

Aprendendo a Aprender Coletivamente:

Novos Paradigmas sobre a Gestão
do Conhecimento em Ambientes de Redes

Julio Araújo Carneiro da Cunha¹

João Luiz Passador²

Cláudia Souza Passador³

Resumo

A atual Economia do Conhecimento, em sua concepção, estimula a formação de alianças interorganizacionais e de arranjos empresariais constituídos em redes. Deste modo, as organizações deparam-se com um cenário em que o aprendizado de novos conhecimentos não deve ser mantido protegido, exclusivamente para si, a fim de se manter uma vantagem competitiva, uma vez que as atuais estratégias de vantagem competitiva passam a ser desenvolvidas de forma mais rápida e sinérgica pela união dos esforços organizacionais na construção de um conhecimento coletivo. As organizações devem estar prontas para atuarem neste contexto em que a gestão de seus recursos (principalmente intelectuais) deve se dar de forma cooperada para possibilitar o aprendizado coletivamente. Não se trata mais de buscar e desenvolver individualmente os conhecimentos necessários para a organização, mas sim de agir cooperativamente. Não obstante isso, não se limita a apenas saber buscar o conhecimento externamente, por meio da rede de relacionamentos da organização, mas, sobretudo, de saber desenvolvê-lo mediante suas parcerias. Deste modo, constrói-se coletivamente conhecimentos sociais, institucionais e da própria rede (seu sistema de funcionamento e das características dos parceiros) e aprende-se estes novos conhecimentos conjuntamente no próprio grupo.

Palavras-chave: Aprendizado. Conhecimento. Rede interorganizacional.

¹ Mestre em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo. julioacunha@yahoo.com

² Professor doutor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo. jlpassador@usp.br

³ Professora doutora do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo. cspassador@usp.br

Abstract

The current Knowledge Economy, under its own conception, stimulates the formation of inter-organizational alliances and entrepreneurship arrangements constituted in networks. So, organizations face a scenario that learning new knowledges doesn't have to be kept protected, exclusively for their own, in order to maintain a competitive advantage, as the current strategic competitive advantages turn to be developed in quicker and more synergetic way through the union of organizational efforts in the construction of collective knowledge. Organizations have to be ready to act in this context where their resources management (primarily, intellectual) must happen in a cooperative way to enable the collective knowledge. It doesn't have to do with seek and develop individually the necessary knowledges to the organization anymore, but to act cooperatively. Nevertheless, it doesn't narrow only in knowing how to seek knowledge externally, through the organization relationship network, but, overcoat, to know how to develop it through its partnerships. Thus, it's built collectively the social, institutional and the own network knowledges (it's function system and partner characteristics) and these knowledges are learned cooperatively inside the own group.

Keywords: Learning. Knowledge. Inter-organizational network.

David e Foray (2002) destacam o ano de 1973 como crucial para a análise do advento do conhecimento como fator-chave para a economia. Os autores alegam que naquele ano os Estados Unidos começaram a ter um estoque de capitais intangíveis (ligados ao capital humano e à criação de conhecimento) maior que o estoque de capitais tangíveis (ligados à infra-estrutura física e de equipamentos, inventários, recursos naturais, etc.). Outra linha de pensamento, defendida por Silva (2002), argumenta que o reconhecimento das discussões acadêmicas sobre a Economia do Conhecimento se deu na década de 80, quando muitos estudos direcionaram-se a questões relacionadas à sociedade do conhecimento, ao aprendizado organizacional e às competências essenciais da gestão estratégica. Sob outra ótica, ainda, Handy (1991) ressalta que no início da década de 90 era bastante comum o valor do capital intelectual das empresas ser maior que seus ativos materiais. No início da década de 90 Ulrich et al (1993) já diziam que os conceitos-chave para a administração estariam voltados à idéia do aprendizado organizacional.

Diante disso, percebe-se que as organizações modernas estão cada vez mais reconhecendo o conhecimento como principal recurso para obtenção de vantagens competitivas (Seufert et al, 1999; Zack, 1999). O conhecimento é, sem dúvida, um recurso indispensável para a criação de valor da próxima geração de empresas (Nonaka et al, 2001). Esta tendência é verificada empiricamente pela constatação de que a administração do conhecimento consegue aumentar as capacidades dinâmicas da organização (Sher; Lee, 2004). Por essas razões, McCampbell et al (1999) previam que a gestão do conhecimento seria o novo desafio para o início do século 21.

Inclusive, diante desta transição das economias industriais baseadas em recursos naturais e físicos para uma economia baseada em ativos intelectuais (Powell; Snellman, 2004), espera-se que se alcance um nível no qual todas as indústrias irão considerar-se intensivas em conhecimento e adotarão a gestão do conhecimento como estratégia em todas as suas funções e unidades (Davenport; Grover, 2001).

Independentemente do momento em que se considera crucial para o advento do conhecimento como elemento central da economia contemporânea, estipula-se que dois fatores foram fundamentais para a formação deste cenário: o emprego de tecnologias avançadas (Sarvary, 1999; Schulz, 2001) e a disposição social em redes (Castells, 1999; Palmer; Richards, 1999; Clarke, 2001). Ambos os aspectos foram responsáveis pelo maior grau de acessibilidade às informações, elemento necessário para a construção do conhecimento.

A tecnologia passa a desempenhar um importante papel na concepção da gestão do conhecimento, ressaltando que há muito mais neste contexto que a tecnologia isolada. Muitos associam a Economia do Conhecimento com a tecnologia, entretanto ela é responsável apenas pela intermediação dos *inputs* (informações) que resultam nos *outputs* (conhecimentos), estes sim capazes de solucionar problemas empresariais (Sarvary, 1999). O advento de tecnologias de informações com alto grau de desenvolvimento fez com que o mero processamento de informações perdesse seu valor central nas organizações, mudando assim o foco das organizações para a produção e processamento de conhecimento (Schulz, 2001). Isso explica por que a sociedade global ingressa numa fase mais amadurecida da era da informação, em que o conhecimento exerce papel crítico às organizações (Anand et al, 2002).

Não obstante a isso, esta economia baseada em conhecimento assegura o aparecimento de alianças estratégicas (Contractor; Lorange, 2002). Este é um dos motivos pelos quais a formação de redes interorganizacionais é tida como um dos principais movimentos empresariais de estratégia contemporânea. Depara-se com um cenário em que a organização não se limita apenas a sua relação direta com o mercado, mas também as suas relações com os demais agentes da economia (Fleury; Fleury, 2005). Essas buscas por associações e alianças estratégicas ocorrem porque se trata de uma estratégia capaz de auferir diversas vanta-

gens aos participantes, dado que as organizações que atuam de forma conjunta têm capacidade de auferir maiores ganhos que aquelas que atuam de forma isolada (Schmitz; Nadvi, 1999).

Observa-se então que a busca e o desenvolvimento de conhecimentos demandados pelas atividades organizacionais não são de caráter individual apenas, mas principalmente coletivo. As redes interorganizacionais surgem como forma estratégica de adquirir e construir conhecimentos de maneira mais sinérgica que o mero processo interno da organização. O compartilhamento de conhecimentos é de suma importância estratégica para a organização (Oliveira Junior et al, 2001). Cabe ressaltar, entretanto, que esse compartilhamento vai além da permissão ou possibilidade de outras empresas adquirirem o conhecimento da organização, ele passa a ter importância na própria concepção e construção desse conhecimento. Não se trata apenas da busca pelo conhecimento necessário por meio da rede de relacionamentos da organização, assim como propõem Anand et al (2002). O conhecimento compartilhado não é visto apenas como a união de saberes de diferentes formas, mas sim de forma sinérgica, em que a interação contínua dos conhecimentos organizacionais pode gerar uma construção cognitiva de forma superior a esse desenvolvimento isolado.

Assim sendo, tem-se como objetivo denotar o advento desta nova tendência de aprendizado coletivo, como suas implicações relacionadas a novos conhecimentos, que tendem a ganhar proporções no contexto de formação de redes. Trata-se de um fenômeno que não pode ser desprezado, não apenas pela sua carga de ganhos competitivos por parte da empresa, mas também por ser uma estratégia da própria sobrevivência da organização num ambiente coletivo do qual emergem novos valores a serem considerados pelos gestores contemporâneos.

Para tanto, o presente artigo apresenta cinco seções: a explanação da metodologia de pesquisa utilizada; uma discussão sobre as “miopias” do gestor de organizações, que tende a ter comportamento individualis-

ta pela própria natureza competitiva das empresas e tem dificuldades para ver e assimilar as vantagens que alianças podem trazer (principalmente no âmbito tácito e implícito) diante da possibilidade de haver obtenção de conhecimentos com parcerias por meio do conhecimento social e da sua formação institucional; uma seção que discute a capacidade de desenvolver este conhecimento de forma conjunta e colaborativa nessas redes; como esta busca conjunta de conhecimentos depende de uma nova filosofia de gestão colaborativa; por fim, busca-se tecer conclusões a respeito do desenvolvimento colaborativo de conhecimentos entre organizações.

Metodologia

Para a análise das tendências de aprendizado coletivo, principalmente ao que tange às redes interorganizacionais, utilizou-se o estudo exploratório sobre o assunto. Isso porque estes tipos de estudos são investigações realizadas no intuito de se prover respaldo informativo para a pesquisa (Zikmund, 2003).

Ademais, não se pode esquecer que o estudo de redes interorganizacionais está condicionado às considerações do ambiente no qual elas estão inseridas, tal como nos seus contextos históricos e na própria natureza das alianças organizacionais (Halinen; Törnroos, 2005). Assim sendo, considerar o contexto atual das redes interorganizacionais consiste em levar em consideração suas estratégias de construção de conhecimento e aprendizado coletivo.

Por isso, a princípio, buscou-se levantar fatores (ou a falta deles) inerentes à grande parte dos gestores que limitam a própria concepção da formação de organizações aliadas e consorciadas em rede. Nesse sentido, pôde-se expor posteriormente reflexões que pudessem levar o administrador a aceitar este novo fenômeno de aprendizado coletivo em seus valores organizacionais.

As “miopias” dos gestores de organizações consorciadas

Como alguns valores comumente encontrados dentre os gestores das organizações consorciadas acabam sendo limitantes à gestão de conhecimento entre os parceiros, diz-se que eles têm algumas miopias conceituais que lhes impedem de realizar tais atividades e de obter os conseqüentes ganhos deste tipo de processo. Destas limitações, dois fatores acabam sendo bastante restritivos para o entendimento dos ganhos provenientes da cooperação e da colaboração no macroambiente competitivo como é o capitalista-liberal.

O primeiro fator de “miopia” por parte dos gestores advém do fato de que a própria administração de organizações consorciadas em rede não costuma ser algo inerente as suas concepções. Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 234) alegam que “para a maioria dos gestores, a colaboração não é uma tarefa fácil nem natural”, o que revela a dificuldade em se buscar uma visão colaborativa entre os administradores. Essa “miopia” consiste no fato de que os gestores geralmente são individualistas quando pensam em suas organizações, levando sempre em consideração aspectos competitivos. A própria confiança entre os membros acaba sendo afetada pela mentalidade individualista e expectativa de um comportamento também individualista dos parceiros da rede.

Ou seja, sempre que estes gestores forem pensar em algo coletivo, só faz sentido se isso acarretar em subseqüentes ganhos em competitividade unicamente para a organização que representam. Esquece-se ainda que muitas vezes o intuito de uma ação coletiva está ligado não a questões competitivas apenas, mas a fatores relacionadas ao compromisso social da organização, como esclarece Inojosa (1999).

Por isso, acabam sendo aversos a disseminarem os conhecimentos que a organização detém. Existe o medo de desapropriação do conhecimento da empresa para um concorrente potencial ou ainda de um pro-

cesso de gestão de conhecimentos acarretar elevados custos de transferência (Contractor; Lorange, 2002). Grande parte dos gestores segue uma linha de pensamento em que há a necessidade de proteger o conhecimento adquirido pela empresa e de reduzir custos para que se possa manter competitivo no mercado. Sobre isso, Von Hippel (2005) afirma que caso uma empresa prefira manter em sigilo seus conhecimentos de inovação, ela pode não adquirir ganhos com isso porque os concorrentes, por meio de *benchmarking*,⁴ poderão instituir inovações bastante semelhantes, capazes de suprir as necessidades do conhecimento em questão. Diante disso, a melhor forma para se evitar essa distorção seria desenvolver inovações e conhecimentos conjuntamente, buscando uma melhor eficiência e rapidez do processo de desenvolvimento, o que poderia ser mais interessante para a organização.

Não obstante isso, sabe-se que a formação de redes interorganizacionais pode trazer diversos ganhos às empresas participantes, tanto no âmbito explícito quanto implicitamente. Os principais ganhos explícitos estão ligados diretamente à obtenção de vantagens econômicas que as parcerias podem proporcionar para a empresa, tais como a redução de custos de escala e escopo (Wong et al, 2005); coordenação de preços (Harrington Junior, 2005); troca estratégica de clientes (Carlton; Perloff, 2000); divisão de riscos financeiros (Eerola; Määttänen, 2004); redução dos custos de transação (Dyer, 1997); maior participação no mercado (Doz; Hamel, 2000); melhores níveis de produtividades (Porter, 1989); transferência e compartilhamento de tecnologias (Kim; Inkpen, 2005); maior poder de competitividade e barganha (Alvarez et al, 2002).

No que tange ao caráter implícito, tem-se como vantagens às organizações participantes de alianças estratégicas: redução de incertezas (Iacovou, 1994); sinergia (Wehmeyer et al, 2001) e complementariedade entre os envolvidos (Dyer; Singh, 1998); formação de especialistas (Greenhalgh, 2002); gestão de conhecimentos (Dyer; Singh, 1998).

⁴ *Benchmarking* significa aprender pelos concorrentes, aplicando as melhores práticas para facilitar os incrementos contínuos dentro da organização (Dale, 1996).

A segunda miopia que o gestor de uma organização que atua em rede tem, é, portanto, decorrente de uma percepção limitada na qual os fatores implícitos não são facilmente percebidos pelo gestor. É necessário haver uma certa sensibilidade por parte do administrador para detectar a existência deste fator implícito na formação de redes interorganizacionais, haja vista que sua visão e conseqüentemente suas ações costumam concentrar-se nos ganhos explícitos.

A ênfase aqui recai sobre este último fator, dado que existe uma série de conhecimentos envolvidos nas relações com outras organizações aos quais os gestores geralmente não estão atentos e por isso não conseguem otimizar o aprendizado e seus subseqüentes benefícios. Há uma diversidade de externalidades de conhecimentos os quais as organizações aprendem por meio de seus parceiros, que vão desde conhecimentos relacionados a uma nova forma de gestão (administração em ambientes de redes), tal como os conhecimentos relacionados às potencialidades e características de seus parceiros, aos fatores institucionais e o capital social envolvido. Este último, segundo Falk e Kilpatrick (2000), pode ser fonte não apenas de novos conhecimentos, mas também uma fonte de identidade.

Conhecimento social: a geração de capital social

Percebe-se então que os benefícios que tangem a área do conhecimento vão além dos ganhos econômicos apenas, fato este que vem sendo observado em estudos relacionados ao tema que já começam a demonstrar uma amplitude maior mediante ganhos sociais (Lopes; Baldi, 2005). Isso se justifica porque todas as relações econômicas ocorrem num contexto social, o que é conhecido no Brasil por “imersão social”, termo apresentado por Baldi e Vieira (2006) como uma adaptação do construto *embeddedness* difundido por Granovetter (1985).

Nota-se que os novos paradigmas não se concentram mais na redução dos custos organizacionais (principalmente de transação) num ambiente de rede, mas no fato de o capital social envolvido ser capaz de desenvolver certa quantidade de conhecimento e especialização capazes de garantir o futuro dos membros de forma sustentável (Trigilia, 2001). A própria reprodução e sobrevivência ao longo do tempo de uma estrutura organizacional em rede depende da manutenção e do constante investimento em uma estrutura mantenedora das relações entre os agentes (Walker et al, 1997).

O capital social é inerente à rede de relações da organização, revelando assim uma forma de conceituar alguns recursos intangíveis (Field, 2003). Bourdieu (1985) afirma que ele está ligado aos recursos disponíveis nesta rede e que os membros entendem e reconhecem. Adicionalmente, Coleman (1988) argumenta que o capital social é um importante fator para criação de capital humano entre os envolvidos na rede, sugerindo que o capital social esteja ligado às relações para as quais haja melhores condições de cooperação e coordenação entre os agentes. Putnam (1993) complementa esclarecendo que o capital social é uma característica de organizações sociais cujas atividades cooperadas e solidárias são capazes de trazer benefícios mútuos para os envolvidos.

Tais ações cooperativas só são possíveis porque existe uma cultura semelhante intermediadora entre os indivíduos, que serve para estes agentes reconhecerem-se mutuamente, desenvolverem-se em conjunto e capaz de gerar uma auto-estima coletiva (Kliksberg, 1999). Os vínculos necessários para a formação de uma cultura integrativa, no entanto, só são possíveis mediante a construção de um clima de confiança entre as organizações envolvidas no ambiente de rede, sendo esta confiança passível de criar comprometimento entre as firmas (Perry et al, 2004). Por isso a confiança compartilhada é importante para a existência de capital social, constituindo-se no elemento gerenciador das ações coletivas (Leana; Van Buren III, 1999).

Desse modo, a confiança depositada nos demais membros do aglomerado acaba sendo fator importante para que grupos e organizações da sociedade civil realizem ações de âmbito comum, o que aumenta o bem-estar dos envolvidos (Fukuyama, 1988). A partir de então, constata-se a emergência de uma consciência coletiva no grupo, o que faz com que o indivíduo aja não apenas pelos seus próprios interesses, mas também em função dos interesses coletivos (Bittencourt; Abramovay, 2003), o que induz então o comprometimento individual com o bem-estar coletivo (Leana; Van Buren III, 1999).

Os pensamentos de redes interorganizacionais são voltados ao desenvolvimento coletivo, o que gera a criação do “espírito de cooperação” e da percepção de fatores relativos à coletividade nos seus participantes. Deste comprometimento coletivo emergem fatores como a solidariedade, o altruísmo, o respeito e a tolerância entre os indivíduos, que são transmitidos pelo capital social. Dessa forma, há normas sociais implícitas na cultura comunitária que regulam as ações individuais (Kliksberg, 1999).

A socialização de fatos históricos e culturais forma ainda a identidade regional (Raagmaa, 2002). Ou seja, há a necessidade de interação e identificação do indivíduo com o grupo a fim de gerar capital social. A identidade e reciprocidade desta percepção entre os envolvidos podem produzir capacidades de fontes de conhecimento.

Percebe-se a existência de um ranço cultural embasado em aspectos sociais capazes de prover cooperação, confiança e aprendizagem. Por isso, a geração de capital social facilita a criação de novos capitais intelectuais mediante essa combinação e troca de conhecimentos entre agentes (Nahapiet; Ghoshal, 1998). Desse modo, a geração de um ambiente cultural semelhante e que providencie identidade aos membros da rede está relacionada à formação de capital social no grupo. É necessário haver laços culturais provenientes do compartilhamento de experiências entre os indivíduos, antes que se forme, posteriormente, formas, até mesmo

institucionalizadas, de união e troca entre os envolvidos (Fischer, 2004). Assim sendo, como o capital social está intimamente ligado à confiança social, tem-se que ele acaba por influenciar a formação de contratos informais (Putnam, 1993), que posteriormente podem institucionalizar-se.

A construção institucional na formação de redes: o desenvolvimento e o aprendizado institucional

Desta confiança descrita surge uma base comunitária em que o próprio sistema social percebe e interpreta a existência de normas socialmente aceitas e difundidas entre os indivíduos. Por isso, estes aspectos provenientes do capital social favorecem o desenvolvimento da infraestrutura relacional da rede, serviços e formas de integração entre as firmas (Trigilia, 2001).

Isso faz com que elementos institucionais ganhem relevância para se fixar acordos e vontades de âmbito informal e moral em institucionalizações formais (Scott, 1995). Ademais, a própria construção de um aparato legal impulsiona ainda mais a formação de confiança entre os envolvidos (Zucker, 1986) e, conseqüentemente, na percepção sobre as capacidades e a confiabilidade das organizações (Gulati, 1995). Por isso, a confiança e as formalizações legais são tidas como complementares (Humphrey; Schmitz, 1998).

O problema é que o despreparo para as ações colaborativas por parte dos gestores faz com que, algumas vezes, a própria base institucional existente seja limitante. Assim, as organizações podem envolver-se mutuamente de forma a não agirem sinergeticamente em relação à associação de idéias e aprendizados. Estudos como o de Gonçalves e Gavio (2002) relatam o despreparo institucional em algumas redes interorganizacionais brasileiras. Problemas de âmbito político-institucional no Brasil em alianças organizacionais também são observados por Amato Neto (2005).

Daí a importância de se construir coletivamente elementos institucionais capazes de possibilitar as relações de troca de conhecimentos entre as organizações e a necessidade de haver um processo flexível capaz de criar novos arranjos institucionais conforme se desenvolvem estratégias relacionadas à aprendizagem organizacional (Child; Heavens, 1999). Deve existir um processo constante para permitir institucionalmente que o conhecimento seja recebido e transferido.

Desse modo, assim que as instituições permitirem uma transação de conhecimentos de forma reconhecida pelos membros da rede, as organizações podem ter condições de realizar normalmente essa transação e o aprendizado. O gestor deve neste instante conhecer as habilidades específicas e a reputação de seus parceiros de rede para poder adquirir determinado conhecimento que o aliado esteja disposto a compartilhar.

Uma organização, no entanto, só será capaz de demonstrar uma reputação e uma imagem de prestígio para seus parceiros se suas ações estiverem em sintonia com as normas do ambiente institucional (Oliver, 1990). Assim sendo, resta ao gestor saber lidar com as institucionalizações vigentes de forma a permitir que a organização possa aprender e adquirir conhecimento externo da forma mais eficiente possível.

Busca pelo conhecimento: identificando as habilidades e características dos parceiros

A capacidade de saber procurar as informações e conhecimentos externos à organização de forma eficiente é conhecida como inteligência antecipativa da empresa, assim como propõem Lesca et al (2004). O modelo de Probst et al (2002) demonstra a interação da organização com suas fontes externas de conhecimento considerando as lacunas (limitações) da própria empresa e de sua rede de interações. Quando não existe o conhecimento demandado na organização, pode-se utilizar o *benchmarking* externo dos conhecimentos existentes na concorrência.

Quando o conhecimento ainda não existe, ele deve ser desenvolvido. Os autores, contudo, não explicitam como se desenvolve o conhecimento. A figura a seguir representa graficamente este modelo descrito:

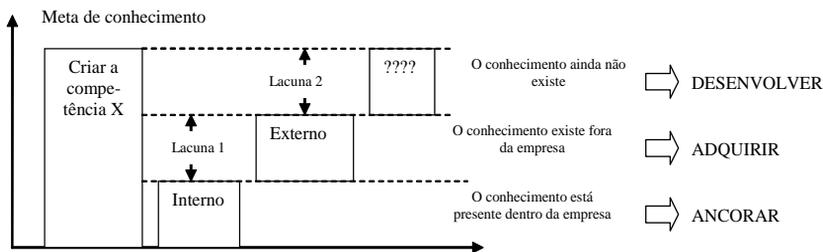


Figura 1. Tipos de lacunas de conhecimento e medidas para sua identificação

Fonte: Adaptado de Probst et al, 2002.

Observa-se uma situação na qual a rede de relacionamentos interorganizacional é um instrumento para obter o conhecimento de forma externa à empresa. Zellmer-Bruhn (2003) também defende que o conhecimento entre grupos adquirido pela empresa pode ser gerado mediante o conhecimento adquirido por fontes externas. Segue-se aqui então a linha de Powell (1990), o qual afirmava que as fontes de inovação podem encontrar-se nas relações externas da organização, ou seja, por intermédio de outras empresas.

Para que isso ocorra pode-se pensar em duas maneiras para as organizações adquirirem conhecimentos externos. A primeira é por meio de treinamentos especializados, podendo ser estes realizados inclusive por alianças que realizam treinamentos cooperados (Lipnack; Stamps, 1994), o que faz com que exista compartilhamento das atividades de aprendizado e menores custos de treinamento dos funcionários. A segunda é pela experiência e vivência com os parceiros detentores de conhecimento, fazendo com que se aprenda por ensino direto ou mesmo do *know-how* adquirido pelas observações e convivência diária (Lundvall, 1996), havendo assim ações rotineiras de gestão de conhecimento (Dyer; Singh, 1998).

Para a obtenção deste conhecimento externo existente numa firma concorrente, contudo, é fundamental que exista capacidade de absorção desse conhecimento, ou seja, deve haver capacidade de aprendizado por parte da organização receptora. Cohen e Levinthal (1990) observam que esta capacidade da organização em levar para dentro da empresa e fazer uso do conhecimento entre os funcionários é a capacidade de absorção que ela tem em suas relações externas, provenientes desta mesma capacidade que cada funcionário possui. Os autores explicitam ainda que a capacidade de absorção do conhecimento está ligada com o ambiente de inovação que a empresa possui, o que proporciona uma estrutura de comunicação capaz de fazer com que os funcionários troquem informações entre si. Diversos fatores, no entanto, podem interferir no grau de aprendizado de uma organização, como o tipo específico de conhecimento oferecido, a similaridade entre as empresas envolvidas no processo de aprendizagem e na familiaridade existente (ou não) entre as firmas inter-relacionadas (Lane; Lubatkin, 1998; Lane et al, 2001).

Kim e Inkpen (2005) ressaltam ainda a importância do aprendizado, alegando que o aprendizado por meio de uma aliança representa mais que a aquisição de conhecimento, englobando também a acumulação de capacidades via alianças de experiências. A convivência e a percepção das características da organização com a qual se lida passam a ser formas de conhecimentos adquiridos que não devem ser desprezadas porque são essenciais para se manter uma rede de relacionamentos, que como visto é de suma importância para a organização contemporânea.

Assim sendo, a busca pelo conhecimento interorganizacional põe em evidência os processos de aprendizagem entre empresas. Quanto maior a capacidade de aprendizagem da organização, maior sua capacidade de geração de conhecimento (Senge, 2001). Desse modo, o aprendizado conduz as empresas à criação de valor, em especial nos casos em que as alianças são por natureza voltadas à pesquisa (Anand; Khanna, 2000).

No mais, deve-se ressaltar que a busca por conhecimento nas relações inter-organizacionais traz consigo não apenas a demanda pela aprendizagem, mas também a necessidade da internalização do conhecimento adquirido (Doz; Hamel, 2000). Ou seja, numa visão ampliada do indivíduo à organização, isso vai ao encontro das conclusões do estudo de Simonin (1997), em que o autor alega que não basta para as empresas associarem-se em alianças estratégicas para a obtenção de conhecimento se elas não forem capazes de internalizar o aprendizado externo. Nesse viés, a simples união estratégica entre organizações não tem efeitos para o desenvolvimento cognitivo das empresas caso não exista um processo de aprendizado apto a incorporar os elementos cognitivos externos.

O modelo de Probst et al (2002), apresentado na Figura 1, indica que essa busca externa por conhecimento pode ser útil quando se trata de um conhecimento já existente. Isso significa que quando o mercado demanda um conhecimento novo, a organização deve estar apta a desenvolver este conhecimento, seja internamente, mediante seus próprios esforços de processos de P&D (pesquisa e desenvolvimento), ou então buscando realizar estes processos de forma cooperada a fim de reduzir custos (Powell, 1987), riscos (Wehmeyer et al, 2001) e ganhar tempo no desenvolvimento desta tecnologia (Sierra, 1995).

Capacidade de aprender coletivamente

Um dos principais meios para o aprendizado coletivo provém do processo de P&D conjunto das empresas, havendo assim a co-utilização de recursos, tanto intelectuais quanto tecnológicos e financeiros das empresas envolvidas. Estes processos são propostos por autores como Kim e Inkpen (2005), argumentando que eles são voltados à inovação de produtos ou processos, numa busca por algo novo, que necessita, portanto, de conhecimentos novos para serem elaborados. Por isso, pode-se concluir que coalizões nos processos de P&D podem ainda servir como

impulsionadoras para se atingir maiores níveis competitivos para o desenvolvimento de curvas de aprendizado (Contractor; Lorange, 2002). Só deve haver uma ressalva neste aspecto porque, muitas vezes, cada organização tem seu conhecimento específico codificado à sua maneira e para lidar com essa diferença de linguagem deve haver uma interação direta e sistêmica entre as empresas neste tipo de processo (Britto, 2001), o que só é possível se houver a geração do capital social descrita anteriormente.

O aprendizado coletivo, entretanto, não se restringe apenas às atividades de inovação de produtos e processos da organização. Existem outros fatores importantes que são desenvolvidos em conjunto entre os membros de uma rede, mesmo que isso ocorra de forma inconsciente por parte das organizações.

Nesse sentido, tem-se a geração de capital social na rede que cria condições para os envolvidos organizarem conhecimentos e experiências comuns, os quais os levarão à criação de uma identidade e uma cultura semelhante. Isso potencializa a confiança e a própria relação entre os agentes, que assim trocam seus conhecimentos de forma mais espontânea e com menos entraves.

Outro fator que deve ser considerado, que é gerado implicitamente mediante a convivência informal entre os agentes, está relacionado à criação de elementos normativos, principalmente no que tange às transações entre as organizações. Estas normas são coletivamente criadas dentro do sistema de transação própria gerado pelas características específicas da rede e mantidas como um contrato social (mesmo que informalmente) entre os envolvidos numa relação de rede. Estas normas tendem a evoluir e tomar aspectos de leis propriamente ditas, como explica Scott (1995).

Nota-se que são elementos que provêm da idéia de que não se trata mais apenas de aprender e internalizar o conhecimento que outras firmas detêm, mas de desenvolver conjuntamente novos conhecimen-

tos, aprendendo junto com as demais organizações. Este processo pode se dar de forma explícita, no desenvolvimento conjunto de atividades específicas para geração de conhecimentos a serem buscados pelas demandas das organizações ou do mercado, ou ainda de forma tácita, na geração de características específicas do próprio processo de transações entre as organizações da rede, assim como propõem Nonaka e Takeuchi (1997).

O aprendizado colaborativo: uma nova filosofia de gestão

Sabendo-se que as organizações que não se mostrarem capazes de ser detentoras de conhecimento neste arranjo organizacional de rede estão condenadas ao desaparecimento (Fleury; Fleury, 2005), a melhor estratégia para isso ocorrer neste cenário é por meio das associações para o desenvolvimento conjunto destes conhecimentos, que têm poder de sinergia maior e são construídos de forma mais rápida.

Tem-se constatado que o pensamento começa a migrar do foco exclusivo para dentro das fronteiras da organização, entretanto ainda existe o problema relacionado aos objetivos das ações coletivas que não costumam ser vistas com o intuito de se realizar ações altruístas e solidárias. É comum buscar explicações para ganhos das associações principalmente no âmbito dos custos, percebendo-se um pensamento em que as atividades coletivas são explicadas pelo intuito final de obtenção de vantagens individuais. Ou seja, as ações coletivas acabam por não ter como objetivo o altruísmo e o bem-estar coletivo e sim um melhor nível de vantagens individuais em decorrência dos resultados adquiridos nas relações sociais de rede.

Nesse viés, trata-se de uma filosofia individualista, característica das organizações em que agem cooperativamente apenas diante da obtenção de resultados estratégicos finais que as favoreçam individual-

mente. A explicação para esse fato pode se comprovar por diversas teorias, com destaque para o Dilema do Prisioneiro, explicado pela Teoria dos Jogos (Varian, 2003), segundo a qual quando os agentes têm informações suficientes sobre suas próprias ações e as da concorrência (Bassan et al, 2003), pode-se, mediante negociação entre eles (Powell, 2003), alcançar um ponto que maximiza os ganhos de todos os agentes (Nash Junior, 1950).

Aponta-se, no entanto, para uma realidade em que a unidade foco de análise e de estratégia concentra-se na dimensão supra-organizacional da rede, sendo esta o palco para interações sociais (questão da imersão social). Assim, há uma relevante preocupação dos gestores com o desenvolvimento social resultante das interações entre organizações, fator esse responsável por assegurar a manutenção da própria rede.

Desta forma, o valor do conhecimento começa a ter caráter comunitário, o que impulsiona para um comportamento altruísta na construção de conhecimento colaborativo, embasado em incentivos intangíveis e simbólicos, com alto grau de capital social (Vale et al, 2006). Isso demonstra que o capital social em sua natureza está embasado em fatores implícitos, mas não desprezíveis, e que por isso é um fator que começa a ganhar importância nas discussões sobre redes.

No contexto descrito, portanto, caracterizado pela formação de grupos estratégicos de empresas e redes interorganizacionais, existe a necessidade de se criar em primeira instância um ideal coletivo, para o sustento do grupo, que quando é coeso tem o poder de se manter desenvolvimentista no atual cenário macroeconômico. Neste cenário de formação de redes, em que as idéias individuais acabam por serem submersas nas ações coletivas, é compreensível que a sobrevivência e a manutenção da rede sejam tidas como prioridade, o que deixa os objetivos individuais submissos às metas do grupo ao qual a organização pertence.

Ademais, Arnett (2002) defende a existência do comportamento de se manter as características específicas do grupo de relação num ambiente globalizado, havendo biculturalidades, mas não sobreposição de culturas. Isso quer dizer que em redes interorganizacionais costuma-se manter sua identidade cultural original pela preservação dos laços de ligação dos membros. Desse modo, manter essas semelhanças entre os membros do grupo consiste na existência de geração coletiva de conhecimentos entre as organizações consorciadas que são desenvolvidas colaborativamente e geridas pelo próprio grupo, seja no âmbito informal ou tomando proporções de institucionalização formal.

Este fenômeno de mudança de pensamento torna-se mais evidente quando se observa a comprovação do advento dessa filosofia de desenvolvimento coletivo sobre outras áreas auxiliares da construção de conhecimento, como é o caso das tecnologias de transferência de informações que auxiliam este processo colaborativo em ascensão, com destaque para o modelo *wiki*⁵ de desenvolvimento de conhecimento coletivo por rede de informações tecnológicas. Assim, a tecnologia que intermedeia estas relações de rede começa não apenas a evidenciar este fenômeno, mas principalmente a assumir um papel de facilitador para este processo, permitindo que se construam coletivamente informações necessárias para o aprendizado e a geração de conhecimento.

Desta forma, pode-se dizer que existe um estágio a mais ao modelo de Probst et al (2002), em que se tem duas opções ao desenvolver um novo conhecimento. Esse processo de desenvolver um novo conhecimento pode se dar internamente, para uso exclusivo da organização e para sua formação cognitiva interna, ou desenvolver externamente, em parceria com os aliados da firma. A partir do modelo de Probst et al (2002), apresentado na Figura 1, pode-se então definir a seguinte estrutura para a busca do conhecimento organizacional:

⁵ Trata-se de softwares que permitem a edição coletiva para construção de documentos informativos, em que não existe mais uma definição elaborada por um determinado autor e sim a construção coletiva de concepções e definições dos usuários do sistema.

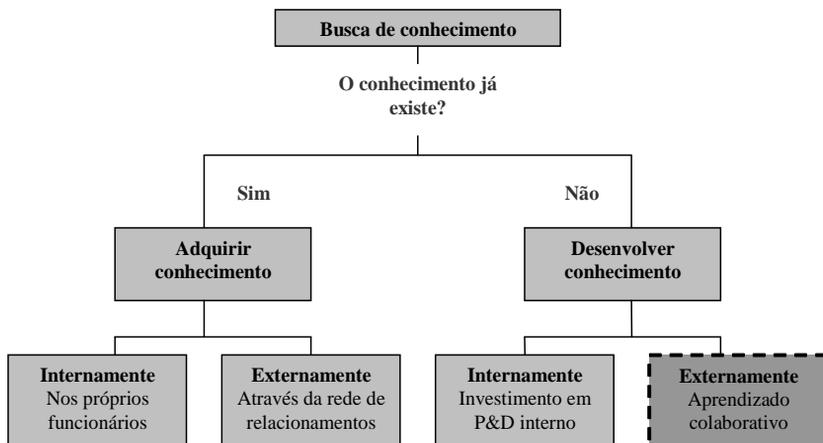


Figura 2: A busca pelo conhecimento organizacional

Conclusão

Embasando-se no apresentado, pode-se concluir que o ambiente de rede forma um contrato social entre as organizações em que se demanda diversos fatores a serem criados para tal, o que gera a criação de conhecimentos de forma conjunta, ainda que, às vezes, de modo implícito. A manutenção das características próprias do grupo exige que se exacerbe a questão da coletividade. Esta abrange o aprendizado de diversos elementos relacionados à gestão de redes, tais como aprender as questões institucionais que envolvem as transações interorganizacionais, aprender a compreender as especialidades e detenção de conhecimentos de seus parceiros, desenvolvendo assim a confiança e cooperação entre as organizações consorciadas.

Desse modo, a concepção do grupo ao qual a organização pertence tende a ganhar relevância maior que a própria organização, principalmente quando se fala em pequenas e médias empresas. A visão de que o potencial para se aprender coletivamente é maior que o individual está ganhando terreno. Não obstante isso, quando se fala no processo de de-

envolvimento de conhecimento colaborativo, há fatores que vão além do advento dessa estratégia no cenário organizacional, que na verdade já é utilizada há algum tempo, mas sim da filosofia de cooperação na criação de um conhecimento mais consistente. Além de ser um processo mais rápido e de maior aceitação, prioriza a democracia na elaboração de inovações e conhecimentos. As organizações não são mais detentoras exclusivas de conhecimento, assim, o conhecimento da rede tem valor comunitário num processo social de difusão de idéias mais consistente.

Esta discussão permeia a idéia de que não se trata apenas de permitir que outras empresas utilizem os conhecimentos da própria organização e de se obter uma fonte de conhecimento por meio das redes de relações interorganizacionais, mas de construir um novo conhecimento colaborativamente com os parceiros consorciados. Assim, a rede passa a ser um instrumento de relações não apenas para a busca de conhecimentos externos, mas principalmente, para a construção conjunta de conhecimentos.

Pode-se concluir, corroborando a Figura 2, que não se desenvolvem conhecimentos conjuntos apenas implicitamente, mas também, agora, explicitamente, com o objetivo específico de gerar novos conhecimentos. A tendência é que o “aprender coletivamente” seja cada vez menos uma inovação disruptiva e passe a constuir uma estratégia de sobrevivência num ambiente em que as redes estão ganhando proporções, uma vez que a busca por maior grau de conhecimento por meio da construção de inovações e novos conhecimentos de forma colaborativa gera maior produtividade deste processo.

Observando mais adiante, se uma organização constrói conhecimento coletivamente, ela conseqüentemente aprende também a lidar com este conhecimento coletivo. Assim, é fundamental para a organização participante deste sistema de desenvolvimento de conhecimento a capacidade de saber lidar com aprendizado coletivo e seus subseqüentes aspectos aqui apresentados.

Por fim, o presente artigo pretende pôr em pauta a discussão sobre a dificuldade encontrada em se estimular os empresários a aderirem aos novos paradigmas de aprendizagem coletiva, visto que os gestores, em sua maioria, têm resistências em trabalhar conjuntamente com outras organizações (Prahalad; Ramaswamy, 2004), o que configura um despreparo por parte deles. E neste contexto que vem ganhando proporções, eles precisam estar aptos a encarar fatores ligados à construção de conhecimentos coletivos. Há de se desenvolver iniciativas e comportamentos capazes de comportar a emergência de uma nova filosofia de construção colaborativa de conhecimentos.

Outro problema a ser enfrentado e discutido diante desse novo paradigma é que existe, nos casos práticos observados no Brasil, a necessidade da formação de um ambiente confiável e cooperativo capaz de impulsionar uma economia institucional passível de suportar estas novas tendências de geração de conhecimento conjunto.

Propõe-se como sugestões de pesquisas posteriores estudos comparativos referentes à filosofia de gestão do conhecimento de comunidades que vêm desenvolvendo significativamente esta construção colaborativa de conhecimento (por exemplo, as comunidades virtuais *wiki*) com a filosofia apresentada por empresários defensores de patentes e privatização do conhecimento. Sugere-se também estudar a fundo essa nova tendência de construção colaborativa de conhecimento e dos impactos que ela traz para a gestão do conhecimento, tida como fundamental para as organizações pós-industriais. Propõe-se, por fim, que se estabeleçam modelos de gestão capazes de suportar este novo paradigma da gestão do conhecimento.

Referências

- ALVAREZ, Roberto dos Reis; SILVA FILHO, Sérgio J. M. da; PROENÇA, Adriano. Redes simétricas e seu processo de definição de estratégia coletiva e modelo de governança: propostas no âmbito das redes de incubadoras e parques tecnológicos. SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador, nov. 2002.
- AMATO NETO, João. Redes dinâmicas de cooperação e organizações virtuais. In: AMATO NETO, João (Org.). *Redes entre organizações*. Domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.
- ANAND, Bharat N.; KHANNA, Tarun. Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 295-315, mar. 2000.
- ANAND, Vikas; GLICK, William H.; MANZ, Charles C. Thriving on the knowledge of the outsiders: Tapping organizational social capital. *The Academy of Management Executive*, v. 16, n. 1, p. 87-101, fev. 2002.
- ARNETT, Jeffrey Jensen. The Psychology of Globalization. *American Psychologist*, v. 57, n. 10, p. 774-783, out. 2002.
- BALDI, Mariana; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Calçado do vale: imersão social e redes interorganizacionais. RAE (Revista de Administração de Empresas), São Paulo, v. 46, n. 3, p. 16-27, jul./set. 2006.
- BASSAN, Bruno; GOSSNER, Olivier; SCARSINI, Marco; ZAMIR, Shmuel. Positive value of information in games. *International Journal of Game Theory*, v. 32, n. 1, p. 17-31, dez. 2003.
- BITTENCOURT, Gilson Alceu; ABRAMOVAY, Ricardo. Inovações institucionais no financiamento à agricultura: o Sistema Cresol. *Revista Economia Ensaios*, Uberlândia, v. 16, n. 1, p. 179-207, 2003.
- BOURDIEU, Pierre. The social space and the genesis of groups. *Theory and Society*, v. 14, n. 6, p. 723-744, nov. 1985.
- BRITTO, Jorge. Cooperação tecnológica e aprendizado coletivo em redes de firmas: sistematização de conceitos e evidências empíricas. ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 29., 2001, Salvador. *Anais...* Salvador, dez. 2001.
- CARLTON, Dennis W.; PERLOFF, Jeffrey M. *Modern Industrial Organization*. 3. ed. New York: Addison-Wesley, 2000.

- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHILD John; HEAVENS, Sally. Managing Corporate Networks from America to China. *Asia Pacific Business Review*, v. 5, n. 3/4, p. 147-180, spring/summer 1999.
- CLARKE, Thomas. The Knowledge Economy. *Education + Training*, v. 43, n. 4-5, p. 189-196, jul. 2001.
- COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n.1, p. 128-152, mar. 1990.
- COLEMAN, James S. Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, v. 94, Supplement, p. S95-S120, 1988.
- CONTRACTOR, Farok J.; LORANGE, Peter. The growth of alliances in the knowledge-based economy. *International Business Review*, v. 11, n. 4, p. 485-502, ago. 2002.
- DALE, Barrie G. Benchmarking on total quality management adoption: a positioning model. *Benchmarking: An International Journal*, v. 3, n. 1, p. 28-37, 1996.
- DAVENPORT, Thomas H.; GROVER, Varun. Special Issue: Knowledge Management. *Journal of Management Information Systems*, v. 18, n. 1, p. 3-4, summer 2001.
- DAVID, Paul A.; FORAY, Dominique. An introduction to the economy of the knowledge society. *International Social Science Journal*, v. 54, n. 171, p. 9-23, mar. 2002.
- DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. *A vantagem das alianças*. A arte de criar valor através de parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- DYER, Jeffrey H. Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 535-556, ago. 1997.
- _____; SINGH, Harbir. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, v. 23, n. 4, p. 660-679, out. 1998.
- EEROLA, Essi; MÄÄTTÄNEN, Niku. Strategic Alliances, joint investments, and market structure. *International Journal of Industrial Organization*, v. 22, n.2, p. 241-251, fev. 2004.

FALK, Ian; KILPATRICK, Sue. What is Social Capital? A Study of Interaction in a Rural Community. *Sociologia Ruralis*, v. 40, n. 1, p. 87-110, jan. 2000.

FIELD, John. *Social capital*. New York: Taylor & Francis, 2003.

FISCHER, Tânia Maria Diederichs. La experiencia de desarrollo local en ciudad patrimonio: el caso de Salvador de Bahia. CONGRESO DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 9., 2004, Madrid. *Anais...* Madrid, nov. 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. A arquitetura das redes empresariais como função do domínio de conhecimentos. In: AMATO NETO, João (Org.). *Redes entre organizações*. Domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.

FUKUYAMA, Francis. *Confiança*. As virtudes sociais e a criação de prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco, 1988.

GONÇALVES, Eduardo; GAVIO, Fremar P. H. Capacidade de inovação regional: o papel de instituições e empresas de base tecnológica em Juiz de Fora. *Nova Economia*, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 89-115, jan./jun. 2002.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GREENHALGH, Leonard. *Relacionamento estratégico*. A chave do sucesso nos negócios. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

GULATI, Ranjay. Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 40, n. 4, p. 619-652, dez. 1995.

HALINEN, Aino; TÖRNROOS, Jan-Ake. Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 9, p. 1.285-1.297, set. 2005.

HANDY, Charles B. *The Age of Unreason*. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

HARRINGTON JUNIOR, Joseph E. Optimal Cartel Pricing in the Presence of an Antitrust Authority. *International Economic Review*, v. 46, n. 1, p. 145-169, fev. 2005.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. Trust and Inter-Firm Relations in Developing and Transition Economies. *The Journal of Development Studies*, v. 34, n. 4, p. 32-61, abr. 1998.

IACOVOU, Charalambos L. Interorganizational Systems as an Uncertainty Reduction Strategy: A Resource Dependence Perspective. ANNUAL CONFERENCE OF ADMINISTRATIVE SCIENCES ASSOCIATION OF CANADA, 22., 1994, Halifax. *Anais...* Halifax, jun. 1994.

INOJOSA, Rose Marie. Redes de Compromisso Social. *RAP* (Revista de Administração Pública), Rio de Janeiro, v. 33, n. 5, p. 115-141, set./out. 1999.

KIM, Chang-Su; INKPEN, Andrew. Cross-border R&D alliances, absorptive capacity and technology learning. *Journal of International Management*, v. 11, n. 3, p. 313-329, set. 2005.

KLIKSBERG, Bernardo. Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo. *Revista de la Cepal*, Santiago, v. 69, p. 85-102, dez. 1999.

LANE, Peter J.; LUBATKIN, Michael. Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 5, p. 461-477, maio 1998.

_____; SALK, Jane E.; LYLES, Marjorie A. Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 12, p. 1.139-1.161, dez. 2001.

LEANA, Carrie R.; VAN BUREN III, Harry J. Organizational Social Capital and Employment Practices. *The Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 538-555, jul. 1999.

LESCA, Humbert; FREITAS, Henrique; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Inteligência antecipativa para decisão estratégica. *Revista Perfil*, Santa Cruz, p. 15-20, 2004.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. *Rede de Informações*. São Paulo: Makron Books, 1994.

LOPES, Fernando Dias; BALDI, Mariana. Laços sociais e formação de arranjos organizacionais cooperativos – proposição de um modelo de análise. *RAC* (Revista de Administração Contemporânea), Curitiba, v. 9, n. 2, abr./maio/jun. 2005.

LUNDVALL, Bengt-Ake. The Social Dimension of the Learning Economy. *Danish Research Unit for Industrial Dynamics Working Paper*, Aalborg, n. 96-91, abr. 1996.

MCCAMPBELL, Atefeh Sadri; CLARE, Linda Moorhead; GITTERS, Scott Howard. Knowledge management: the new challenge for the 21st century. *Journal of Knowledge Management*, v. 3, n. 3, p. 172-179, 1999.

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, v. 23, n. 2, p. 242-266, abr. 1998.

NASH JUNIOR., John F. The Bargaining Problem. *Econometrica*, v. 18, n. 2, p. 155-162, abr. 1950.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____; KONNO, Noboru; TOYAMA, Ryoko. Emergence of “Ba”. A Conceptual Framework for the Continuous and Self-transcending Process of Knowledge Creation. In: NONAKA, Ikujiro; NISHIGUCHI, Toshihiro (Orgs.). *Knowledge Emergence*. Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation. Oxford: Oxford University Press, 2001.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda; FLEURY, Maria Tereza Leme; CHILD, John. Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento*. Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVER, Chirstine. Determinants of Interorganizational Relationships: Integrations and Future Directions. *The Academy of Management Review*, v. 15, n. 2, p. 241-265, abr. 1990.

PALMER, Joy; RICHARDS, Ian. Get knetted: network behaviour in the new economy. *Journal of Knowledge Management*, v. 3, n. 3, p. 191-202, 1999.

PERRY, Monica L.; SENGUPTA, Sanjit; KRAPFEL, Robert. Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: are trust and commitment enough? *Journal of Business Research*, v. 57, n. 9, p. 951-956, set. 2004.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. Criando e sustentando um desempenho superior. 23. Ed. São Paulo: Campus, 1989.

POWELL, John H. Game Theory. In: FALCKNER, David O.; CAMPBELL, Andrew (Orgs.). *The Oxford Handbook of Strategy*, Oxford: Oxford University Press, 2003. v. 2.

POWELL, Walter W. Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development? *California Management Review*, v. 30, n. 1, p. 67-87, Fall 1987.

_____. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. In: STAW, Barry M.; CUMMINGS, Larry L. (Orgs.). *Research in Organizational Behavior*, v. 12. Greenwich: JAI Press, 1990.

_____; SNELLMAN, Kaisa. The Knowledge Economy. *Annual Review of Sociology*, v. 30, p. 199-220, ago. 2004.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. *O futuro da competição*. Como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. *Gestão do conhecimento*. Os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PUTNAM, Robert. The prosperous community: social capital and public life. *American Prospect*, n. 13, p. 35-42, spring 1993.

RAAGMAA, Garri. Regional Identity in Regional Development and Planning. *European Planning Studies*, v. 10, n. 1, p. 55-76, jan. 2002.

SARVARY, Miklos. Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. *California Management Review*, v. 41, n. 2, p. 95-107, winter, 1999.

SCHMITZ, Hubert; NADVI, Khalid. Clustering and Industrialization: Introduction. *World Development*, v. 27, n. 9, p. 1.503-1.514, set. 1999.

SCHULZ, Martin. The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 4, p. 661-681, ago. 2001.

SCOTT, W. Richard. Introduction: institutional theory and organizations. In: SCOTT, W. Richard; CHRISTENSEN, Soren Moller (Orgs.). *The Institutional Construction of Organizations: International and Longitudinal Studies*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. Arte e prática da organização que aprende. 9. ed. São Paulo: Best Seller, 2001.

SEUFERT, Andreas; VON KROGH; Georg; BACH, Andrea. Towards knowledge networking. *Journal of Knowledge Management*, v. 3, n. 3, p. 180-190, 1999.

SHER, Peter J.; LEE, Vivid C. Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Information & Management*, v. 41, n. 8, p. 933-954, nov. 2004.

SIERRA, M. Cauley de la. *Managing Global Alliances*. Key Steps for Successful Collaboration. London: Addison-Wesley, 1995.

SILVA, Sergio Luis da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002.

SIMONIN, Bernard L. The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 5, p. 1.150-1.174, out. 1997.

TRIGILIA, Carlo. Social Capital and Local Development. *European Journal of Social Theory*, v. 4, n. 4, p. 427-442, 2001.

ULRICH, Dave; JICK, Todd; VON GLINOW, Mary Ann. High-impact learning: Building and difusing learning capability. *Organizational Dynamics*, v. 22, n. 2, p. 52-66, Autumn 1993.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos; AMÂNCIO, Robson; LIMA, Juvêncio Braga de. Criação de gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. *Rausp* (Revista de Administração), São Paulo, v. 41, n. 2, p. 136-146, abr./jun. 2006.

VARIAN, Hal R. *Intermediate Microeconomics*. A Modern Approach. 6. ed. New York: W. W. Norton & Company, 2003.

VON HIPPEL, Eric. *Democratizing Innovation*. Cambridge: MIT Press, 2005.

WALKER, Gordon; KOGUT, Bruce; SHAN, Weijian. Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network. *Organization Science*, v. 8, n. 2, p. 109-125, mar./abr. 1997.

WEHMEYER, Kai; RIEMER, Kai; SCHNEIDER, Bernd. Roles and Trust in Interorganizational Systems. RSEEM (Research Symposium on Emerging Electronic Markets), 8., 2001, Maastricht. *Anais...* Maastricht, set. 2001.

WONG, Alfred; TJOSVOLD, Dean; ZHANG, Pengzhu. Developing relationships in strategic alliances: Commitment to quality and cooperative interdependency. *Industrial Marketing Management*, v. 34, n. 7, p. 722-731, out. 2005.

ZACK, Michael H. Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, v. 41, n. 3, p. 125-145, 1999.

ZELLMER-BRUHN, Mary E. Interruptive Events and Team Knowledge Acquisition. *Management Science*, v. 49, n. 4, p. 514-528, abr. 2003.

ZIKMUND, William G. *Business Research Methods*. 7. ed. Mason: Thomson South-Western, 2003.

ZUCKER, Lynne Goodman. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. In: STAW, Barry M.; CUMMINGS, Larry L. (Orgs.). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, 1986. V. 8.

Recebido em: 24/10/2006

Aceito em: 25/08/2007