

Cooperação Interorganizacional e Novos Formatos Organizacionais: a Inclusão do Nível Interorganizacional no *Continuum* da Aprendizagem

Autoria: Anelise Rebelato Mozzato, Denize Grzybovski

Resumo

A crescente busca por diferentes formas de relacionamentos interorganizacionais vem se apresentando como estratégia viável para o enfrentamento de ambientes cada vez mais incertos (HUMAN; PROVAN, 1997). Estudos sobre diferentes formas de aglomerações produtivas tem conquistado maior importância na literatura gerencial, sendo cada vez mais debatidas tanto em estudos nacionais como internacionais. Por conseguinte, a cooperação interorganizacional tornou-se centro do debate na economia mundial, no que tange ao desenvolvimento sustentável, e nos estudos organizacionais, em especial sobre a proliferação de novas e diferentes configurações organizacionais (APL, *clusters*, redes, outras). Em tais configurações organizacionais, as relações estabelecidas entre os diferentes atores resultam em interação e aprendizagem, sobretudo, a *learning-by-interacting* (LUNDUALL, 1992) e a compreensão dos processos da aprendizagem interorganizacional (AIO) entre os diferentes atores torna-se tema relevante de investigação, sobretudo, dado o fato de que é um fenômeno complexo e ainda em formação (INKPEN; TSANG, 2007). Ao longo dos últimos dez anos o foco dos estudos a respeito da aprendizagem organizacional (AO) se deslocou da aprendizagem intraorganizacional para a aprendizagem multi e interorganizacional (ENGESTRO; KEROSUO, 2007). Por mais que a AIO suscite múltiplas questões e pesquisas, a literatura, tanto nacional como internacional, ainda não apresenta um esquema conceitual analítico para o entendimento da mesma como um nível no *continuum* da aprendizagem (individual, grupal, organizacional e interorganizacional). Dado o exposto, torna-se notória a ampliação do escopo de análise sobre AIO como um nível da aprendizagem organizacional, já identificado por Crossan et al. (1995), mas não incluso no esquema conceitual analítico (*framework*) proposto a partir dele por Crossan, Lane e White (1999). Com base nesse *framework* o presente ensaio teórico tem como objetivo apresentar um esquema conceitual analítico para a inclusão do nível interorganizacional no *continuum* da aprendizagem, legitimando o já nomeado por Crossan et al. (1995), Knight (2002) e Knight e Pye (2005). Assim, na proposição deste *framework* para o entendimento da AIO como um processo dinâmico, explicita-se o quarto nível, o interorganizacional, e o quinto processo, a cooperação. Seguindo a mesma linha de raciocínio, toma-se como base a tabela desenvolvida por Crossan, Lane e White (1999) para a elaboração de outra tabela, na qual são inclusas as categorias analíticas para o nível interorganizacional da aprendizagem no processo das relações interorganizacionais: capacidade absorptiva, cultura e contexto, confiança e interação. Assim, a contribuição teórica deste estudo está em proporcionar o entendimento da AIO como num *continuum* da aprendizagem, apresentando as categorias de análise para a realização de estudos nesta dimensão da aprendizagem. Ainda, entende-se que a pesquisa se reveste de relevância na medida em que contribui para o avanço do entendimento da AIO nas relações interorganizacionais.

1 Introdução

A crescente busca por diferentes formas de relacionamentos interorganizacionais vem se apresentando como estratégia viável para o enfrentamento de ambientes cada vez mais incertos (HUMAN; PROVAN, 1997). Estudos sobre diferentes formas de aglomerações produtivas tornaram-se mais importantes na literatura, sendo cada vez mais debatido tanto em estudos nacionais como internacionais. Assim, a cooperação interorganizacional ganha espaço na economia mundial devido ao surgimento de novas e diferentes configurações organizacionais: APL, *clusters*, redes, etc. Em tais formas de organizações, as relações estabelecidas entre os diferentes atores resultam em interação e aprendizagem, sobretudo, a *learning-by-interacting* (LUNDUALL, 1992). Nesse contexto, a compreensão dos processos da aprendizagem interorganizacional (AIO) entre os diferentes atores torna-se tema relevante, sobretudo, dado o fato de que é um fenômeno complexo e ainda em formação que abre espaço interessante para investigações diversas e por muitos anos (INKPEN; TSANG, 2007).

A aprendizagem organizacional (AO) tem sido estudada intensamente nos últimos tempos. Embora exista ampla aceitação e seja dada importância à AO no desempenho estratégico das organizações, a complexidade e diversidade conceitual que permeiam tais estudos não são negadas (FIOL; LYLES, 1985; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005; BITENCOURT, 2005; ANTONELLO, 2005), o que não é diferente no que se refere à AIO. Ao longo dos últimos dez anos o foco dos estudos a respeito da aprendizagem organizacional (AO) cada vez mais tem se deslocado da aprendizagem intraorganizacional para as aprendizagens multi e inter organizacionais, mas sem apresentar profundidade conceitual (ENGESTRO; KEROSUO, 2007). Além de se tratar de um tema complexo, abarca uma pluralidade de conceitos em razão da tênue diferenciação entre os mesmos e a sobreposição de teorias nos estudos sobre relações interorganizacionais (CROPPER et al., 2008). Não obstante, a AIO constitui-se num campo de análise ainda em formação.

Por mais que a AIO suscite múltiplas questões e pesquisas, a literatura nacional e internacional ainda não apresenta um esquema conceitual analítico para o entendimento da mesma como num *continuum* da aprendizagem: individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Dentre os muitos trabalhos existentes, percebe-se que este quarto nível da aprendizagem é considerado, citado e estudado, contudo, sem a apresentação de um *framework*, a exemplo do apresentado com Crossan, Lane e White (1999), explicitando e tal nível num *continuum*. Dada tal realidade, pretende-se aproveitar as contribuições de tais pesquisas, enfatizando uma visão processual e de interligação dinâmica entre os quatro níveis de aprendizagem, os quais são: individual, grupal, organizacional e interorganizacional. É nesse sentido, privilegiando uma abordagem explícita e esquematicamente inclusiva, que se percebe o caráter inovador deste trabalho.

Dado o exposto, torna-se necessária a ampliação do escopo de análise sobre AIO, entendendo esta como parte de um *continuum* da aprendizagem organizacional, nível identificado por Crossan et al. (1995) mas não incluso no esquema conceitual analítico (*framework*) apresentado pelos autores. Com base no referido *framework* (CROSSAN; LANE e WHITE, 1999), este ensaio teórico tem como objetivo propor a inclusão do nível interorganizacional da aprendizagem, legitimando o já nomeado por Crossan et al. (1995), Knight (2002) e Knight e Pye (2005) e avançando no estudo com a apresentação das categorias de análise para a dimensão “interorganizacional”

A proposta se justifica pelo fato de o nível interorganizacional ser o menos explorado nos estudos sobre aprendizagem na área de Administração, bem como contribui sobremaneira para o entendimento da AIO nas relações interorganizacionais. Por fim, entende-se que a proposta se reveste de relevância na medida em que contribui para o entendimento da

aprendizagem em todos os níveis (individual, grupal, organizacional e interorganizacional), ao apresentar as categorias analíticas para este último nível da aprendizagem.

Nessa linha de pensamento, o presente ensaio teórico está estruturado em cinco partes. À primeira, constituída desta introdução, segue-se a segunda que apresenta o referencial teórico, o qual enfatiza as relações interorganizacionais e a aprendizagem em diferentes níveis. Na terceira parte apresenta-se uma proposta conceitual analítica para a inclusão do quarto nível da aprendizagem nos estudos em organizações. Na sequência, a quarta parte destaca as possibilidades e limitações da utilização do *framework* proposto em pesquisas empíricas. Por fim, apresentam-se as considerações finais seguidas das referências utilizadas neste trabalho.

2 Relações Interorganizacionais e Aprendizagem Interorganizacional

Na atualidade discute-se muito a escolha de estratégias dinâmicas para as organizações na busca da criação, manutenção e renovação de vantagens competitivas. Nesse contexto, é necessário pensar em novas e diferenciadas formas de configurações organizacionais, entre as quais se destacam as relações de cooperação interorganizacional. Como refere Fayard (2008, p. XI): “É nesse contexto que as redes de cooperação empresariais surgem como uma das principais alternativas gerenciais para lidar com os desafios dessa nova economia”.

Diferentes formas de relações interorganizacionais podem servir como resposta às exigências do mercado, visto que a velocidade das mudanças no mundo dos negócios e a consequente busca pela competitividade exigem alto nível de qualidade e inovação e baixos custos. Nesse sentido, Jarillo (1988) explicita a rede como uma nova configuração organizacional, que, como tal, deve ser pensada em termos estratégicos, na qual os relacionamentos cooperativos podem ser a fonte das forças competitivas. Posteriormente, Jarillo (1993) mostra como um modo diferente de organizar relacionamentos entre empresas pode resultar em desempenho de negócios consistentemente superior em indústrias específicas. O autor deixa claro que compreender uma rede é complexo, mas se constitui como alternativa estratégica competitiva e reforça que a visão atomista do modelo tradicional, em que cada participante está “sozinho contra o mundo”, pode não ser a forma mais eficiente de competir. Nesse sentido, Balestrin e Verschoore (2008) destacam a importância das estratégias coletivas, evidenciando que muitas empresas têm aumentado sua competitividade com a formação de redes ou outras estratégias de cooperação.

Pittaway et al. (2004) apontam que recentes trabalhos sobre competitividade têm enfatizado a importância das redes de negócios para a inovação, que, por mais que ainda possam parecer fragmentados os *insights* nesse sentido, as redes constituem-se como uma possibilidade emergente (JARILLO, 1993). O autor aborda a cooperação da rede como forma para competir, podendo haver cooperação entre companhias e, ao mesmo tempo, competição entre elas. De fato, essas duas dimensões se sobrepõem. No entanto, enfatiza Todeva (2006) que as redes são predominantemente colaborativas e envolvem alguma forma de compartilhamento de recursos. Sintetizando, clássicos como Jorde e Teece (1989) e Jarillo (1993), Brandenburger e Nalebuff (1996) e pesquisadores brasileiros como Shima (2006) e Baiardi (2008) afirmam que a cooperação e a competição coexistem também nessas novas configurações estruturais. Tal fato remete a ideia da “coopetição”, termo cunhado por Brandenburger e Nalebuff (1996), que significa pensar a cooperação em processos que coexistam com a competição. Contudo, a confiança é considerada como fator imprescindível nos processos de cooperação, por mais que coexista a competição.

Torna-se evidente que a incorporação da perspectiva de redes assume papel importante para a compreensão do comportamento das organizações nos novos tempos em suas diferenciadas relações interorganizacionais. Na atualidade, na busca de uma nova noção de competitividade, as ações colaborativas, nas suas mais variadas formas, são bem pertinentes.

As alianças “são estratégicas por serem estabelecidas com interesses específicos por parte dos envolvidos, podendo, portanto, envolver firmas rivais. Nesse sentido, a cooperação e a concorrência são simultâneas, dinâmicas e contraditórias” (SHIMA, 2006, p.356).

Diferentes arranjos interorganizacionais têm evidenciando ganhos aos agentes econômicos envolvidos. Como referem Jorde e Teece (1989), esses novos arranjos organizacionais possibilitam o aumento do acesso a novos conhecimentos, facilitando a AO, o acesso às novas tecnologias, o processo de inovação e permitindo a ampliação da capacidade tecnológica. Colaboração interorganizacional está relacionada a uma variedade de importantes resultados, entre os quais o *sharing*, em que a transferência do conhecimento é facilitada. Portanto, a colaboração facilita a criação de novos conhecimentos, produzindo inovação e novas soluções, e pode ajudar as organizações a tomarem uma posição mais central e competitiva em relação àquelas que trabalham de forma isolada, evidenciando a possibilidade de coexistência da colaboração e da competição.

Pode-se, portanto, afirmar que as organizações que assumem diferentes configurações organizacionais por meio de relações interorganizacionais buscam também, e, muitas vezes, facilitar a difusão do conhecimento, o que é comprovado por pesquisas internacionais e nacionais que demonstram a possibilidade do compartilhamento do conhecimento e AIO por meio da atividade colaborativa também em ambientes complexos.

Torna-se evidente a importância do fluxo das informações e, por consequência, do conhecimento, o qual é facilitado num sistema de cooperação interorganizacional. Desse modo, Shima (2006) ressalta a importância do compartilhamento de recursos e de informações interfirmas e o maior fluxo de informações necessárias às empresas globais. Nesse sentido, refere Shima (2006, p.347): “A fonte de competitividade da firma não vem de fora, mas da sua capacidade de encontrar, num sentido mais geral, soluções criativas – como novos processos, diferenciação de produtos e, principalmente, novos arranjos organizacionais e/ou institucionais”.

Contudo, destaca-se a importância da AIO em razão de que aprendizagem não se apresenta só como motivo que leva à formação de alianças estratégicas, mas também como necessária à eficácia na cooperação (LARSSON et al., 1998). Facilitadas pelas relações interorganizacionais, a aprendizagem e a inovação colaborativa destacam-se como indispensáveis para o futuro competitivo das diferentes configurações organizacionais. Diante desse contexto, percebe-se que a habilidade para aprender, inovar e difundir conhecimentos torna-se essencial também nas relações interorganizacionais de cooperação. Da mesma forma, a importância da confiança no compartilhamento de informações e gestão do conhecimento fica evidenciada.

Powell (1998) constitui-se num clássico que trata da questão da aprendizagem por meio da colaboração. Após discutir a dupla face da colaboração, o autor utiliza exemplos do campo da biotecnologia e das indústrias farmacêuticas, a fim de evidenciar formas pertinentes de se trabalhar com a gestão do conhecimento com vistas ao partilhamento de informações e aprendizagem em rede de colaboração, destacando que a empresa que participa de uma rede possui maior capacidade inovativa do que aquela que trabalha individualmente. Por fim, deixa claro que a colaboração e a aprendizagem por meio da colaboração ocorrem de muitas formas diferentes, havendo a necessidade de se questionar e se buscar “caminhos” que apontem para a promoção e gestão do conhecimento.

Hardy, Phillips e Lawrence (2003) debatem a respeito dos efeitos da colaboração interorganizacional afirmando que, por meio desta, não somente se transfere o conhecimento existente entre as organizações, mas se facilita a criação de novos conhecimentos. A pesquisa sobre redes e políticas interorganizacionais sugere que a colaboração pode ajudar organizações a ocuparem uma posição mais central em relação a outras organizações. Os

resultados da pesquisa realizada pelos autores apontam para a importância de se desenvolver uma melhor compreensão da variedade de efeitos que o trabalho colaborativo pode ter.

Inclusive, há um crescente interesse no entendimento de como os processos interativos, particularmente em aglomerados de micro, pequenas e médias empresas, interferem no sentido de reforçar o aprendizado nas empresas (CASSIOLATO, 2004). Inclusive, com base no papel e na importância dessas aglomerações produtivas, percebe-se que o aproveitamento das sinergias geradas aumenta consideravelmente as chances de sobrevivência e crescimento, gerando vantagens competitivas duradouras (AMATO NETO, 2000; CASSIOLATO; LASTRES, 2003).

No entanto, vários caminhos diferentes podem ser tomados na busca da troca de informações e conhecimento de forma colaborativa. Nesse sentido, Powell (1998) refere que há vários questionamentos em relação à melhor maneira de se trabalhar com a aprendizagem de forma colaborativa. A criação de rede resulta em nova configuração organizacional, a qual pode prover uma plataforma de aprendizado organizacional, proporcionando à aliança e aos parceiros acesso a novos conhecimentos (INKPEN, 1998). Contudo, a aprendizagem em rede é um fenômeno complexo que abre espaço interessante para investigações diversas em torno dos temas conhecimento e aprendizado mútuo (INKPEN, TSANG, 2007), bem como para ampliar a discussão da aprendizagem interorganizacional.

2.1 Aprendizagem Organizacional e Interorganizacional

Torna-se notório que a literatura sobre AO tem avançado nos últimos tempos. Como referem Antonello e Godoy (2010), tanto tem avançado em termos de volume de publicações como tem apontado para outras dimensões de análise para o tema. Com tais avanços, as autoras temem a perda de especificidade do próprio conceito. É “pela própria abrangência, que o debate apropria diversos campos teóricos: psicológicos, sociológicos, culturais, históricos e metodológicos, além da gestão propriamente dita”. Salientam também que, assim como nos estudos sobre relações interorganizacionais, em AO “os conceitos predominantes recebem uma influência forte da abordagem da administração científica tradicional” (ANTONELLO; GODOY, 2010, p.313).

Em virtude de a AO não se constituir foco principal nesta pesquisa, não se tem como pretensão aprofundá-la, o que já foi realizado, em nível internacional, por Dierkes et al. (2001), e, em nível nacional, por Ruas, Antonello e Boff (2005). Além do mais, teses brasileiras já realizaram revisão do campo da AO (BITENCOURT, 2001; ANTONELLO, 2004; VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2007; GRZYBOVSKI, 2007; TAKAHASHI, 2007; ESTIVALETE, 2007), além dos dois artigos recentemente publicados em periódicos nacionais, por Antonello e Godoy (2009; 2010).

Por fim, cabe salientar que se reconhece, assim como o faz Easterby-Smith et al. (2004), que ainda há muito mais para se aprender sobre AO. Contudo, por considerar importante não cair no erro de não considerar as contribuições dos diversos estudos já desenvolvidos sobre AO, enfatizou-se a questão do estado da arte já trabalhado, destinando-se o subcapítulo a seguir a rever conceitos clássicos da AO percebidos como importantes para o entendimento da inclusão da aprendizagem interorganizacional como quarto nível, seguindo a lógica de Crossan, Lane e White (1999), Knight (2002) e Knight e Pye (2005).

2.1.1 Aprendizagem Organizacional

Como referem Easterby-Smith, Burgoyne e Araujo (2001) e Ruas, Antonello e Boff (2005), a questão de como promover a AO não se encontra suficientemente respondida. Apesar de a AO estar sendo trabalhada desde 1964, foi com Argyris e Schön (1978) que o

tema começou a ser mais pesquisado, mas só a partir de 1990 ganhou notoriedade, principalmente após a publicação dos trabalhos de Peter Senge.

Crossan, Lane e White (1999) analisaram o aprendizado organizacional, propondo um *framework* (Figura 1) e identificando quatro processos de aprendizagem (intuição, interpretação, integração e institucionalização) em três níveis de análise (individual, grupal e organizacional). Salientam ainda que tais níveis são permeados (unidos) por processos tanto sociais como psicológicos.

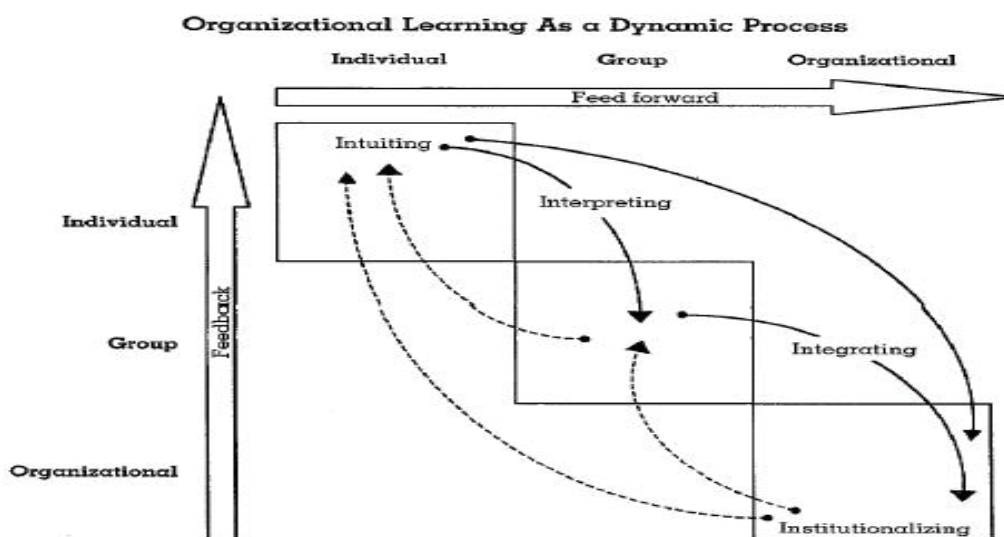


Figura 1: Aprendizagem organizacional como um processo dinâmico
Fonte: Crossan, Lane e White (1999, p. 532)

Por mais que Crossan et al. (1995) tenham identificado o quarto nível de aprendizagem (o interorganizacional), Crossan, Lane e White (1999), mesmo anos depois, não o incluíram no *framework* proposto por eles. Contudo, lembram que, entre outras implicações, a AO é mais do que simples transferência de dados, informações ou conhecimento, além de que mudanças no conhecimento não necessariamente levam a mudanças nas ações.

A AO não se constitui como foco principal nesta pesquisa, mas subsidia outra dimensão do conceito, a interorganizacional. Portanto, a dimensão intraorganizacional será considerada como um “contínuo” para o entendimento da dimensão interorganizacional, não se negando a intersecção entre ambas (AO e AIO). Nesse sentido, afirma Holmqvist (2003, 2004, 2009) que não se pode desconsiderar a inter-relação entre a aprendizagem intra e a inter organizacional, as quais podem ser analisadas independentemente (LARSSON et al., 1998). Inclusive, Holmqvist (2003) deixa claro que a aprendizagem é oriunda das interações da organização com o seu contexto, o que inclui também as interações com outras organizações, assumindo que elas aprendem pela interação organizacional (HEDBERG, 1981).

2.1.2 Aprendizagem Interorganizacional

Os estudos a respeito da AIO iniciam, principalmente, no final da década de 1990 (LARSSON et al., 1998). Nesse sentido, referem os autores que, apesar do reconhecimento de que as relações colaborativas fazem parte das configurações organizacionais nas últimas décadas, a compreensão no que se refere a alianças de aprendizagem até a data tem sido limitada (LARSSON et al., 1998).

Ainda mais recentemente, pesquisadores como Hardy, Phillips e Lawrence (2003), Greve (2005), Engestro e Kerosuo (2007), Inkpen e Tsang (2007), Nooteboon (2008), entre

outros, apontam para a necessidade de aprofundamento dos estudos referentes à AIO. Em nível nacional, pesquisadores como Estivalet (2007), Estivalet, Pedrozo e Besnis (2008) e Balestrin e Verschorre (2008) assinalam a mesma necessidade. Também recentemente, Antonello e Godoy (2009; 2010) salientam como relevantes pesquisas que contemplem redes de organizações e comunidades de aprendizagem, fazendo-se necessário o aprofundamento da aprendizagem em nível interorganizacional, principalmente em razão de haver predominância dos estudos que consideram os níveis individual e organizacional, com pouca consideração ao papel dos níveis grupal, interorganizacional e societal. Portanto, afirmam que a ampliação do escopo para examinar diferentes atores nos diversos níveis de análise, perpassando os limites organizacionais, deve fazer parte da agenda das pesquisas futuras, auxiliando, assim, no avanço do campo de conhecimento.

Outros trabalhos como os de Dierkes et al. (2001), Easterby-Smith, Burgoyne e Araujo (2001) e Easterby-Smith e Lyles (2003), em nível internacional, e os nacionais já citados trazem grande contribuição para os estudos sobre a aprendizagem, principalmente ao revisarem a evolução da área, destacando diferenças existentes na literatura e apontando para a necessidade de mais estudos (e mais aprofundados) no que se refere à AIO. Também *Handbook of inter-organizational relations*, publicado em 2008, aponta em seus diversos artigos para a necessidade de aprofundamento dos estudos atinentes à AIO.

Nessa linha de pensamento, o aprendizado interativo (*learning-by-interacting*) passa a fazer parte das pesquisas em economia, focando no papel dos vínculos e redes que envolvem diferentes organizações, facilitando a cooperação. Partindo de constatações de pesquisas empíricas já realizadas ou em realização pela Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist), os processos interativos de aprendizagem são valorizados. Nesse sentido, Britto (2004, p.1) refere ser evidente a “importância de um melhor entendimento das características dos processos coletivos de capacitação e aprendizado, baseado em múltiplas formas de articulação e cooperação entre agentes”, possibilitando a ampliação da capacidade produtiva e inovativa das empresas e instituições.

Estudos referentes à AIO são multidisciplinares e a dinamicidade do processo só poderá ser elucidada nesta perspectiva. Deste modo, visando melhor compreensão da AIO, faz-se necessário o entendimento dos elementos constitutivos deste nível de aprendizagem, destacando-se capacidade absorptiva, cultura e contexto, confiança e interação.

Diante do exposto, percebe-se que muitas variáveis interferem na AIO, o que lhe confere complexidade, contudo, sua importância é inquestionável. Pois, corrobora-se com Fayard (2008) quando afirma que é por meio da interação entre os agentes além das fronteiras organizacionais que se promove um ambiente de aprendizado coletivo. Portanto, diante da realidade emergente o campo de pesquisa ainda carece de estudos teóricos, sobretudo, empíricos, como os de MacDonald e Crossan (2010), que tratam do processo da aprendizagem entre organizações diversas.

3 Legitimação da Inclusão do Quarto Nível de Aprendizagem: AIO

Justamente pelo fato da AIO constituir-se num campo de análise ainda em formação, justifica-se a formalização da inclusão desse nível de aprendizagem nos estudos sobre aprendizagem, legitimando o que já foi tratado por muitos autores. Dessa forma, para propor um *framework* para análise da AIO em relações interorganizacionais, convém reconhecer a importância das contribuições de diversos estudos anteriores, bem como salientar a estreita relação entre a AO e a AIO.

Knight e Pye (2005), com base nos argumentos de Crossan et al. (1995) e em Knight (2002), chegam a conclusão de que o quarto nível do processo de aprendizado constitui-se no aprendizado em rede, seja por meio de indivíduos, seja de grupos ou organizações. Assim,

concebem o aprendizado em rede como o que ocorre entre um grupo de organizações, enquanto grupo, por meio de processos compartilhados. Para fins deste trabalho de pesquisa, é este quarto nível de aprendizado que está sendo colocado em pauta – nível interorganizacional proposto por Crossan et al. (1995), tendo como foco a aprendizagem na e por meio das relações entre organizações e diferentes agentes envolvidos em relações interorganizacionais.

Nesse contexto, inicialmente, propõe-se a inclusão do quarto nível da aprendizagem, o interorganizacional, no *framework* elaborado por Crossan, Lane e White (1999) referente à análise da AO (Figura 2), tratando do quinto processo nesse nível, a cooperação.

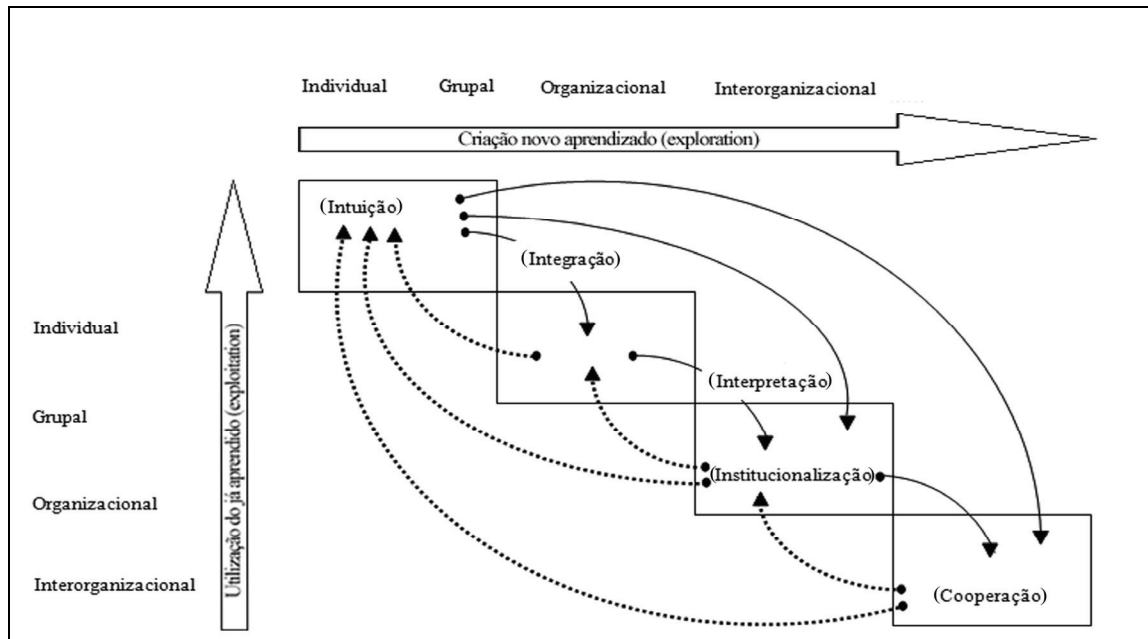


Figura 2 - AIO como um processo dinâmico por meio da cooperação.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Diante do *framework* proposto para o entendimento da AIO como um processo dinâmico por meio da cooperação, explicita-se o quarto nível, o interorganizacional, e o quinto processo, a cooperação. O nível interorganizacional diz respeito às relações estabelecidas pelas organizações além do limite organizacional. O processo de cooperação está conexo às estratégias relacionais (sugerem ser de cooperação) estabelecidas entre os diferentes agentes nos relacionamentos interorganizacionais.

A dinâmica do *framework* proposto é explicada de maneira semelhante à de Crossan, Lane e White (1999). Na realidade, até os três primeiros níveis de aprendizagem e os quatro processos envolvidos adotam-se as explicações dos autores. Contudo, no que tange ao quarto nível e ao quinto processo incluído, mesmo que se siga a mesma lógica, cabe salientar que a intuição intervém na integração, que, por sua vez, também intervém na interpretação e esta, na institucionalização. Assim, esta última intervém nos processos cooperativos. Por conseguinte, a cooperação interfere na institucionalização, a qual interfere na interpretação e, na sequência, na integração e, por último, na intuição. Diante de tal dinâmica (ida e volta), observa-se que a aprendizagem se dá ao longo dos quatro níveis: individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Contudo, ao ser incluído este quarto nível, entende-se que a interferência direta da intuição na institucionalização (proposta por Crossan, Lane e White, 1999) é transferida para a cooperação. Nessa mesma linha de pensamento, quando os autores propõem que a institucionalização incide diretamente na intuição, entende-se que é a cooperação incidindo diretamente na intuição. Além do mais, como assinalam, tais níveis são permeados por processos sociais e psicológicos.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, toma-se como base a tabela desenvolvida por Crossan, Lane e White (1999, p.525) para a elaboração da Tabela 1, na qual são inclusas as categorias analíticas para o nível interorganizacional da aprendizagem no processo das relações interorganizacionais. Nada foi modificado nos três primeiros níveis e respectivas categorias de análise propostas pelos autores.

Nível	Processo	“Entradas”/Resultados
Individual	Intuição	Experiências
		Imagens
Grupal	Interpretação	Metáforas
		Linguagem
	Integração	Mapa cognitivo
		Conversação dialogada
Organizacional	Institucionalização	Troca de entendimento
		Ajustamento mútuo
		Sistemas interativos
Interorganizacional	Relações interorganizacionais	Rotinas
		Sistemas de diagnósticos
		Regras e procedimentos
		Capacidade absorptiva
		Cultura/contexto
		Confiança
		Interação
		Cooperação

Tabela 1 – Aprendizagem: cinco processos através de quatro níveis.
Fonte: Elaborado pelas autoras.

A Tabela 1 contempla o nível interorganizacional da aprendizagem, no nível das relações interorganizacionais. Nesse nível, as categorias de análise (capacidade absorptiva, cultura e contexto, confiança e interação) podem resultar em relações de cooperação que facilitam a aprendizagem interorganizacional. Assim, afirma-se que o quinto processo do quarto nível de aprendizagem constitui-se na AIO. Dessa forma, as quatro categorias de análise explicitadas são passíveis de investigação empírica em diferentes configurações interorganizacionais.

Com base na proposição efetivada por meio da Tabela 1, são elencados elementos conceituais para cada categoria analítica, além de explicitar as proposições teóricas correspondentes e autores considerados na revisão teórica das quatro categorias analíticas

propostas. Por mais que tais questões podem e devem ser aprofundadas no decorrer da execução de uma pesquisa empírica, o constructo da aprendizagem no nível interorganizacional já pode ser representado, o que se faz no Quadro 1.

CATEGORIA ANALÍTICA	ELEMENTOS CONCEITUAIS	PROPOSIÇÕES TEÓRICAS
Capacidade absorptiva	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação - Fluxos informacionais - Espaços de Interação - Ideias partilhadas - <i>Sharing</i> - Inovação - Conhecimento - Cumulatividade - Receptividade 	<p>Termo cunhado por Cohen e Levinthal (1990), que significa a habilidade para reconhecer, assimilar e aplicar novos conhecimentos externos. Diante dessa proposição, os autores tratam da capacidade absorptiva como facilitadora do processo de AIO.</p> <p>Nesse sentido, a capacidade absorptiva evidencia característica de cumulatividade, facilitando a aprendizagem de processos posteriores tanto intra como interorganizacional.</p>
<p>Autores de referência: Cohen e Levinthal (1990); Levinson e Asahi (1995); Lane e Lubatkin (1998); Larsson et al. (1998); Child (2001); Lane, Salk e Lyles (2001); Inkpen e Tsang (2007); Villardi e Castro Junior (2007); Nootboom (2008).</p>		
Cultura/contexto	<ul style="list-style-type: none"> - Relações familiares - Relações de amizade - Normas e Valores - Barreiras/facilitadores cognitivos e emocionais - Capital Social - Capital relacional - Interações/ sinergia - <i>Embeddedness</i> - Questões regionais 	<p>Características próprias de determinado local ou região em que acontecem as relações interorganizacionais.</p> <p>Consiste na racionalidade social que leva em consideração as capacidades e potencialidades inerentes a cada local e/ou nova configuração. Esse “alinhamento” cultural aumenta o desempenho e possibilidade de AIO.</p>
<p>Autores de referência: Granovetter, (1985); Levinson e Asahi (1995); Putnam (1996); Nahapiet e Ghoshal (1998); Reinhardt, Bornemann, Pawlowsky e Schneider (2001); Greve (2005); Aun, Carvalho e Kroeff (2005); Capello e Faggian (2005); Inkpen e Tsang (2007); Hauser, Tappeiner e Walde (2007); Jones e Lichtenstein (2008); Kenis e Oerlems (2008); Nahapiet (2008); Yeung (2008); Sáenz et al. (2010).</p>		
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> - Compromisso mútuo - <i>Embeddedness</i> - Capital relacional 	<p>Reflete a convicção de que a palavra do parceiro será cumprida, assegurando, por consequência, que as obrigações do relacionamento serão exercidas.</p>
<p>Autores de referência: Williamson (1981); Larson (1992); Perrow (1992); Larson (1992); Inkpen e Beamish (1997); Ring (1997; 2008); Larsson et al. (1998); Child (1999); Tsang (1999); Inkpen (2000); Lane (2001); Locke (2001); Mohr e Singupta (2002); Nootboom (1996; 2005); Woolthuis, Hillebrand e Nootboom (2005); Grandori e Cacciatori (2006); Inkpen e Tsang (2007); Bachmann e Zaheer (2008); Gulati e Nickerson (2008); Nootboom (2008); Lui (2009); Janowicz-Panjatin e Noorderhaven (2009); Souza (2010).</p>		
Interação	<ul style="list-style-type: none"> - Conectividade - Identidade/ Objetivos comuns - Laços fortes/fracos - Complementaridade - Centralidade 	<p>Diz respeito à capacidade de interação entre os diversos agentes que mantêm relações interorganizacionais, constituindo-se num importante pressuposto que confere sucesso às relações e aos processos de AIO.</p>
<p>Autores de referência: Jarillo (1993); Larsson et al. (1998); Scmitz e Nadvi (1999); Aun, Carvalho e Kroeff (2005); Greve (2005) Balestrin e Verschoore (2008); Balestrin, Vargas e Fayard (2008); Nahapiet (2008); Nootboom (2008).</p>		

Quadro 1 – Constructo AIO: definições das categorias de análise
Fonte: Elaborado pelas autoras com base na opção teórica.

O constructo da aprendizagem no nível interorganizacional aqui apresentado contempla um novo parâmetro da investigação sobre aprendizagem nas organizações contemporâneas, ao mesmo tempo em que desafia os estudos organizacionais a ampliarem o escopo para entender os conteúdos presentes nas relações entre diferentes organizações que atuam em APLs, *clusters* e outros.

4 Considerações Finais

Dado o fato de que a ampliação do escopo para examinar diferentes agentes nos diversos níveis de análise ultrapassa os limites organizacionais e faz parte da agenda de pesquisas futuras delineadas para os estudos nacionais sobre AO (ANTONELLO; GODOY, 2009; 2010), são relevantes pesquisas que contemplem a AIO. Por mais que a AIO suscite múltiplas questões e pesquisas, a literatura, tanto nacional como internacional, ainda não apresenta um *framework* para o entendimento da mesma como num *continuum* da aprendizagem: individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Dado o exposto, torna-se notório a necessária ampliação do escopo de análise sobre AIO, entendendo esta como parte de um *continuum* da aprendizagem organizacional, nível identificado por Crossan et al. (1995), mas não incluso no *framework* proposto por Crossan, Lane e White (1999). Percebe-se que o debate teórico deste campo de pesquisa, tanto no contexto nacional como internacional, destaca a AIO como temática emergente, sobre a qual há lacunas para o seu entendimento que podem ser preenchidas com uma proposta de *framework*.

Diante do exposto, numa tentativa de síntese das proposições realizadas neste ensaio teórico, sublinha-se que o objetivo central direciona-se para a inclusão do nível interorganizacional da aprendizagem, legitimando o já nomeado por Crossan et al. (1995), Knight (2002) e Knight e Pye (2005). Ainda, seguindo a lógica de Crossan, Lane e White (1999), avança-se no sentido da apresentação das categorias de análise para a dimensão interorganizacional, constituindo-se no constructo para a análise da AIO.

Dessa forma, com os resultados da presente pesquisa pretende-se contribuir no avanço do conhecimento existente sobre a aprendizagem na área da administração, uma vez que contempla o nível de análise menos explorado, o interorganizacional, bem como, para o avanço do entendimento da AIO nas relações interorganizacionais. Dado o exposto, entende-se que a pesquisa se reveste de relevância na medida em que contribui para o entendimento da aprendizagem em seus quatro níveis: individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

Por fim, este ensaio teórico cumpriu o seu objetivo quando propõe legitimar a inclusão do quarto nível de aprendizagem, o interorganizacional. Por mais que o constructo analítico para a análise da AIO possa e deva ser aprimorado, podendo outros elementos constitutivos se apresentarem como pertinentes, o passo inicial foi dado.

Referências

ANTONELLO, C. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 266-281, jul./set. 2009.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 310-332, mar./abr. 2010.

AMATO NETO, J. A. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

AUN, M. P.; CARVALHO, A. M.; KROEFF, R. L. Arranjos produtivos locais e sustentabilidade: políticas públicas promotoras de desenvolvimento regional e da inclusão social. **Alcance Univali**, v. 12, n. 3, p. 317-333, set./dez. 2005.

BACHMANN, R.; ZAHEER, A. Trust in inter-organizational relations. In: CROPPER, S; EBERS, M.; HUXHAM, C. **The Oxford Handbook of inter-organizational relations**. Oxford: University Press, 2008.

BAIARDI, A. Competição e competição/cooperação. **Organização & Sociedade**, v. 15, n. 45, abril/jun. 2008.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Knowledge creation in small-firm network. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, p. 94-106, 2008.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 304 f. Tese (Doutorado em Administração)– Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: UNISINOS, 2005.

BRANDENBURGER, A; NALEBUFF, Barry. **Co-opetição**. São Paulo: Rocco, 1996.

CAPELLO, R.; FAGGIAN, A. Collective learning and relational capital in local innovation processes. **Regional Studies**, v. 39, n. 1, p. 75-87, 2005.

CASSIOLATO, J. E. Interação, aprendizado e cooperação tecnológica. **Red iberoamericana de indicadores de ciência y tecnologia**, Bogotá, 2004.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Orgs.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. São Paulo: Relume Dumará, 2003.

CHILD, J. Confiança e alianças internacionais: o caso das *joint ventures* sino-estrangeira. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHILD, J. Learning through strategic alliances. In: DIERKES, M. et al. (Eds.). **Handbook of Organizatinal Learning & Knowledge**. Oxford University Press: New York, 2001.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128-152, 1990.

CROSSAN, M. et al. Organizational learning: Dimensions for a theory. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 3, 337-60, 1995.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. An organizational learning framework: from intuition to institution. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CROPPER, S. et al. The field of inter-organizational relations: a jungle or an Italian garden? In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C. **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**. Oxford: University, 2008.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. **The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2003.

ENGESTRO, Y.; KEROSUO, H. From workplace learning to inter-organizational learning and back: the contribution of activity theory. **Journal of Workplace Learning**, v. 19, n. 6, p. 336-342, 2007.

ESTIVALETE, V. F. B. **O processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista do agronegócio: do nível individual ao interorganizacional**. 2007. 267 f. Tese (Doutorado em Agronegócios)– Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

ESTIVALETE, V. F. B.; PEDROZO, E.; BEGNIS, H. Em busca da ação coletiva: estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em redes. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 5, n. 3, p. 224-235, 2008.

FAYARD, P.. In: BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **The Academy of Management Review**, v. 10, n.4, p.803-813, 1985.

GRANDORI, A.; CACCANTORI, E. **Cooperation and competition in inter-firm projects: the role of contractual and extra-contractual governance**. Center for Research on Business Organization (CRORA). Università Cocconi. EGOS, 2006.

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

GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimento e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. 383 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2007.

GULATI, R.; NICKERSON, J. A. Interorganizational trust, governance choice, and Exchange performance. **Organization Science**, v. 19, n. 5, p. 688-708, Sep./Oct. 2008.

HARDY, C.; PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B. Resources, Knowledge and Influence: the organizational effects of interorganizational collaboration. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 2, p. 321-347, mar. 2003.

HEDBERG, B. How organization learn and unlearn. In: NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H. (Ed.). **Handbook of organizational design**. Oxford: Oxford University, p. 3-27, 1981.

HOLMQVIST, M. A dynamic model of intra and interorganizational learning. **Organization Studies**, Jan. 2003.

HOLMQVIST, M. Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: an empirical study of product development. **Organization Science**, v. 15, n. 1, p. 70-81, 2004.

HOLMQVIST, M. Complicating the organization: a new prescription for the learning organization?. **Management Learning**, v. 40, n. 3, p. 275–287, 2009.

HUMAN, S. E; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

INKPEN, A. C. Learning through joint ventures: a framework of knowledge acquisitions. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 7, p. 1019-1045, 2000.

INKPEN, A. C.; BEAMISH, P. W. Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. **Academy of Management Review**, v. 22, p. 177–202, 1997.

INKPEN, A. C; TSANG, E. W. K. Chapter 10: Learning and Strategic Alliances. **The Academy of Management Annals**, v. 1, n. 1, p. 479–511, 2007.

JARILLO, J. C. On strategic networks strategic. **Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31, Jan./Feb. 1988.

JARILLO, J. C. **Strategic Networks**: creating the borderless organization. Oxford: utterworth-Heinemann, 1993.

JONES, C.; LICHTENSTEIN, B. B. Temporary inter-organizational projects: how temporal and social embeddedness enhance coordination and manage uncertainty. In: CROPPER, S; EBERS, M.; HUXHAM, C. **The Oxford Handbook of inter-organizational relations**. Oxford: University Press, 2008.

JORDE, T. M.; TEECE, D. J. Competition and cooperation: striking the right balance. **Business & Public Policy**, Spring 1989.

KENIS, P.; OERLEMANS, L. The social network perspective: understanding the structure of cooperation. In: CROPPER, S; EBERS, M.; HUXHAM, C. **The Oxford Handbook of inter-organizational relations**. Oxford: University Press, 2008.

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

KNIGHT, L. Network learning: an empirically derived model of learning by groups of organizations. **Human Relations**, v. 58, n. 3, p. 369-392, 2005.

LANE, C. Organizational learning in supplier networks. In: DIERKES, M. et al. (Eds.). **Handbook of Organizational Learning & Knowledge**. Oxford University Press, New York, p. 733-752, 2001.

LANE, P.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 461-477, 1998.

LANE, P.; SALK, J.; LYLES, M. Absorptive capacity: learning and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**, v.22, n.12, p. 1139-1161, 2001.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n.1, p.76-104, 1992.

LARSSON, R. et al. The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 285-305, 1998.

LEVINSON, N; ASAHI, M. Cross-National alliances and interorganizational learning. **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 2, p. 50-64, 1995.

LOCKE, R. Construindo a confiança. **Econômica**, v. 3, n. 2, dez. 2001.

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.

LUI, S. S. The roles of competence trust, formal contract, and time horizon in interorganizational learning, **Organization Studies**, n. 30, p. 333-353, 2009.

LUNDEVALL, B-A. National innovation systems; towards a theory of innovation and interactive learning. London: Pinter, 1992.

MACDONALD, P.; CROSSAN, M. learning to innovate: the process of learning between diverse organizations. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ORGANIZATIONAL LEARNING, KNOWLEDGE AND CAPABILITIES, Northeastern University, June, 2010.

NAHAPIET, J. The role of social capital in inter-organizational relationships. In: CROPPER, S; EBERS, M.; HUXHAM, C. **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**. Oxford: University Press, 2008.

NAHAPIET, J. GROSHAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NOOTEBOOM, B. Learning and innovation in inter-organizational relationships. In: CROPPER, S; EBERS, M.; HUXHAM, C. **The Oxford Handbook of inter-organizational relations**. Oxford: University Press, 2008.

PERROW, C. Small-firm networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Network and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard School, 1992.

PITTAWAY, L. et al. Networking and innovation: a systematic review of the evidence. **International Journal of Management Reviews**, v.5/6, n.3&4, p.137-168, 2004.

POWELL, W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, v. 40, p. 228-240, 1998.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

RING, P. Processes facilitating alliance on trust in inter-organization networks. In: EBERS, Mark. **The formation of inter-organizational network**. Oxford: Oxford University, 1997.

RING, P. Theories of contract and their use in studying inter-organizational relations: sociological, psychological, economic, management, and legal. In: CROPPER, S; EBERS, M.; HUXHAM, C. **The Oxford Handbook of inter-organizational relations**. Oxford: University Press, 2008.

RUAS, R. et al. **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SÁENZ, M. J. et al. Enhancing supply chain performance through cultural alignment and interorganizational learning. IN: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ORGANIZATIONAL LEARNING, KNOWLEDGE AND CAPABILITIES, Northeastern University, Boston, Massachusetts, June, 2010.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.

SHIMA, W. T. Economia de redes e inovação. In: PELAEZ, V.; SZMRECSÁNYI, T. (orgs.) **Economia da inovação tecnológica**. São Paulo: HUCITEC/Ordem dos Economistas do Brasil, 2006.

TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. 2007. 467 f. Tese (Doutorado em Administração)– Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

TODEVA, E. **Business Networks: Strategy and Structure**. London: Toutledge, 2006.

TSANG, E. W. K. A preliminary typology of learning in international strategic alliances. **Journal of World Business**, v. 34, p. 211- 229, 1999.

VILLARDI, B. Q.; CASTRO JUNIOR, J. L. P. Emocionalidade limitada: uma dimensão da aprendizagem coletiva para desenvolver relações cooperativas e solidárias em arranjos produtivos locais: os casos... **Cadernos EBAPE**, v.5, n.2, 2007.

WOOLTHUIS, R.; HILLEBRAND, B.; NOOTEBOOM, B. Trust, contract and relationships development. **Organization Studies**, v. 26, n. 6, p. 813-840, 2005.

YEUNG, H. W. Perspectives on inter-organizational relations in economic geography. In: CROPPER, S; EBERS, M.; HUXHAM, C. **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**. Oxford: University Press, 2008.