da rede estudada. A próxima seção detalha o processo de análise dos dados.

### 3.4 Análise dos Dados

Os dados foram analisados por meio de análise temática. Para Braun e Clarke (2012), esta análise consiste em seis fases, as quais foram adotadas neste estudo: familiarização com os dados, geração de códigos iniciais alinhados às categorias provenientes da análise da literatura, pesquisa de temas, revisão de temas potenciais, definição e nomeação de temas e produção do relatório.

Nesta pesquisa, os dados qualitativos, objeto da análise temática, são as transcrições das entrevistas com os membros da rede. Utilizou-se, predominantemente, a análise temática dedutiva, na qual as pesquisadoras utilizam o referencial teórico, apresentado na revisão de literatura deste artigo, para guiar o processo de codificação e interpretação dos dados (Braun & Clarke, 2012). As pesquisadoras também ficaram atentas à emergência de novos códigos dos dados (análise temática indutiva). Ao todo, foram pré-definidas três categorias temáticas (fatores externos, de rede e organizacionais) e 20 subcategorias. Os códigos foram criados a partir dos trechos das entrevistas, de forma indutiva. Durante a análise de dados as subcategorias pré-definidas sofreram alterações. Essas alterações se deram a partir da análise do que se encontrou na literatura com o que se constatou no campo. O caráter cíclico da análise temática pode implicar em mudanças na codificação e nas categorias temáticas (Braun & Clarke, 2012) pré-definidas. A Figura 2 exemplifica o processo de análise temática.

**Figura 2**

*Exemplo do processo de análise temática com citações de trechos da entrevista*

TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	CÓDIGO
Mas para entrar, é assim, antes da empresa entrar é feito uma análise [...] se não tem nenhum de conflito de interesse.	FATOR DA REDE	GOVERNANÇA DA REDE	CRITÉRIO DE ELEGIBILIDADE DE PARCEIROS

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Foram identificadas algumas subcategorias apresentadas na Figura 1. Para (Fatores de rede): colaboração, estrutura da rede, indivíduo da rede, senso de unidade, propriedade intelectual, objetivo da rede, ambiente interno da rede, mecanismos de oxigenação, características do relacionamento Interorganizacional, governança da rede e competência (*know how*) da rede; para (Fatores organizacionais): competência (*know how*), cultura organizacional, estrutura organizacional, indivíduo da organização, liderança organizacional, política organizacional e suscetibilidade para aprendizagem; para (Fatores externos): pressões ambientais e situações de crise. Emergiram do campo as subcategorias: para (Fatores de rede): ‘mecanismos de oxigenação’ e para (Fatores organizacionais): “estrutura organizacional”. Somente a subcategoria “distância geográfica” não foi identificada na rede em estudo, devido a localização das organizações serem próximas.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente, apresentam-se alguns aspectos característicos da rede estudada, para serem apresentados, na sequência, os resultados da pesquisa com as respectivas análises.

##### 4.1 A Rede BENCHNET

A rede BENCHNET, criada em 2005, iniciou com oito empresas de setores público e privado, de natureza diversa (logística, saneamento, automotivo, cosméticos, dentre outros), com a finalidade unir organizações que aplicavam conceitos e fundamentos relativos a boas práticas de gestão. Baseada em princípios de benchmarking, a rede foi formalizada, já na sua criação, por meio de um Termo de Adesão, que incluía as regras de participação e funcionamento. As empresas participantes criaram um nome e logomarca para a rede, como também um Termo de Confidencialidade. Para o ingresso na rede foi requerida a assinatura do CEO de cada organização nos respectivos Termos de Adesão.

No momento desta pesquisa a rede contava com 15 anos de existência e com nove organizações, sendo duas do setor de educação (uma pública e outra privada), duas do setor público (uma de saneamento e outra do setor elétrico), uma do setor de pesquisa e tecnologia (pública), uma do setor de alimentação (privada), uma entidade privada brasileira de serviço social, uma empresa de serviços logísticos (pública), uma empresa multinacional do setor de tecnologia (privada).

O objetivo da rede BENCHNET é a aprendizagem mútua com base em práticas de *benchmarking*, cujos temas a serem aprendidos são escolhidos em consenso entre as organizações participantes durante planejamento anual da rede. O foco central da rede é a busca pela melhoria da gestão organizacional em cada organização participante, e por isso os seus representantes (duas pessoas) na rede, são profissionais que atuam em setores de planejamento estratégico organizacional e/ou assessoram a gestão estratégica em suas organizações. Esses representantes são a ponte (elo) de conhecimento entre a sua organização de origem e a rede. Mensalmente o grupo tem se reunido para que cada organização apresente seus indicadores e práticas sobre um tema previamente escolhido, seguindo cronograma estabelecido em planejamento da rede BENCHNET no início de cada ano. Caso alguma organização queira conhecer em detalhes alguma prática de outra organização, inicia-se uma interação diádica para agendamento de visitas e conhecimento *in loco* de como as práticas ocorrem. Anualmente ocorre o fórum BENCHNET aberto a convidados externos à rede e à comunidade, como oportunidade de trazer conhecimento novo à própria rede.

As organizações consideradas neste estudo relataram as seguintes mudanças organizacionais decorrentes da participação na BENCHNET: a) O1 está implantando um laboratório de inovação com base em experiência de O3 e O5; b) O2 aprendeu com O3 e O1 a fazer análise de *stakeholders*; c) O3 aprendeu com O5 a refinar o processo de 5S; d) O4 aprendeu com O1 e O3 a refinar o sistema de custo de processos; e O5 aprendeu, de forma recursiva, a melhorar o processo de 5S a partir de um novo patamar alcançado por O3.

Os dados de entrevista revelaram que a ocorrência de AIO na BENCHNET dependeu e depende de fatores ambientais externos, fatores da própria BENCHNET e fatores das organizações consideradas nesta pesquisa, conforme a seguir.

#### 4.2 Fatores que influenciam a AIO na rede BENCHNET

Os dados, tratados conforme explicitado em procedimentos metodológicos, geraram frequências de ocorrência ( $f$ ) em falas dos entrevistados. A seguir eles são apresentados para cada uma das categorias de fatores que influenciam a AIO: fatores externos à rede (FE), fatores da própria rede (FR) e fatores das organizações da rede (FO).

##### 4.2.1 Fatores externos à rede

Fatores externos são pressões ambientais que podem levar à formação da rede, e atuam, mormente, como motivadores que podem interferir na AIO em uma rede. Na Figura 3 ilustram-se dois exemplos que emergiram da fala de entrevistados.

**Figura 3**

Fatores externos (FE) que influenciam a AIO

Categoria (tema) : Fatores externos (FE)			
Subcategoria	$f$	Código	$f$
Auditoria Externa	2	Modelo de gestão	1
		Política de governança	1
Situação de crise	2	Pandemia	2

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Os entrevistados responderam que implementação do MEG (Modelo de Excelência em Gestão – FNQ<sup>1</sup>) nas organizações fundadoras da rede foi o fato que desencadeou a formação da rede BENCHNET: “...a BENCHNET foi criada para responder ao Modelo de Excelência de Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade, na época.” (O5). O MEG realiza auditorias organizacionais que promovem a busca pelo conhecimento externo (Bastos & Greve, 2003; Jones & MacPherson, 2006), a fim de melhorar a gestão organizacional. Situações de crise também podem afetar a AIO ao gerarem instabilidade no *modus operandi* da rede estabelecida e de suas organizações. O fato épico citado na fala dos entrevistados foi a pandemia da Covid-19 – “...esse ano não vai ter o fórum [BENCHNET], por causa da pandemia.” (O4). Além de afetar diretamente no espaço social de interação (Mozzato & Bitencourt, 2018), a pandemia compeliu os membros da BENCHNET à busca por soluções para problemas inéditos em suas organizações. O distanciamento social em escala global gerou a necessidade de readaptação da modalidade de reuniões da rede de presencial para virtual, bem como em novas aprendizagens neste novo cenário. O tema ‘*home office*’ foi tema de debates em reuniões BENCHNET para fins de aprendizagem interorganizacional.

##### 4.2.2 Fatores da rede que influenciam a AIO

Indagados sobre possíveis elementos que, na visão de entrevistados, promovem a aprendizagem mútua das organizações na BENCHNET, revelaram-se fatores associados à própria rede e passíveis de gerenciamento pelos seus integrantes. A Figura 4 indica as frequências ( $f$ ) em que foram expressas por entrevistados.

**Figura 4***Fatores de rede que influenciam a AIO (FR)*

Categoria (tema): Fatores de rede que influenciam a AIO (FR)			
Subcategoria	f	Código	f
Colaboração	9	Abertura para compartilhar	5
		Comprometimento com ações conjuntas	3
		Produto criado pela rede	1
Estrutura da rede	6	Tamanho da rede	1
		Estrutura de TI para compartilhamento de informações	4
		Compartilhamento de estrutura física, pessoas	1
Indivíduo da rede	11	Mudar padrões antigos	2
		Autonomia para agir em nome da instituição	1
		Comprometimento com o grupo	4
		Habilidade de trabalhar em equipe	4
Senso de unidade	5	Modelo de gestão	4
		Similaridade na linguagem	1
Propriedade Intelectual	2	Termos de compromisso e confidencialidade	2
Objetivo da rede	2	Objetivos similares	2
Ambiente interno da rede	2	Ambiente informal e acolhedor	2
Mecanismos de oxigenação	9	Novos conteúdos além do planejado	2
		Novos parceiros	6
		Oportunidade para aumentar o network	1
Características do relacionamento interorganizacional	16	Amizade e motivação	2
		Comprometimento com o grupo	1
		Comunicação aberta para gerenciar conflitos	3
		Comunicação rápida	3
		Confiança	3
		Respeito a diversidade	3
		Consenso entre parceiros	1
Governança da rede	24	Alternância da coordenação	5
		Comunicação compartilhada	1
		Coordenação formal	5
		Formalização de regras	5
		Novas formas de gerenciar	1
		Planejamento conjunto	1
		Termos de compromisso (regras formalizadas) e confidencialidade	1
		Critérios de elegibilidade de parceiros	5
Competência (know how) da rede	9	Abertura para compartilhar	1
		Habilidade de comunicação	1
		Habilidade em conseguir novos parceiros	1
		Habilidades em troca de boas práticas	4
		Sistematizar o que é compartilhado com todos	1
		Nível de conhecimento	1

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Para os entrevistados, a razão do sucesso da BENCHNET repousa especialmente nos mecanismos de governança da rede. Essa subcategoria foi mencionada com maior frequência, e reflete o profissionalismo no tratamento do conhecimento da rede. Como exemplo, citam-se mecanismos formais como o controle de presença nas reuniões, atas de reuniões e a assinatura do presidente da organização no termo de Adesão e Confidencialidade para assegurar a confidencialidade de conteúdos compartilhados, e aumentar o nível de confiança entre os membros da rede. Sobre isso expressam os entrevistados: “tem um termo de adesão, quando começa a parceria a gente tem que ler o regulamento, o documento, tem o termo de adesão para entrar, e depois a nomeação dos representantes da instituição.” (O4). E também: “a partir de três faltas consecutivas sem justificativa, ela [a organização] perde o direito de participar na rede. É claro que tem toda uma avaliação e isso é consenso do grupo”. (O1).

A existência de uma coordenação formal, revezada anualmente pelas diferentes organizações da rede, foi mencionada por entrevistados como relevante para o sucesso da rede: “A BENCHNET tem altos e baixos, teve épocas que eu mesmo abandonei [a rede], porque nós temos uma questão que é a coordenação, então quando a coordenação é efetiva ela ficou boa.” (O3). A formalização do papel do coordenador é prevista no regulamento:

...no regulamento, geralmente tem que ser uma empresa que ainda não foi, e ela tem que ter no mínimo dois anos de BENCHNET. [...], a próxima da lista [...] já sabia que seria a O2 [...]. Isso também é legal porque você acaba gerando dentro do grupo uma responsabilidade que alguém

tenha que pegar. [...] é difícil aparecer um voluntário para pegar esse tipo de tarefa. Mas já tem uma regra estabelecida no próprio regulamento.”(O2).

A alternância de coordenação é percebida pelos entrevistados como um mecanismo efetivo para manter a dinamicidade da BENCHNET: “Muda o ano e muda a coordenação. Essa troca e essa oxigenação fazem com que as empresas fiquem por mais tempo [...]. A gente não fica na mesmice, não fica nos mesmos temas, nas mesmas coisas.” (O4).

Foram identificados cuidados relativos à entrada de novos parceiros, para assegurar o nível de conhecimento da rede (explanado adiante) e os aspectos vinculados a confidencialidade. Para isso, há critérios de elegibilidade: “Então se uma empresa quer entrar, passa por eles, isso é levado para uma discussão para não ter nenhum conflito com outra empresa” (O4). Ou ainda,

A gente não sai aí divulgando, você quer entrar na BENCHNET, nós criamos um padrão para entrar. Tem que saber o que é o modelo de excelência, o que tá mexendo com ele. Se não a gente vai lá conversar com gente que está no prezinho, e nós já estamos na faculdade.”(O3).

A comunicação compartilhada por meio de redes sociais (Facebook e Whatsapp) foi citada como um elemento da rede que afeta à governança da rede pois traz maior velocidade ao processo de comunicação na rede.

A segunda subcategoria com maior frequência foram as características do relacionamento interorganizacional na rede. Emergiram aspectos de relacionamento interpessoal entre os representantes organizacionais como pontos relevantes para o bom funcionamento do grupo: as relações interpessoais na BENCHNET são pautadas na confiança, identidade de objetivos, comprometimento, respeito à diversidade, maturidade e amizade baseada no tempo de existência da rede, o que promove a transparência e franqueza nas comunicações na rede, conforme manifestaram os entrevistados: “Tem esse espírito forte de ligação, de confiança, e tudo o que a gente trabalha dentro é muito forte. Essa questão da confidencialidade, não sei daqui. [...]. Então, é bem forte isso.” (O1).

Então ali é um momento em que a gente se ajuda, todo mundo trabalha pelo mesmo objetivo [...].Acho que isso é muito forte no grupo, e acho que o que nos une mesmo é o compartilhamento de boas práticas.(O1).

O conflito sempre vai existir, a gente tem os perfis muito diferentes, a gente tem pessoas mais velhas, outras mais novas, pessoas que estão há muito tempo outras que acabaram de entrar. As que são mais inovadoras e as que são mais tradicionais [...], mas eu acho que eles são muito bem tratados, nunca foi um problema. [...] a gente conversa muito entre a gente. (O4).

A responsabilidade da manutenção da rede, não é só da coordenação, é de todas as empresas que participam. [...] Eu vejo que na BENCHNET isso acontece de uma forma bem harmoniosa. (O5).

A outra subcategoria de destaque para fatores da rede que influenciam a AIO foi o indivíduo da rede. Os dois representantes de cada organização da BENCHNET são profissionais vinculados à área de gestão estratégica. São, na maioria, profissionais da área do planejamento estratégico. Segundo entrevistados, são movidos pelo comprometimento com a organização de origem, e com o grupo de pessoas da BENCHNET: “a BENCHNET sobrevive pelas pessoas que estão lá, como se a gente vestisse uma camisa da BENCHNET, e carregar ela...(O3). Ou ainda:

São pessoas maduras [...] a gente vê isso como sendo importante para o nosso trabalho dentro da organização. Então, acho que isso fortalece bastante, são pessoas que na maioria compraram...sabe aquela pessoa que veste a camisa da empresa? [...]Estão lá porque querem gerar valor para sua organização. (O1).

Entusiasmo eu acho que é uma coisa que todas as pessoas que estão ali dentro tem.[...] trabalho em equipe, imagine fazer parte de uma rede como esse, e não ter essa característica de poder trabalhar em equipe.(O5).

A colaboração decorrente de uma abertura para compartilhar conhecimento: “a gente vê que as pessoas estão interessadas não só em levar, mas também de replicar. Claro, dentro do nível de confiabilidade que a gente pode, tem coisa que não dá para liberar” (O5) e o alto nível

de comprometimento para atuação conjunta na implementação de um produto comum – o fórum BENCHNET – foram mencionadas como ponto forte para a união das organizações da rede.

E nesse fórum tem todo um planejamento, a gente começa desde o início do ano, quem vai fazer o que, quem a gente vai trazer, qual que é o tema. [...] E ali é um produto do fórum, da BENCHNET, todos participam, é bem interessante o engajamento. (O1).

Outro fator considerado relevante citado pelos entrevistados para a aprendizagem das organizações da BENCHNET foram os mecanismos de oxigenação. Esse fator não foi identificado na literatura pesquisada. Um exemplo de oxigenação, relatado pelos entrevistados, foi a entrada de universidades na rede após alguns anos de seu funcionamento. Foi mencionada igualmente a criação do Fórum BENCHNET, um seminário aberto a participantes externos, quando são convidados profissionais de destaque na sociedade ou especialistas em um tema, para compartilharem conhecimento. Há preocupação em buscar novas organizações parceiras e aumentar a *network* para diversificar a rede, conforme mencionado a seguir. “E daí eles trouxeram essa questão para nós, puxa, porque que não tem uma academia aqui dentro, porque não tem uma faculdade? E hoje a gente tem lá dentro e tem uma contribuição incrível.” (O3). Conforme O5: “Ano passado a gente teve a necessidade de buscar outras empresas que [a rede] tinha interesse que participassem conosco [...] Nós criamos para esse ano uma rede de expansão, digamos assim.

A literatura relata que o nível de conhecimento da rede determina o potencial de possibilidades frutíferas de intercâmbio interorganizacional de conhecimento. Para assegurar uma baixa distância cognitiva (Yang et al., 2014), a BENCHNET possui como pré-requisito de entrada que uma organização ingressante trabalhe com método de gestão sistematizado similar ao MEG (veja nota de fim) e que seja de grande porte. “São empresas que a gente chama de classe mundial, empresas que tem boas práticas, que estão no mesmo nível. Tem critérios.” (O5).

A estrutura da rede BENCHNET é percebida como fator favorável ao compartilhamento de conhecimento interorganizacional. A BENCHNET possui um repositório em Dropbox, gerenciado pela coordenação.

Para os eventos e reuniões presenciais as organizações fornecem espaço físico de forma rotativa (Nota dos autores: no período pré-pandemia), fortalecendo os laços entre as organizações.

Mas se a O9 quiser usar o auditório da O1, a gente tem uma parceria sem cobrança de aluguel que é cobrado para empresas externas. Salas de reunião, também, as empresas da rede emprestam uma para as outras. (O1)

O fator senso de unidade foi identificado pela similaridade de linguagem decorrente de adoção do MEG, o que lhes conferem uma identidade compartilhada.

...a O2 por exemplo, é uma empresa que não aplica MEG, mas ela aplica um outro modelo de excelência em gestão, que ele consegue fazer a correlação total com o MEG. [...] Então, esse network, né, essa rede de empresas que falam a mesma língua facilita nossa união. (O1).

Um fator que reforça a clareza na mutualidade de aprendizagem é o objetivo pelos quais as organizações estão na rede: aprender por meio de compartilhamento de práticas mútuas.

Tem a questão do pensamento sistêmico, do pensamento da melhoria do patamar organizacional, da melhoria da gestão. Acho que isso é muito forte no grupo, e acho que o que nos une mesmo é o compartilhamento de boas práticas. (O1)

Finalmente, dentre os fatores da rede, citados por entrevistados, encontra-se o respeito à propriedade intelectual: há um reconhecimento mútuo das autorias nos processos de benchmarking, por meio de referências nas organizações quando são adotadas práticas de outras.

Dois pontos se destacam com relação a fatores da rede que influenciam a AIO. O primeiro são os aspectos relacionados à governança da rede, que utilizam mecanismos que auxiliam na gestão das relações na rede (Eiritz et al, 2017). O segundo ponto de destaque, não identificado na literatura pesquisada, é o mecanismo de oxigenação. Esse fato torna-se importante na BENCHNET, pois há uma preocupação na rede em oxigenar tanto a coordenação

da rede, por meio da troca de coordenação anual, quanto a entrada de novos parceiros, que trazem novos conhecimentos e práticas. Os resultados sugerem, portanto, que esses dois aspectos contribuem de forma relevante para a longevidade demonstrada pela BENCHNET.

#### 4.2.3 Fatores organizacionais que influenciam a AIO na BENCHNET

Conforme mencionado, a participação da organização na rede não garante a AIO. Além dos fatores de influência em nível de rede tratados na subseção anterior, há fatores das organizações que interferem no processo como um todo. Na Figura 5 apresentam-se os fatores organizacionais da rede em estudo.

**Figura 5**

*Fatores organizacionais que influenciam a AIO (FO)*

Categoria (tema): Fatores de organizações (FO)			
Subcategoria	f	Código	f
Competência (know how)	2	Conhecimento para compartilhar	1
		Legitimidade em boas práticas	1
Cultura Organizacional	7	Compartilhamento interno	3
		Memória organizacional	2
		Participação de especialistas	2
Estrutura organizacional	4	Falta de recurso	3
		Mecanismos de TI que facilitam o compartilhamento	1
Indivíduo da organização	7	Cargo estratégico na organização	2
		Formação do representante	1
		Proatividade do representante	4
Liderança organizacional	6	Falta sistematização do resultado da rede	2
		Incentivo em participar	1
		Incentivo em participar da rede	3
Política Organizacional	17	Abertura para compartilhar externo	2
		Aprendizagem na organização	1
		Falta de mecanismos para avaliar	1
		Falta sistematização do conhecimento da rede	1
		Indicadores de gestão	4
		Mecanismos de compartilhamento de conhecimento	4
		Modelo de gestão com foco em melhoria contínua	1
		Utilização de Benchmarking	1
		Criar memória organizacional	1
Suscetibilidade para aprendizado	15	Receptividade ao conhecimento externo	4
		Competição individual(negativo)	1
		Incentivo a mudança	2
		Incentivo para aplicar o novo conhecimento (rotinas, métodos)	1
		Modelo de gestão que incentiva boas práticas	5
		Participação em outras redes	2

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

As pesquisadoras perguntaram aos entrevistados como ocorria “o aproveitamento” do conhecimento obtido dentro da rede em suas respectivas organizações. A política organizacional (diretrizes estratégicas) foi a mais lembrada por entrevistados como fator promotor dentro da organização para o aproveitamento do conhecimento da rede. Por exemplo, algumas organizações incluem os insumos provenientes das atividades da BENCHNET em seu planejamento estratégico, conforme expresso abaixo:

A BENCHNET está no bloco de benchmarking [do Planejamento Estratégico]. Na avaliação de resultados, no bloco Geração de Valor uma das questões é o fator competitivo, que me faz buscar referencial comparativo. (O1).

A adoção do MEG como política de gestão estratégica com foco em melhoria contínua mostra-se promotora da AIO, uma vez que o modelo de gestão preconiza a busca de referenciais comparativos de indicadores “...porque nós, [...] também participamos do Prêmio Nacional da Qualidade, e já dentro do prêmio a gente fazia benchmarking com as empresas [do setor]”. (O5)

Outro fator de influência organizacional mencionada à AIO foram a abertura da organização para compartilhar e a existência de práticas de aprendizagem internas a organização organizacional: “Nós conduzimos por dois anos, essa questão de aprendizagem dentro da organização, dentro da O3, ela já se tornou... já faz parte da O3 e assim já virou cultura.” (O3).

Contudo, foi mencionado como barreiras para que ocorresse a internalização do conhecimento da rede a deficiência de sistematização de prática para tal. No entanto, um entrevistado relatou a construção dessa sistematização:

Então a gente está montando esse quadro num Power BI [...] e então eu quero deixar isso pronto este ano, porque foi uma das dificuldades que a gente teve de evidenciar na avaliação do MEG como a gente evidencia a melhoria implantada na organização. (O1).

A subcategoria relativa à suscetibilidade para o aprendizado foi mencionada como segunda maior frequência. A adoção do MEG na década de 90, sobretudo para as empresas iniciantes da rede, despertou-as para a necessidade da aprendizagem com outras organizações, em busca de novos métodos, ferramentas e inovações. Assim, o modelo de gestão foi lembrado como um fator organizacional relevante para incentivar a AIO.

O fato da gente fazer uma autoavaliação no MEG, ele faz com que a gente permanentemente, revise os processos, para verificar se precisa aprender, se você precisa melhorar [...] automaticamente quem trabalha com o MEG já tem que trabalhar em conjunto. (O1).

A receptividade para aprendizagem de organizações da BENCHNET foi expressa por entrevistados nos relatos de busca de soluções na rede, para a sua organização:

Eu precisava fazer análise de *stakeholders*, era uma dor, um trabalho que eu precisava puxar dentro da nossa organização; antes de começar a fazer eu fui buscar práticas, quem faz e de que forma faz. Então você vai buscar na literatura é muito teórico, então eu perguntei quem faz, quem faz isso, passei no *whats*, galera, preciso de ajuda análise de *stakeholders*, como a gente faz [...]. E aí a [O3] me passou o trabalho que eles fizeram a [O1] me passou uma pesquisa que ele já tinha feito. [...]. (O2).

Houve menções quanto à cultura interna da organização como fator relevante para disseminar o conhecimento da rede por meio de registros em banco de dados: “Tem essas dificuldades, mas isso facilitou e as pessoas deixaram de enxergar isso como uma burocracia, né...ainda tem muito o que melhorar, porque as pessoas não tem a mania de registrar.”(O1). Uma organização mencionou o envolvimento de especialistas das organizações e não somente do representante para internalizar o conhecimento externo: “Assim eles [especialistas] já estão em contato, trocando informação, [...]. E aí a gente já não faz mais parte, deixa fluir.” (O3).

A importância dos representantes organizacionais dentro de suas organizações foi expressa nas falas de entrevistados. Além de atuarem em nível da rede BENCHNET, esses profissionais retornam às suas organizações com a responsabilidade de disseminarem o conhecimento adquirido, e orientar implementações de mudanças decorrentes em alguns casos. A formação e a abordagem técnica da maioria dos representantes dessa rede, ocupantes de cargos estratégicos, mostram-se favoráveis à adaptação do conhecimento externo à sua realidade, e posterior implementação.

Normalmente é colocada a pessoa que trabalha com os processos organizacionais. [...] é a pessoa que consegue representar as melhores práticas, assim, quem coordena os processos dentro da organização, quem coordena essa parte de qualidade da gestão. (O1).

Há casos de longevidade do representante na BENCHNET pela motivação e satisfação que isso lhe traz:

... eu por exemplo já troquei de várias áreas diversas vezes, na O3 e levei a rede comigo. Eu sempre fui representante da O3 desde o começo. E nesse meio tempo eu trabalhava na área de qualidade. Hoje eu trabalho com planejamento estratégico. E sempre fui junto, pois eu levava o assunto e a rede junto, então as pessoas que estão comigo sempre participam. (O3).

O apoio explícito do CEO à BENCHNET por meio da assinatura do Termo de Adesão e Confidencialidade catalisa o apoio da liderança ao seu representante na rede: “...mas a gente tem caso que gerentes, tem diretores que em algum momento participa das reuniões.”(O1).

Contudo, emergiu em fala de que nem sempre há um reconhecimento formal da importância da participação na BENCHNET por parte de líderes, ainda que a cultura organizacional favoreça a atuação do representante:

Não é visto como estratégico participar do comitê. Sabe como você vê que é importante, mas não está escrito? Não está estruturado ainda, mas está na cultura. Tem apoio dá liderança, porém não está escrito no planejamento. Mas é incentivado, é estimulado. (O4).

A influência da estrutura organizacional para melhorar a internalização de conhecimento externo foi lembrada sobretudo no que se refere à escassez de recursos (financeiro, tempo e pessoas). Esse fator não foi identificado na literatura pesquisada. “... a gente barra muitas vezes é na parte financeira, de não ter condições, a gente tinha uma tecnologia muito legal para trazer, ah,... mas acaba por ter um investimento muito alto. O que pode restringir essa implantação geralmente está ligada a parte financeira” (O4).

Em suma, se por um lado a participação na BENCHNET evidencia a vontade da organização em aprender com outras, por outro lado, nem sempre as medidas para isso são concretizadas. Outra menção que se faz é que o fator *posicionamento da organização na rede* mencionado em literatura (ver Figura 1) não foi identificado na rede em estudo. Esse fator é comum em redes que existe características hierárquicas entre as organizações, fato que não se observou na BENCHNET.

A pesquisa evidenciou que a AIO depende de vários fatores em nível de rede e de organização. No caso da BENCHNET, além de uma governança de rede consolidada, observou-se que os representantes organizacionais são elementos-chave para fazerem a ponte entre organização e rede, tanto no sentido de compartilhar o conhecimento organizacional, como de adquirir o conhecimento externo e auxiliar na internalização na sua organização. Em nível de rede, eles atuam como coordenadores da BENCHNET quando chega o turno de sua organização. Externaliza-se aqui uma oportunidade de pesquisa sobre o perfil desses profissionais.

## 5 CONCLUSÃO

O presente artigo buscou identificar os fatores que influenciam a aprendizagem interorganizacional, que resultou na identificação de fatores externos e internos à rede e organizacionais.

Os fatores externos não podem ser controlados pela rede, porém são administrados por elas. Esses fatores influenciaram na criação da rede, que procurou parceiros para conhecer novas práticas de benchmarking. Outra forma de influência foi a pandemia, que trouxe à BENCHNET a necessidade de readaptação da forma de interação da própria rede, como também a necessidade das organizações em procurar novas práticas de trabalho em forma de “*home office*”. Os fatores de rede trazem em voga a interação entre as organizações. Desta interação, destacam-se a forma como se relacionam, os mecanismos que auxiliam no gerenciamento das relações, bem como o que dificulta as interações entre parceiros. Por fim, os fatores organizacionais remetem às características de cada organização participante e de como esta administra os novos conhecimentos adquiridos a partir da aprendizagem das organizações na rede.

Este estudo contribui com a academia ao entregar os fatores que influenciam a AIO em redes interorganizacionais. Para as organizações, a análise por fatores pode auxiliar àquelas interessadas em criarem novas redes ou reformularem as já existentes. Elas podem se atentarem aos elementos que impactam a AIO, atuando em elementos específicos para que as relações perdurem.

As limitações desta pesquisa referem-se a um estudo de caso único. Contudo, ressalta-se que a rede estudada é rica em diversidade de organizações participantes. Como pesquisas futuras, sugere-se repetir o estudo em redes com outras configurações. Outro ponto sugerido para estudos futuros é o perfil e competências do representante organizacional na rede. Por fim,

um fato que chamou a atenção na BENCHNET é a sua composição atual, com membros de gerações diferentes, fato que pode causar alguns conflitos, conforme mencionado por entrevistado. Esse ponto poderia gerar pesquisa sobre o papel de como gerações diferentes podem aprender e gerar conhecimentos inovadores nas organizações e/ou na própria rede.

#### **AGRADECIMENTOS**

Os autores agradecem a CAPES pelo financiamento desta pesquisa.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Anand, A., Kringelum, L. B., Madsen, C. Ø., & Selivanovskikh, L. (2020). Interorganizational learning: a bibliometric review and research agenda. *The Learning Organization*. doi: 10.1108/TLO-02-2020-0023.
- Avalos-Quispe, G. A. & Hernández-Simón, L. M. (2019). Open innovation in SMEs: Potential and realized absorptive capacity for Interorganizational learning in dyad collaborations with academia, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 5(3), 72-86.
- Bastos, P. V., & Greve, H. R. (2003). Interorganizational learning and the location of manufacturing subsidiaries: Is chain migration also a corporate behavior?. In *Geography and strategy*, 20, 159-192.
- Benavides-Espinosa, M. D. M. (2011). El conocimiento como recurso estratégico para el aprendizaje interorganizativo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(56), 564-577.
- Benson-Rea, M., Wilson, H. (2003). Networks, Learning and the Lifecycle, *European Management Journal* , 21(5), 588-597.
- Braun, V. & Clarke, V. (2012). Thematic Analysis. In: *APA Handbook of Research Methods in Psychology*. 2, 1947-1952.
- Cheng, H. L. (2012). Effect of Organizational Politics on Non-dominant Firms: From Interorganizational Learning to Intraorganizational Learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 48(4), 463-494.
- Choi, S. & Ko, I. (2012). Leveraging electronic collaboration to promote interorganizational learning. *International Journal of Information Management*, 32(6), 550-559.
- Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Crossan, M., Lane, H. & White, R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Dagnino, G.B., Levanti, G., Minà, A. & Picone, P.M. (2015), "Interorganizational network and innovation: a bibliometric study and proposed research agenda", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30 No. 3/4, pp. 354-377. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2013-0032>
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of management studies*, 45(4), 677-690.

- Eiriz, V., Gonçalves, M., & Areias, J. S. (2017). Inter-organizational learning within an institutional knowledge network: a case study in the textile and clothing industry. *European Journal of Innovation Management*, 20(2), 230-249.
- FNQ (2021, junho 06). *Sobre o MEG*. [Site] Recuperado de <https://fnq.org.br/sobre-o-meg/>
- Greve, H. R. (2005). Inter-organizational learning and social structure. *Organization Studies*, 26, 1025-1047.
- Gibb, J., Sune, A., & Albers, S. (2017). Network learning: Episodes of interorganizational learning towards a collective performance goal. *European Management Journal*, 35(1), 15-25.
- Hartley, J. & Allison, M. (2002) Good, better, best? Interorganizational learning in a network of local authorities. *Public Management Review*. 4(1), 101-118.
- Holmqvist, M. (2003). Intra-and interorganisational learning processes: an empirical comparison. *Scandinavian journal of management*, 19(4), 443-466.
- Jones, O. & Macpherson, A. (2006). Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: extending the 4I framework. *Long Range Planning*, 39(2), 155-175.
- Kim, Y. C., Lu, J. W. & Rhee, M. (2012). Learning from age difference: Interorganizational learning and survival in Japanese foreign subsidiaries, *Journal of International Business Studies*. 43(8), 719-745.
- Kull, T. J. & Ellis, S. C. (2016). Coping with dependence: a logistics strategy based on interorganizational learning for managing buyer–supplier relations, *Journal of Business Logistics*. 37(4), 346-363.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization science*, 9(3), 285-305.
- Levinson, N. S. & Asahi, M. (1997). Cross-national alliances and interorganizational learning. *IEEE Engineering Management Review*. 25(3), 32-41.
- Lui, S. S. (2009). The roles of competence trust, formal contract, and time horizon in interorganizational learning. *Organization Studies*, 30(4), 333-353.
- Manuj, I., Omar, A. & Pohlen, T. L. (2014). Inter-Organizational Learning in Supply Chains: A Focus on Logistics Service Providers and Their Customers. *Journal of Business Logistics*. 35(2), 103-120.
- Mariotti, F. (2012). Exploring interorganizational learning: a review of the literature and future directions. *Knowledge and process Management*, 19(4), 215-221.
- Mellat-Parast, M. (2013) Supply chain quality management. *International Journal of Quality*

& *Reliability Management*. 30(5), 511-529.

Merriam, S.B & Tisdell, E. J. *Qualitative Research: a Guide to design and implementation*, 4th ed., Jossey-Bass, San Francisco (2016).

Michailova, S. & Sidorova, E. (2011). From group-based work to organizational learning: the role of communication forms and knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 9, 73–83.

Möller, K., & Svahn, S. (2006). Role of knowledge in value creation in business nets. *Journal of Management Studies*, 43(5), 985-1007.

Mozzato, A. R. & Bitencourt, C. C. (2018) The process of interorganizational learning in the context of spatial agglomeration. *International Journal of Innovation and Learning*. 24(2), 176-199.

Nonaka, I., Toyama, R. (2003) The Knowledge-creating theory revisited: knowledge creating as synthesizing process. *Knowledge Management Research and Practice*. 1(1), 2-10.

Pratono, A. H., Darmasetiawan, N. K., Yudianto, A. & Jeong, B. G. (2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation. *The Bottom Line*, 32(1), 2-15 (2019).

Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative science quarterly*, 116-145.

Scott, J. E. (2000). Facilitating interorganizational learning with information technology. *Journal of Management information systems*, 17(2), 81-113.

Schildt, H., Keil, T. & Maula, M. (2012). The temporal effects of relative and firm-level absorptive capacity on interorganizational learning. *Strategic management journal*, 33(10), 1154-1173.

Schumacher, T. (2015). Linking action learning and inter-organisational learning: the learning journey approach. *Action Learning: Research and Practice*, 12(3), 293-313 (2015).

Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational research review*, 3(2), 130-154.

Uzunca, B. (2018). Biological Children Versus Stepchildren: Interorganizational Learning Processes of Spinoff and Nonspinoff Suppliers. *Journal of management*, 44(8), 3258-3287.

Yang, S. M., Fang, S. C., Fang, S. R. & Chou, C. H. (2014). Knowledge exchange and knowledge protection in interorganizational learning: The ambidexterity perspective. *Industrial Marketing Management*. 43(2), 346-358.

---

<sup>i</sup> Modelo de gestão criado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) que busca estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade e outras partes interessadas.