

APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA

Alexandra Andreis ¹
Claudia Prantz ²
Fabiano Larentis ³
Deise Taiana de Ávila Dias ⁴

RESUMO

O processo de aprendizagem interorganizacional está recebendo atenção pelas organizações, uma vez que dá suporte à estratégia e potencializa o desenvolvimento organizacional. Para alcançar esses objetivos, os gestores precisam interagir, promovendo sinergia em assuntos estratégicos e a troca de melhores práticas, o que pode incluir organizações diferentes. Nesse sentido, este estudo teve por objetivo investigar, por meio de uma pesquisa qualitativa, como ocorre a aprendizagem interorganizacional por meio dos Comitês da empresa Alfa, mais especificadamente, o Comitê de Marketing. Foram aplicados questionários estruturados e autoadministrados, com perguntas abertas a quatro Gerentes de Marketing, integrantes deste Comitê. Os resultados mostraram que esses gestores percebem a importância da aprendizagem interorganizacional como uma forma de complementar e potencializar a aprendizagem organizacional e o alinhamento estratégico de todas as unidades do grupo.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Aprendizagem Interorganizacional. Alinhamento Estratégico.

1 INTRODUÇÃO

Ultimamente as organizações passaram a trabalhar de forma mais cooperativa, para conseguir sobreviver num ambiente complexo, incerto e com competitividade acirrada em níveis não somente nacionais, mas atualmente globais. Os novos formatos de arranjos interorganizacionais, por interagirem entre si de forma cooperativa, acabam gerando a chamada “desfronteirização” das organizações que delas participam, gerando assim uma nova entidade coletiva emergente dessas relações (PEDROZO; HANSEN, 2001; BARNETT, 2001).

¹ Universidade de Caxias do Sul – RS / Brasil E-mail: alexandra_andreis@yahoo.com.br

² Universidade de Caxias do Sul – RS / Brasil E-mail: cprantz@gmail.com

³ Universidade de Caxias do Sul – RS / Brasil E-mail: flarenti@ucs.br

⁴ Universidade de Caxias do Sul – RS / Brasil E-mail: deiset.dias@gmail.com

Quando as organizações adotam a aprendizagem como parte de seus princípios, as organizações que atuam em rede passam a incorporar um conjunto de interesses que vão além das questões somente econômicas. Desta maneira, conseguem suprir as necessidades e expectativas de seus diversos públicos tornando assim o processo de aprendizagem interorganizacional como um aspecto adequado para potencializar o desenvolvimento organizacional.

Inserido nesta problemática, este artigo discute como se dá o comportamento de aprendizagem formal e informal entre as organizações integrantes de um grupo de empresas do setor metalmeccânico, partindo-se do pressuposto de que estes temas podem trazer contribuições significativas e subsídios capazes de auxiliar no fortalecimento e na manutenção duradoura dos relacionamentos entre as organizações envolvidas em relações de cooperação. Com base nestes fatos, surge o problema de pesquisa deste estudo: Como a aprendizagem organizacional e a interorganizacional se manifestam na empresa Alfa, por meio de seu Comitê de Marketing? Este artigo está dividido em referencial teórico, método de pesquisa, onde se busca investigar as percepções sobre aprendizagem interorganizacional, sua forma de manifestação e seus principais resultados. Este trabalho teve a finalidade de estabelecer um paralelo entre a teoria e os resultados empíricos da aprendizagem interorganizacional e conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aprendizagem Organizacional e Interorganizacional

A aprendizagem organizacional é um processo dinâmico, complexo e interdisciplinar, envolvendo múltiplas dimensões e campos do conhecimento que se complementam. Segundo Antonello e Godoy (2010), a aprendizagem organizacional recorre ao indivíduo e suas interações, sejam elas, grupal, intergrupala, organizacional e interorganizacional. Sendo assim, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a organização não pode criar o conhecimento por si só, é necessária a interação do indivíduo e entre os indivíduos integrantes da organização. Em concordância, Antonacopoulou (2001) enfatiza que o processo de aprendizagem organizacional pode ser influenciado por fatores organizacionais ou pessoais, dificultando ou facilitando o processo.

A rede interorganizacional é a quarta unidade de análise da aprendizagem, após o nível individual, o grupo de indivíduos e a organização. Mediante entendimento de Balestrin, Vargas e Fayard (2005), as empresas começam atuar de forma integrada, por meios de rede, ao perceberem a necessidade de atuação conjunta, de forma cooperativa entre micro e pequenas empresas, com o objetivo de aumentar a eficiência e a competitividade. É nesse contexto que Argote (2005) diz que as organizações aprendem por meio de suas experiências e das experiências de outras empresas. Desta forma, a cooperação interorganizacional torna-se um dos principais meios da organização identificar, transferir e internalizar o conhecimento externo (KHAMSEH; JOLLY, 2008). Mediante pensamento de Chen (2010), o intercâmbio de recursos é característico deste processo devido à estreita interdependência percebida entre os integrantes e pelos benefícios do trabalho em conjunto, quando comparado ao trabalho individualizado.

Lubatkin, Florin e Lane (2001) ressaltam que a aprendizagem interorganizacional propicia as empresas não apenas aprender, mas aprimorar suas bases de conhecimentos contudo, também aprender como aprender em grupo e desta forma aprender como explorar o novo conhecimento gerado. Além disso, os modelos organizacionais baseados na cooperação e na associação são vistos como uma forma de estar inserido no mercado competitivo e sobreviver neste cenário globalizado (OLAVE; AMATO, 2001). Cabe ressaltar que a confiança entre as organizações é um dos fatores de maior valor quando estas atuam em rede, já que as mesmas estão inseridas em um mesmo cenário de mercado, em regime de colaboração (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Olave e Amato (2001) apontam a necessidade das organizações atuarem de forma conjunta e associada, como sendo a principal característica do atual ambiente organizacional. Com base na ótica de León (1998), as redes de organizações são constituídas inicialmente com o objetivo de minimizar incertezas e riscos, conduzindo as atividades a partir da coordenação e cooperação entre as organizações parceiras. Por isso, Ebers (1997) aponta o aumento dos seus rendimentos, a obtenção de recursos ou potencialidades complementares e a redução de custos como motivadores no que tange a formação das redes. Para Cândido, Goedert e Abreu (2000), as redes interorganizacionais formam-se devido a duas razões fundamentais: o crescente aumento da concorrência empresarial e a potencialização de esforços e recursos, que, individualmente, não estariam acessíveis.

Na mesma perspectiva, Oliver (1990) menciona seis possíveis motivações para os relacionamentos interorganizacionais: (i) necessidade, quando as organizações se relacionam por fins legais ou reguladores; (ii) assimetria, com o objetivo de controlar outras organizações e manter sua autonomia sobre elas; (iii) reciprocidade, quando existe um alvo comum e objetivos mutuamente benéficos entre os parceiros; (iv) eficiência, objetivando através da parceria a diminuição dos custos das transações internas; (v) estabilidade, quando as organizações procuram, por meio da parceria, reduzir as incertezas sobre o ambiente que as cercam; e (vi) legitimidade, quando procuram justificar suas atividades e as saídas do ambiente institucional, e também para parecerem socialmente responsáveis.

Sendo assim, Jarillo (1988) aponta que as redes interorganizacionais apresentam um papel estratégico, uma vez que propicia às organizações parceiras um ganho, em termos de competitividade. Segundo Vasconcelos, Milagres e Nascimento (2005), as redes podem ser caracterizadas como organizações compostas por uma diversidade de conhecimentos e competências essenciais e críticas para as organizações participantes, atribuindo a elas uma habilidade competitiva de obter, armazenar e renovar conhecimentos tácitos de uma forma muito mais eficaz.

Balestrin e Vargas (2004, p. 203) citam algumas características necessárias para a formação de um ambiente propício para a geração de confiança nas redes interorganizacionais: (i) compartilhamento e debate das informações sobre mercados, tecnologias e lucratividade; (ii) avaliação dos processos e das técnicas das parceiras, a fim de entender seu comportamento; (iii) estabelecimento de relações de longo prazo; (iv) pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das empresas; (v) alternância periódica das lideranças para representar o conjunto; (vi) recompensa financeira similar para as organizações e empregados dentro delas; e (vii) possibilitar alcance de vantagem econômica pela experiência coletiva das firmas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais.

Baum e Ingram (2002) classificaram a Aprendizagem Interorganizacional em dois tipos de relacionamento: redes verticais e horizontais. Para Baum e Ingram (2002), as redes verticais são caracterizadas por organizações distintas unidas por um objetivo comum. Segundo Balestrin e Vargas (2004), o relacionamento estabelecido nas redes verticais pode ser comparado com o relacionamento estabelecido entre uma matriz e sua filial, ou seja, com uma hierarquia entre as organizações.

Já as redes horizontais caracterizam-se por organizações similares, até mesmo concorrentes em potenciais (BAUM; INGRAM, 2002). Neste modelo, segundo Balestrin e Vargas (2004), as organizações mantêm sua independência, porém algumas atividades são coordenadas conjuntamente, em regime de cooperação.

2.2 Aprendizagem formal e informal

Para uma análise integral do processo de aprendizagem interorganizacional, os conceitos de comportamentos de aprendizagem formal e informal precisam ser discutidos. De acordo com Bitencourt e Souza (2003), as práticas formais e informais são essenciais para o entendimento das dinâmicas organizacionais.

Desse modo, Livingstone (1999) conceituou a aprendizagem informal como toda a atividade que envolve a busca de conhecimento ou habilidades, fora das instituições de ensino. Para Antonello (2006), a aprendizagem informal pode ocorrer de uma experiência formalmente estruturada, podendo ser encontrada em processos formais de ensino. Malcolm, Hodkinson e Colley (2003) complementam o conceito ressaltando que a aprendizagem informal ocorre por meio das práticas diárias da vida empresarial e do conhecimento horizontal. Na visão de Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008), a aprendizagem informal, nas relações interorganizacionais, pode ser definida pela aprendizagem que ocorre de maneira espontânea por meio das interações e as relações informais entre os integrantes da rede.

No que concerne à aprendizagem formal, esta se caracteriza pela existência de processos organizados de aquisição do conhecimento, sendo este adquirido de maneira proposital (LIVINGSTONE, 1999). Dessa forma, mediante o entender de Malcolm, Hodkinson e Colley (2003), a aprendizagem formal ocorre, em um contexto organizacional, por meio da realização de programas de treinamento.

Em um contexto de relacionamentos interorganizacionais, a aprendizagem formal foi caracterizada por Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008) como sendo a aprendizagem que é planejada e programada pelas empresas parceiras, conjuntamente, por intermédio do que os autores chamaram de “gestão da aliança”. Assim, os comportamentos de aprendizagem formal, em um contexto interorganizacional, são caracterizados por processos de aprendizagem programados e planejados. Os referidos autores afirmam que tanto a aprendizagem formal quanto a aprendizagem informal apresentam comportamentos positivos na aprendizagem interorganizacional, sendo que estes conceitos podem ser considerados

complementares e que os dois comportamentos de aprendizagem reforçam-se mutuamente. Malcolm, Hodkinson e Colley (2003) corroboraram o anteriormente exposto, ao enfatizarem que aprendizagem formal e informal são conceitos complementares, e não opostos.

3 MÉTODO

3.1 Ambiência da Pesquisa

Esta investigação foi ambientada na empresa Alfa S.A., que é uma *holding* mista, líder de um conjunto de 11 empresas operacionais, todas pertencentes ao setor metalmeccânico, localizadas na Serra Gaúcha. Cabe ressaltar que, por motivo de sigilo e ética acadêmica, os nomes das empresas e dos gestores em estudo não serão divulgados, e sim tratados com nomenclatura fictícia.

A Companhia, Alfa S.A., mantém comitês de apoio ao Conselho de Administração, à Diretoria e ao Comitê Executivo que reúne os principais executivos das Empresas Alfa e têm como objetivo promover sinergia em assuntos estratégicos, com a troca de melhores práticas. Os Comitês em funcionamento atualmente são: Comitê de Recursos Humanos, Comitê de Marketing, Comitê de Planejamento Estratégico e Finanças, Comitê de Logística, Comitê de Suprimentos, Comitê de Qualidade, Comitê de Tecnologia, Comitê de Manufatura, Comitê de Tecnologia da Informação, Comitê de Responsabilidade Social, Comitê Tributário e o Comitê de Segurança no Trabalho.

Contudo, o Comitê de Marketing, objeto deste estudo, auxilia e proporciona subsídios para a *Holding*, sendo na definição de estratégias e diretrizes a serem adotadas pelas unidades operacionais, prestando-lhe também apoio técnico, com informações relativas a mercado, tendências e dados pertinentes.

3.2 Técnicas e Procedimentos de Pesquisa

Para concretizar essa investigação, de caráter qualitativo e exploratório, optou-se utilizar a pesquisa qualitativa básica (MERRIAN, 2009). Para Merriam (2009), pesquisa qualitativa ou investigação qualitativa é uma expressão guarda-chuva que envolve diversas estratégias de investigação ou procedimentos. Na pesquisa qualitativa básica, o pesquisador está interessado em compreender como as pessoas interpretam suas experiências, como constroem seus mundos e que significado atribuem às suas experiências (MERRIAM, 2009).

Richardson (1999) ressalta que os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de um determinado problema, fazendo compreender as relações entre as variáveis, possibilitando assim um maior nível de profundidade e entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Para tal entendimento, esta pesquisa dedicou-se em investigar e descrever as características e relações existentes no contexto estudado, assumindo caráter exploratório, desenvolvido por meio de levantamento bibliográfico, sobre o tema da Aprendizagem Interorganizacional, bem como pela aplicação de questionário auto administrado com pessoas envolvidas na questão em estudo.

3.3 Técnicas de Coletas e Desenvolvimento da Pesquisa

Visando uma análise mais aprofundada sobre as percepções e os resultados da aprendizagem interorganizacional foram aplicados questionários estruturados e auto administrados, com perguntas abertas, aos gerentes das unidades A, B, C e D que participam do Comitê de Marketing. Em linhas gerais, as questões objetivaram: registrar o entendimento que cada gestor possui sobre aprendizagem interorganizacional; as principais motivações que o levaram a participar do Comitê; o que é compartilhado em termos de conhecimento; mudanças na empresa e na relação com as demais participantes; investigar as diferenças entre aprendizagem organizacional e interorganizacional, identificar os principais canais do processo de aprendizagem; identificação das principais forças, pontos fracos desta forma de aprendizagem; bem como os principais ganhos e/ou perdas para a organização através destas interações com as demais empresas do comitê.

Nesta pesquisa, optou-se pela aplicação do questionário por meio dos recursos da *Internet*, enviando-os aos respondentes via e-mail, que relataram por escrito suas respostas, e devolveram os questionários preenchidos pela mesma via. Esse método foi adotado, levando-se em consideração sua agilidade, facilidade, baixo custo e melhor acompanhamento dos retornos, tal como defendem Cooper e Schindler (2003). A aplicação e recebimento dos questionários auto administrados ocorreram no período de 18 a 25 de novembro de 2013.

No que tange à análise dos dados, Yin (2010) entende que ela consiste no exame, categorização e classificação das evidências, conforme proposições iniciais do estudo. Para organização e interpretação dos dados, esta investigação utilizou o método de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2004), a análise de conteúdo presta-se a fins exploratórios,

ou seja, de descoberta, a partir do entendimento do conteúdo coletado, cujos textos são lidos criteriosamente, separados em unidades de análise, de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, e interpretados.

Como unidades de categorização ou análise temática, observou-se fatores relacionados às: (i) formas do conhecimento e formas de armazenamento; (ii) percepções sobre aprendizagem interorganizacional e organizacional; (iii) fraquezas do comitê; (iv) principais forças e pontos relevantes do comitê; (v) relacionamentos pessoais interorganizacionais; (vi) principais conhecimentos compartilhados; (vii) principais resultados de aprendizagem. Sendo assim, uma vez definidas as áreas de observação, as respostas foram organizadas para a análise final.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para análise das entrevistas elaborou-se um mapa de associação de ideias, que apresenta excertos dos questionários respondidos pelos quatro gestores, elencados em colunas, conforme as variáveis a que correspondem constantes no Apêndice A. Após o mapa, utilizou-se a análise de conteúdo para detalhar características identificadas pelos entrevistados.

Quando questionados sobre as principais diferenças percebidas após a adoção dos comitês interorganizacionais, o fator “relacionamento” ficou em evidência sendo mencionado pela totalidade dos participantes, foi apontado melhora nas relações de confiança, impactando a tomada de decisão, tornando-a mais assertiva e, portanto, mais eficaz nas estratégias adotadas pelas companhias.

Como principais resultados alcançados são citados também pela totalidade da amostra o alinhamento das decisões estratégicas entre as unidades e os membros e a mudança da perspectiva da visão do todo, isto é, a visão das unidades passa a ser mais abrangente e menos individual, onde passaram a refletir novos conceitos e situações. A análise das situações passa a ser coletiva abrangendo todos os ramos da organização, devido ao compartilhamento de informações, tais como planos estratégicos, novos produtos, concorrentes, oportunidades e desafios. Também ficou evidente que se conseguiu uma melhor compreensão e disseminação das diretrizes corporativas e da cultura de decisão da organização, o que traduz-se em melhora de resultados na organização.

O ganho em alinhamento organizacional que foi citado em todas as entrevistas, devido ao fato de que para os entrevistados o entendimento da forma que cada empresa participante utiliza para tratar um determinado assunto, conhecendo as fragilidades e forças desta unidade e também de como cada uma delas, com suas características e especificidades colabora na formação da estratégia corporativa e compartilhamento de práticas. Com estas melhorias no alinhamento e na visão houve redução de problemas de conflitos, pois houve melhoria na comunicação dos interesses e dos problemas de cada unidade. Os entrevistados perceberam aumento do nível de maturidade dos integrantes, trazendo resultados tais como “procedimentos explícitos, debates, opiniões, análises, discussões, consenso e alinhamento”, segundo um participante.

O Comitê é visto como uma fonte informacional de grande representatividade na organização, responsável pela “visão futura de volumes, que guiará todo o planejamento estratégico de longo e curto prazo das empresas individuais” segundo a opinião de um participante.

Como pontos fracos do comitê, percebe-se que alguns gestores enxergam que a falta de disponibilidade nas agendas dos participantes acaba dificultando o agendamento das reuniões. Além disso, não há disciplina para comparecer ou agendar as reuniões, ocasionando em algumas situações a tomada de decisão e/ou ações de forma mais lenta. Um dos gestores concebe uma visão diferente: “uma determinada organização pode criar uma certa inibição ou barreira para ousar em estratégias ou ações que tenham um certo conflito com o pensamento coletivo”, demonstrando que há diferenças na cultura das participantes, e que pode atrapalhar para chegar à consensos.

Este estudo identificou que os principais conhecimentos compartilhados são relacionados às tendências de curto, médio e longo prazo, ações de relacionamento, lançamento de produtos, promoção das marcas e eventos com clientes, mercados e acionistas, a análise do conjunto de fatores que traduzem as oportunidades e ameaças do mercado, assim como projeções da Indústria, que posteriormente formarão os fundamentos para a construção do planejamento estratégico.

Para os gestores no comitê ocorre a troca da aprendizagem organizacional para a interorganizacional e vice-versa, percebem uma evolução em seu aprendizado através do *benchmarking* (interorganizacional), e percebem-se que a conexão entre os dois modelos, cria

um ciclo virtuoso de aprendizagem. Abre-se espaço para discussão sobre como o conhecimento aprendido nos comitês chega até às organizações.

Quando questionados das principais forças e pontos relevantes do comitê, os entrevistados citam inúmeras características: a estrutura de apoio do comitê, equipes de apoio denominadas “Forças Tarefas” compostas por membros das empresas individuais, que apoiam o desenvolvimento das ações planejadas nos comitês; a diversidade do grupo que compõe o comitê, agregando valor por meio da ampliação da inteligência do grupo; facilidade de interação com os demais membros em momentos não formais de encontro e a facilidade em replicar uma boa prática em outra organização da rede com pouca ou nenhuma adaptação.

Nota-se que os profissionais estão motivados em participar deste comitê, pois percebem que o mesmo traz resultados para as organizações e este instrumento de aprendizagem possui o apoio da alta gestão. Além disso, a troca de informações estratégicas agrega valor aos processos de Inteligência de cada unidade da corporação.

De um modelo geral os integrantes do comitê acreditam que o relacionamento interorganizacional aproxima as pessoas, por meio do compartilhamento de práticas que se unem para alcançar um objetivo comum. Além disso, o bom relacionamento, a confiança e o apoio dos demais membros foram fundamentais para a execução das atividades.

Percebe-se que o Comitê gera conhecimento tácito e explícito, pois os gestores demonstraram que o conhecimento é gerado por meio das reuniões, debates, troca de experiências, benchmarking e posteriormente armazenado em arquivos compartilhados na intranet da organização (sistema físico).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do objetivo exposto deste artigo, de investigar, mediante uma pesquisa qualitativa, como ocorre a aprendizagem interorganizacional por meio dos Comitês da empresa Alfa, investigando a percepção dos gerentes que compõem o Comitê de Marketing. A forma de manifestação dessa aprendizagem e seus principais resultados, foi percebido nestas entrevistas que os gestores demonstram que ainda é preciso melhorar a divulgação dos estudos executados, melhorar a imagem do comitê através de apresentações e ações em geral dentro das unidades.

A adoção dos comitês permitiu aos gestores ter uma visão sistêmica mais profissional, corporativa e holística para compreender e interpretar os ambientes que permeiam estas organizações sejam eles: político, financeiro ou comercial. De acordo com Lubatkin, Florin e Lane (2001), a Aprendizagem Interorganizacional propicia as organizações não apenas aprender a aprimorar as suas bases de conhecimentos, mas também aprender como aprender em grupo e desta forma aprender como explorar o novo conhecimento gerado.

Na organização objeto de análise deste estudo, percebe-se que a alta gestão valoriza e utiliza os resultados dos comitês para a tomada de decisões estratégicas e construção de planos de negócios. Percebe-se que a cultura desta empresa permite e incentiva que aprendizagem ocorra dentro e entre as unidades, dando espaço e importância aos momentos de encontro, de debates e disseminação de novas ideias, criando um clima de motivação entre os participantes.

A análise dos dados permitiu observar que, para todos os respondentes, o conceito de aprendizagem organizacional e interorganizacional convergem, tanto que as características de um são utilizadas para complementar o outro. Na visão destes gestores as formas de aprendizagem em níveis diferentes, com suas características diferenciadoras entre organizacional e interorganizacional, estes níveis de aprendizagem se complementam na geração de um aprendizado uniforme que colabora e melhora o conhecimento e a inteligência de todas as unidades do grupo, por meio da troca de vivências e de práticas.

Cabe ressaltar que Vasconcelos, Milagres e Nascimento (2005), apontam que as redes podem ser caracterizadas como organizações compostas por uma diversidade de conhecimentos e competências essenciais e críticas para as organizações participantes, atribuindo a elas uma habilidade competitiva de obter, armazenar e renovar conhecimentos tácitos de uma forma muito mais eficaz.

As abordagens teóricas evidenciaram que a aprendizagem interorganizacional apresenta distintas características que necessitam da aprendizagem organizacional, segundo uma complementar a outra. Da mesma forma, a investigação realizada evidenciou que os gestores participantes valorizam a troca de informação, geradora de um alinhamento estratégico e de decisões estratégicas mais assertivas. Isso vai ao encontro do que defende Argote (2005), as organizações aprendem por meio de suas experiências e das experiências de outras empresas.

Como limitação do estudo, cabe salientar que foram pesquisadas somente unidades pertencentes ao mesmo grupo empresarial. Desta maneira, para pesquisas futuras, sugere-se a elaboração um estudo para verificar se as características aqui identificadas estão presentes em gestores de outras empresas, em segmentos e regiões diferentes do que foi contemplado neste estudo.

ABSTRACT

The process of inter-organizational learning by organizations are getting attention, since supporting the strategy and enhances organizational development. To achieve these goals, managers need to interact, promoting synergy in strategic issues and the exchange of best practices, which may include different organizations. Thus, this study aimed to investigate, through a qualitative research, such as inter-organizational learning occurs through the Committees of the company Alfa, more specifically, the Marketing Committee. And self-administered structured questionnaires with open questions to four Marketing Managers, members of this Committee were applied. The results showed that these managers realize the importance of inter-organizational learning as a way to supplement and enhance organizational learning and strategic alignment of all units of the group.

Keywords: Organizational Learning. Interorganizational Learning. Strategic alignment.

REFERÊNCIAS

ANTONACOPOULOU, Elena. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2001. p. 263-292.

ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n. 2, p. 310-332, 2010.

_____. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa, v. 1, p. 17-37, 2006.

ARGOTE, Linda. Reflecting on two views of managing learning and knowledge in organizations. Journal of Management Inquiry, v. 14, n. 1, p. 43-48, mar., 2005.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 8, p. 203-227, 2004. [Edição especial].

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria & FAYARD, Pierre-Marie. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 52-64, 2005.

BARNETT, W.P.; MISCHKE, G.A.; OCASIO, W. The evolution of collective strategies among organizations. *Organization Studies*, v. 21, n. 2, p. 325 –354, 2001.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3 ed. Lisboa: Edições, 70, 2004.

BAUM, Joel A.C, Paul INGRAM. Interorganizational learning and network organization: toward a behavioral theory of the interfirm. *The economics of choice, change, and organization: essays in memory of Richard M. Cyert*, p. 191-218, 2002.

BITENCOURT, Claudia; SOUZA, Yeda Swirski de. Das práticas de aprendizagem à aprendizagem organizacional. *ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD. 27.*, Atibaia, SP. Anais. Atibaia, SP: Anpad, 2003.

CÂNDIDO, Gesinaldo A.; GOEDERT, Adriano R. & ABREU, Aline F. de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: *ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. 24.*, Florianópolis. Anais. Florianópolis: Anpad, 2000.

CHEN, B. Antecedents or Processes? Determinants of Perceived Effectiveness of Interorganizational Collaborations for Public Service Delivery. *International Public Management Journal*, v. 13, n. 4, p. 381-407, 2010.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em administração*. Grupo A, 2003.

EBERS, Mark. *The formation of inter-organizational networks*. Oxford, UK: Oxford University Press, 1997.

KHAMSEH, Hamid M.; JOLLY, Dominique R. Knowledge transfer in alliances: determinant factors. *Journal of Knowledge Management*, v. 12, n. 1, p. 37-50, 2008.

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

JANOWICZ-PANJAITAN, Martyna; NOORDERHAVEN, Niels G. Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. *Research Policy*, v. 37, n. 8, p. 1.337-1.355, 2008.

LEÓN, Maria Elena. 1998. *Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP.

LIVINGSTONE, David W. Exploring the icebergs of adult learning. *Canadian Journal for the Study of Adult Education*, v. 3, n. 2, p. 49-72, 1999.

LUBATKIN, M., FLORIN, J., LANE, P., Learning together and Apart: a Model of Reciprocal Interfirm Learning. *Human Relations*, v. 54, n. 10, p. 1353-1382, 2001.

MALCOLM, Janice; HODKINSON, Phil ; COLLEY, Helen. The interrelationships between informal and formal learning. *Journal of Workplace Learning*, v. 15, n. 7/8, p. 313-318, 2003.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 720

MERRIAM, S. B. *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLAVE, Maria Elena L.; AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão e Produção*, v. 8, n. 3, p. 289-303, São Carlos, dezembro, 2001.

OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, p. 241- 265, 1990.

PEDROZO, Eugênio Ávila; HANSEN, Peter Bent. Clusters, filière, supply chain, redes flexíveis: uma análise comparativa. In: COLÓQUIO “As Relações Econômicas Franco-Brasileiras/ Coloque “Lês Relations Industrielles Franco-Bresiliennes”. Grenoble, France, Ecole Supérieure dês Affaires/Université Pierre Mendes–France–Grenoble, v. 2, p. 29-30, 2001.

RICHARDSON, Robert Jarry et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 334 p.

VASCONCELOS, Maria Celeste R. L.; MILAGRES, Rosileia; NASCIMENTO, Edna do. Estratégia de relacionamento entre os membros da cadeia produtiva no Brasil: reflexões sobre o tema. *Gestão e Produção*, São Carlos, v. 12, n. 3set./dez., 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – MAPA DE IDEIAS (continua)

Categorias de análise	Participante A	Participante B	Participante C	Participante D
Tipo de conhecimento e formas de armazenamento	(...) atas, apresentações, relatórios, estudos, entre outros (...) parte do conhecimento fica no intangível de cada membro, regularmente disseminado para outros não membros (...) nas visitas de benchmarking realizadas em outras empresas.	(...) tácito ou explícito e é armazenado através de um bom sistema de gestão.	As empresas se utilizam de local específico, no site de intranet (...) A reunião mensal do comitê, quando se discute as principais pautas e são recomendadas (ou não) para as ações que requerem aprovação corporativa.	Estratégias e ações, relacionadas com o Mix de Marketing (4Ps: Preço, Produto, Praça e Promoção) e de Inteligência de Mercado.
Percepções sobre Aprendizagem Interorganizacional e Organizacional	(...) aprendizagem organizacional, a evolução se dá de forma mais genérica e proporciona o aprendizado em diferentes setores de domínio do indivíduo (..) na aprendizagem interorganizacional, é possível proporcionar a aprendizagem na sua área específica, onde poucos na própria organização teriam domínio em contribuir.	São diferentes somente em relação à sua abrangência (...) há uma forte relação entre eles (...) no comitê promove o desenvolvimento de um aprendizado interorganizacional, para uma organização aprender com a outra.	(..)os processos são iguais em sua forma. O que varia é a abrangência e impactos de seus conteúdos. Os comitês trabalham alinhados em seus processos de aprendizagem e as unidades (empresas) precisam “traduzir” os conteúdos para a utilização adequada em suas operações.	O processo de aprendizagem interorganizacional é mais complexo e mais difícil de alinhar/organizar (...) quando alinhado traz uma abrangência de informações muito maior e resultados muito mais satisfatórios.
Fraquezas do Comitê	(...) a dificuldade de conciliar as agendas dos membros (...) a rotatividade dos membros ou a participação dos membros em outros Comitês também contribuem para a queda dos níveis de aprendizagem (...) decisões mais lentas (necessidade de consenso) (..)Menor autonomia.	A principal é a cultura, que é distinta e particular de cada organização. Uma vez que a cultura fosse igual, não haveriam barreiras.	(...) à falta de disciplina dos participantes. (...) a tendência às demoras nos fluxos de ações (...)	A complexa agenda dos participantes e a rotatividade de participantes.

MAPA DE IDEIAS (continuação)

Principais forças e pontos relevantes do comitê	(...) a maior delas seja a orientação Corporativa de funcionamento, pertencimento e alinhamento para o Comitê. Este é o maior incentivador e facilitador do processo de aprendizado. (...) afinidade dos temas, que deve ser de interesse da maioria dos participantes (...) o background individual dos participantes.	As operações e negócios são similares e complementares, o que facilita o processo de aprendizagem. o interesse comum por estarem no mesmo setor de mercado, com produtos, tecnologias e serviços que se complementam.	A comunicação imediata (reunião mensal) permite exaurir um assunto, ao mesmo tempo em que cria um alinhamento (..) Disciplina: É o principal fator de organização e manutenção da equipe e suas praticas;	Nível de formação dos profissionais participantes, nível de maturidade das Empresas.
Relacionamentos pessoais inteorganizacionais	Constrói-se uma relação de confiança com os pares da Corporação, algumas vezes mais forte que a moldada entre os colegas da unidade	(...) melhora na medida em que é criado um ambiente colaborativo ao invés de um ambiente de competição.	(...) aproximam as pessoas, através do compartilhamento de práticas [...] que se unem para alcançar um objetivo comum.	Os quais são adotados pela alta gestão para tomada de decisões estratégicas e construção de planos de negócios.
Principais conhecimentos compartilhados	Visão compartilhada do cenário de mercado, que engloba as percepções de seu comportamento em períodos vindouros ou mesmo as razões de sua movimentação em períodos passados.	A implementação de projetos de melhorias (...) a experiência de boas práticas por cada empresa, informações de mercado dos diferentes segmentos	Práticas utilizadas por todas as unidades (operações) da corporação. Basicamente, para alinhamento e ajustes. (...) referem principalmente às informações e estratégias (mercado), utilizadas pelo setor de atuação do comitê.	o trabalho conjunto para leitura e interpretação de cenários políticos, econômicos, financeiros, produção e venda de veículos, autopeças e outros.

Principais resultados de aprendizagem	<p>(...) o alinhamento de informações, de decisões, de sugestões, orçamento e/ou mesmo de entendimentos a respeito de proposições demandadas das diversas fontes.</p> <p>(...) a comunicação individual entre os membros, também cria o aprendizado...</p> <p>(...) networking e (...)</p> <p>desenvolvimento pessoal.</p>	<p>Quanto maior o nível de informação, mais assertivas são as decisões e, portanto, mais eficazes são as estratégias adotadas</p> <p>(...) a sinergia criada, o alinhamento com todos e uma força maior na implementação de projetos e estratégias.</p>	<p>(...) melhora de resultados na organização, atendimento, avaliação, além de uma abertura maior para a inovação.</p>	<p>comunicação eficaz e ágil, no alinhamento de informações, estratégias e ações</p> <p>(..) sempre que estamos reunidos no comitê estamos aprendendo, seja nas reuniões, seja na apresentação dos cenários, seja em alguma conferência telefônica. O comitê é um aprendizado constante.</p>
---------------------------------------	--	---	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).