

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**REDES INTERORGANIZACIONAIS E AS ORGANIZAÇÕES
INDIVIDUAIS: TRANSPOSIÇÃO DA CULTURA COLETIVA
PARA A PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Andrieli Diniz Vizzoto

Santa Maria, RS, Brasil

2014

**REDES INTERORGANIZACIONAIS E AS ORGANIZAÇÕES
INDIVIDUAIS: TRANSPOSIÇÃO DA CULTURA COLETIVA
PARA A PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL**

Andrieli Diniz Vizzoto

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**

Orientador: Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira

Santa Maria, RS, Brasil

2014

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Vizzoto, Andrieli Diniz
REDES INTERORGANIZACIONAIS E AS ORGANIZAÇÕES
INDIVIDUAIS: TRANSPOSIÇÃO DA CULTURA COLETIVA PARA A
PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL / Andrieli Diniz Vizzoto.-
2014.

135 p.; 30cm

Orientador: Breno Augusto Diniz Pereira
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2014

1. cultura interorganizacional 2. redes
interorganizacionais 3. valores organizacionais I.
Augusto Diniz Pereira, Breno II. Título.

© 2014

Todos os direitos autorais reservados a Andrieli Diniz Vizzoto. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.
E-mail: avizzoto@gmail.com

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A comissão examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**REDES INTERORGANIZACIONAIS E AS ORGANIZAÇÕES
INDIVIDUAIS: TRANSPOSIÇÃO DA CULTURA COLETIVA PARA A
PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL**

elaborada por
Andrieli Diniz Vizzoto

como requisito parcial para obtenção de grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Breno Augusto Diniz Pereira, Dr. (UFSM)
(Presidente/orientador)

Mauri Leodir Löbler, Dr. (UFSM)

Fernando Dias Lopes, Dr. (UFRGS)

Santa Maria, 18 de março de 2014.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é resultado de um esforço em conjunto com diversas pessoas que merecem neste espaço um reconhecimento todo especial pela paciência e colaboração. Primeiramente agradeço ao meu namorado, Samuel, que compreendeu as diversas horas de estudos, ajudou em tudo que possível, dividindo os preciosos conhecimentos de mestre e professor que ele já possui comigo e me dando muito carinho e amor. Obrigada, Sam, te amo!

Depois, agradeço aos meus pais, Christine e Marcelo, e às minhas irmãs, Andressa e Ariane, por sempre me apoiar e terem demonstrado nada mais do que orgulho pelos caminhos que eu escolhi. À minha maravilhosa família.

Um agradecimento mais do que especial ao meu orientador, professor Breno, que sempre me instigou, nunca me dando as respostas, apenas me ajudando a encontrar os caminhos e me deixando livre para seguir por estes eu mesma. Além de professor, és um mentor e amigo, obrigada.

Aos meus colegas de grupo de pesquisa, aos que permanecem e aos que foram por outros caminhos: Denise, Tamires, Felipe, Marina, Ricardo, João. Certamente o apoio do grupo de pesquisa sempre foi um grande benefício, principalmente na presença do Juliano e do Leander, que sempre me ofereceram ajuda e com paciência me ensinaram a trilhar o caminho do mestrado que eles já fizeram.

Aos meus colegas de aula, por tantas experiências trocadas, principalmente a Vívian e Stefânia que fizeram muitos trabalhos mais leves ao carregarmos juntas as responsabilidades. Aos meus professores do PPGA, que se dedicaram a me ensinar a ser uma aluna melhor, além de dividirem preciosos conhecimentos durante as aulas e conversas. Aos servidores Roni e Luiz, por ajudar nas muitas dúvidas com paciência, obrigada.

Aos meus amigos e amigas mais especiais, que sempre aceitaram minhas ausências e as longas conversas sobre a vida acadêmica: Marcelo, Mayra, Lígia, Marina, Priscila, Lílian, Joane, Bruna, Letícia e Sofia.

Ainda aos participantes da pesquisa, sem vocês isto não seria possível. E a todos meus demais amigos e familiares, que de uma forma ou outra estão presentes nos meus pensamentos, recebendo minha gratidão.

Fácil é ouvir a música que toca. Difícil é ouvir a sua consciência acenando o tempo todo, mostrando as nossas escolhas erradas. Fácil é ditar regras, difícil é segui-las, ter a noção exata de nossas próprias vidas, ao invés de ter noção da vida dos outros. Fácil é rezar todas as noites. Difícil é encontrar Deus nas pequenas coisas.

(Carlos Drummond de Andrade)

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

REDES INTERORGANIZACIONAIS E AS ORGANIZAÇÕES INDIVIDUAIS: TRANSPOSIÇÃO DA CULTURA COLETIVA PARA A PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

AUTORA: ANDRIELI DINIZ VIZZOTO
ORIENTADOR: BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA
Santa Maria, 18 de março de 2014

As redes interorganizacionais despontam como uma oportunidade de sobrevivência e adaptação ao mercado competitivo dos negócios. Sendo estas a união de diversas organizações com objetivos em comum, formam uma organização mais complexa, com elementos como estrutura, cultura e valores organizacionais. A mudança é uma necessidade de adaptação ao ambiente, ocorrendo como no caso de uma organização que deixa de agir só e passa a fazer parte de uma estrutura de redes. As modificações podem ocorrer não só no exterior da organização, como também no seu interior. Assim é preciso pesquisar o contexto social em que estas redes e organizações estão inseridas, para formular proposições sobre as possíveis construções de significados que esta mudança pode ocasionar. Desta forma, este trabalho busca compreender como são construídas as alterações culturais, através de suas rotinas, pelas quais passam as organizações parceiras por participar de uma estrutura em redes interorganizacionais. Para entender a perspectiva real e vívida do objeto de estudo, foi necessário ir a realidade deste, através do método de estudos de multicasos, com três redes participantes com observação e entrevistas com gestores de redes interorganizacionais e oito organizações participantes destas. Com isto, buscou-se compreender como os indivíduos percebem a mudança na cultura e valores da organização que está atuando em rede, quais os movimentos culturais que perpassam de uma para outra. Os resultados foram analisados através do software NVivo 10. Ao conhecer a história de cada rede interorganizacional, bem como a realidade atual de cada uma, foi possível verificar que os fundadores são grandes responsáveis por passar valores que estes praticavam em suas organizações como gestores para a rede, eles encaminham a rede nos seus momentos mais propícios para mudanças, como o estágio inicial, de criação da

rede. Além disto, a gestão da rede é uma oportunidade muito ampla para também haver movimentos culturais entre a rede e suas associadas. Nos casos estudados, ficou mais evidenciado que as associadas com mais tempo e envolvimento com a rede, principalmente na gestão, tinham mais facilidade de compreender a rede como uma extensão da organização, apenas um pouco mais complexa, auxiliando a direcionar os objetivos, atividades e assim possibilitando uma maior troca de alterações culturais, tanto destas organizações tendo algo a passar para a rede, quanto da rede para estas organizações, mais dispostas e abertas a realizar modificações por causa da rede. O papel que a rede adquire perante as organizações depende do envolvimento que a organização se permite ter com a rede interorganizacional, que é geralmente um pouco mais aprofundado conforme passa o tempo dentro da rede, quando os associados mais inseguros ou desconfiados começam então a se envolver mais. Este envolvimento é essencial para que o associado compreenda o real papel da rede e também possa se utilizar dos benefícios da rede. Com esta relação, as mudanças ocorrem na gestão das organizações, na mudança de pequenos comportamentos gerenciais, principalmente, já que na maioria dos casos os funcionários não têm muito contato – ou nenhum contato – com a rede. Mudanças são relatadas principalmente no que diz respeito a buscar novas e melhores formas de realizar pequenas tarefas cotidianas de uma organização, mas são estas que interferem depois ao longo do tempo, conforme se solidificam na cultura e nos valores, realizando a conexão e as trocas culturais.

Palavras-chave: Cultura interorganizacional. Redes interorganizacionais. Valores organizacionais.

ABSTRACT

Master's Degree Dissertation
Post Graduation Program in Business Administration
Federal University of Santa Maria

INTERORGANIZATIONAL NETWORKS AND INDIVIDUAL ORGANIZATIONS: INCORPORATION OF COLLECTIVE CULTURE FOR THE ORGANIZATIONAL PERSPECTIVE

AUTHOR: ANDRIELI DINIZ VIZZOTO
ADVISOR: BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA
Santa Maria, March 18th, 2014.

Interorganizational networks emerge as a chance of survival and adaptation to the competitive business market. These are the union of several organizations with common goals, which form a more complex organization, with elements such as structure, organizational culture and values. Changing is a need to adapt to the environment, occurring as in the case of an organization that stops acting alone and becomes part of a network structure. Modifications may occur not only outside the organization, but also within it, so it is necessary to research the social context in which these networks and organizations are embedded, in order to formulate propositions about the possible constructions of meaning that these changes may cause. Thus, this study seeks to understand how cultural changes are constructed in the are partner organizations which participate in a structure of interorganizational networks. To understand the real and vivid perspective of the object of study, it is necessary to go in its reality through the study method of multicase, with three networks participantsm using observation and interviews with managers of interorganizational networks and organizations of these networks, with eight interviewees. So, it focus to understand whether individuals perceive that there is change in the culture and values of the organization that is acting in a network, which cultural movements pass from one to another. The results were analyzed using the software NVivo 10. By knowing a little of the history of each network as well as the current reality of each one, it was verified that the founders are largely responsible for passing values they practiced in their organizations as managers to the network, they guide the network in its more propitious moment. In addition, network management is a very broad opportunity to create opportunities to cultural movements across the network and its associates. In the cases studied, it became more apparent that the

associated with more time and involvement with the network, especially in its management, found it easier to understand the network as an extension of the organization, just more complex, thus helping to drive the objectives, activities and allowing a greater exchange of cultural changes, both of the organizations having something to pass on to the network as well as the network for these organizations, those being willing to make changes because of the network. The role that the network acquires for the organizations depends on the involvement that the organization allows itself to have with the network level, which is usually a little deeper as time goes inside the network, when the most insecure or suspicious associates then begin to engage more with the network, this involvement is essential so that the associated understands the actual role of the network and also learns to use the network benefits. With this relationship, changes may occur in the management of organizations, from small changes in managerial behavior, especially since in most cases the employees do not have much contact - or any contact - with the network. Some changes are reported mainly in regards to finding new and better ways to accomplish everyday tasks in a small organization, but these are the ones that interfere over time, as they solidify in the culture and values, making possible the connection and cultural exchanges.

Key words: Interorganizational culture. Interorganizational networks. Organizational values.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis da cultura organizacional	28
Figura 2 – Estrutura bidimensional dos Tipos Motivacionais dos Valores	31
Figura 3 – Valores organizacionais	35
Figura 4 – Perfil de valores organizacionais.....	46
Figura 5 – Redes participantes.....	58
Figura 6 – Desenho da Pesquisa	60
Figura 7 – Fatores para observação foco.....	61
Figura 8 – Logomarca Rede CNS	72
Figura 9 – Logomarca Rede RBE	80
Figura 10 – Logomarca Rede Imobiliárias.....	85
Figura 11 – Comparativo dos perfis das redes.....	92
Figura 12 – Representação da relação tempo e envolvimento	101
Figura 13 – Relação entre envolvimento e visão de benefícios	106
Figura 14 – Dinâmica de trocas de significados culturais.....	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Metas dos Valores Organizacionais	34
Quadro 2: Redes caso de estudo e associadas (entrevistados)	58
Quadro 3: Categorias de análise.....	62
Quadro 4: Perfil rede CNS.....	74
Quadro 5: Perfil rede RBE.....	81
Quadro 6: Perfil Rede Imobiliárias.....	87
Quadro 7: Transposição de fatores culturais entre rede e associadas.....	115

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problemática do estudo.....	16
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo Geral.....	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 Justificativa.....	19
1.4 Estrutura do trabalho.....	21
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 Redes interorganizacionais.....	23
2.2 Cultura organizacional	27
2.3 Valores organizacionais	30
2.4 Estado da arte: cultura organizacional.....	37
2.5 Mudança organizacional: redes, cultura e os valores organizacionais.....	42
3. MÉTODO DO TRABALHO	51
3.1 Método de pesquisa.....	51
3.2 Estratégia de pesquisa.....	52
3.3 Técnicas de coleta de dados	55
3.4 Desenho da pesquisa	59
3.5 Categorias Conceituais	60
3.6 Aplicação do método de pesquisa	66
4. APRESENTAÇÃO DOS CASOS.....	69
4.1 Descrição de caso: Rede CNS.....	69
4.1.1 Associadas Rede CNS	74
4.2 Descrição de caso: Rede RBE.....	78
4.2.1 Associadas Rede RBE.....	81
4.3 Descrição de caso: Rede Imobiliárias	84
4.3.1 Associadas Rede Imobiliárias.....	87
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	91
5.1 Os movimentos de cultura e valores nas redes interorganizacionais e suas associadas	91
5.2 Envolvimento com a rede e o papel do associado	102

5.3 A mudança na prática: o papel das redes nas organizações associadas	107
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
6.1 Os objetivos e as conclusões da pesquisa	119
6.2 Limitações da pesquisa e sugestão de futuros estudos	123
7. REFERÊNCIAS	125
APÊNDICE 1	135

1 INTRODUÇÃO

O ambiente complexo exige das organizações uma capacidade de adaptabilidade, buscando a flexibilidade e novas formas de atuação. Nesta busca, uma forma bastante utilizada atualmente no meio organizacional são as redes interorganizacionais. Estas são um nicho de busca de novos caminhos para a sobrevivência das empresas. As redes são formadas por conjunto de organizações que estão unidas para buscar um objetivo comum (VERSCHOORE, 2003), onde encontra-se uma diversidade de pessoas, organizações, competências.

Redes, na visão de Menard (2004), são conjuntos de organizações ou indivíduos engajados em atividades conjuntas, com regras explícitas, com objetivos específicos a serem alcançados por todos. Esta união visa agregar para as organizações participantes mais competências e recursos sustentáveis. Então as redes configuram-se como um relacionamento entre organizações com propósitos específicos, os quais geralmente visam a sustentabilidade das organizações, a sobrevivência no mercado, ganho de competitividade, oportunidades de inovação, trocas de informações e aprendizagem, entre outros fatores.

As organizações precisam identificar estas oportunidades de crescimento nos negócios para manterem-se sustentáveis no mercado e uma dessas oportunidades é através das redes (LAMA e SHRESTHA, 2011).

As redes, sejam sociais ou organizacionais, são fatores importantes em uma sociedade, para a qual possibilitam as ligações entre os indivíduos e as organizações. Sendo as redes formadas por conjuntos de organizações, tem-se nelas a configuração de diversas pessoas, organizações, valores e competências. Na chamada sociedade de informação (CASTELLS, 2007) tem-se a informação como chave para criar conhecimentos e atender aos interesses individuais e organizacionais, ajudando na adaptação para o momento vivido e as necessidades. Assim, o estudo das redes interorganizacionais propicia conhecimento sobre a sociedade e o mercado, podendo fornecer informações importantes para a sobrevivência da rede, a manutenção dos vínculos, o desenvolvimento e geração de resultados mais apropriados para o objetivo desta.

De acordo com Fuhse e Mützel (2011) as redes são um composto culturalmente constituído de processos de interações comunicativas, inseparáveis

da cultura, da estrutura, da linguagem e dos laços relacionais dentro do grupo. Estes fatores não podem ser isolados ao estudar redes, é preciso entender o todo e seus nós, isto é, as relações formadas não só pelos sujeitos ou organizações, mas pelas interações que surgem entre estes e suas diferentes formas de comunicação, estruturas e culturas organizacionais.

Durante a criação de uma rede interorganizacional existem muitos fatores que influenciam as organizações a começarem a rede bem como outras a juntarem-se a esta ao longo de sua existência – ou mesmo a sair da rede. Porém, pouco se pensa nas diferenças culturais que podem existir entre as organizações da rede, conforme relatam Lama e Shrestha (2011). Sejam estas diferenças de cultura nacional ou organizacional, parece que os fundadores da rede ou mesmo aqueles que se unem a esta depois de sua consolidação como novos membros pensam que o mais importante são os objetivos em comum, e não a forma de realizar as tarefas que levam a estes objetivos.

Então ambos, cultura e redes, são fatores importantes na dinâmica social, portanto, fatores que também influenciam nas redes interorganizacionais, e a conexão entre estes fatores permanecem relativamente pouco desenvolvida (MISCHE, 2011). E para o desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais não basta ter parceiros bem escolhidos e com objetivos claros e comuns, é preciso confiança, comprometimento, interação, cooperação e valores compatíveis entre as organizações (LARENTIS, 2007). Portanto, estudar cultura nas redes interorganizacionais pode levar ao melhor entendimento das redes e seu desenvolvimento.

Corroborar-se com isso o fato de se considerar que as redes são formadas por organizações, e estas organizações são feitas por indivíduos, portanto os relacionamentos interpessoais dependem da interação dos indivíduos, da maneira como estes compreendem o mundo (WEBSTER, 1991) e a própria rede e o papel que esta tem dentro de cada organização que faz parte dela.

Parte importante do comportamento humano é formada pelos valores, pelas crenças individuais e organizacionais que guiam os comportamentos que os indivíduos e a organização adotam frente aos desafios. Para Oliveira e Tamayo (2007) os valores servem como elementos de integração, sendo compartilhados pelos membros da organização. Em Tamayo (2008) encontra-se que o vínculo que o

indivíduo tem com o trabalho é complexo, abrangendo não só a relação com o trabalho mas com a equipe, com as atividades, com a organização em que trabalha.

Partindo-se da premissa de que os indivíduos se relacionam entre si e também com as organizações, e que estas também interagem uma com a outra, de forma ainda mais próxima como nas redes interorganizacionais, temos uma rede de interações com diversos fatores que influenciam estas relações tais como: culturas, valores, comprometimento, objetivos, confiança, entre outros. Conforme Ferreira e Armagan (2011), a presença destes diversos aspectos nos relacionamentos influencia uma mudança no comportamento das organizações e dos indivíduos, pois promove o acesso a novas informações, estruturas organizacionais diversificadas, outras culturas, e mais recursos sociais e financeiros.

Um dos pontos mais intrínsecos da organização é a sua cultura, que não só é difícil de ser modificada, como também é o que propicia um escudo protetor na organização, impedindo grandes mudanças profundas de acontecerem. A cultura como um sistema de significados e símbolos em comum, comportamentos e valores partilhados na organização (ALVESSON, 2002) está presente tanto em cada organização como na rede interorganizacional tendo sua própria cultura construída e instituída ao longo da formação e desenvolvimento da rede. E sendo que as redes interorganizacionais propiciam para as organizações que fazem parte delas todo o acesso à novas informações, novos recursos, novas culturas, é de se ponderar se este acesso é apenas superficial ou se realmente ultrapassa as barreiras de cada uma das organizações e consegue, através dos relacionamentos em redes, ocasionar uma mudança na cultura das organizações individuais participantes da rede.

Desta forma, pretende-se ter uma compreensão da mudança que a cultura de uma rede pode ocasionar nas ações de cada uma das organizações que compõe a rede interorganizacional, sendo este o foco principal do presente estudo.

1.1 Problemática do estudo

Os relacionamentos interorganizacionais começam com a seleção de organizações que entram no grupo, e passam pela estruturação no grupo dos objetivos das atividades que serão realizadas, seja a criação de novos produtos e serviços, aprendizado para adaptação às necessidades do ambiente e melhoria dos processos, troca de informações, compras coletivas para fins comerciais e financeiros. Através destes relacionamentos e das trocas de informações, os empreendedores podem identificar novas oportunidades de negócios, adquirir recursos financeiros e capital social (STAM, 2010).

Porém, de acordo com Alves (2011) os estudos sobre redes interorganizacionais parecem não estar bem fundamentados e ampliados, não abarcando todo o potencial de desenvolvimento das redes, que de acordo com sua configuração tem uma amplitude de organização formada por diversas outras organizações com suas peculiaridades e complexidades.

Uma parte da individualidade de cada organização são os valores organizacionais. Estes influenciam o comportamento dos indivíduos, orientam a vida da organização, e são elementos de integração dos membros (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). É através dos valores de uma organização que pode-se entender comportamentos e objetivos organizacionais, fundamentos que orientam a organização e seus membros para determinadas metas e objetivos (FEATHER, 1998). Percebe-se que os valores organizacionais influenciam no comportamento dos indivíduos e da organização, e esses são necessários para orientar os objetivos e estratégias organizacionais.

Mas mesmo os valores estando presentes em todos os âmbitos da organização e em todas as organizações não significa que automaticamente estes estejam presentes em todas as pesquisas. O objeto de pesquisa é um recorte próprio do pesquisador, é uma construção intelectual, que está sujeita à interpretação do pesquisador, conforme definiu Fonseca (2000). Essa construção é feita pelo pesquisador, dentro dos temas de interesse do trabalho. Todo estudo que busca a compreender um problema, seja este de ordem social ou não, tem como

questão central o recorte de uma realidade, um fragmento escolhido pelo pesquisador.

Desta forma, os valores organizacionais têm funções e papéis bem estruturados dentro da cultura organizacional, norteando a vida das organizações e o comportamento dos membros. Dentro da estrutura de uma rede, os valores organizacionais podem ser afetados pelos laços de convivência que se formam dentro da rede. E as redes, que funcionam como uma forma de tornar as empresas mais fortes, com o objetivo de melhorar a competitividade, também apresentam benefícios indiretos, como esses relacionamentos interpessoais e com a comunidade que geram um melhor fluxo de informações e agregam valores entre os participantes. Estes motivos incentivam o interesse aqui apresentado em investigar os valores em diferentes organizações as quais se encontram estruturadas em redes interorganizacionais.

Valores influenciam pessoas e comportamentos, que influenciam as organizações em todas as áreas. Uma mudança pode ser positiva ou negativa para a organização, influenciando no planejamento e na cultura organizacional. Uma mudança de valores organizacionais deve ser levada em conta se houver entendimento que esta pode acontecer e futuramente pode-se pensar então em como direcioná-la para mudanças positivas para cada organização.

As mudanças organizacionais geralmente acontecem para que a organização se ajuste às mudanças nas condições do ambiente em que estão inseridas (FERREIRA e ARMAGAN, 2011). Portanto, ao ingressar ou participar de uma rede interorganizacional, as organizações estão sujeitas às mudanças organizacionais, inclusive podendo estas ocorrer na cultura ou ainda nos valores da organização, que são uma parte da cultura (SCHEIN, 2004). Isto porque as redes, como sugerem Ferreira e Armagan (2011), tendem a exercer uma pressão coercitiva sobre suas organizações para que estas se adaptem, devido ao relacionamento de interdependência entre as organizações e a rede. Assim, a cultura da rede pode gerar uma pressão nas organizações para que haja modificação nas mesmas, em suas culturas organizacionais, caso alguns fatores destas não favoreçam o relacionamento das organizações para com a rede.

Desta forma, como as redes constroem os seus significados culturais e de que forma isso pode vir a interferir na cultura das organizações? Quais os fatores intrínsecos da cultura das organizações pertencentes as redes permanecem

inalterados? Desta maneira tem-se o intuito de compreender a relação cultural entre organizações que se unem em rede, formando uma nova organização com valores que podem ser diferentes das organizações originais, já que não há uma regra que sujeite à formação dos valores da rede à soma dos valores das suas organizações. Essa organização criada por sua vez tenta padronizar comportamentos e valores culturais influenciando as organizações originárias.

Com o intuito de analisar tais relações culturais, o presente trabalho é orientado pelo seguinte problema de pesquisa:

Quais são as alterações culturais pelas quais passam as organizações parceiras ao participar de uma estrutura em redes interorganizacionais?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Compreender o processo de mudanças culturais que ocorrem nas organizações parceiras por ingressar e pertencer a uma rede interorganizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar a história de vida da rede interorganizacional e, através desta, entender a construção dos seus valores;
- Identificar a trajetória das organizações participantes da rede interorganizacional, sua estrutura, métodos de gestão e seus valores culturais;
- Buscar conexões entre os valores construídos pela rede e o impacto destes nas organizações parceiras.

1.3 Justificativa

A literatura atual, principalmente as áreas de Administração, Psicologia e Sociologia, tem dado atenção aos valores como guias do comportamento humano e organizacional, de empresas privadas e públicas (MOTTA e VASCONCELOS, 2004). Quando o foco é redes interorganizacionais, as diferenças de cultura entre as organizações pode ser uma questão de interesse para a sobrevivência da rede. Como sugerem Baughn e Finzel (2009) ao combinar diferentes organizações, que possuem diferentes culturas com sistemas de valores diversos, isto pode resultar em um fluxo entre os sistemas de valores de cada organização.

A cultura interorganizacional pode ser compreendida como a interação entre as culturas das organizações que formam a rede (LARENTIS, 2007), que perpassa as barreiras organizacionais, criando uma rede cultural de valores, crenças, símbolos, artefatos e comportamentos que se funde para formar não apenas uma soma das culturas organizacionais, mas uma própria cultura da rede, diferenciada de suas organizações.

Em Damanpour *et al.* (2012) é dito que uma estratégia de integração cultural seria importante para colaborar no bom relacionamento entre parceiros com culturas diferentes, criando congruência e complementariedade, para facilitar a busca pelo sucesso e os objetivos em comum da parceria. Assim, por mais que as redes interorganizacionais não tenham estratégias voltadas para trabalhar as diferenças culturais não só entre as organizações, mas também da cultura da rede e das organizações, é possível que o tempo e as interações entre os membros das redes criem mecanismos que possibilitem a integração das culturas organizacionais de modo a evitar atritos para o melhor desempenho da rede.

Os valores são tidos como crenças, representam a motivação para que em certas situações os indivíduos e a organização se coloquem em andamento para uma determinada direção e objetivos. Como crenças, um construto de motivação, eles vão além das situações específicas, guiando a vida dos indivíduos e da organização, sendo ordenados de acordo com sua importância (SCHWARTZ, 2005).

Em Tamayo (2007) encontra-se os valores com três possibilidades: conciliar os interesses de cada indivíduo e do grupo; contemplar uma necessidade de estrutura que defina os papéis, as normas e as regras que organizem o grupo e o

trabalho; conciliar os interesses da organização e os do indivíduo e dos grupos, do meio social, auxiliando na produtividade e sobrevivência da organização.

Os valores de uma organização impactam na percepção dos indivíduos sobre o ambiente, sobre os comportamentos esperados e nas suas reações aos acontecimentos (KAVANAGH, 2006).

Além disso, Tamayo (2007) revela que os valores contribuem para a identidade da organização, tornando-a diferente das demais organizações, ou seja, servem como um código que os indivíduos da organização compartilham, e através deste código se reconhecem como grupo e se diferenciam dos demais grupos em outras organizações.

Ao transportar a organização para uma estrutura de rede interorganizacional, formada por um conjunto de organizações inter-relacionadas a fim de atingir um objetivo conjunto em comum (MARCON e MOINET, 2000) temos uma configuração de diversas competências, pessoas, organizações e, conseqüentemente, valores. E esta modificação na organização que passa de um mercado competitivo atuando sozinha para uma opção de redes em conjunto com outras organizações pode causar mudanças não só operacionais e de processos, mas também no cerne das organizações que é sua cultura e seus valores.

Na visão de Robbins (2002) entender o comportamento dos indivíduos, grupos e estrutura da organização tem o propósito de promover mais conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. A cultura de uma rede é importante para entender o significado desta para seus membros, bem como os caminhos que esta vai percorrer para alcançar seus objetivos, incluindo suas atitudes, valores, categorias e relações sociais (FUHSE e MUTZEL, 2011). Para os autores, estudar e compreender a cultura como parte do significado da estrutura das redes é fundamental para os trabalhos qualitativos na área.

Um dos fatores mais destacados dentro da cultura organizacional para o sucesso de cooperação/colaboração são os valores, bem como visão compartilhada e missão da organização (JARDINE, 2010). Além de ser um fator que colabora para o sucesso, também pode, quando mal trabalhado, colaborar para o insucesso.

Conforme Ferreira e Armagan (2011) as redes fornecem às organizações proximidade a novos fornecedores, distribuidores, bancos, competidores, além de acesso a recursos financeiros, informações, conhecimento, tecnologias e outros, que ajudam a manter uma vantagem competitiva. E estas conexões novas geram uma

influência significativa nas organizações, nas suas ações e resultados, podendo gerar uma mudança, que pode afetar, além dos fatores mais visíveis, exteriores e tangíveis, a cultura e os valores da organização.

A parceria entre organizações, como no caso das redes, cria laços fortes de interdependência entre as organizações e a rede, e estes podem pressionar as organizações a se modificarem (FERREIRA e ARMAGAN, 2011); e quanto mais densa for esta rede maior será a conexão entre as mesmas, fazendo com que a mudança em uma delas também influencie as demais organizações.

Assim, é importante entender como as redes interorganizacionais influenciam nos valores das organizações que fazem parte da rede, pois os valores norteiam a organização em direção aos seus objetivos, sendo essencial entender os valores da organização e como estes se articulam e se modificam para que as estratégias organizacionais acompanhem estas mudanças, mantendo a organização focada em suas metas.

1.4 Estrutura do trabalho

Buscando atingir os objetivos desta pesquisa, o estudo e a escrita foram estruturados em algumas fases para o melhor entendimento da pesquisa.

No primeiro capítulo, Introdução, há o contexto do tema da pesquisa, também relatando o problema de pesquisa e os objetivos e a justificativa que discorrem sobre a importância desta pesquisa.

No segundo capítulo encontra-se a teoria sobre os temas abordados neste estudo: a história dos estudos de valores, as redes interorganizacionais e a congruência entre os dois temas.

O terceiro capítulo do trabalho traz a metodologia utilizada para a coleta dos dados, o desenho da pesquisa, os conceitos analisados e as técnicas de análise dos dados observados para responder à pesquisa.

Após, apresenta-se o capítulo quarto, onde os casos são descritos, introduzindo as três redes estudadas e as entrevistas realizadas com associados destas redes.

O quinto capítulo é uma discussão dos resultados, retomando as categorias de análise e o que foi encontrado nos casos estudados neste trabalho, buscando atingir o objetivo geral.

Este trabalho teórico se encerra com o sexto capítulo, onde são retomados os objetivos e a pergunta de pesquisa, procurando satisfazer-los, e ainda são citadas as limitações aqui encontradas e possíveis sugestões de trabalhos e pesquisas futuras que podem ser seguidas para dar continuidade ao que aqui foi iniciado, visando superar as limitações, bem como aprofundar os resultados aqui encontrados e replicar a pesquisa em prol do campo acadêmico e da ciência.

Ainda há o sétimo capítulo, com a descrição das referências aqui usadas, propiciando que outros busquem a mesma base teórica. E por fim o apêndice que apresenta o roteiro de entrevista utilizado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são trabalhados os conceitos teóricos que delimitam este estudo. Buscando abordar as principais teorias sobre estudos de valores organizacionais e também sobre redes interorganizacionais, a história da literatura e das pesquisas sobre os temas. Para embasar melhor o conhecimento para a realização desta pesquisa, foram trabalhados assuntos como as redes interorganizacionais, a cultura organizacional, os valores organizacionais e as mudanças organizacionais dentro deste contexto de redes e cultura e valores.

2.1 Redes interorganizacionais

De acordo com Castells (2007) as redes são arranjos com características próprias, diferindo dos típicos arranjos de mercado, cada elemento tem um papel importante e está inserido na estrutura, o que faz com o sistema seja mais complexo e exija capacidade de adaptação. O sistema de redes reduz o tempo de operações, comunicação e relações entre as empresas, sendo altamente estratégico para o ambiente competitivo atual. Estes relacionamentos e fluxo de informação que se seguem nas redes podem fomentar a integração entre os indivíduos e aumentar os novos conhecimentos disponíveis, possibilitando às organizações adquirir informações, novas oportunidades de negócios, capital social e mais lucros.

Neste contexto de mudança de organizações isoladas para o trabalho em grupo com as redes interorganizacionais, é necessário uma mudança de lógica individualista para de integração, o que exige grande capacidade de ver a mudança e adaptar-se à ela, quebrando os padrões, buscando uma nova dinâmica. Estas funções requerem que os valores da organização se adaptem para esta nova visão mais coletivista, tendo os valores então a função de despertar a cooperação no grupo, gerar um ambiente que possibilite as trocas, que faça a ligação entre as relações necessárias para o crescimento e desenvolvimento da rede, construindo as bases para garantir o sucesso.

Desta forma, as redes interorganizacionais sugerem uma formação cooperativa, que pode ser usada além dos objetivos organizacionais e da rede, mas servir também como oportunidades de inúmeras informações e contatos que podem significar possibilidades de inovação, surgimento de novas ideias e oportunidades.

Na visão de Grandori e Soda (1995) as redes são arranjos interorganizacionais que diferem dos arranjos típicos de mercado, sendo assimétricas, sistemas complexos onde cada organização não impõe suas regras, normas ou cultura, mas trabalham de forma conjunta em prol de objetivos comuns, com valores divididos para alcançar estes objetivos.

Capra (1996) relata que a ideia de rede é um padrão de todos os organismos vivos, como um fluxo que possibilita práticas alternativas, novos processos, maior capacidade de responder à maior demanda, maior flexibilidade frente ao ambiente. Assim, as redes reúnem os indivíduos e as organizações pelos objetivos comuns (CASTELLS, 2007), buscando atingir objetivos e interesses coletivos, a resolução de problemas e mais resultados.

O termo rede, para as ciências sociais, pode designar tanto grupo de pessoas como organizações, ligadas por objetivos e visão comum (MARCON e MOINET, 2000). Porém para o mercado empresarial, as redes interorganizacionais nascem da necessidade de parcerias, das pressões, competitividade e podem ocorrer por diversos tipos de laços iniciais, como infraestrutura ou informação, que aos poucos vão se reconectando a outros laços que criam a identidade da rede. Desta forma, Porter (1999) relata que as redes interorganizacionais aumentam a capacidade de competir das organizações, promovem mais laços com a comunidade, aumentam o fluxo de informação e enriquecem novos conhecimentos.

As redes, tanto no sentido social do indivíduo como no âmbito organizacional, são importantes muito devido ao conceito de *embeddeness*, este sugerindo que os comportamentos dos indivíduos e das organizações são afetados e modificados de acordo com as relações sociais que estes possuem (GRANOVETTER, 1973). Desta forma, além de outros fatores, os valores podem ser considerados fator importante para o entendimento de redes, já que é através destes que os indivíduos e organizações julgam os demais, mediam conflitos e escolhem comportamentos.

As relações sociais que a rede proporciona podem ser uma das vantagens de pertencer à rede, entre outras. O relacionamento interorganizacional pode iniciar com uma vantagem sólida que atraiu a empresa, porém para ter sucesso é preciso

que este alcance os resultados objetivados. De acordo com Pesamaa (2007), a rede interorganizacional deve trabalhar para oferecer às organizações mais vantagens ao longo do percurso de relacionamento. Assim, é inegável que uma vantagem presente na estrutura de redes interorganizacionais são as relações sociais, os elos que a rede cria entre as organizações, e este relacionamento vai sendo transposto para os valores de cada organização.

Conforme Morin (2007) as redes são, de certa forma, iguais as organizações individualmente, porém mais complexas. Esta complexidade vem da necessidade das redes de comunicar-se de forma mais limpa possível e manter a coerência entre os objetivos diferentes da rede e de suas organizações (CASTELLS, 2007).

Pensando estrategicamente, as redes apresentam alguns fatores essenciais para seu desempenho a contento dos objetivos como a fluidez e flexibilidade; objetivos claros; relação econômica vantajosa; aprendizagem dentro do contexto interorganizacional (MARCON e MOINET, 2000). Percebe-se que a estrutura de redes interorganizacionais oferece diversos benefícios, cabe a cada organização entender qual o mais interessante para suas necessidades e qual rede oferece este.

No entanto, não só de benefícios uma rede é feita. A interdependência gerada pelas redes pode ser até mesmo um lado negativo em algumas situações, principalmente em início de relacionamento, quando as relações de confiança ainda estão sendo construídas e uma organização pode deixar a rede e não cooperar mais, trazendo problemas para as que ficam na rede resolverem (PESAMAA, 2007). Mas ainda como há a possibilidade de deixar a rede, as organizações podem pesar quais os benefícios e malefícios da rede e decidir se a estrutura como um todo não serve aos propósitos da organização ou se é viável trocar de rede, reconstruir os objetivos e oportunidades.

Ao estudar redes, além dos estudos sobre o funcionamento, vantagens e desvantagens das redes, há diversas teorias com escolas de pensamento voltadas para diferentes pontos de partida.

Entre as principais teorias de redes têm-se duas perspectivas diferentes: estudos de sociologia tendem a explicar a formação e o comportamento das redes, tendo o capital social como a junção dos recursos ligados à associação ou grupo formando uma rede social que permite aos integrantes obter benefícios destas relações interpessoais e vantagens do capital social do grupo (BOURDIEU, 1998). Uma parte das cooperações são voltadas para a obtenção de competências e

recursos que possam auxiliar no sistema adaptativo da organização, onde o capital social pode ser definido como regras e normas que ajudam a realçar e desenvolver a eficiência da sociedade ou grupo (PUTNAM, 1996). Nesta visão, as redes são um grupo com valores, visão, e tradição compartilhados, ligando os elos pelo capital social para tirar o melhor proveito do mercado onde estão inseridas.

Já a teoria econômica vem do pensamento de Schumpeter (1997) e é referenciada pelo empreendimento como combinação de novas ideias, viabilizando inovações. Estas inovações inseridas na atividade econômica produzem mudanças visando a competitividade econômica no mercado, proporcionando adaptação da organização e ganho de competitividade. Esta visão entende a rede como uma busca do progresso econômico dos elos da rede, através do desenvolvimento e inovação constantes, mantendo a alta produtividade econômica.

Desta forma, as redes podem ser entendidas como organizadas historicamente por aproximações de relações e capital social, enfatizando as características de desenvolvimento da rede como um grupo de organizações; ou com uma perspectiva estratégica que foca nas capacidades e recursos compartilhados intencionando criar estratégias de negócios para incrementar a competição das organizações mediante às inovações.

De acordo com Granovetter (1985) a estratégia de explorar produtos através das redes pode ser enquadrada em uma perspectiva de laços fracos, com baixa reciprocidade e comprometimento nas relações, porém estes grupos ou indivíduos desconectados têm liberdade de criar os relacionamentos com diferentes opções de acordo com as suas necessidades de inovação ou competitividade, gerando um campo fértil para o desenvolvimento perante às oportunidades apresentadas pela rede.

No entanto, outra perspectiva teoriza que laços fortes criam possibilidades de realçar as conexões dentro das alianças estratégicas, pois estas têm forte comprometimento, viabilizando comunicação, troca de informações acuradas e valiosas que podem oportunizar às organizações possibilidades de inovar (UZZI, 1997).

Justamente neste ponto, Ferreira e Argaman (2011) sugerem que as oportunidades ofertadas por estes laços fortes nas redes podem acarretar em mudanças dentro das organizações, afetadas pela própria rede e pelas demais organizações que fazem parte deste grupo interconectado.

Os relacionamentos que as redes proporcionam permitem não só as trocas de conhecimentos e informações, mas também a difusão de padrões culturais, oportunizando a transformação cultural, permitindo a propagação de valores da rede para as organizações e entre as organizações, possibilitando ações e reações em comum (PERIM e FILHO, 2007). Mas é preciso compreender o papel da cultura organizacional, dentro das organizações individualmente e também dentro do contexto das redes interorganizacionais, para poder entender a importância de levar o contexto cultural. Desta forma, estudar a cultura e os valores nas redes interorganizacionais, como se dá este relacionamento entre redes e organizações, é um ponto viável para compreender parte do relacionamento em redes.

2.2 Cultura organizacional

Cultura organizacional pode ser descrita como um conjunto de crenças, comportamentos, artefatos, símbolos, práticas e valores. De acordo com Schein (2004) a cultura organizacional consiste na combinação destes com as crenças dos membros da organização sobre os comportamentos apropriados. Assim, a cultura envolve crenças e comportamentos, existindo em diversos níveis até os mais profundos da organização, e está presente em todas as características da vida organizacional (HOFSTEDE, 2001).

Conforme Contiu (2010) a cultura organizacional é um conjunto complicado de fatores que implica na organização em toda sua estrutura e relações, sendo influenciada pelo ambiente, liderança, práticas de gestão, processos de socialização. E ainda, o papel do gestor é de identificar os fatores que estão ou podem vir a influenciar a cultura da organização, modificando as crenças e valores, e poder examiná-los e administrá-los de acordo com os objetivos da organização.

A cultura organizacional também explica de que forma as pessoas pensam, como tomam suas decisões referentes à atividades no trabalho (ENGMAN e THÖRNELUND, 2008).

Para Schein (1990) a cultura é aprendida de acordo com o tempo de convivência com o grupo, ensinando a resolver problemas de sobrevivência no

ambiente externo e de integração interna do grupo. Desta forma, a cultura da organização contribui para sua adaptação ao ambiente, mas também auxilia na integração interna, na coesão do grupo como um fator essencial para o funcionamento da organização tanto quanto sua capacidade de lidar com o mercado exterior (CONTIU, 2010).

Em Schein (2004) há a definição de cultura organizacional como uma estrutura de três níveis que criam o todo, mas podem ser vistos, vividos e estudados separadamente.

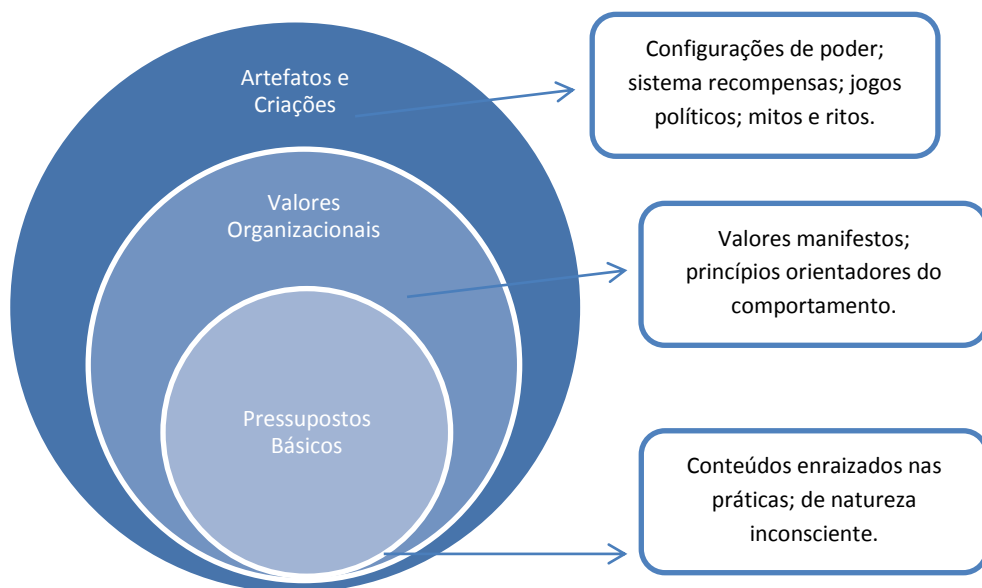


Figura 1 – Níveis da cultura organizacional

Fonte: baseado em Schein (2004).

De acordo com esta visão de Schein (2004) a cultura organizacional tem três níveis que podem ser analisados, e que são vivenciados pela organização e seus membros.

Os artefatos e criações são o nível mais externo da cultura, sendo a parte superficial e mais visível, constituindo das configurações de poder da organização, estrutura organizacional, o sistema e critérios de recompensa, os jogos políticos e de mudança e pelo poder, e os mitos, ritos e histórias que transmitem o que a organização espera de seus colaboradores, fortalecendo as regras de forma informal.

Já os valores organizacionais estão em um nível mais profundo, sendo manifestos pela organização e seus membros, e tendo três eixos de entendimento: autonomia-conservação; hierarquia-domínio; e harmonia-domínio.

Por fim, os pressupostos básicos são o nível mais interno da cultura, as bases da organização e que estão profundamente alocados nesta, certezas profundas que estão inconscientes nos indivíduos e regram seus comportamentos dentro da organização de forma não percebida.

Na visão de Roxa, Martensson e Alveteg (2011), a cultura pode ser entendida como um processo com diversos fatores, que dá sentido aos comportamentos de um grupo, uma força de conservação da unidade, preservando as práticas organizacionais, podendo ser um obstáculo para mudanças, porém defendendo o cerne da organização, os pressupostos básicos que dão identidade e segurança à organização e seus membros.

Os valores organizacionais são a pedra fundamental da cultura organizacional, servindo como base para a cultura, de forma sutil mas poderosa (KHAZANCHI, LEWIS, BOYER, 2007). A cultura é aprendida e pode ser modificada com o tempo e conforme as mudanças do ambiente externo, como deixar de ser uma organização individualmente e passar a atuar em uma rede interorganizacional.

Conforme Schein (2004) os valores são elementos essenciais para se compreender a cultura da organização e a liderança, tendo um impacto na performance organizacional, além de estarem associados com a satisfação no trabalho, comprometimento, confiança e mudança.

Os valores culturais são ideias abstratas coletivas que os membros da organização dividem, servindo para justificar suas ações dentro da organização para buscar os objetivos desta (SAGIV e SCHWARTZ; 2007). Sendo que as redes interorganizacionais funcionam como organizações mais complexas e tendo objetivos específicos a serem alcançados, os valores e a cultura da rede também têm papel importante para que esta se alinhe com suas organizações.

Ao iniciar sua participação em uma rede, a organização passa por um momento de mudança externa, além de adquirir novos objetivos, podendo com isso sofrer influência da cultura da rede para que a cultura da organização se volte mais para uma mudança para se adequar à rede.

2.3 Valores organizacionais

Os estudos de valores começaram da perspectiva dos indivíduos, expressados através de suas atitudes, decisões, comportamentos (ROCKEACH, 1973). Para o autor, os valores são fundamentais para entender as ações humanas, consistindo de crenças associadas às escolhas de como se comportar, justificando os atos e julgamentos.

Da mesma forma que para as organizações é importante manter-se à frente no mercado competitivo, ganhando vantagens e mantendo-se viva, as pessoas buscam também objetivos que estão ligados com sua construção de valores pessoais (ROBBINS, 2002).

O termo valor teve estudos ainda na Sociologia com Parsons (1966), partindo das ideias de ação social em Weber, trabalhando com a ação como iniciada pela busca de objetivos por parte dos indivíduos. Estes comportamentos dependem de diversos sistemas em que o ser humano está inserido: sistema social, sistema cultural, sistema da natureza humana. Em Parsons (1966) o valor é uma concepção de cada indivíduo ou parte do grupo sobre o que é interessante e que deve ser buscado como característica do ser humano para o reconhecimento de iguais.

A partir de Rockeach (1973) o estudo de valores passa do foco da psicologia para o comportamental, demonstrando-os como: crença que determina comportamento nas situações cotidianas; está além dos objetos e das próprias situações, onde ficam focadas as ações; valores são padrões de comportamento; os valores são centrais na vida do ser humano, determinando seus comportamentos.

Porém, para além das necessidades gerais dos indivíduos, os valores individuais servem para satisfazer as necessidades que são específicas de cada cultura, mudando assim a importância e hierarquia de cada valor de acordo com a cultura em que o indivíduo está inserido.

Conforme Oliveira e Tamayo (2004), existem tipos motivacionais, que estão dispostos em dimensões opostas: *abertura à mudança*, composta por autodeterminação, estimulação e hedonismo; oposta à *conservação*, segurança, conformidade e tradição); *autopromoção*, poder, realização e hedonismo; oposta à *autotranscedência*, universalismo e benevolência. Com base nessas dimensões

opostas, há a figura circular que mostra a relação que há entre os valores e suas dimensões, mostrando os mais opostos e os mais congruentes ou próximos.

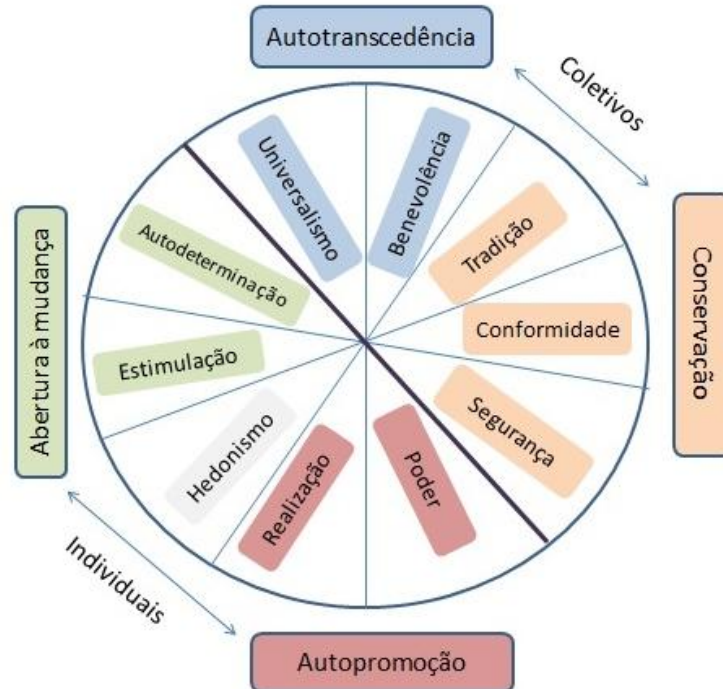


Figura 2 – Estrutura bidimensional dos Tipos Motivacionais dos Valores

Fonte: Adaptado de Schwartz, 1994; Oliveira e Tamayo, 2004.

Schwartz (1994) denominou a Figura 2 de *continuum*, pois esta representa que os valores não são um sistema estático e que todos convivem no indivíduo em maior ou menor grau, representando os interesses mais individuais ou coletivos de cada um. Alguns tipos motivacionais podem servir para ambos os interesses coletivos ou individuais, como segurança e universalismo. Ainda, os valores mais próximos lado a lado são mais semelhantes em seus objetivos, já aqueles que estão em opostos são considerados como tendo motivações contrárias.

Pesquisas baseadas nestes valores foram realizadas e demonstraram que os tipos motivacionais são universais, pois são embasados na existência humana, no que há de humanidade em cada indivíduo, que independe de sua cultura ou nacionalidade. Os valores individuais são uma mesma estrutura para todos os indivíduos, porém cada qual terá sua própria hierarquia e importância para cada valor, personalizando assim seus valores de forma única.

Saindo da esfera individual, os valores também podem ser observados como significantes para o grupo social (ROS, 2001). Nesta ótica, os valores evidenciam os interesses e objetivos, exercendo função de direcionar o comportamento na vida social e nos diversos grupos. Na vida organizacional, Tamayo (2008) explica que estes são princípios ou crenças, que estão estruturados hierarquicamente, reforçando os modelos de comportamento tanto nos interesses individuais quanto nos coletivos, portanto, nos organizacionais.

Os valores organizacionais são parte do universo dos valores (TAMAYO, 2007), exercendo um papel de atender às necessidades da organização. Da mesma forma que as pessoas, as organizações também têm objetivos, metas e necessidades, porém são formadas por grupos heterogêneos de pessoas com valores individuais diversos. Assim, é preciso que os valores da organização sejam um elo de ligação entre seus membros, conduzindo-os nos caminhos para buscar as metas organizacionais (TAMAYO e BORGES, 2001).

Os valores não são propriedades físicas das organizações, nem estão biologicamente presentes nos indivíduos, não são visíveis, mas é possível classificar a estrutura simbólica que é utilizada pelos membros das organizações (BARBOSA, 2003) para compreender os valores que guiam os comportamentos relacionados ao trabalho.

Para Sagiv e Schwartz (2007) os valores culturais são ideias abstratas, divididas pelo coletivo e entendidos como o que é bom e desejável. Dentro da organização os colaboradores são incentivados a manter-se dentro dos comportamentos aceitos pelos valores organizacionais, as práticas, símbolos, rituais, normas que são expressos pelos valores, sendo estes indispensáveis para a funcionalidade das organizações (SAGIV e SCHWARTZ, 2007).

De acordo com Lebow e Simon (1997), é difícil distinguir os valores individuais e os valores organizacionais. Para tanto é preciso entender que os valores organizacionais não são a soma dos valores individuais, que regem a vida pessoal de cada um e suas decisões. Os valores organizacionais definem o comportamento da organização e seus indivíduos, então estes são os princípios que regem todas as operações da organização e o comportamento dos membros destas quando relacionado ao trabalho.

Para Tamayo e Borges (2001) as organizações precisam balancear os interesses individuais e coletivos, é preciso que os objetivos sejam alcançados em

ambas as esferas, os valores organizacionais devem orientar as metas e a satisfação das necessidades em todos os níveis. Desta forma, os valores organizacionais estão a serviço do indivíduo e da organização

As pessoas em uma organização podem diferir nos comportamentos, porém acabam tendo uma ligação nos valores organizacionais que são semelhantes (HOFSTEDE, 2001). A forma como o indivíduo interage com os valores da organização é importante para que este se identifique com a missão e os objetivos organizacionais. As organizações devem utilizar os valores para sua vantagem estratégica, contribuindo com o sucesso competitivo (SCHWARTZ, 1999).

Para Tamayo (2008) os valores motivam para a obtenção de objetivos e metas, eles orientam tanto a vida pessoal e organizacional de forma similar. Assim como determinam a rotina da empresa, orientam como pensar e agir diante das diversas situações organizacionais (TAMAYO e GONDIM, 1996).

Todas as instituições sociais são geradoras de regras, padrões de controle da programação da conduta individual na sociedade (BERGER e BERGER, 1977), as organizações como sistemas sociais buscam a imposição de determinadas regras para impor formas de agir, visando realizar objetivos comuns. Desta forma, uma função dos valores é de orientar a vida das organizações, a forma como os indivíduos irão agir dentro destas (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

Segundo Katz e Kahn (1978) os valores estão centrados como um dos principais ingredientes de uma organização; juntamente com as normas e os papéis, eles definem o funcionamento e direcionamento da organização e seus indivíduos. A estrutura dos valores das organizações, de modo similar aos valores individuais, de acordo com Schwartz (1994), está hierarquizada em prioridades axiológicas, e os indivíduos percebem os valores da organização através de seus sistemas cognitivos, explicando seus comportamentos dentro da empresa de acordo com o entendimento que têm dos valores desta.

As organizações precisam compreender de que forma os indivíduos estão percebendo os valores organizacionais, pois é importante que a visão da organização e dos seus membros caminhe de forma conjunta para o alcance das metas e objetivos organizacionais.

Nas pesquisas de Tamayo (2008) há uma correlação entre os valores e quais metas dentro da organização estes representam, como demonstrado no Quadro 1.

Valores Organizacionais	Metas dos Valores Organizacionais
Autonomia	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular curiosidade, criatividade e inovação.
Bem-estar	Promover satisfação, bem-estar e qualidade de vida no trabalho.
Realização	Valorizar competência e sucesso dos trabalhadores.
Domínio	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.
Prestígio	Ser conhecida e admirada por outros e oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
Conformidade	Promover a correção, cortesia e boas maneiras no trabalho e respeito às normas da organização.
Preocupação com a coletividade	Promover a justiça e a igualdade no trabalho, tolerância, sinceridade e honestidade.

Quadro 1: Metas dos Valores Organizacionais

Fonte: baseado em Tamayo (2008).

O autor traz alguns valores que podem ser trabalhados pelas organizações e vivenciados no cotidiano por seus colaboradores e quais seriam as metas, os objetivos que aquele valor busca ao ser vivenciado ou buscado pelos membros da organização. Porém, Tamayo (2008) faz suas pesquisas mais voltadas para os valores vivenciados, deixando uma lacuna sobre os valores expostos. Para preencher esta lacuna há os estudos de Schein (2004), que também fala sobre os valores, mas com o foco mais voltado aos valores expostos, como nos eixos de valores descritos por ele: autonomia-conservação; hierarquia-domínio; e harmonia-domínio (Figura 3).

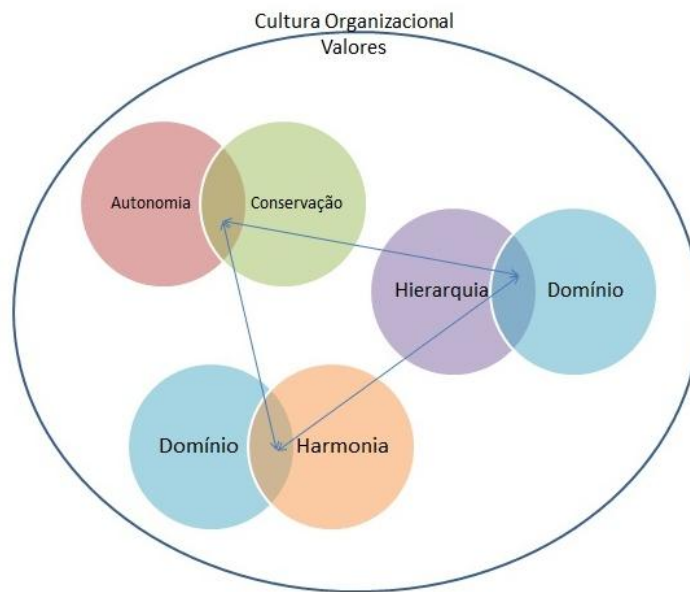


Figura 3 – Valores organizacionais

Fonte: baseado em Schein (2004).

O primeiro eixo considera a relação do indivíduo – que deve ter autonomia para suas ações – com o grupo – que precisa de conservação para que as regras sejam sempre claras e se crie uma cultura de confiança pela estabilidade. O segundo eixo considera a estrutura como vertical imperando novamente o indivíduo ou a horizontal, onde privilegia o grupo. Já o terceiro eixo considera o ambiente – que precisa ser harmonioso – com a organização – que precisa do domínio para fazer as mudanças necessárias para sua sobrevivência.

Então, para Schein (2004) existem diversos valores organizacionais que podem ser expostos e valorizados pelas organizações e seus colaboradores, e se encaixam nestes eixos de valores que se relacionam não existindo um único, mas um deles impera mais que os outros nas relações organizacionais.

As organizações são parte do ambiente social em que o indivíduo convive e desenvolve sua identidade como ser social, realizando seus objetivos; e esta realização não poderia ocorrer em um ambiente em que o ser humano não pudesse atingir suas metas (TAMAYO, 2008). Assim, os valores compartilhados pelos indivíduos nas organizações determinam os objetivos que estes irão buscar alcançar, as opções a serem escolhidas e formas de realizar os objetivos dentro da organização.

Os valores organizacionais também são mediadores de conflitos, é através dos valores que os indivíduos buscam a solução para os desentendimentos e

problemas, garantindo a continuidade da organização, atendendo as necessidades individuais (MENDES e TAMAYO, 2001).

A congruência dos valores na forma como são percebidos e entendidos pelos membros gera uma percepção similar, propiciando uma cultura mais coesa, consistente e com objetivos em comum, além de alinhamento nos planos organizacionais (KHAZANCHI, LEWIS, BOYER, 2007).

Nas redes interorganizacionais, como uma organização complexa possuidora de cultura e valores organizacionais, a congruência de valores parece ser um caminho para o alcance dos objetivos da rede. Apesar de uma certa flexibilidade nos valores gerar criatividade, possibilidades de mudança e empoderamento dos colaboradores; a coesão encoraja eficiência, produtividade. De acordo com Argyris e Schon (1996) conflitos entre valores expostos (aqueles geralmente reforçados pelos gestores e divulgados na organização) com os valores vivenciados (aqueles praticados na rotina pelos colaboradores) denotam mensagens confusas e uma organização com dificuldades de estabilizar seu planejamento de ações e objetivos.

Os valores então são centrais para a fundamentação seja da vida individual ou da orientação da vida de uma organização. O conceito de gerir através dos valores vem sendo uma ferramenta de gestão (DOLAN *et al.*, 2006), sendo as pessoas motivadas por seus valores, influenciando suas escolhas e ações, os valores se tornam elementos por trás da forma como o trabalho é estruturado em uma organização. Os valores organizacionais definem como uma organização e seus membros procedem (LEBOW e SIMON, 1997).

Assim, os valores organizacionais são elementos que definem a organização, são aspectos centrais da cultura organizacional, contribuindo para a criação e manutenção da identidade organizacional (HASSAN, 2007), colaboram para a definição da estrutura e operações organizacionais, normas e padrões de comportamento, ditando o comportamento dos indivíduos que fazem parte da organização. De acordo com Tamayo (2007) a organização se identifica por meio de seus valores, se diferencia das demais, decide suas prioridades estratégicas e norteia a prática dos colaboradores.

Dentro do contexto organizacional, os valores guiam as decisões organizacionais, oferecem significado para as ações e objetivos, são o padrão para decidir o que é preferível e aceitável (ENZ, 1986). Estas atitudes e comportamentos aceitáveis servem como bases para mediar conflitos entre os indivíduos ou grupos,

estruturando o que é correto e o que não é de acordo com os valores dos indivíduos ou da organização.

Considerando estas concepções, os valores exercem um papel fundamental na organização, norteiam o comportamento organizacional e a convivência dos indivíduos no trabalho, até mesmo a própria forma de realizar o trabalho na organização. Da mesma forma que os valores organizacionais orientam o comportamento dos indivíduos para alcançar os objetivos da organização (TAMAYO e GONDIM, 1996), eles podem ser afetados no momento em que certos objetivos, metas, cultura da organização se modificam por outros motivos externos.

Uma mudança significativa no atual cenário externo organizacional são as redes interorganizacionais, com diversas pessoas, organizações e valores unidos em prol de objetivos comuns (MILES e SNOW, 1986). Esta mistura, a forma como a rede não só se forma fisicamente, mas também culturalmente ainda é nebulosa, já que o fenômeno das redes é altamente um paradoxo, caracterizado por tensões e especificidades que precisam de atenção (VANGEN, 2012).

Mintzberg (2002) afirma que os valores podem ser fonte de competitividade e força para o sucesso de um negócio em redes. Os valores da rede são fatores que dificultam ou facilitam as ações estratégicas da rede e suas organizações, e neste contexto de redes que é tão interativo com os valores de cada organização é preciso verificar se os valores da rede e das organizações interagem e se modificam, criando consequências para a cultura organizacional, estratégias, planejamento, comportamento das organizações.

2.4 Estado da arte: cultura organizacional

Alguns autores percebem a necessidade de estudos voltados à compreensão de como a cultura organizacional é vista pela literatura e como estão sendo realizados os estudos da área (PLAKHOTNIK e ROCCO, 2006; COELHO JUNIOR e BORGES-ANDRADE, 2004; PEREIRA; PASSOS; CARVALHO, 2010). Assim, alguns estudos foram feitos buscando compreender as pesquisas da área, através de diversas buscas pelo tema. Alguns destes estudos incluem:

- Em Plakhotnik e Rocco (2006) foi realizada uma revisão da literatura em Recursos Humanos de 1994 a 2005. Os autores buscaram a produção científica de áreas como Administração, Psicologia, Comportamento Organizacional e outras, objetivando compreender como a cultura organizacional vem sendo estudada pelos pesquisadores e como é definida. Foram buscadas informações nos títulos, resumos, palavras-chave, problema de pesquisa e objetivo de artigos que contivessem os termos “cultura, organizacional”. De acordo com os autores, foram achados 1510 publicações, das quais 31 foram escolhidas de forma que não é explícita para terem seu conteúdo analisado.

Ao analisar os artigos, Plakhotnik e Rocco (2006) descobriram que 23 artigos traziam a cultura definida em termos de: valores compartilhados, premissas e comportamentos, um contexto de dominância, orientação do negócio, cultura de aprendizagem e humana. Também os estudos podem ser divididos em relacional (que ligam a cultura à outros fatores internos ou externos) ou exploratório (examinando o fenômeno da cultura organizacional). Os autores também assumem que o baixo número de artigos denota uma falta de publicações na área de cultura organizacional, denotando um desinteresse preocupante, já que a cultura organizacional é uma das questões centrais na prática da gestão empresarial. Além disto, os estudos existentes são focados em uma perspectiva racional, o que abre espaço para a necessidade de estudos diversos que ampliem os horizontes na compreensão da cultura organizacional (PLAKHOTNIK e ROCCO, 2006).

- Por Coelho Junior e Borges-Andrade (2004) foi realizada uma análise empírica da produção brasileira sobre cultura organizacional. O trabalho visava a revisão dos principais periódicos científicos brasileiros nas áreas de Administração e Psicologia entre 1996 e 2001. Os autores acreditam que a literatura traz uma diversidade de definições de cultura organizacional e que isto fornece uma diversidade de estudos, pois os focos podem ser modificados de acordo com o entendimento de cultura que os autores utilizem.

Neste estudo foram escolhidos periódicos que fossem reconhecidos de acordo com os critérios da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e só foram aceitos artigos com pesquisas empíricas. Os resultados discutidos é que entre os achados pode-se indicar que o tema cultura organizacional ainda precisa ser melhor trabalhados, pois tem um arcabouço teórico muito incipiente. E os autores sugerem que novos estudos sejam feitos não só

focando em estudos de casos de organizações específicas, que parece estar sendo o foco dos estudos na área, mas buscando estudos comparativos, com a validação de instrumentos ou mesmo validação ou refutação de hipóteses.

- Já no estudo de Pereira, Passos e Carvalho (2010) foram selecionados artigos contendo como palavra-chave “cultura organizacional” compondo a base de periódicos nacionais em Administração do Scielo, de 1998 até 2009. Os autores buscaram com isto mapear as publicações sobre o tema e identificar os referenciais mais utilizados. Foram analisados a revista, as palavras-chave, os autores, as instituições de ensino, o ano e as referências. 27 artigos foram encontrados pela palavra-chave, concentrados em 5 revistas. Além do baixo número de artigos e de revistas, os autores também se demonstraram concentrados, bem como as instituições às quais estes autores estão ligados.

Também foram identificados os temas mais associados com a cultura organizacional, resultando em ligações com mudança organizacional, identidade organizacional, comprometimento, aprendizagem e outros. Com o resultado limitado devido ao número de publicações, os autores sugerem expandir o estudo para outros periódicos e até mesmo eventos na área de Administração.

- Ainda há o estudo de Vieira e Fischer (2005) que propõe uma análise da produção científica nos temas de clima, cultura e remuneração e salários, abrangendo um período de 1990 a 2004. Os autores fizeram uma revisão teórica sobre os temas abordados e buscaram em periódicos nacionais que tivessem fácil e livre acesso, por artigos, dissertações e teses que contivessem nas palavras-chave, resumo ou título as palavras “clima organizacional”, “cultura organizacional”, “remuneração” e “salário”.

Com 146 artigos encontrados, foi feita uma média de 9,66 artigos por ano sobre os temas analisados e tendo como principal resultado uma amostra que denota um crescimento notável da produção científica em recursos humanos de ano para ano, demonstrando que os estudos têm ganhado espaço e importância na área (VIEIRA e FISCHER, 2005).

- Também buscando compreender a produção científica sobre cultura organizacional, há o estudo de Silva e Fadul (2010), abrangendo o período de 1997 a 2007, objetivando principalmente focar na cultura organizacional em organizações públicas. O estudo buscou os resultados nos periódicos científicos brasileiros e nos encontros promovidos pela ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e

Pesquisa em Administração). Os autores concluem que é um campo profícuo mas que exige novos olhares e formas de apreender a realidade das organizações públicas brasileiras, pois os estudos – ainda que poucos – sempre focam na imutabilidade da cultura organizacional do setor público no Brasil.

- Por fim, em Heinzmann, Machado e Ropelato (2010) há um estudo para compreender as redes de relacionamentos formadas pelos autores da literatura nacional em cultura organizacional, para entender também como é disseminado o conhecimento sobre o tema. Foram analisados os anais de eventos da ANPAD e periódicos nacionais na área de administração com classificação A e B no qualis da CAPES. A pesquisa considerou o tempo de 1998 a 2009, selecionando apenas artigos com contivessem no título, resumo ou palavras-chave ao menos um dos termos “cultura organizacional”, “cultura empresarial”, “cultura nas organizações” e “cultura das organizações”. 195 artigos em 6 eventos e 14 eventos foram encontrados, sendo que a abordagem qualitativa predominou em mais da metade, e apenas 6 fizeram uso de abordagem que utilizasse uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos. Através dos autores, foi feito um modelo demonstrando as redes formadas entre eles, que deixa claro que o conhecimento é gerado em grupos que trabalham em conjunto, porém pouco circula entre os diferentes grupos, há pouca interação entre os pesquisadores. Além disto, 80% do total da produção é em eventos, portanto, a literatura na área ainda precisa se solidificar mais em nível nacional.

Nestes estudos, fica visível que ainda há espaço para desenvolver outras pesquisas para compreender as publicações na área de cultura organizacional. Não só por ser um tema que permeia toda a organização, mas também pois a cultura organizacional está além das fronteiras das organizações.

Para compreender esta área além dos autores abordados e seus estudos de uma forma mais profunda e completa, uma busca foi realizada pelo estado da arte dos estudos em cultura organizacional. Foram realizadas buscas nas bases de dados Scopus – que é a maior base de resumos e referências bibliográficas de literatura científica revisada por pares (SCOPUS-ELSEVIER, 2012) – procurando pelas palavras “organizational culture”. Após a filtragem, foram encontrados 1437 artigos relacionados a estas palavras. Os resultados foram exportados para uma planilha de Excel, onde foram listados com as seguintes informações: autores, nome

do artigo, revista, ano de publicação, temas principais, palavras-chave, método utilizado na pesquisa e universidade dos autores.

Foram excluídos da pesquisa: os artigos que não continham as informações relevantes para a análise; artigos que não fossem em periódicos das áreas de Administração, Psicologia, Antropologia/Sociologia; artigos que estavam fora de algum dos pontos de análise; artigos que não continham cultura organizacional ou no título ou nas palavras-chave, para não desfocar do tema proposto; somando um total de 522 artigos que estavam de acordo com os marcos de inclusão para esta pesquisa.

Ainda foi feita uma pesquisa nas revistas científicas brasileiras, buscando as palavras “cultura organizacional”, tendo um total de resultados de 31 artigos que estavam de acordo com as delimitações deste trabalho. Todos os artigos nacionais e internacionais foram publicados entre os anos de 2008 e 2013 (primeiro trimestre).

Após estes resultados, pode-se dizer que há uma grande diferença entre a quantidade de artigos publicados internacionalmente e no Brasil. Ainda há espaço para que as pesquisa no Brasil se fortaleçam e os periódicos tenham mais artigos. Porém o tema cultura organizacional parece ser bem aceito, tendo uma abrangência tão grande nas organizações, sendo ligado com diversos outros temas, propiciando pesquisas mais amplas, com focos diferentes.

Principalmente pelos números internacionais, é possível dizer que o tema vem crescendo, tendo cada vez mais publicações, ampliando para os pesquisadores as possibilidades de realizar estudos nesta área e dividir o conhecimento com a comunidade acadêmica. Isto é verificado pelo fato de que ao longo dos anos os números de artigos na área vêm crescendo, com o total de 75 artigos em 2008; 202 em 2009; 123 em 2010; 110 em 2011; 118 em 2012; e 15 em 2013, porém ainda este último ano corrente, no seu início, podendo aumentar o número de publicações conforme os periódicos têm suas edições lançadas.

Alguns periódicos apareceram com mais frequência, trabalhando o tema da área, principalmente da área de Administração como: Cadernos EBAPE.BR e a Revista de Administração Mackenzie; Journal of Organizational Change Management e Leadership and Organization Development Journal. Estes também indicam a presença de alguns temas bastante trabalhados na área, tanto nacional quanto internacional, como mudança de cultura organizacional, liderança gestão do conhecimento e outros.

Entretanto, alguns temas têm sido pouco trabalhados quando se fala de cultura organizacional: cultura interorganizacional; cultura de educação; cultura em organizações sem fins lucrativos, entre outros, tiveram pouca aparição entre as palavras-chaves dos artigos. Isto ressalta o fato de que há não só espaço para estudos de cultura organizacional, mas também espaço para estudos pouco desenvolvidos, com temas inovadores.

Os autores destes artigos são bastante diversificados, não é possível dizer que há no momento uma concentração, apesar de alguns países terem mais pesquisadores envolvidos com o tema, como estados Unidos, Reino Unido, Austrália, Canadá, China, Espanha e Taiwan. E ainda, o método preferido nas pesquisas tem sido o qualitativo. No entanto, se destaca o fato de que existem 14 artigos com a mistura de pesquisa qualitativa e quantitativa, o que demonstra que os pesquisadores buscam formas mais completas e complexas de buscar a compreensão do tema cultura organizacional nas pesquisas acadêmicas que estão sendo realizadas.

Com isto, é visível que o tema ainda tem muitas possibilidades de crescimento, principalmente no que tange esta pesquisa de dissertação, já que o tema de cultura organizacional inserido nas redes interorganizacionais é ainda raro entre as pesquisas, demonstrando que é possível seguir pelo caminho da pesquisa nestes dois temas, abrangendo o olhar sobre cultura e ampliando a compreensão que se tem sobre as redes interorganizacionais, buscando resultados que sejam interessantes do ponto de vista acadêmico.

2.5 Mudança organizacional: redes, cultura e os valores organizacionais

Morin (2007) asseverou que as redes são como as organizações, todavia mais complexas, tendo assim diversos fatores em comum com as organizações individualmente, porém colocados num patamar de uma estrutura com diversos nós. Logo, como uma organização, a rede possui cultura organizacional, valores, membros, estrutura, processos, planejamento, entre outros fatores. Fatores estes

que também estão presentes de forma individual em cada uma das organizações que fazem parte da rede.

As redes, desta forma, são uma expressão real da complexidade do ambiente e de que forma esta complexidade está presente na realidade organizacional. A teoria da complexidade sugere que a realidade não é linear, mas sim caótica, difusa, uma constante mudança de fluir e refluir (MORIN, 2007). Com base nisto, as pesquisas e práticas em organizações não podem apelar para reducionismos, é preciso entender que há interdependência entre os fenômenos, entender o contexto onde as partes estão inseridas e suas relações de interação que influenciam o todo (CAPRA, 1996), causando mudanças no que estava hirtó.

Ainda de acordo com Capra (1996) os valores influenciam a visão de mundo, os empreendimentos, e o sistema de valores está sujeito às mudanças respondendo aos desafios e novos padrões de evolução. Os novos avanços tecnológicos, as preocupações com o meio ambiente, as novas estruturas organizacionais em resposta às necessidades de inovação forçam uma análise crítica dos valores e uma remodelação do que nos cerca e nos serve como base de avaliação do comportamento humano e organizacional.

Pela história da humanidade o indivíduo e as espécies se adaptam de forma lenta e gradual, o que é o oposto do que os sistemas organizacionais aprenderam a fazer, as organizações passam por transformações de forma rápida, acolhem novas tendências, trabalham de forma a adaptar-se ao ambiente em prol de sua sobrevivência. Essa adaptação requer novos compromissos valorativos, a variação pode ser também nos valores que guiam as organizações.

Destarte, a mudança é vista como uma necessidade de adaptação ao ambiente; a organização como ser concreto com existência própria sofre as variações do exterior, causando modificações no interior desta, conforme Motta e Vasconcelos (2004).

A rede interorganizacional oferece uma pressão exterior nas organizações que fazem parte desta, impelindo que a organização se adapte à rede, pois esta cria interdependência entre as organizações e os relacionamentos que a rede cria comprometem a total autonomia dos membros da rede (FERREIRA e ARMAGAN, 2011).

É através da influência da cultura da rede que a cultura das organizações pode ser modificada, já que a rede pode exercer uma influência externa através das atitudes dos atores que vivenciam a rede e a organização ao mesmo tempo.

De acordo com a pesquisa de Provan, Fish e Sydow (2007) um grupo mais específico de organizações dentro da rede geralmente tem um papel mais central na criação de práticas e normas da rede, refletindo a cultura e valores de suas organizações. Estas práticas levam ao desenvolvimento de uma cultura dominante da rede, que irá decidir de que forma a rede será gerida e envolverá as demais organizações para o mesmo caminho em busca dos objetivos da rede.

É importante entender que a cultura é fator que influencia as relações entre parcerias e redes, um desentendimento cultural pode causar grandes prejuízos e aumentar os riscos de trabalhar em grupo de organizações (BHASKARAN e GLIGOROVSKA, 2009). Portanto, não só é natural da pressão do ambiente que as organizações modifiquem-se com o contato com outras organizações e mais ainda com relações mais próximas como redes interorganizacionais, como também é provável que para que a rede tenha suas funções preservadas esta acabe por exercer uma influencia nas organizações para que estas alinhem suas culturas organizacionais com a rede.

Schein (2004) argumenta que a cultura funciona como um ponto estável para a organização, e as mudanças ocorridas só podem ser analisadas através da perspectiva dos colaboradores. Assim, a mudança organizacional depende também do tipo de cultura, diferentes culturas organizacionais têm atitudes diferentes com relação às mudanças (RASHID, SAMBASIVAN, RAHMAN; 2004), fazendo com que as diferentes organizações possam reagir de diferentes formas com as mudanças impostas pela participação na rede.

Uma das mudanças organizacionais que pode ser similar à formação de redes é a fusão de empresas, um período um tanto turbulento até que as organizações consigam achar o ponto de equilíbrio (STINCHCOMB e ORDAZ, 2007). Os relacionamentos em rede auxiliam na circulação de recursos materiais e simbólicos como padrões culturais, normas e valores, formando um caminho mais fácil para a mudança organizacional, permitindo a difusão de valores e ações em comum entre a rede e as organizações, conforme opinam Perim e Filho (2007).

Neste sentido, entende-se a relevância dos valores como motivadores do comportamento organizacional e impulsores para as ações que podem levar ao

alcance dos objetivos organizacionais, sendo os valores importantes para compreender a cultura organizacional e os processos de mudança pelos quais esta passa (MENDES e TAMAYO, 2001). Ainda de acordo com Mendes e Tamayo (2001) os valores são vivenciados na experiência compartilhada na organização, mediam as necessidades individuais e organizacionais, portanto são passíveis de mudança quando a organização passa por experiências diversas do usual, como uma mudança na estrutura, novos processos, ou mesmo ao integrar uma rede de organizações que tem valores próprios que podem influenciar cada um dos nós da rede.

Em Takahashi e Fischer (2010) é ressaltada a sinergia das competências organizacionais, como estas persistem na organização; porém não são estáticas, ao longo do tempo a organização passa por alterações substanciais que são necessárias para o futuro e a sobrevivência, necessitando reformular suas competências também.

Por consequência, existem diversos tipos de mudanças pelas quais a organização passa, nem todas acumulam grandes modificações internas, nem todas geram adaptações mais profundas. Argyris e Schön (1996) relatam que as mudanças mais impactantes em uma organização podem ser entendidas de acordo com a forma como a organização aprende: mudanças de alto impacto são as de valores organizacionais, de cultura e esquemas de entendimento e visão de si que a organização possui; mudando estes aspectos, a organização geralmente se encaminha para um processo de aprendizagem mais completo.

Em Larentis (2007) há a descrição dos relacionamentos interorganizacionais como uma cooperação construtiva, necessitando de compatibilidade, do compartilhamento de culturas similares; caso estas não estejam em consonância, através dos relacionamentos sociais e relações entre as organizações há o estabelecimento de normas que guiam os comportamentos do grupo para evitar o atrito.

A perspectiva de uma cultura organizacional no âmbito da rede é uma construção ao longo do tempo, com o desenvolvimento dos relacionamentos, buscando a compatibilidade dos valores, pois é a partir destes que é possível formar uma visão comum, objetivos, gerir conflitos entre as organizações (LARENTIS, 2007). O autor ainda argumenta que, conforme já citado, há uma ligação direta dos

valores e da cultura organizacional, definindo através destes pontos importantes para gerir seja a organização ou a rede ou ainda os relacionamentos entre estes.

De acordo com Ovseiko e Buchan (2012), pesquisas em cooperação e parcerias demonstram que um alinhamento entre as culturas organizacionais influencia positivamente tanto o sucesso individual quanto o coletivo, assim o sucesso de uma rede depende altamente da capacidade desta e de suas organizações de mudarem culturalmente, para se adaptarem às necessidades que surgem no mercado e na rede.

Estes autores trazem algumas dimensões da cultura organizacional, com valores e práticas organizacionais que direcionam a cultura para quatro eixos de acordo com perfis culturais, sugerindo que é preciso que em parcerias as organizações fiquem em um mesmo eixo de perfil, pois a proximidade das práticas e dos valores significa que há possibilidade maior de uma performance de sucesso na parceria ou na rede.



Figura 4 – Perfil de valores organizacionais

Fonte: baseado em Helfrich et al (2007) e Ovseiko e Buchan (2012).

Os perfis de cultura organizacional como demonstrado na Figura 4 refletem duas dimensões: de controle e centralização versus descentralização e flexibilidade; e de organização focada no ambiente interno e processos versus organização focada no ambiente externo e relacionamentos. Não há uma cultura melhor ou pior, existem tipos diversos que dependem dos objetivos e dos caminhos que cada organização quer seguir. Pelas descrições dos perfis é mais provável que uma

organização que tenha relacionamentos em rede e busque destes um melhor desempenho, aproveitando de suas vantagens, deva buscar ter ou modificar sua cultura e valores e práticas para uma dimensão mais externa.

Damanpour *et. al.* (2012) sugerem que uma integração das culturas organizacionais, em casos de fusão de empresas, seria o melhor caminho para buscar a congruência e complementariedade, facilitando a gestão do grupo e dirigindo-o para o sucesso. Assim, as redes formam a sua cultura própria de acordo com as lideranças, e as organizações que orbitam na rede deveriam talvez lentamente se direcionar para uma integração da sua cultura organizacional individual com a da rede, buscando uma melhor performance em rede.

Ainda de acordo com os autores, a cultura organizacional exerce uma grande influência nas redes interorganizacionais, pois ela salienta os comportamentos dos indivíduos, influenciando as práticas e as interações entre os membros da rede, podendo através das interações observar as diferenças ou semelhanças de valores e buscar o sucesso com as ferramentas apresentadas. Porém se as diferenças forem grandes demais, pode ser um obstáculo que não oferece possibilidades de crescimento pela inovação e diferentes perspectivas para a rede, necessitando de modificações para seu funcionamento pois causa conflitos e distanciamento.

A cultura organizacional pode funcionar como uma base sólida em períodos de turbulência, mantendo a identidade da organização, no entanto apesar da cultura ser uma força de conservação dos valores e ideologia central, esta também permite modificações nos valores na busca pelo progresso e desenvolvimento da organização, de acordo com as necessidades (COLLINS e PORRAS, 1995).

As redes interorganizacionais representam uma combinação dos recursos materiais e simbólicos das organizações, e para atingir os objetivos destas é preciso uma gestão efetiva que necessita de comunicação e consenso entre os parceiros. Neste consenso mesmo as questões culturais são importantes, pois distâncias culturais podem ser um obstáculo para atingir os objetivos que a rede possui, afetando o desempenho desta e podendo até mesmo causar desinteresse dos membros pela falta de resultados(CHEN, LIU, JIANG; 2010).

Em estudos sobre fusões, Vaara *et al.* (2012) sugere que as diferenças podem causar problemas na transferência de conhecimento de uma organização para outra, um dos pontos de interesse de muitas redes. A aprendizagem, nestes casos, depende da capacidade de absorção dos receptores bem como um

relacionamento positivo entre as partes, possibilitando uma comunicação clara. Portanto, as culturas organizacionais e da rede não serão idênticas, mas parece claro que as diferenças quando forem muito profundas causam problemas e que uma congruência de valores pode ser positiva para o desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais.

Ainda que faltem estudos mais específicos sobre alterações culturais ou mesmo sobre as interações culturais em redes interorganizacionais, alguns estudos em fusões, principalmente no que se refere à área de fusões entre empresas de diferentes nacionalidades, como encontrado em estudos de Pickina (2008); Kavanagh (2006); Vaara *et. al.* (2012); Li *et. al.* (2011); Chen, Liu e Jiang (2010); Marks e Mirvis (2011); Zueva-Owens, Fotaki e Ghauri (2012), Damanpour *et. al.* (2012) e outros. Estes estudos focaram na cultura quando se trata de aquisições ou fusões entre empresas, quando uma empresa, geralmente de grande porte, adquire outra empresa ou quando duas empresas se unem. Nestes casos, é possível compreender que existem duas ou mais organizações se unindo em prol de objetivos comuns, aproveitando o melhor que cada empresa possuía anteriormente, criando novas estratégias em conjunto, o que pode ser comparado com as redes interorganizacionais, na falta de estudos mais específicos nesta área.

No estudo de Li *et. al.* (2011) foram pesquisados dados de mais de 8 mil *joint ventures* na China, vindas de países diferentes, focando nos efeitos que a cultura pode ter sobre as decisões financeiras nestes casos, justificando que os valores afetam a maneira como uma organização percebe os benefícios e custos associados com o débito de financiar determinadas associações, portanto, pode e haverá diferença na forma como *joint ventures* pretendem usar seus financiamentos. Transferindo estas informações para redes interorganizacionais, os valores podem influenciar a forma como cada organização compreende os benefícios, e o que é lucro para uma pode não ser um grande ganho para outra, fazendo com que estar em rede seja percebido de forma diferente por cada organização membro.

Ainda tratando de *joint ventures* internacionais, há o estudo de Damapour *et. al.* (2012), sugerindo que as diferenças culturais em arranjos cooperativos envolvendo mais de um país são inerentes e têm um impacto nestes arranjos. Segundo o estudo, é possível afirmar que o importante não são as diferenças culturais em si, e sim a forma como os parceiros reagem a estas diferenças nas atividades rotineiras, na comunicação entre os parceiros e na resolução de

problemas. Da mesma forma, em redes, as diferenças culturais unicamente não são o objeto de um estudo, e sim os efeitos que estas causam quando colocadas em prática na interação entre os membros da rede.

E de uma forma mais geral, há estudos que indicam aspectos que precisam ser levados em consideração quando se trata de fusão e aquisição de empresas, como em Marks e Mirvis (2011), indicando os três passos que requerem atenção e podem dar resultados em estudos na área: a parte de recursos humanos, alocação e a tendência de supervalorizar este aspecto e esquecer de outros; a prática de formar membros com pessoas vindas das diferentes empresas, porém estes tendem a fracassar por não estarem preparados para a integração; e o choque de culturas que tende a ser ignorado e no fim pode ter um papel importante no sucesso ou falha da fusão ou aquisição.

Estes estudos, entre outros, indicam que existem diversos pontos a levar em consideração quando se fala de organizações trabalhando juntas, seja em fusões, aquisições ou redes interorganizacionais. E que a cultura tem um papel central nestes casos, oferecendo possibilidades e obstáculos, cabe à academia aprofundar os estudos que iluminem estas formas de empreendimento e ofereçam soluções para que as organizações as coloquem em prática.

Pode-se entender que são necessárias mudanças significativas externa e internamente para que uma organização modifique seus valores, como nos casos apresentados de redes interorganizacionais, fusões e aquisições, onde uma mudança drástica pode ocorrer. E essas alterações são importantes, afetam toda a organização, sendo que os valores são fatores significantes para diversas áreas da organização, auxiliando no comportamento organizacional e na cultura, ditando comportamentos e ações para alcançar os objetivos organizacionais. E as redes interorganizacionais representam uma possível mudança que o ambiente oferece às organizações como uma forma de adaptar-se às necessidades de competição do mercado, podendo assim causar alterações na organização.

E tendo indivíduo e organização como produtos do contexto social, a mudança parte da realidade organizacional. Desta forma, é preciso pesquisar a realidade, o contexto para formular proposições sobre as possíveis alterações que as redes interorganizacionais podem ocasionar nos valores das organizações. Para elucidar como a cultura da rede pode ou não influenciar a cultura das organizações,

focando nos valores organizacionais, é preciso adotar uma perspectiva real e vívida do objeto de estudo, imergindo na realidade.

3. MÉTODO DO TRABALHO

Este capítulo visa explicar os procedimentos metodológicos usados para garantir que o problema de pesquisa proposto possa ser respondido, atingindo aos objetivos deste trabalho. Esta seção vai descrever as estratégias de pesquisa de dados, os conceitos e a sistemática que norteiam este estudo.

3.1 Método de pesquisa

O processo de pesquisa passa por uma construção do pesquisador e do tema a ser pesquisado. Sendo que a ciência não investiga apenas dados e fatos concretos, mas principalmente foca-se nas dúvidas, nas questões que motivam os pesquisadores a buscar respostas, com isto o problema de pesquisa é crucial para qualquer cientista (KÖCHE, 1997). Este visa destacar a situação do problema, quais as questões levantadas sobre o assunto, é uma pergunta que define o foco do estudo e se é possível dar continuidade ao trabalho – se é possível encontrar respostas. No caso desta pesquisa, o problema fundamenta-se em quais as alterações culturais ocorrem nas organizações parceiras por estarem participando de uma rede interorganizacional.

O tipo de pesquisa que o estudo envolve é fundamental, pois será usando determinados métodos que o pesquisador poderá alcançar os objetivos estipulados. Embora os métodos quantitativos tragam ao pesquisador resultados racionais e estáticos, que geram uma análise rica do fenômeno no momento estudado, os métodos qualitativos trazem um conhecimento intuitivo, preocupado com o processo social, visualizando o contexto do objeto de estudo em profundidade (NEVES, 1996).

Este estudo se caracteriza por ser uma pesquisa exploratória, um estudo preliminar que visa investigar um fenômeno, usando uma variedade de técnicas, o que permite ao pesquisador definir o contexto e formular hipóteses mais acuradas (STEBBINS, 2001).

Em Polit e Hungler (1987) encontra-se a pesquisa exploratória como uma escolha que pode ser baseada em duas necessidades: a necessidade do

pesquisador entender mais profundamente um fenômeno de interesse, especialmente em novas áreas ou tópicos com poucas teorias desenvolvidas; ou a necessidade de estimar custos para um projeto futuro mais extenso no mesmo tópico, antecipando as potenciais dificuldades e potencialidades do estudo.

E esta pesquisa classifica-se como exploratória, pois busca a compreensão do objeto do estudo, este sendo muito pouco aprofundado até o momento nas pesquisas anteriores encontradas. De acordo com Gil (1999) a pesquisa exploratória pretende desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias precedentes, oferecendo ao seu final problemas mais precisos ou hipóteses para pesquisas posteriores. É preciso assim começar com levantamento bibliográfico e documental que possam embasar a pesquisa, então partindo para outras técnicas que aprofundem-se no problema de pesquisa.

As pesquisas sociais tendem a explorar tópicos, engajar-se na busca por familiarizar-se com determinado assunto, principalmente quando a pesquisa é levada por um tema relativamente novo (BABBIE, 1986). Para tanto os estudos exploratórios devem seguir princípios de organização como partir do conhecido, das teorias e através destas buscar a ampliação do conhecimento. E para chegar neste conhecimento é necessário operacionalizar a pesquisa através de métodos.

3.2 Estratégia de pesquisa

O delineamento da pesquisa envolve planejamento, através da análise e da interpretação realizadas a partir da coleta de dados, considerando o ambiente onde são coletados os dados e suas formas de análise (GIL, 1999). A abordagem dos dados desta pesquisa é pautada pela utilização do método predominantemente qualitativo.

Conforme Minayo (1999) a pesquisa qualitativa vai em um nível de realidade que não é possível se usar em números, é um universo de significados que só pode ser estudado e compreendido em sua própria realidade e vivência. Esta perspectiva qualitativa é justamente o que se propõe nesta pesquisa, que visa compreender crenças, valores, processos, relações de fenômenos.

Muitos cientistas e pesquisadores aceitam que o conhecimento unicamente objetivo sem que as percepções, crenças e valores do pesquisador influenciem no trabalho é uma falácia, assim a objetividade que se pode esperar é a exposição à crítica dos pares na comunidade científica (ALVES-MAZZOTTI, 2006).

A opção metodológica escolhida para este estudo que se encaixava nas possibilidades para investigar o problema de pesquisa dentro da realidade da pesquisa qualitativa foi o estudo de múltiplos casos. Apesar de levar no nome a multiplicidade, o problema é o mesmo para todos os casos, que serão analisados individualmente, mas se agregam para dar mais contribuição à compreensão do fenômeno, os casos se complementam e se alinham para oferecer uma visão mais ampla e profunda (PATAH e CARVALHO, 2009), principalmente neste estudo sobre as alterações culturais em organizações que participam de redes interorganizacionais.

Yin (2005) afirma que o estudo de caso é uma investigação de um contexto social, quando o fenômeno não pode ser destacado de sua realidade onde este acontece. Já em Stake (2000) o estudo de caso é descrito como uma estratégia de pesquisa interessada em casos individuais. Neste autor existem três tipos de estudos de caso: intrínseco (buscando compreender um caso apenas por suas características individuais), instrumental (onde o interesse é buscar em um caso a interpretação que possa oferecer explicação para outros casos parecidos, explicações para um tema específico ou para refutar explicações já oferecidas anteriormente), e o coletivo (onde a pesquisa busca diversos casos para um fenômeno único). Nesta linha de pensamento, este estudo é coletivo, buscando responder a um único fenômeno através de mais de um caso.

Para ser mais completo, o estudo de caso precisa estar centrado em algumas informações que devem ser delineadas ao longo da pesquisa e descritas no estudo, oferecendo ao leitor e à comunidade uma caracterização do caso explicitando a natureza do caso, o histórico, o contexto físico, econômico, político, estético, social, os informantes do caso, as respostas oferecidas pelo caso (STAKE, 2000).

Outro fator que indica o estudo de caso como método desta pesquisa é devido ao reduzido número de questões, problemas. Não que isto faça do estudo de caso menos interessante, mas justamente as investigações nesta modalidade são questões temáticas, buscando compreender relações complexas, situadas em determinado assunto e por isto mesmo o estudo de caso é relevante.

A participação do pesquisador no campo para a coleta de dados é essencial, cobrindo um período de tempo de observação de tudo que ocorre, com audição e visão apuradas para captar o que acontece ao redor e mesmo através de perguntas, coletando documentos, artefatos, imagens, relatos nos diários de campo; tudo o que for possível para conseguir responder às questões que emergem como foco da pesquisa.

A pesquisa qualitativa busca a qualidade em seus resultados, podendo validar seus debates através da teoria, dos construtos a serem estudados, do instrumento sendo válido *a priori* ou por métodos de triangulação e pela possibilidade de consultar os envolvidos no processo para obter informações sobre a precisão e relevância das formas de coleta dos dados (SYKES, 1990).

Neste sentido, a pesquisa qualitativa, enquanto pesquisa social, visa privilegiar a fala dos atores sociais, dar voz ao indivíduo, permitindo compreender a realidade humana por meio dos discursos de como os indivíduos percebem e entendem o mundo (FRASER e GONDIM, 2004).

Nos estudos de valores organizacionais, usualmente duas abordagens são utilizadas: estudar os valores oficiais da organização através dos discursos, relatórios, documentos, contexto através de estudos qualitativos; ou utilizar métodos quantitativos que estudam os valores de acordo com a percepção dos indivíduos da organização (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

De acordo com esta visão dos métodos para a pesquisa de valores organizacionais, YIN (2005) afirma que o estudo de caso é uma estratégia definitiva para as situações em que o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos, quando o foco é em um contexto natural e contemporâneo. Ainda que o estudo de caso às vezes busque informações no passado, através de lembranças e documentos para compreender a atualidade. O estudo pode ser completo, devendo assim buscar compreender o antes e o durante, com uma base teórica científica e documental.

Depois é preciso seguir para o estudo de campo, ainda que a verdadeira pesquisa comece já nas leituras sobre o tema, familiarizando o pesquisador com suas questões de pesquisa. Com diferentes informantes, o pesquisador busca a qualidade de informação, para que sua pesquisa tenha maior profundidade, até ter *insights* que ajudem a compreender o fenômeno. É preciso ir e vir do campo para a

literatura, escrever o máximo possível e transcrever o mundo real tão rico em percepções para o mundo das palavras (ROCK, 2001).

Utilizando da pesquisa de campo ou observação, referindo-se a estar inserido na realidade, ter contato face a face com os sujeitos da pesquisa, interagir com eles (SERVA e JAIME JR., 1995). O pesquisador precisa compreender que está entrando em um papel de aprendiz, passando a ser aluno de uma nova realidade, e os elementos do grupo é que o ensinarão o contexto.

Apesar da observação ser um dos métodos importante, o pesquisador pode, de acordo com as necessidades do estudo, complementar a pesquisa com levantamento de dados por outras fontes como documentais, entrevistas informais, bem como imagens fotográficas, de acordo com Serva e Jaime Jr. (1995), toda a pesquisa e dados de acordo com a ética e mantendo o respeito pelos sujeitos de pesquisa.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Destarte, através de uma pesquisa exploratória, qualitativa e estudo de caso, o presente trabalho busca verificar o papel das redes interorganizacionais nos valores organizacionais; para tanto a pesquisa qualitativa usa de observação, além de possíveis verificações de documentos e entrevistas.

O uso da documentação, segundo Yin (2005), é uma importante fonte de dados que pode trazer informações que venham a corroborar outros dados adquiridos através de outras fontes. A importância da documentação está no tempo que ela pode relatar com fidedignidade, estando como testemunho de como era no passado e como é hoje, além de uma minuciosa análise dos papéis, da cultura e dos valores da organização expostos na sua forma de desenvolver, organizar e armazenar os documentos.

Todavia as entrevistas são uma fonte de dados onde o investigador solicita respostas mais direcionadas para os temas chaves da pesquisa; um veio de evidências para o estudo de caso que deve ser bem construído para trazer à tona as

respostas de acordo com a realidade do entrevistado e não direcionadas pelo entrevistador (YIN, 2005).

Por fim a observação direta como a visita aos locais de estudo, realizando observações e evidências, provê informações adicionais do contexto conforme este ocorre. Corroborando com os dados coletados através de entrevistas e documentos, a observação traz informações que venham a demonstrar a realidade dos sujeitos pesquisados. Os sujeitos desta pesquisa são as organizações e a rede interorganizacional em que estas estão inseridas, seus colaboradores e o contexto organizacional, bem como a estrutura interorganizacional da rede e a relação com cada um de seus nós organizacionais.

Apesar de o método qualitativo ter muitas vantagens, como o fato de dar voz aos sujeitos, procurando compreender a realidade através dos olhos destes, também é preciso reconhecer que há certo etnocentrismo no trabalho de campo (CAVEDON, 1999). Isto ocorre devido ao fato de que o pesquisador não consegue absorver todos os acontecimentos ao seu redor durante a observação de campo, realizando recortes do que é possível observar, selecionando e interpretando aquilo que se salienta dos demais fatos, ocorrendo um tanto de etnocentrismo. Ainda outro ponto crítico é que muito da pesquisa depende da relação de sensibilidade entre pesquisador e sujeitos, devendo haver empatia entre as partes para fornecer dados ricos, pois a empatia entre as partes influencia muito a coleta de dados. E por fim, é preciso pensar no tempo, pois a profundidade que um estudo exige não suporta um estudo com tempo escasso, e as categorias que emergem no campo precisam em algum momento ser extinguidas pelo pesquisador, pois é preciso tomar ainda tempo para analisar os dados, o que leva tempo, mesmo empregando ferramentas modernas de auxílio para analisar os dados ou transcrever (CAVEDON, 1999).

Buscando transpassar os obstáculos pertinentes da metodologia, como todo método o estudo de caso também possui os seus, mas devido aos pontos positivos que agregam qualidade à pesquisa e se encaixam nos propósitos deste estudo, buscou-se um cronograma e uma clareza para evidenciar a pesquisa que será realizada e procurar o melhor aproveitamento do método.

A pesquisa ocorreu entre os meses de Junho e Outubro de 2013. Neste período foram feitas visitas às 3 redes selecionadas de acordo com o tamanho e região dentro do alcançável e que responderam ao contato de forma aberta, conforme os contatos prévios que foram feitos via website ou telefone, que

aceitaram receber a pesquisa e abrir as informações sobre a rede para esta. Em todas as redes houve um cronograma parecido, que será detalhado mais em cada caso, onde havia o contato preliminar para explicar a pesquisa e verificar se a rede aceitava participar, após então eram feitas visitas na sede da rede, geralmente este primeiro momento com o presidente da rede ou mesmo com a secretária executiva, onde era realizadas observações do local, conversas informais sobre a história da rede, e a pesquisadora pôde checar alguns documentos como atas de reuniões, estatutos, entre outros. Desta observação se seguia geralmente outra mais estruturada, já com algumas perguntas específicas para identificar pontos sobre a rede que não tinham ficado claros anteriormente, e nova observação do local de trabalho da rede, seu funcionamento *in loco*. Quando possível, havia um espaço nas reuniões gerais da rede onde a pesquisadora podia participar para ver a interação dos associados, bem como apresentar a pesquisa que futuramente contaria com a participação de alguns destes. Este primeiro momento foi anotado através das observações, com o máximo de detalhes possível sobre o local, os acontecimentos, preferencialmente durante o acontecimento ou, em alguns casos, após o término deste.

Após as observações iniciais criou-se um roteiro de entrevista semiestruturado, com perguntas abertas a serem respondidas por alguns associados da rede, de acordo com a disponibilidade e interessem em participar. As entrevistas se davam no local da organização associada, onde a pesquisadora podia observar a empresa, conhecer o local e os funcionários, e realizar a entrevista com o gestor e associado da rede interorganizacional. As entrevistas foram gravadas e transcritas durante o período de coleta de dados.

Todo o material observado e as entrevistas foram então enviados para dentro do *software* NVivo 10, onde então foram novamente analisados em conjunto, com as categorias de análise já criadas após as observações das redes para a construção das entrevistas, mais as categorias de análise que surgiram durante as entrevistas e foram julgadas pertinentes. Através da análise do conteúdos destes materiais, foi possível responder à pergunta que direciona este trabalho e a compreensão dos casos estudados.



Figura 5 – Redes participantes

Fonte: elaborado pela autora.

Como demonstrado na Figura 5, as redes interorganizacionais estudadas, que estão descritas no próximo tópico, participantes do estudo tinham tamanhos de associados variados, além de serem de setores diversificados e regiões de abrangência diferentes. Em cada rede foram feitas as observações, entrevistas informais com presidente e secretárias executivas, análise de documentos. Além disto, nas Redes A e B foram feitas entrevistas com três associados em cada e na Rede C, com dois associados.

O Quadro 2 representa os dados coletados, demonstrando resumidamente as redes que foram pesquisadas e as suas organizações que participaram da pesquisa também, bem como alguns dados relevantes de cada uma.

REDE	ASSOCIADOS	ORGANIZAÇÃO	TEMPO NA REDE
REDE CNS (10 anos)	19 associadas	Associada 1 (E1)	2 anos
		Associada 2 (E2)	Fundadora
		Associada 3 (E3)	8 anos
REDE RBE (8 anos)	37 associadas	Associada 4 (E4)	Fundadora
		Associada 5 (E5)	Fundadora
		Associada 6 (E6)	6 anos
REDE IMOBILIÁRIAS (7 anos)	11 associadas	Associada 7 (E7)	4 anos
		Associada 8 (E8)	fundadora

Quadro 2: Redes caso de estudo e associadas (entrevistados)

Fonte: elaborado pela autora

No decorrer das observações muito do que é visto e observado pode não ser o foco da pesquisa, desta maneira cabe ao pesquisador identificar e analisar as passagens que contribuem para a compreensão do fenômeno, através da interpretação das anotações do pesquisador, da transcrição da realidade, formando o *corpus* de análise. O pesquisador tem o papel fundamental de fazer o caminho de interpretar os dados colocando-os de frente com a literatura, criando assim as teorias que serão o resultado do trabalho.

Conforme Geertz (1989), através do respeito à diferença busca-se olhar a realidade do outro, investigando as possíveis abordagens. A observação consta do contato direto do pesquisador com a realidade do seu objeto de pesquisa, a inserção no contexto que está sendo estudado.

Este estudo utiliza a pesquisa documental, a observação e as entrevistas com alguns atores das organizações, selecionados de acordo com o seu envolvimento com o problema de pesquisa na realidade do caso estudado. As entrevistas são um recurso semiestruturado para dar uma maior cobertura aos pontos de interesse que emergirem das observações e análise dos documentos. Partindo de um roteiro base, as entrevistas têm perguntas que podem se ramificar e aprofundar de acordo com a resposta dos entrevistados, existindo assim uma interação entre entrevistador e entrevistado.

Deve-se sempre ressaltar que o modelo construído pela pesquisa não é a única resposta possível, quando tem-se casos específicos. É sim uma hipótese a ser testada futuramente ao lado de outras hipóteses, isto é, uma alternativa para uma possível interpretação de um determinado fenômeno.

3.4 Desenho da pesquisa

Buscando proporcionar um entendimento mais claro do estudo, a Figura 6 demonstra as fases da pesquisa, cada etapa da trajetória.

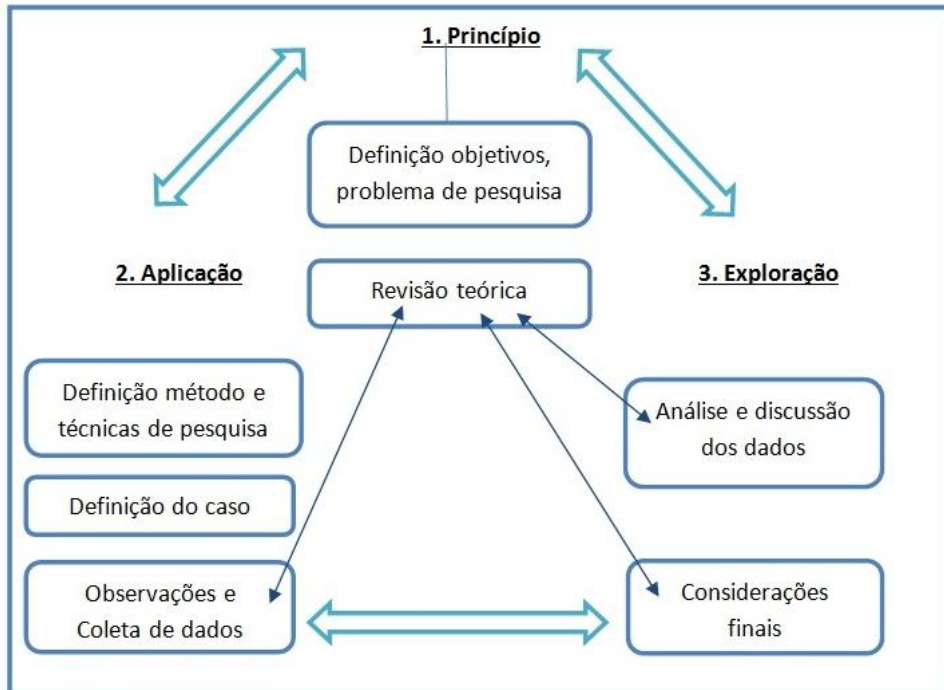


Figura 6 – Desenho da Pesquisa

Fonte: elaborado pela autora.

3.5 Categorias Conceituais

As técnicas de estudos qualitativos são estruturadas com base na fundamentação teórica. Ao fazer o caminho de conversar com a teoria que fundamentou o estudo, é possível organizar o roteiro de entrevista e as categorias que serão observadas e analisadas nos documentos. A pesquisa qualitativa ao utilizar destas técnicas tem como propósito bem definido a direção para responder o problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos, porém oferece espaço para o indivíduo sujeito da pesquisa, valorizar o uso da palavra e dos símbolos que os atores sociais utilizam para dar sentido à realidade, conforme Fraser e Gondim (2004).

A partir do problema de pesquisa, busca-se alcançar o objetivo geral desta pesquisa, utiliza-se as técnicas de pesquisa indicadas – observação, e ainda análise de documentos dos casos pesquisados e entrevistas – o pesquisador procura validar os dados obtidos para analisá-los à luz da teoria indicada. Desta forma, as categorias de análise serão formadas durante as análises dos resultados obtidos em

campo, com isto busca-se construir uma revelação da realidade vivenciada pelos sujeitos da pesquisa.

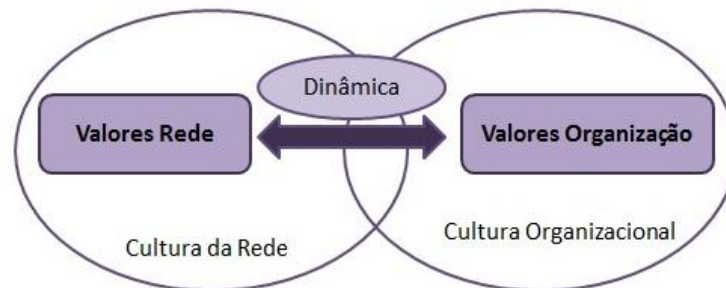


Figura 7 – Fatores para observação foco

Fonte: elaborado pela autora.

Estes fatores fornecem o foco para a análise dos resultados, pois irão centrar as análises nos valores da rede interorganizacional e das organizações que formam a rede, principalmente salientando a relação entre os valores da rede e os da organização, de que forma estes interagem ou não. Ainda que isto não significa que outros fatores não podem surgir fora deste foco, podem emergir na observação, na fala dos sujeitos. Neste caso, estes novos fatores serão incluídos na análise dos resultados, ampliando as possibilidades de reflexões sobre o tema proposto.

As categorias conceituais contribuem para a análise final do trabalho de pesquisa e oferecem um foco para o olhar do pesquisador. Servem como um importante ponto de partida, os elementos colaboram para o estudo e aproximam-se do estudado em campo, fazendo uma permuta entre teoria e realidade da pesquisa. E ainda as categorias emergem do próprio campo, se consolidam na investigação e são criadas por esta.

Nas entrevistas, mesmo nas informais, a análise de conteúdo pode utilizada como técnica para explorar os dados obtidos, visando interpretar as mensagens e compreender seus significados (MORAES, 1999). A interpretação é feita através da exploração dos significados expressos nas categorias sobre os valores da rede e das organizações, tentando estabelecer qual a relação entre estes.

As observações foram realizadas com os gestores da rede e gestores e colaboradores das organizações, além de participantes da rede como secretárias

executivas, buscando complementar as observações há os dados que serão extraídos com base na análise de documentos. E em caso de informantes que demonstrem possuir informações ou aspectos que se sobressaíam dos demais há a realização de entrevistas em profundidade. De acordo com Minayo (1992) a entrevista revela as condições do sistema de valores e normas, as representações simbólicas dos grupos e as condições culturais do contexto estudado.

Com base nas observações feitas nas redes interorganizacionais, e buscando compreender o problema de pesquisa que norteia este trabalho - compreender o processo de mudanças culturais que ocorrem nas organizações parceiras por ingressar e pertencer a uma rede interorganizacional – foram criadas categorias de análise para embasar a observação e entrevista feita com associados da rede, visando compreender a relação entre a rede e seus membros.

O Quadro 3 enumera as categorias e autores que dão suporte teórico para a consideração destas, com mais explicações a seguir.

Categoria	Embasamento teórico	Questões (roteiro de entrevista anexo)
Envolvimento com a rede	Nir; Ding; Chou (2012)	(3) (6) (14) (15)
Tempo na rede	Howard-Grenville; Golden-Biddle; Irwin; Mao (2011)	Observação
Participação na gestão da rede	Damanpour; Devece, Chen; Pothukuchi (2012)	(3) (7) (9)
Participação do proprietário na sua empresa	Howard-Grenville; Golden-Biddle; Irwin; Mao (2011)	(1) (14)
Ferramentas que a rede oferece	Mello e Stank (2005)	(5) (8)
Papel do associado na rede	Beugelsdijk; Koen; Noorderhaven (2006)	(3) (13)
Papel da rede para a associada	Chauvet; Chollet; Soda; Huault (2011)	(2) (4) (10) (11)
Mudança na associada	Biscoli (2002)	(5) (14)
Visão de futuro	Reed e Loosemore (2012)	(10) (12)

Quadro 3: Categorias de análise

Fonte: elaborado pela autora com base nos autores citados

Após as observações nas três redes interorganizacionais, foi possível perceber alguns pontos que pareciam sugerir ligações entre as associadas e a rede nos pontos que tocavam a cultura e os valores organizacionais, proporcionando uma troca entre as redes e suas associadas, ou vice-versa. Além disto, algumas das categorias foram verificadas com mais intensidade nas entrevistas, através das respostas dos entrevistados, quando cada pergunta teve então certas correspondências, como evidenciado no Quadro 3, sobre determinadas categorias, muitas se referindo à mais de uma categoria, dependendo da forma como o entrevistado direcionava sua resposta para certos aspectos do relacionamento interorganizacional.

- Envolvimento com a rede: através das observações na rede, os associados indicavam que conforme se sentiam envolvidos com as decisões e atividades da rede, ao tomar decisões em grupo, participar das reuniões, entre outras atividades, mais a rede se tornava palpável, com características que eles compreendiam e buscavam usar como exemplos positivos em suas organizações. Ao mesmo tempo que ao participar da rede, influir sobre as atividades que esta vai realizar, eles também estavam passando para a rede um pouco de suas crenças organizacionais, seus valores vivenciados em suas organizações. E conforme Nir, Ding e Chou (2012) o desenvolvimento cultural de uma organização está alinhado com as relações de dependência mútua dos membros em uma cadeia, pois é através destas relações que os membros conseguem atingir os objetivos do grupo. Desta forma, é preciso alinhar o desenvolvimento da cultura organizacional de acordo com os participantes e através das relações destes é que isto se torna viável.

- Tempo na rede: esta categoria emergiu de acordo com a observação de que os fundadores tendem a participar mais ativamente da criação da rede a partir de zero, formando as primeiras crenças e objetivos, ainda que muitos membros que têm mais tempo na rede interorganizacional passem a sentir o mesmo senso de envolvimento, de conhecer a rede profundamente e participar das mudanças, dos direcionamentos, mais fortemente do que associados que estão há menos tempo fazendo parte da rede. A teoria suporta esta ideia ao sugerir que os momentos de mudanças culturais estão escondidos no cotidiano de uma organização e não em grandes acontecimentos, e sim nas ações de iniciativas, abalos externos, mudanças de rumo (HOWARD-GRENVILLE *et al.*, 2011), fazendo com que o tempo na rede

envolva mais alguns associados e os tornem propícios a participar mais ativamente do cotidiano, podendo influir e sofrer mais influências em seus negócios.

- Participação na gestão da rede: a gestão de uma organização é um fator importante de disseminação da cultura e valores organizacionais, as estratégias de integração da cultura são importantes quando se fala de parcerias, pois é preciso congruência e complementaridade visando não atrapalhar os objetivos da organização ou parceria (DAMANPOUR *et al*, 2012). E nas observações é possível ver que aqueles que se envolvem com a gestão da rede tendem a ser mais ativos nas decisões, nas escolhas sobre o caminho que a rede vai tomar, na busca pelos objetivos da rede, o associado passa a compreender melhor a rede e seus objetivos como um todo, a ter uma visão global da rede interorganizacional e não pautada apenas nos interesses de sua organização.

- Participação do proprietário na sua empresa: esta categoria emergiu nas observações de que os gestores das empresas tendem a ser os associados com mais contato, se não os únicos, com a rede interorganizacional. Assim, a única forma de haver uma troca ou desenvolvimento cultural de valores organizacionais, geralmente tem como peça-chave o proprietário da associada que participa em ambas, fazendo uma ponte entre a rede interorganizacional e sua organização. Howard-Grenville *et al.* (2011) corroboram com esta premissa ao relatar que os *insiders* são os responsáveis pelas mudanças culturais em uma organização, a habilidade de mudar cultura cabe àqueles que conhecem a organização muito bem; neste caso tanto a organização individual associada quanto à rede interorganizacional.

- Ferramentas que a rede oferece: a última categoria que surgiu durante as observações está ligada com as ferramentas de gestão que a rede oferece para que seus associados compartilhem, padronizando determinados processos, atividades, entre outros. Esta é uma forma de a rede interorganizacional adentrar nas organizações, atingindo também os colaboradores e até mesmo clientes e fornecedores, através da imagem, marca, sistemas e treinamentos, que podem impactar ao proporcionar uma integração entre as associadas e a rede da qual estas fazem parte. Uma cultura orientada para a parceria leva à maior capacidade de trocar informações, compartilhar conhecimento, colaborar e integrar processos e ferramentas, onde a compatibilidade entre as culturas das parceiras é fator

importante para que a integração seja o mais positiva e traga mais resultados (MELLO e STANK, 2005).

Além das categorias que emergiram das observações e foram amparadas pela literatura – categorias estas que foram usadas para criar as entrevistas com alguns associados das redes – nas entrevistas surgiram mais categorias, conforme o discurso dos associados sobre a rede interorganizacional e a própria organização.

- Papel do associado na rede: alguns aspectos da cultura organizacional são importantes ferramentas de relacionamento, o que é muito relevante quando associado aos relacionamentos interorganizacionais, sendo passível de dizer que as habilidades que os associados tem para a rede interorganizacional precisa ser consistente com as necessidades da rede de desenvolver certas atividades e atingir alguns objetivos (BEUGELSDIJK; KOEN; NOORDERHAVEN, 2006). Durante as entrevistas o papel que o associado deve ter na rede foi separado do seu envolvimento, sendo este último a realidade do quanto cada ator consegue se conectar com a rede, e o papel sendo a parte teórica, aquilo que o associado acredita que deveria ou poderia fazer na rede interorganizacional para tirar o melhor proveito desta estrutura.

- Papel da rede para a associada: a rede interorganizacional vem sendo vista como uma forma de aumentar a capacidade de sobrevivência das organizações, diminuir custos, cooperar em esforços e diminuir as desvantagens, assim sendo um meio de circular informações e conhecimento que o associado não teria sozinho; uma das variáveis para este processo é a estrutura da rede, de acordo com as conexões que os atores usufruem eles podem tirar aspectos relevantes da rede interorganizacional (CHAUVET *et al*, 2011). Esta teoria suporta a categoria que emergiu nas entrevistas, quando a rede tem um papel relevante para a associada, trazendo vantagens que esta considera imprescindíveis, que são os motivos pelos quais a associada se mantém na rede e também podem ser fatores que a associada mais leva da rede para dentro de sua organização, que mais proporcionam um fluxo entre rede e associada.

- Mudança na associada: ao longo das entrevistas alguns aspectos ficaram claros como mudanças que a associada precisou efetuar para fazer parte da rede interorganizacional, enquanto outros aspectos da mudança foram comportamentais e culturais mas não obrigatório, não eram exigências, mas ocorreram devido à relação entre rede e associada, proporcionando uma troca. Conforme Biscoli (2002)

a mudança cultural se inicia a partir de modificações a partir de momentos importantes e se efetiva no momento em que estes novos comportamentos são adotados realmente em situações, ao reunir grupos diferentes por um mesmo objetivo, os laços que se formam propiciam a descoberta do outro e são fonte de contribuições mútuas frutos das relações formadas no grupo.

- Visão de futuro: esta categoria representa as oportunidades novas que podem ser estruturadas pelas redes de acordo com a visão dos associados entrevistados, já que estas futuras atividades podem requerer que haja um alinhamento ou adaptação de comportamentos e crenças para alcançar estes objetivos que seja vital para a performance (REED e LOOSEMORE, 2012). A visão de futuro se mostra importante, pois esta indica se as associadas compreendem os objetivos da rede interorganizacional e se estão alinhadas com a cultura da rede e do que a empresa busca para si dentro da rede.

3.6 Aplicação do método de pesquisa

Como discorrido sobre a metodologia, esta é um estudo qualitativo, exploratório, multicascos. Há uma relação dinâmica entre o mundo real e a pesquisa, a interpretação dos fenômenos é a base dos processo de pesquisa, o pesquisador analisa os dados indutivamente, sendo levado pela pesquisa, o processo e o significado são os focos nesta perspectiva, explorando problemas com pouca familiaridade teórica, através de exemplos que estimulem a compreensão (SILVA, 2005).

A coleta de dados envolve o pesquisador demandando deste um período de convivência *in loco* (SILVA, 2000), acompanhando de forma direta e constante. Cavedon (2008) já indica que a observação seja feita como uma imersão completa na sociedade analisada, onde o pesquisador precisa ter uma postura reflexiva, abstraindo suas próprias convicções e tornando-se capaz de entender os nativos através das percepções destes da sua realidade.

Silva (2000) destaca que outras técnicas além da observação podem ser incluídas para somar na compreensão da pesquisa, como entrevistas, análise de

documentos, fotografias, imagens, filmagens, entre outros. Nesta pesquisa serão realizadas tanto a observação como a análise de documentos e a entrevista, esta última com base nas observações, para aprofundar temas pertinentes.

O trabalho de campo pressupõe um afastamento do pesquisador, que este desenvolva um olhar com sensibilidade, para fazer uma observação densa (DAMATTA, 2010). Ainda que não seja possível tornar-se completamente um nativo, devido à bagagem anterior que o pesquisador carrega consigo, é sempre preciso tentar aproximar-se do olhar do nativo, entender seus comportamentos e valores.

Footo Whyte relata que a observação como “... sentado e ouvindo, soube as respostas às perguntas que nem mesmo teria tido a ideia de fazer” (2005, p. 304). Assim ocorre o trabalho de campo, suscetível a diversas variações, onde o pesquisador deve relatar o que vê, o que sente, as reações, hesitações, silêncios, esta é a descrição densa dita por Geertz (1989), primeiro observar e depois interpretar.

De acordo com Gil (1999) alguns atributos são necessários para o pesquisador, não só as técnicas de pesquisas se fazem por si, é preciso que o pesquisador tenha conhecimento sobre o assunto, curiosidade, integridade intelectual e sensibilidade, perseverança e paciência. Afinal, a relação sujeito/objeto há uma interação muito forte quando se trata de “objetos” que são pessoas, há um mesmo universo de experiências humanas (DAMATTA, 2010), abrindo a possibilidade de diálogo com os pesquisados, fazendo destes transparentes e opacos ao mesmo tempo, tendo seu ponto de vista e interpretações próprias que o pesquisador precisa apreender.

4. APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Esta seção inicia com a apresentação dos resultados obtidos através da pesquisa até então descrita neste trabalho. Há a descrição dos casos estudados e as categorias analisadas, que se seguirá de uma nova seção para a análise dos resultados em si que visam responder o problema proposto por esta pesquisa.

4.1 Descrição de caso: Rede CNS

A Rede CNS (Central Noroeste de Supermercados) foi a primeira rede a ser contatada em Junho de 2013 e demonstrou total abertura para participar da pesquisa. A primeira visita foi feita à rede no mesmo mês. A Rede se localiza no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, é uma rede de mercados, atualmente com 19 associados em diferentes cidades da região.

A região onde está a rede é no noroeste do estado do Rio Grande do Sul, comporta por cerca de 21 cidades, fazendo fronteira com a Argentina. Do ponto de vista histórico, a região foi colonizada por índios e marcada pelas Missões, pela briga entre portugueses e espanhóis pelo domínio da terra. Após o fim dos conflitos, a região noroeste foi urbanizada por europeus agricultores, tendo em sua base a agricultura familiar. No período de globalização a região vem sofrendo quedas financeiras, precisando expandir sua cartela de produtos, buscando se inserir no mercado mais competitivo da atualidade. Neste contexto, as redes são uma forma de realizar parcerias para diminuir os custos e buscar crescimento.

A rede conta com uma diretoria composta de cinco membros, o presidente e outros quatro diretores, além de um conselho fiscal, conselho de ética e conselho de administração, com outros membros. No momento a rede tem uma sede em um escritório alugado, na cidade de Santa Rosa – RS, onde há o escritório administrativo bem como um local de depósito de mercadorias que foi implementado recentemente.

A Rede foi iniciada entre gestores de mercados conhecidos em 2003, ainda que de maneira informal, e em 2005 através do programa Redes de Cooperação, do Governo do Estado do Rio Grande do Sul em parceria com universidades e empresas, encaminhou e teve reconhecido os documentos de oficialização da rede. No primeiro momento, foram oito fundadores da rede, dos quais ainda cinco permanecem até hoje. Nestes primeiros anos a rede contava já com 18 associados, expandindo seus números e em algum ponto de sua trajetória chegou a ter mais de 30 associados. Com a ajuda do programa do governo, a rede conseguiu a documentação necessária como CNPJ, a criação do primeiro conselho-fiscal, e a contratação da primeira funcionária oficial da rede, e esta funcionária continua sendo a secretária executiva da rede, que coordena os trabalhos administrativos de interesses da rede interorganizacional.

Os fundadores da rede se uniram com a intenção de barganhar preços de mercadorias, trocar informações sobre vendedores e procurar por novos produtos no mercado, sendo que era composta por mercados de pequeno e médio porte, que tinha dificuldade em realizar compras em grande quantidade e de concorrer com franquias de supermercados. Conforme conseguiam acertar alguns passos destes objetivos iniciais e novos associados foram se juntando ao grupo, alcançaram também o trabalho em grupo nas mídias, para divulgar os produtos em conjunto e também diminuir os custos com publicidade e propaganda de cada associado individualmente.

Conforme a rede conseguiu se estruturar, mudou de local de sede algumas vezes, sempre buscando um espaço melhor e mais adequado às necessidades como o trabalho administrativo diário e as reuniões mensais. Neste período de estruturação e com um grande número de membros, foi definido uma mensalidade a ser paga para a rede, que visava a manutenção das contas da sede da rede, do salário dos funcionários e a obtenção de um caixa de segurança. Além disto, conforme a rede pôde avançar no quesito de compras coletivas, tendo os documentos corretos, passando a comprar pela rede em nome de todos os associados, foi também eleito um grupo de fornecedores que tinham prioridade nas vendas e pagavam para isto mensalidade para a rede.

Apesar da expansão e estruturação, a rede continua com o objetivo inicial de realizar compras em conjunto para diminuir os custos dos mercados e assim aumentar os lucros, buscando constantemente o crescimento das empresas

associadas através de ações de negociação e ofertas mensais, investindo em publicidade, consolidando e ampliando as parcerias de acordo com o planejamento estratégico da rede interorganizacional (Rede CNS – website, 2013).

A rede é guiada de acordo com a diretoria que está na liderança, com eleições a cada dois anos, onde são escolhidos o presidente e o vice-presidente, através do voto dos associados, e os eleitos escolhem os demais membros da diretoria através de convite. Dentro do escopo da rede, a diretoria traça objetivos de manutenção e melhorias. Nesta atual direção a rede conseguiu aplicar um novo método de compras, onde todos os produtos requeridos pelos associados são comprados com uma margem extra de 10%, mantendo assim um estoque permanente de produtos, que podem ser comprados pelo mesmo preço vendido pelo fornecedor, direto na sede da rede, por qualquer associado, garantindo assim um preço mais baixo por mais tempo, principalmente apreciado nos produtos que foram comprados para promoção.

Desde o início a rede implementou sistemas de informação para realizar pedidos, saber a quantidade e qual produto que os associados buscavam comprar. Atualmente, há um sistema interno ao qual os associados têm acesso através de seus computadores e podem enviar pedidos de cotação sobre produtos, caso haja um fornecedor parceiro a rede, através da secretária executiva ou dos estágios – atualmente dois estagiários trabalham na rede na parte administrativa – o preço é cotado, ou então é buscado entre os diversos fornecedores o melhor preço. Conforme as cotações de preços os demais associados podem fazer seus pedidos e a rede faz as compras, recebe as notas de pagamento, realiza os pagamentos e mantém os produtos em estoque até que os demais associados venham buscar suas mercadorias, onde a rede emite as notas fiscais e os associados pagam cada um seu valor devido ao pedido realizado. Apesar de localizados em cidades diferentes, os associados ficam em distâncias de alguns quilômetros, o mais distante fica a menos de 50km da sede, possibilitando assim que mesmo com os gastos de transporte, devido ao tamanho dos mercados e as cidades pequenas onde certos produtos não chegam, fazer parte da rede ainda seja uma vantagem competitiva.

A Rede CNS tem reuniões mensais com seus associados, onde são discutidos assuntos de interesse de todos, trocam-se informações sobre novos parceiros, sobre produtos novos, e votam-se temas de relevância. As reuniões acontecem geralmente no início do mês e são realizadas à noite, para que todos

possam sair do trabalho e participar da reunião, e é oferecido uma janta após a reunião, onde os associados podem então conviver de forma social. De acordo com o estatuto da rede, há regras para seleção de novos associados, principalmente com relação à concorrência, evitando que tenha-se mercados muito próximos um do outro em um raio de quilômetros, a menos que este seja aceito primeiramente pelo associado que fica mais próximo, após então sendo votado por todos os demais membros. Além disto, existem regras de participação referentes à documentação que precisa ser correta, bem como o porte do mercado que é levado em consideração para não desequilibrar a atual conjuntura da rede, e ainda a adaptação da nova associada às regras da rede como mudanças na fachada, participação nas compras do grupo, adaptação aos produtos de fornecedores únicos parceiros da rede, entre outros. A rede estima que atualmente 70% das compras dos mercados são feitas através da rede.



Figura 8 – Logomarca Rede CNS

Fonte: website da rede interorganizacional (2013)

As muitas regras que se aplicam na rede principalmente com relação à marca são bastante comuns nas redes de supermercado, já que a rede passa a ser reconhecida mais do que o nome do mercado individualmente, precisando então garantir um padrão de qualidade na marca. Apesar disto, o uso de uniformes não entra neste ponto, já que é opcional, os gestores incentivam, porém fica a critério de cada colaborador em cada mercado utilizar ou não o uniforme da rede.

A rede procura manter uma postura que incentive a proatividade dos associados, reafirmando constantemente que o papel da rede em cada empresa depende do envolvimento do associado, oferecendo possibilidades de participação na rede de forma democrática, e buscando melhorias constantes de acordo com as necessidades expostas pelos membros. A diretoria procurar incentivar a participação através de fatores motivadores e evitando punições, como no caso das reuniões

mensais, no começo de cada ano é acertado um prêmio a ser oferecido para aqueles que tiverem uma porcentagem x de participação nas reuniões, e também procura convidar fornecedores e palestrantes que possam falar para os associados sobre novos produtos, esclarecer dúvidas sobre a gestão de mercados, sobre a economia em geral.

Tanto nas reuniões quanto no trabalho em geral da rede CNS, a sede é o local mais apropriado para buscar informações e soluções para os associados. Constantemente a parte administrativa está presente na sede, realizando o trabalho burocrático e organizando o estoque, e a diretoria procura manter presença pelo menos algumas vezes por semana, onde o presidente oferece um turno durante a semana para estar na rede resolvendo problemas e conversando com a secretária executiva, e os demais da diretoria também mantêm um compromisso de forma frequente passar na sede da rede e verificar se há alguma necessidade. Obviamente com os adventos de comunicação e novas tecnologias, fica fácil se comunicar rapidamente e marcar reuniões quando necessário, mas a frequência na sede é justamente para evitar a urgência e resolver os assuntos com organização.

Outro ponto bastante importante para a rede é a participação na EXPOAGAS, feira patrocinada pela Associação Gaúcha de Supermercados, que traz novidades em produtos e gestão de mercados, cursos e palestras, e que a rede proporciona aos associados a participação, que antes era dificultada devido aos custos individuais de participação e deslocamento. A rede considera a participação na exposição como um diferencial de aprendizado para os associados, um momento não só de trocar informações com os demais membros, mas de expandir os conhecimentos através do contato com diversos outros gestores de mercados no estado e participar de palestras voltadas especificamente para o setor. Tanto que no escritório havia cartazes e revistas do último evento, expondo a temática e artigos relevantes no setor de mercados, cases de sucesso e novos produtos que estavam prestes a ser lançados.

A sede da rede, desta forma, é um local de trabalho, mas ainda um ambiente bastante acolhedor para os associados, que tem lá um espaço para reuniões, um sala para pequenas conferências, uma cozinha para os jantares após a reunião mensal, uma sala de espera para descansar enquanto os produtos são carregados e o próprio espaço do estoque, onde os produtos ficam à disposição para que os interessados façam compras extras direto com a rede no caso de o estoque do

mercado terminar antes de precisar fazer outro pedido para algum fornecedor. Apesar do ambiente informal, do tratamento bastante amigável entre os associados, é possível discernir que a rede tem um papel bem fundamentado, consolidado após anos de trabalho da secretária executiva, que conhece cada detalhe do funcionamento da rede e é responsável por intermediar todas as ações entre a rede e os associados, bem como auxiliar a diretoria nas atividades, estabelecendo limites de trabalho que são definidos pelos objetivos da rede e pelos valores que esta prega no seu cotidiano.

Com estas observações sobre o histórico da rede CNS, é possível compreender que a rede tem uma formação de valores voltados para o trabalho em grupo, coletividade, já que a sobrevivência desta depende da colaboração de seus associados, que foi fundada já com este viés, e buscando de forma paralela estreitar os laços entre os membros para estimular a troca de informações de forma saudável e que possa proporcionar novas oportunidades para a rede. Como fica claro no quadro, a rede é muito organizada em suas diretrizes, tendo uma base sólida já formada ao longo dos anos, portanto cobrando mais facilmente dos membros o que é preciso adaptar para fazer parte do grupo.

REDE	N.º Associados	Localidade	Fundação	Características principais
CNS (Central Noroeste de Supermercados)	19	Região Noroeste do Rio Grande do Sul	2003	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos claros; - Regras de participação; - Reuniões rotineiras; - Participação ativa dos membros.

Quadro 4: Perfil rede CNS

Fonte: elaborado pela autora.

4.1.1 Associadas Rede CNS

Na rede de mercados CNS foram entrevistados três associados, buscando perspectivas diferentes de acordo com o tempo na rede, principalmente. As entrevistas foram realizadas no mês de setembro. Os entrevistados foram escolhidos de acordo com a disponibilidade, já que a entrevista pressupunha uma observação

da associada *in loco*, bem como o tempo da entrevista que dependia do associado ser mais propenso a estender os comentários e a conversa para às perguntas do roteiro de entrevista semiestruturada. Em geral as entrevistas tinha duração de 40 minutos a 1 hora, podendo se estender um pouco mais e eram sempre precedidas de uma conversa informal, relatando um pouco da história da empresa, do histórico do gestor, da relação com a comunidade e funcionários de forma geral, para situar o entrevistador e dar um tom ameno à conversa, para então passar à entrevista que era gravada e após, transcrita.

- Associada 1: esta organização participa da rede há cerca de dois anos diretamente, que é o tempo de existência do mercado, uma filial de outro mercado que já participa da rede há mais tempo, porém gerido por outra pessoa, com relações familiares. O gestor se posiciona como focado e organizado dentro das necessidades de seu negócio, e descreve o seu empreendimento como pode ser visto na fala do E1:

Um mercado o objetivo é *tê (sic)* lucro, vender o melhor produto *pro* cliente e deixar os funcionários satisfeitos no trabalho, funcionando de segunda a segunda. (E1)

Ainda que o foco seja o próprio negócio, o entrevistado relata que a participação na rede tem um custo-benefício ainda positivo para o mercado, justamente pela possibilidade de ganhar em menor custo pelas compras em conjunto além de ter as vantagens das promoções, em que o encarte é oferecido pela rede. A loja por ser nova e já ter começado na rede foi formulada dentro dos parâmetros da rede, com cores e marca, ainda que os funcionários pouco contato tenham com a rede, exceto por usar uniforme algumas vezes. É um mercado de tamanho considerável, com cerca de 10 funcionários que conta muito com a participação ativa do gestor, não só para as atividades administrativas mas também para o cotidiano de atividades mais simples, como atendimento no caixa quando preciso.

A gestão é centralizada na figura do dono/gestor, tendo todo o contato com a rede passado pelo gestor, bem como as decisões mais importantes dentro da loja, o que justifica, de acordo com o entrevistado, a falta de tempo para dedicar mais à rede. Os funcionários compreendem que o mercado faz parte da rede, até porque a

Rede CNS hoje tem um nome que é mais conhecido do que os nomes individuais dos mercados entre os clientes e fornecedores, bem como explicitado nas fachadas onde a marca tem destaque. Mas é somente através da marca que os funcionários e clientes têm contato com a rede, diretamente, ir até a rede, trabalhar com as atividades da rede interorganizacional é tarefa do gestor nesta associada.

- Associada 2: a organização foi uma das fundadoras da rede e é atualmente parte da diretoria, papel que tem desempenhado com constância nos anos de rede. O mercado tem 12 anos de existência, e junto com uma experiência prévia em vendas no setor alimentício, o gestor acredita que estes fatores foram propulsores para a rede, pois seu conhecimento no setor permitiu compreender logo cedo as vantagens que a rede poderia oferecer ao seu negócio. A associada tem uma gestão quase familiar, mas conta com um número de funcionários próximo a 10, onde a maioria tem o mesmo contato de conhecer o nome da rede, a marca, através do uniforme, e até mesmo algumas vezes alguns têm contato devido ao fato da participação na gestão da rede, o gestor utiliza alguns funcionários como suporte para atividades da gestão da rede quando necessário, como exemplificado na fala.

Até ontem tinha o rapazinho que *tava (sic)* aí [na reunião geral, na noite anterior], aquele é meu funcionário, eu cedi ele porque a gente *tá (sic)* com problema *pra (sic)* achar uma pessoa *pra (sic)* rede. Eu cedi ontem ele *pra (sic)* vir aqui que ontem o pessoal vinha buscar mercadoria. Então todos os meus funcionários têm algum contato pelo menos, mas de outros mercados eu não vejo tanto não... (E2)

Desta forma, é possível ver pela fala do entrevistado e pelas observações, que a Associada 2 tem um envolvimento mais direto com a rede, desde a fundação até o momento, se mantendo sempre em contato, inclusive com relatos de visitas quase diárias na sede da rede, para resolver problemas, ver se está tudo certo, buscar produtos. Apesar da gestão ser bastante centralizada na figura do gestor, há um clima bastante tranquilo e informal no mercado, demonstrando que há uma relação de abertura para conversar, conforme dito pelo gestor, bem como um espaço propício para dar ideias, já que o gestor afirma estar sempre tentando envolver os funcionários nas atividades cotidianas e na busca por soluções criativas e novidades.

- Associada 3: esta organização tem 11 anos de existência e está na rede a cerca de oito anos, começou como um pequeno negócio familiar, e cresceu aos poucos para um mercado maior, e a participação na rede é um dos fatores que o gestor considera como importantes para o crescimento sustentável que o negócio obteve. A loja tem 3 funcionários e mais o proprietário, e foi aberta como uma oportunidade de empreender em um bairro da cidade onde não havia nenhum mercado na época, apesar de o proprietário não possuir conhecimentos no setor. Em comparação é um mercado menor do que alguns dentro da cidade que fazem parte da rede, porém é ainda maior do que outros que muitas vezes são geridos unicamente pela família.

Justamente pelo tamanho, o proprietário justifica que é ele a se envolver com todas as decisões, e o contato com a rede é feito diretamente através dele, mas quando há eventos, promoções grandes, bem como os encartes de promoções é a forma como o proprietário considera que a rede entra diretamente em contato com a organização, sem passar por ele. E este envolvimento do proprietário se dá através da participação na rede e da gestão nos conselhos sempre que possível, pois na visão deste a rede proporciona um respaldo.

Olha, hoje desde o panfleto nosso, não vai em si o nome do mercado mais, vai só Rede CNS, então em si assim... o próprio cliente que chega aqui é "*bah (sic)* aqui é a CNS"... então já chega chamando pelo nome da rede né, não... muitas vezes esquece do nome do mercado, *né (sic)*, isso eu digo que é um envolvimento do cliente com a rede, *né (sic)*. (E3)

Sendo assim, este associado possui um negócio que valoriza a confiança, justamente pela localização em um bairro, os clientes se conhecem, conhecem o dono, tem uma relação pessoal, onde é importante manter o nome e a marca associados com qualidade e preço bom, proporcionando sustentabilidade para a loja.

4.2 Descrição de caso: Rede RBE

A Rede Brasil Esportes é uma rede de empresas do ramo esportivo, comercializando roupas esportivas, calçados e materiais para a prática de esporte em diversas lojas espalhadas pelo estado do Rio Grande do Sul e com um representante associado no estado de Santa Catarina. A RBE foi fundada em 2004, com seis fundadores que continuam na rede até a atualidade, com o intuito de buscar o desenvolvimento em conjunto dos associados bem como a possibilidade de realizar compras coletivas, aumentando o poder de barganha e diminuindo os custos dos produtos.

Dentre os casos estudados, a rede RBE é a mais espalhada geograficamente, tendo uma grande abrangência no estado, pois muitos de seus associados têm mais de uma loja, e as vezes em cidades diferentes. Desta forma, existem diversas regiões geográficas e até mesmo situações econômicas que fazem parte da rede, através de seus associados. Além disto, a rede tem como principal concorrente empresas que vendem no ramo do esporte através da internet, gerando uma concorrência por todo o país, com preços mais acessíveis e menor custo por não ter espaço físico para sustentar.

A rede foi visitada inicialmente em Julho de 2013, conhecendo a sede que se localiza na cidade de Santa Maria – Rio Grande do Sul. Em um local no centro da cidade, há uma sala em um prédio comercial, que a rede utiliza como seu ponto de administração, regido pela atual secretária executiva. A rede conta com 37 associados, mas com quase 60 lojas, já que alguns têm mais de uma loja. E há uma regra clara de que não pode haver mais de uma loja associada na mesma cidade, independente da aprovação ou não dos membros, novos associados só podem ser aceitos se estiverem em cidades diferentes das atuais em que a rede atua.

Apesar do objetivo inicial e da criação da rede de forma bastante formal desde o início, com documentação e formação de diretoria, contando também com o apoio do programa Redes de Cooperação, as compras coletivas não foram realizadas. Por diversos motivos de impostos e taxas diferenciados devido aos produtos específicos que os associados negociam, há entraves que a rede não conseguiu superar para realizar as compras em conjunto, os associados hoje não utilizam a rede para este fim.

De acordo com as observações, a rede serve como um grupo de apoio, onde há muitas trocas de informações sobre fornecedores com preços mais baixos, comentários sobre a qualidade de novos produtos, indicação de fornecedores que trazem novos produtos que antes não chegariam até algumas cidades e participação em feiras do setor de esportes. Além disto, a rede oferece um suporte técnico e jurídico para seus associados, que pagam mensalidade para manter a sede com seus gastos e participam de reuniões mensais para discutir os assuntos oficiais da rede.

Os fundadores buscaram ideais que não foram totalmente realizados, apesar do crescimento de associados no primeiro ano da rede para mais de 15 membros, que participavam das reuniões na cidade-sede, estes se comprometeram em buscar a expansão da rede e procurando fortalecer cada loja através de melhorias nos processos de negociação e comunicação. A rede foi se expandindo e estruturando, porém houve um período de estagnação, de trocas de diretorias que por diversos motivos – desmotivação, distância da sede, falta de participação de alguns membros – onde a rede deixou de manter encontros periódicos e perdeu o fluxo de informações que se tornou o ponto central do trabalho da rede por muito tempo.

Após este período um pouco parado, o presidente que liderou a rede pelos primeiros anos, um dos fundadores, voltou à presidência, que é trocada a cada dois anos, com novas ideias para serem colocadas em prática. Apesar de ainda não conseguir evoluir na possibilidade de fazer compras conjuntas de forma efetiva, a RBE está organizando uma série de produtos da marca, que além de poder chamar novos associados, visa desenvolver a marca própria da rede e fortalecer o vínculo com os atuais associados que desenvolvem a ideia através de grupos responsáveis por atividades específicas, que procuram devolver ânimo para a rede.

As reuniões voltaram a acontecer de forma mensal, um mês na cidade sede de Santa Maria, outro mês em uma cidade de algum associado, que muitas vezes duram a tarde inteira, justamente devido às reuniões posteriores que cada núcleo de trabalho aproveita para fazer e discutir as tarefas separadas que cada grupo tem como responsabilidade. E também a RBE investe na organização da FEBRAESP – Feira Brasileira do Esporte, que tem sido alocada na cidade sede devido à facilidade de ser organizada pela sede da rede e sua secretária executiva, e visa oferecer um espaço para troca de informações do setor, bem como a negociação entre fornecedores e lojistas e a troca de informações dentro da área. A feira é um atrativo

que a rede oferece aos seus associados, que utilizam deste espaço para conhecer os demais negócios da área, e também demonstrar sua capacidade de negócios com fornecedores e produtos novos.

Apesar do tempo de estagnação, a atual diretoria parece não considerar este tempo como existente, voltando aos princípios da rede e buscando o desenvolvimento, através das políticas de seleção e de associação, colocando em prática as multas previstas em estatuto para quem falta as reuniões e a possibilidade de expulsão da rede nos casos de faltas demasiadas.



Figura 9 – Logomarca Rede RBE

Fonte: website da rede interorganizacional (2013)

Conforme os relatos e as reuniões, a rede apesar de não cumprir com seu objetivo inicial de fundação, conseguiu superar nos primeiros momentos esta dificuldade e cresceu em número de associados e abrangência, buscando novos caminhos para a seu trabalho em grupo e buscando se manter como uma rede interorganizacional. Talvez justamente por ter se afastado deste princípio inicial, ainda que os fundadores tenham permanecido na rede, a estagnação pode ser um resultado da falta de motivação sobre os caminhos que podiam não estar muito claros, afinal para onde estava indo a RBE. Sob uma diretoria renovada, a rede foi capaz de novamente achar meios de criar atividades que tragam responsabilidades para todos os envolvidos, todos os associados estão envolvidos em algum núcleo e se comunicam nas reuniões mensais e através de e-mails ou tecnologias de comunicação para organizar as atividades, e então poder crescer na sua linha de produtos e outros objetivos que vêm norteando a rede.

Assim, é possível compreender que a RBE entende os percalços pelos quais passou e usa estes como uma forma de se fortalecer, estimulando os atuais associados a trabalharem em grupo para buscar os objetivos da rede, já que estes trarão novas perspectivas para todos os associados, com produtos novos e possibilidade de expandir a cartela de cada loja conforme suas próprias ideias. A

rede é inovadora, busca diferentes soluções, estimula a criatividade dos seus associados e evidencia a necessidade de diversidade para criar novas possibilidades, buscando assim a expansão no número de membros como forma de fortalecer a marca e conseguir mais acesso à informação.

REDE	N.º Associados	Localidade	Fundação	Características principais
RBE (Rede Brasil Esportes)	37	Rio Grande do Sul (e 1 associada em Santa Catarina)	2004	- Passando por momento de reestruturação; - Política forte de expansão; - Foco central na troca de informações.

Quadro 5: Perfil rede RBE

Fonte: elaborado pela autora.

4.2.1 Associadas Rede RBE

No caso da Rede Brasil Esportes também foram entrevistados três associados, ainda buscando perspectivas diferentes de acordo com o tempo na rede, principalmente e membros que não estivessem necessariamente na gestão atualmente. Os entrevistados foram convidados de acordo com a disponibilidade, já que a entrevista pressupunha uma observação da associada *in loco*, bem como o tempo da entrevista, este dependia do associado estar mais propenso a estender as respostas para às perguntas do roteiro de entrevista semiestruturada. Em geral as entrevistas tinha duração de 40 minutos a 1 hora, podendo se estender um pouco mais e eram sempre precedidas de uma conversa informal, relatando um pouco da história da empresa, do histórico do gestor, da relação com a comunidade e funcionários de forma geral, para situar o entrevistador e dar um tom ameno à conversa, para então passar à entrevista que era gravada e após, transcrita. Estas entrevistas foram realizadas no mês de setembro e outubro.

- Associada 4: neste caso, a empresa tem uma sólida formação antes da rede, estando no mercado há 20 anos, tendo filiais na cidade, e foi uma das fundadoras da rede, vendo nesta uma necessidade para o mercado, como forma de buscar soluções e inovar, unir esforços de empresas pequenas no sul do país contra

um novo mercado virtual que começava a se delinear e ameaçava a porção de mercado local que havia.

A gente viu a necessidade dessa união e as compras conjuntas por que? Porque tem grandes redes aí que conseguem *né* (sic), comprar melhor em maior quantidade, tem poder de barganha e hoje a gente compete com essas empresas, mesmo que elas não estejam fisicamente instaladas na tua cidade, mas tem um *né* (sic)... o comércio eletrônico e hoje o consumidor ele compra aí qualquer produto *né* (sic), pela internet, então o que a gente fez: se reuniu em rede pra buscar. (E4)

Este associado foi o idealizador da rede, aquele que todos olham como o que foi atrás da ideia, buscou informações, ligou para os demais conhecidos do setor e ofereceu a ideia de criar a rede, foi presidente da rede por diversas vezes, e ao longo dos anos de negócio também conseguiu abrir mais de uma filial da loja, diversificando os produtos. Hoje as lojas têm em média de 25 a 30 funcionários no total, e um dos grandes orgulhos do proprietário é incentivar os funcionários a se qualificar, inclusive a primeira secretária da rede, que depois se formou e foi para outra cidade continuar os estudos era anteriormente funcionária da loja fundadora da rede.

No cenário local o gestor procura se envolver com projetos da comunidade, além de procurar oferecer aos funcionários treinamentos diversos, pois considera uma boa retenção de colaboradores um fator de sucesso para um negócio. Uma das grandes preocupações da empresa parece ser sempre os funcionários, poder ter funcionários que ficam anos no trabalho, valorizando estes através de remuneração, políticas de reconhecimento e recompensa e oferta de possibilidades de qualificação através de treinamentos. Devido à estrutura mais ampla do negócio, com as filiais, o gestor procura estar presente algumas horas por dia em cada local, mas conta com gerentes de confiança que o representam em algumas decisões quando necessário, e esta mesma forma de pensar se transfere para sua participação na rede, onde este valoriza muito as relações de confiança criadas para proporcionar a troca de conhecimentos entre os associados.

- Associada 5: a organização tem 12 anos de existência e entrou na rede desde a sua fundação, foi convidada através de conhecidos e participou das primeiras reuniões. Atualmente existem mais de uma filial na área de artigos e

roupas esportivas, sendo a última aberta no período de participação da rede já. As lojas são geridas por irmãos, buscando uma sinergia entre os produtos e uma marca forte para oferecer aos clientes a ideia de energia e vida. Entre as lojas há um total de 16 funcionários, há um compartilhamento na gestão, bem como na participação na rede, porém não há muito envolvimento dos funcionários com a rede, esta é um instrumento que tem auxiliado na gestão e não no cotidiano do funcionamento das lojas.

Não tem significado nenhum. Geralmente a gente fala que participa de uma rede de cooperação chamada Rede Brasil Esportes, mas não tem impacto, no nosso entendimento, não tem impacto nenhum na comunidade ou nos funcionários... [...] é uma troca de informações que mais pesa pra gente. (E5)

Assim, a associada sendo uma das fundadoras da rede, tem uma visão bem clara dos benefícios que a rede traz para esta organização, e assim como faz toda a ligação que existe entre rede e organização, também tem uma visão bem clara do que espera de sua organização e do que a rede pode fazer para evoluir.

- Associada 6: neste caso há uma empresa que entrou desde os primeiros anos da rede, com 10 anos de existência, gerida familiarmente com 4 funcionários, comercializando calçados esportivos. Apesar da participação desde o primeiro ano de rede, atualmente é uma empresa que não está atuante na gestão da rede, focando mais na gestão da empresa, pois o gestor acredita que a rede está bem encaminhada e tem muitas pessoas atualmente aptas para gerir a rede, e a organização individualmente pode se beneficiar neste momento de uma atenção maior do gestor.

Eu procuro ir quando posso... mas é... é uma distância até Santa Maria... hum, tento participar mas nem sempre é fácil, tenho que cuidar das coisas por aqui... muita coisa não acontecia antes, agora a rede *ta (sic)* tendo umas reuniões que tem mais coisa acontecendo. O que me pedem eu procuro fazer, né, assim, na medida do que não prejudique a loja aqui. (E6)

Sendo uma loja de porte pequeno dentro da rede, esta associada demonstra um distanciamento maior da rede e mais foco na sua própria empresa, esta aparentando ser um local bem organizado, ainda que pequeno e mantendo um clima informal entre os funcionários e o gestor, porém este parece ter um papel em todas

as atividades da loja, o que realmente torna a rede uma distração e que aparentemente na opinião do gestor, nem sempre é necessária.

4.3 Descrição de caso: Rede Imobiliárias

O terceiro caso estudado é da Rede Imobiliárias, na cidade de Santa Maria – Rio Grande do Sul. A rede é formada por um grupo de 11 imobiliárias que atuam na cidade, todas com sede na cidade bem como a sede da rede, um escritório administrativo que conta com uma secretária executiva e a parte de vendas, que tem plantão diário em rodízio com as imobiliárias, para atender os clientes que procuram a rede.

A rede fica localizada em uma cidade no interior do estado, ainda que seja uma cidade de porte médio, com cerca de 200 mil habitantes, Santa Maria tem um grande mercado para imobiliárias, já que é uma cidade com um grande público universitário, tendo um fluxo de estudantes que chegam e saem todos os anos, movimentando as atividades imobiliárias constantemente. Além disto, é uma cidade que vem sofrendo investimentos públicos, através dos programas de habitação e de financiamento para habitação, com grandes quantidades de obras. Desta forma, é um local propício para a formação de imobiliárias, um mercado que cresceu nos últimos anos, ao ponto de ter a formação de algumas redes entre imobiliárias, procurando aumentar a capacidade de trabalho e o lucro.

A rede começou em 2006, justamente na mesma época em que o governo estava oferecendo o programa de Redes de Cooperação, e através do incentivo de ouvir falar do programa, alguns gestores de imobiliárias que se conheciam na época resolveram participar de uma reunião, um grupo formado por cerca de 10 proprietários de imobiliárias na cidade participou da reunião e desenvolveu a rede, que manteve – mesmo após a saída de alguns dos fundadores, com a entrada de mais novos associados – um número médio de associados. Ainda que tenha iniciado dentro do programa do Estado, a rede utilizou muito pouco deste serviço, já que muito era voltado para redes que precisavam fazer compras em conjunto, diminuir preços de custo, e não era este o caso. Assim, através do conhecimento dos membros, de conversas, de trocas de informações e reuniões, a rede se estruturou

nos primeiros anos conforme o objetivo que seria mais desejado para esta configuração de rede.

De acordo com os relatos iniciais, o grupo formado inicialmente já costumava trocar informações sobre o trabalho, sobre imóveis, sobre o mercado, e a ideia da rede surgiu então com o objetivo de formalizar essa troca de informações e ajuda mútua, porém se ampliou com a sugestão de compartilhar os imóveis entre todos. Assim, hoje a rede funciona com uma sede própria onde os corretores das imobiliárias associadas cumprem uma escala diária para atender clientes, e todo imóvel vendido pela rede tem seus lucros partilhados por todos na rede. Os associados pagam mensalidade para manter a sede e os gastos fixos.

Ao longo dos sete anos de existência da rede foram feitas as eleições para a direção anualmente, alguns associados participam mais assiduamente, porém em uma rede com apenas 11 associados, todos acabam se envolvendo mais fortemente com os assuntos da rede. Principalmente já que os objetivos atuais da rede são comuns a todos e precisam da colaboração de todos, sendo: qualificação de funcionários, aumento de vendas, treinamentos de profissionalização. O website precisa funcionar perfeitamente, pois é lá que são cadastrados os imóveis da rede, onde uma imobiliária cadastra e todos têm acesso, assim os corretores e funcionários das imobiliárias individualmente também precisam compreender o motivo de trabalhar na rede, por isto é realizado quinzenalmente uma reunião com os corretores, para conversar sobre as vendas, dividir informações, trocar ideias de trabalho na rede. A diretoria tem reuniões semanais na sede para discutir os assuntos mais cotidianos, bem como organizar e escolher treinamentos, programas a serem comprados, melhorias que podem ser implementadas e os resultados que a rede obtém. Além da diretoria oficial, todos os demais associados tem cargos de direção, dentro de áreas específicas, como marketing, Treinamentos entre outros, auxiliando assim no alcance dos objetivos da rede de desenvolvimento.



Figura 10 – Logomarca Rede Imobiliárias
Fonte: website da rede interorganizacional (2013)

Apesar do tamanho pequeno da rede, ou talvez justamente por seu tamanho menor em associados, esta parece ter um núcleo central bem construído, onde os associados parecem fazer parte da diretoria, ou sentir-se parte das decisões realmente, não apenas como mais um a votar, mas como uma voz ativa dentro das decisões e caminhos da rede. A diretoria é eleita em chapa de membros, formada pelo presidente, vice-presidente, tesoureiro e secretário. Mas o envolvimento das empresas associadas é grande e com isto os colaboradores mais ativos das empresas acabam também por se envolver em questões administrativas, auxiliando a diretoria em pontos de trabalho quando estes estão fora da sede, mas atendendo aos assuntos da rede.

Com o foco em desenvolvimento de pessoas e, portanto, no desenvolvimento das duas associadas e com isto aumentando a capacidade de vendas, a rede não busca a ampliação no número de membros, não tendo nada estruturado sobre qual o perfil de associados, geralmente os novos que entraram nos últimos anos foram indicados por conhecidos que estavam na rede e então aprovados por votação dos membros. Mas existem outras regras que o associado precisa estar disposto a cumprir, com relação principalmente à utilização e divulgação da marca, além da disponibilidade em dividir os imóveis.

Entre as atividades da rede, há mensalmente um encontro entre os associados, totalmente informal, na casa de um destes, juntamente com as famílias, para confraternizar, que a rede considera como um fator muito importante, pois propicia a integração entre os associados, criando laços de fraternidade e honestidade, já que a rede acredita que assim é possível conhecer melhor a postura ética de seus membros e poder então criar laços de confiança para fortalecer a parceria, tanto para o trabalho em conjunto como para poder cobrar resultados de forma mais franca.

Baseado no histórico da Rede Imobiliárias, fica claro que a rede busca a criação de laços fortes entre os seus associados, já que o produto da rede está muito ligado com a necessidade de cooperação entre todos, e não na obtenção de resultados individuais. A rede também procura envolver todos nas decisões, criando categorias de direção para que todos os associados estejam de alguma forma dentro da diretoria, tomando decisões e auxiliando para que a rede continue buscando os objetivos. Além disto, é a rede que, entre os casos, mais envolve os funcionários de cada associado dentro da rede, fazendo com que estes também

sejam parte, conheçam a rede e os objetivos, tenham possibilidade de participar da rede de forma mais direta. É uma rede que trabalha a cooperação entre todos os envolvidos como o produto mais importante para gerar os resultados.

REDE	N.º Associados	Localidade	Fundação	Características principais
Rede Imobiliárias	11	Santa Maria	2006	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhamento de informações; - Trabalho em grupo; - Cooperação para resultados; - Processo decisão compartilhado.

Quadro 6: Perfil Rede Imobiliárias

Fonte: elaborado pela autora.

4.3.1 Associadas Rede Imobiliárias

Nesta rede foram entrevistados dois associados, devido aos fato de ser uma rede menor do que as outras e à disponibilidade, ou no caso, indisponibilidade, de se realizar mais entrevistas. Os entrevistados foram convidados em reunião e os voluntários receberam a visita ao local da empresa e participaram da entrevista, o tempo desta dependia do associado estar mais propenso a estender as respostas para às perguntas do roteiro de entrevista semiestruturada. Em geral as entrevistas tiveram duração de 1 a 2 horas, eram sempre precedidas de uma conversa informal, relatando um pouco da história da empresa, do histórico do gestor, da relação com a comunidade e funcionários de forma geral, para situar o entrevistador e dar um tom ameno à conversa, para então passar à entrevista que era gravada e após, transcrita. As duas entrevistas foram realizadas no mês de outubro.

- Associada 7: a empresa associada na rede tem 10 anos de existência no mercado imobiliário e quatro anos de rede, é uma empresa que começou com a gerência da família e que hoje conta com uma estrutura física e administrativa mais densa e ampliada. Inicialmente o negócio começou só com as vendas, conseguindo ampliar para aluguéis e administração de condomínio. A associada tem uma média

de 20 funcionários, trabalhando com a área de crédito imobiliário, através dos financiamentos, que têm impulsionado o setor na cidade.

A gestão é de certa forma compartilhada com os membros da família que acabam também se envolvendo com a rede devido ao fato de que a própria rede faz eventos informais mensalmente visando justamente estes laços relacionais, mas também devido ao fato de que o trabalho na empresa acaba sendo afetado pelas atividades da rede de forma mais direta.

Na nossa aqui o meu filho acaba tendo um envolvimento direto nisso junto comigo. Oficialmente é só os diretores [responsáveis por atividades dentro da rede], mas cada um usa a estrutura da sua empresa pra ajudar a cumprir as atividades da diretoria. (E7)

Com uma visão de negócios bastante voltada para o crescimento, esta associada busca constantemente a participação na rede, de forma ativa e com resultados palpáveis, levando para a rede um pouco do senso de eficiência e buscar resultados que a própria loja possui, buscando na rede uma oportunidade realmente que traga resultados que possam ser dividido com todo o empreendimento. Assim, o papel da rede funciona muito dentro da comunidade e da própria associada, onde os funcionários têm contato e compreendem a rede, participando ativamente em reuniões da rede.

- Associada 8: este caso tem uma sólida história há 20 anos no mercado imobiliário, agora adquirindo a sua sede própria, que é motivo de grande orgulho para a empresa. Uma das fundadoras da rede, esta empresa associada esteve presente na primeira reunião da rede e tem uma visão muito positiva dos negócios e da rede. São 14 funcionários, principalmente na área de corretores, porém há alguns cargos administrativos. A associada tem uma grande preocupação e valoriza muito o treinamento dos colaboradores visando adquirir um alto nível de profissionalismo, este é um quesito muito importante de acordo com as necessidades e valores que esta empresa apresenta em seu discurso.

Nós levamos bastante tempo profissionalizando as empresas, *né (sic)*, a gente... desde que a rede se criou, a gente até agora profissionalizou muito as empresas, todas as da rede. Todos quase têm sede própria, imobiliárias bonitas, bem trabalhadas, bem equipadas. Acho que nesses anos a gente

profissionalizou as empresas, acho que agora tá (*sic*) na hora de profissionalizar nossos trabalhadores, que seriam nossos corretores, é uma das coisas que eu penso e de repente eu vou assim trabalhar isso... eu já tô (*sic*) trabalhando esse ano eles, que eu investi muito em profissionalização dos meus corretores. (E8)

Através destas falas, é possível compreender que para esta associada a rede vem cumprindo um papel que é importante, e tem ainda muito a contribuir, se seguir pelo caminho dos planos que a associada espera que se concretizem. A organização preza muito pelos laços criados na rede, enaltecendo a qualidade das relações, a honestidade que se cria quando há um grupo tão pequeno e que se conhece no mesmo ramo de trabalho há tanto tempo, o que propicia a criação da rede com bases fortes e estimula um crescimento e desenvolvimento tanto da rede quanto das associadas. A associada busca muito as qualidades de profissionalização, e valoriza enormemente a capacidade da rede de reforçar laços e criar relacionamentos de confiança, além de enaltecer o papel que a rede parece ter para os funcionários, oferecendo novas oportunidades para trabalhar com mais facilidade.

Desta forma, compreende-se que esta associada vê a rede como parte do trabalho cotidiano, ainda que em alguns pontos do discurso a rede tenha um papel de fora da organização, como um entidade própria, em outros a rede é citada como um fator muito valorizado na organização e atualmente necessário, trazendo benefícios para o trabalho interno que não poderiam ser substituídos. Assim, em alguns momentos há uma visão da associada de que a rede é em parte feita por seus membros e não uma terceira organização totalmente independente. Desta forma fica mais acessível ao membro compreender que a rede pode ser guiada também pelas suas organizações, e por isto o papel da rede ser tão valioso, é um esforço conjunto para atingir objetivos dos quais todos podem participar na decisão e nos benefícios. E é a mesma postura que o gestor parece ter com cada funcionário e cada parte da organização, tudo tem seu lugar, sua importância, sua necessidade e é valorizado e estimulado a buscar melhorias em prol de uma boa prestação de serviços, com qualidade, mas visando no fim sempre o lucro da organização.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção visa analisar e discutir os resultados encontrados neste trabalho, repassando algumas teorias e concretizando os objetivos propostos inicialmente, trazendo reflexões sobre o problema de pesquisa à luz dos resultados obtidos.

5.1 Os movimentos de cultura e valores nas redes interorganizacionais e suas associadas

Pelo que foi descrito das redes, é possível conceber um padrão na participação em uma rede interorganizacional. Além dos fatores que estão analisados nos próximos tópicos, é visível que há um padrão entre as redes estudadas, principalmente no que diz respeito à visão que os membros têm sobre a rede e a participação nesta. Não só a rede em si, mas a cultura que esta passa para seus participantes tem um certo ponto de coletividade que fica claro nas falas dos entrevistados, quando muito é dito usando a primeira pessoa do plural, ou ainda falando da rede como um todo, mais do que do individual de cada empresário. Mas antes disto, há o perfil geral de funcionamento das redes pesquisadas.

De acordo com as descrições das redes e das associadas entrevistadas, alguns pontos ficam mais visíveis sobre as características e perfis de cada uma, como demonstrado na Figura 11, a seguir.



Figura 11 – Comparativo dos perfis das redes

Fonte: elaborado pela autora

Como é possível perceber, as três redes têm pontos em comum, bem como diferenças. As características de cada uma estão ligadas ao modo de trabalho, ao momento que cada rede tem vivido atualmente. Muito ligadas também estas características estão com o objetivo de cada rede, pois isto é um ponto de partida para alavancar os caminhos que a rede precisa tomar para chegar a estas metas.

É possível verificar que a Rede CNS, já pelas descrições do capítulo anterior, tem um perfil de decisões em grupo, de um trabalho que depende de todos, principalmente, pois o principal foco da rede são as compras em conjunto, e para que isto se concretize quanto maior for a participação de todos os membros, maior o volume de compras e a capacidade de barganha da rede. Também com base no objetivo principal, a rede tem um sistema de uso comum, para realizar os pedidos e buscar orçamentos, que nem sempre é usado por todos, mas está a disposição. E ainda tem o fato de realizar as compras com uma porcentagem extra do que foi pedido, aproveitando o preço do volume de compras direto com os fornecedores e estocando no próprio escritório, justamente por isso, devido ao espaço físico, que no momento não comporta mais produtos, não há planos de expansão do número de membros na rede. E por ter um tempo de rede já considerável, passando de 10 anos, a rede CNS está atualmente bastante estruturada, com uma hierarquia, forma de trabalho, regras bem definidas, metas e planos que se concretizam através das atividades dos membros.

Na segunda rede descrita existem características bem distintas da anterior, encontrando uma rede mais esparsa geograficamente, com um número maior de membros, onde fica mais difícil reunir todos os membros com periodicidade e incentivar um trabalho próximo com todos. Existem pequenos grupos que trabalham em determinados objetivos, porém a maioria do trabalho efetivo é feito pela diretoria, já que o objetivo ainda da rede se focava em troca de informações, alguns membros não demonstram tanto envolvimento quando a aplicabilidade do objetivo parece ser muito subjetiva. No momento a rede RBE vem passando por uma fase de reestruturação, buscando a criação de uma marca própria, para desenvolver os próprios produtos, e por isso há um projeto forte de expansão tanto da cartela de produtos quanto da própria rede com mais membros, para fortalecer e expandir o alcance da marca.

Por fim há a Rede Imobiliárias, que tem como características algumas parecidas com a rede CNS, como por exemplo, o trabalho mais unido de toda a rede – principalmente por esta ser uma rede pequena. Há também o fato de a rede ter um sistema de uso próprio bastante útil, que facilita o trabalho. Apesar de o lucro vir como um dos resultados, não é o objetivo direto, este sendo mais a venda em conjunto dos serviços e produtos, tendo com isto a ideia de ampliar não o número de membros, mas sim de produtos oferecidos. Também provavelmente pelo tamanho bem pequeno com apenas 11 membros, todos locados na mesma cidade, há a possibilidade de uma estruturação mais formal e organizada, além de um trabalho mais próximo e com todos envolvidos.

Assim, as redes se destacam por suas características diversas, porém com pontos em comum, como objetivos bem definidos, que são a base do que faz a rede ser o que e como é, encaminhando esta para os caminhos necessários para alcançar estes objetivos. Também todas se baseiam em um fator: precisam dos seus membros para existir, em pequeno ou grande número, é a participação dos associados que faz com que a rede exista. Na parte das diferenças, é possível ver que quanto maior a rede mais difícil fica de fazer com que esta trabalhe como uma unidade, ficando mais fracionada em suas ações. Além disto, a necessidade de expandir em número de associados ou em produtos depende dos objetivos e da capacidade da rede, mas também é preciso que a rede tenha planejamento e visão para compreender se tem esta capacidade e/ou necessidade. Nem sempre o que funciona para uma será também para outra, a realidade socioeconômica do local

onde a rede está também pode causar efeitos nos resultados e no perfil que a rede vai adquirir.

A partir destas considerações, é possível compreender que em diversos momentos há uma troca de conhecimentos, comportamentos, informações, ou imposição de fatores que podem causar mudanças na cultura de uma organização envolvida em uma rede interorganizacional. Assim como também há diversos momentos em que é propício para a rede se abrir para receber estas mesmas mudanças vindas de suas associadas, para criar um clima de confiança e buscar novas atitudes que possam levar a rede até seus objetivos de forma mais tranquila e fácil.

A formação da rede é um período de criação, onde os fundadores têm papel fundamental para dar os primeiros moldes que a rede vai ter, os primeiros objetivos que delineiam os caminhos que a rede precisará seguir para alcançá-los. Isto fica claro na Rede CNS e na Rede Imobiliárias, quando os fundadores conseguiram estipular objetivos bem claros e palpáveis, que foram suficientes para os envolvidos na rede, trazendo resultados em um período inicial. Durante este período, todos estavam unidos por objetivos comuns, então os associados fundadores buscavam organizar a rede de forma que esta pudesse funcionar para alcançar estes objetivos, todos traziam para a rede seus conhecimentos e a colocavam em ordem de acordo com o que estes sabiam, transferindo assim parte da cultura organizacional, de gestão, de valores de cada um para a rede. Já a Rede RBE passou por diversas reformulações, um desenvolvimento até mesmo, mas saindo muito longe do que foi o objetivo inicial ao fundar a rede, passando inclusive por um período de estagnação, em que a rede pouco trabalhava de forma unida, sem muitos objetivos em comum, o que pode se explicar pelo fato de os objetivos iniciais não terem dado certo, quando a rede foi criada e teve uma formação de cultura e valores apontadas para estes objetivos, estes falham, a rede precisa se reestruturar, não só nos objetivos, mas nas suas crenças, valores, identidade. Este período de estagnação pode ter sido um momento de recriar a rede, para que esta pudesse desapegar de uma cultura que não mais servia para seus propósitos e reescrever a cultura organizacional, para que esta pudesse efetivamente ser um fator de competitividade e sucesso.

Das redes pesquisadas, duas têm presidentes atualmente que foram fundadores, e a que não tem é a Rede Imobiliária, que devido ao menor tamanho de

associados, acaba por envolver todos com questões de diretoria e atividades de gestão, e não só os eleitos, tendo grupos de suporte à gestão. Os presidentes indicaram nas observações iniciais sobre a história da rede que estas estavam em níveis de desenvolvimento atualmente, alcançando objetivos e estruturadas. Isto é devido ao fato de que as redes contaram com fundadores que continuam até hoje buscando criar raízes fortes, um centro de pressupostos básicos que leve à rede aos seus objetivos, mas possibilitando recriar valores, comportamentos e crenças que possam ser flexíveis de acordo com as necessidades da rede e dos novos associados que se juntam à estrutura, conforme a ideia de Schein (1992) de como compreender a cultura organizacional para fazer desta realmente um atributo que leve ao sucesso.

Mas este movimento não é de mão única, a rede começa a se formar de acordo com seus fundadores e vai se modificando conforme as situações exteriores requerem ou associados a transformam, culturalmente. Mas o contato com a rede e o contato com organizações diferentes também é passível de oferecer situações que estimulem trocas culturais, aprendizado que modifique comportamentos e valores.

Um fator que fica claro através das falas das entrevistas que pode propiciar uma maior interação entre rede e associadas é o tipo de ferramentas que a rede oferece. Ferramentas que tendem a ser mais grupais podem propiciar mais interação entre os associados, bem como deixa-los mais próximos da rede, criando laços e relações de interdependência.

É que bem eu te falei da outra vez, isso foi um diferencial quando a gente implantou isso... ahm, acho que a ferramenta é ótima *né (sic)*, só que tem um problema: ela não é usada por todos, não é explorada. (E2)

Olha, ferramenta crucial hoje seria a internet, e-mail *né (sic)*, essas ferramentas que mais, que mais... eu diria assim de resposta rápida, de informação. Existe uma... *tá (sic)* em execução uma formatação de um site pra gente, não *tá (sic)* concluído, então a gente não... não tem como *dá (sic)* esse resultado, essa informação ainda. (E5)

A essência do nosso funcionamento é um cadastro compartilhado, como eu te disse compartilhado, a nossa prateleira, o que nós temos na nossa prateleira é informação. Então, essa informação, ela é compartilhada. Os corretores todos *tão (sic)* nos computadores deles abertos agora, o sistema,

chamado sistema vista, quer dizer, é fornecido pelo sistema vista, que é esse cadastro compartilhado, então é... é permanente *né (sic)*, a nossa relação, a gente usa esse sistema, eles usam mais esse cadastro compartilhado do que o cadastro da própria imobiliária, que *tá (sic)* inserido também. (E7)

Com isto, é possível dizer que as ferramentas que a rede oferece podem ser as primeiras mudanças que a rede impõe para a associada, mesmo que o uso não seja obrigatório, como no caso do sistema de compras da Rede CNS, é ainda uma ferramenta que separa aqueles que usam daqueles que não usam, cria uma nova cultura de ferramentas que às vezes precisam ser utilizadas não só pelo gestor, mas por outros funcionários que acabam assim se envolvendo com a rede mais ativamente, como no caso da Rede Imobiliárias. Justamente por causa da ferramenta utilizada, os funcionários das imobiliárias precisam se envolver também com a rede e não só o gestor, o que pode ser um fator que leve a uma maior interação entre a rede e suas associadas, através das ferramentas e das reuniões que são realizadas também com estes funcionários, ampliando os espaços de troca.

Mas em casos em que os funcionários quase não se envolvem ou simplesmente não tem mesmo contato com a rede, ainda não significa que a rede interorganizacional tenha só contato com o gestor da associada e vice-versa. Este gestor funciona como uma ponte entre a rede e sua organização, podendo aumentar o fluxo de informações que passa da rede para a organização e vice-versa. Na maioria dos casos, por serem pequenas empresas, estes casos têm gestores que se envolvem diretamente com a gestão da empresa, e colocam em prática na empresa mais facilmente o que aprendem ou trazem da rede interorganizacional.

O dono tem que estar sempre envolvido, mas eu faço tudo certo, eu cuido *pros (sic)* funcionários estarem fazendo tudo certinho, a gente não gosta muito de uniforme aqui, a rede tem um e o pessoal usa às vezes, eu acho legal a camiseta essa, coisa assim que combina com o mercado *né (sic)*. (E1)

A gente discute... eu tenho uma reunião mensal com todos os funcionários *né (sic)*, é *num (sic)* sábado de manhã ou *numa (sic)* sexta de manhã, onde a gente faz um café da manhã aqui [...]. e a gente discute por uma hora ou mais todos os meses, questões da loja, todos os funcionários, independente

de, seja vendedor, seja gerente, todos têm direito de opinar, tem que participar, de dar sugestões, isso a gente faz todo mês. [...] eles têm bastante liberdade aí *pra (sic)* dar opinião. (E4)

Estes relatos demonstram que o envolvimento do proprietário no seu negócio é crucial para envolver também os funcionários no que acontece com a rede, trazer novos conhecimentos e espalhar possíveis novos comportamentos e valores. A cultura é algo que envolve toda uma organização, requer mudanças que possam afetá-la, como a entrada em uma rede, mas também abertura e envolvimento de todos.

E como gestores de empresas, em geral todos os associados têm conhecimentos de gestão que podem ser valiosos para a rede, desde que compartilhados, além de informações e conhecimento que podem ser valiosos para a rede interorganizacional, e ainda também tudo isto pode ser um fator de colaboração com outros associados. Para tanto, participar na rede de forma ativa é um fator de troca e de formação de interação crucial, principalmente quando discute-se o tema de cultura e valores organizacionais. Já que conforme Lama e Shrestha (2011) uma das formas de ter novas oportunidades de desenvolvimento é através das redes, compreendendo outras formas de fazer negócios, bem como ter acesso à informações.

Durante as entrevistas destacou-se uma categoria para que esta troca acontecesse de forma mais apropriada e intensa, que foi a participação dos associados na gestão da rede. Esta participação proporciona ao associado compreender melhor as necessidades da rede como um todo, e não apenas da perspectiva do que este precisa para sua organização, além de propiciar à rede uma gestão compartilhada e múltipla, sendo esta uma combinação que oferece mais diversidade de possibilidades em uma estrutura como a de redes interorganizacionais.

O lado positivo é que tu *tá (sic)* diretamente envolvido, *né (sic)*, tu acaba participando de todas as decisões, a assembleia participa também, lógico, mas a diretoria *tá (sic)* mais diretamente envolvida com as decisões. Então tu *tá (sic)* diretamente ligado nisso. (E2)

Ahhh... é a experiência que você ganha, a negociação você já fica a par do que pode negociar a mais, pode ter uma porcentagem a mais, uma compra. A gente aprende essas coisas com a rede e pode trazer aqui pro mercado. Só o tempo, sabe que o tempo... se *tava (sic)* uma hora lá na rede e se tivesse uma hora aqui trabalhando dentro, é diferente *né (sic)*, tem *as perca e as ganha (sic)*. (E3)

Experiência interessante assim [participar da gestão da rede] , até porque aí tu tem que respeitar pontos de vista diferentes *né (sic)*, mas foi interessante. Tive uma participação mais ativa [...] aí a gente tomou algumas decisões em conjunto na época no que diz respeito à marketing, *né (sic)*, a gente tomou decisões, ações junto. (E5)

Estes relatos condizem com a ideia de que a gestão da rede é um momento importante para criar uma consciência de rede, de grupo, uma visão menos etnocêntrica nos associados e um aprendizado sobre relativizar um pouco também nos negócios. Durante os períodos de gestão da rede os diretores demonstram mais capacidade de olhar para as necessidades da rede como um grupo e não apenas para necessidades individuais, além de conhecerem melhor quais os problemas a rede enfrenta, quais os processos para se realizar para cada resultado acontecer e podem perceber que a rede não é única e exclusivamente para agradar a todos ou a alguns, mas que tem objetivos e meios próprios e que a participação de todos é fundamental. Se esta experiência for bem absorvida e vivida, o gestor pode levar para a sua organização um pouco desta visão global, é um momento de compreender que há sempre diversas células que fazem o todo, além de também poder trazer para a rede um pouco da sua forma de organizar e gerir uma empresa ou, neste caso, uma rede interorganizacional.

Estes papéis que os associados têm na rede podem ser projetados de acordo com as visões que estes têm do futuro da rede. Esta categoria tem importância pois é preciso ter um alinhamento, onde a compreende os objetivos da rede e está de acordo com estes além de ter sua organização voltada para objetivos parecidos, podendo assim aproveitar realmente o fazer parte de uma rede interorganizacional como uma vantagem e não um trabalho extra. Se a associada e a rede têm objetivos e culturas muito heterogêneos, uma ou ambas irá sair frustrada desta relação, pois é preciso que ambas unam esforços para caminhar em conjunto. Como já visto na literatura e também presente nas falas dos entrevistados, quem faz a rede realmente

são os associados, assim é preciso ter uma certa conformidade para oferecer uma base, apesar de certos níveis de diferença serem altamente valorizados em alguns casos como fomentadores de criatividade e inovação.

Em Contiu (2010) a cultura organizacional é compreendida como um fator que auxilia na adaptação ao meio externo e propicia integração interna através da aderência dos membros aos objetivos da organização, e este fator de coesão é vital para que a organização funcione de forma correta. Sendo assim, compreender o futuro da rede interorganizacional é um fator importante para demonstrar que há uma base cultural comum, que está facilita o caminho da rede para seus objetivos através do esforço de suas associadas.

Acho que eles querem mesmo comprar cada vez mais e assim o preço fica cada vez menor *pra (sic)* gente, e não tem muita coisa pra fazer... é só pagar em dia e dizer o que tu quer comprar, aí pega os folhetos da promoção e pronto, acho que é só isso sempre. (E1)

Através desta fala do entrevistado 1 compreende-se que o associado está perfeitamente confortável com o que a rede interorganizacional oferece no momento, e não espera nada mais, aparentemente, justamente pois este associado demonstrou na entrevista que o maior foco da organização é a lucratividade, então como a rede tem auxiliado a diminuir custos, a associada está alinhada neste ponto com a rede. Porém este pensamento também faz com que a associada pouco se envolva com a rede, já que não espera nada mais desta, há uma crença de que tudo está organizado, não precisa modificar nada.

Seria muito importante também que a rede teria que pensar *né (sic)*, na parte de treinamento dos nossos colaboradores *né (sic)*, muitas vezes falta essa parte de contato com o cliente até o próprio... eu brigo com os meus *né (sic)*, tem uniforme, quando vê não gostam de usar uniforme, *né (sic)*... só que uniforme é uma coisa legal pra quem... tipo, padroniza. (E2)

Marketing, a gente ainda deixa a desejar, ela [a rede] ainda pode avançar bastante, faz ações conjuntas *né (sic)*, promoções, é... assim, datas comemorativas *né (sic)*, no marketing a gente pode avançar bastante e a rede também pode ser uma central de compras... pra produtos que são comuns a todos. (E4)

Eu acho que poderia ter sim um mix de produtos com a marca da rede, dentro do segmento esportivo, com um preço mais acessível, mais barato do que os preços praticados pelas grandes marcas, uma marca própria. (E5)

Expandir a rede assim por outras... aumentar o número de empresas, como eu disse, não *tá (sic)* no nosso foco. (E7)

Uma das coisas que nós precisamos fazer mais ainda é a profissionalização dos corretores sabe, eu acho que uma das coisas que nós vamos ter que trabalhar bastante, corretor deixar de ser... ahm... eu acho que ele tem que ser mais profissional, criar essa profissão com mais profissionalismo, ser um vendedor por excelência, acho que isso falta um pouco na rede, trabalhar mais nossos corretores, eles se tornarem um vendedor, um excelente vendedor, não ser só um demonstrador de imóveis sabe... eu acho que o vendedor tem que se profissionalizar mais, eles têm que ser excelente *vendedor (sic)* pra eles e pra nós. (E8)

Todas estas falas exemplificam as noções de futuro que alguns associados possuem. E através destas percebe-se que os associados que procuram algo a mais da rede geralmente estão envolvidos com a rede, com a gestão, e não apenas têm sugestões, quanto também buscam que estas aconteçam. Até mesmo no período desta pesquisa algumas destas ações foram sendo colocadas em prática, estavam sendo discutidas em reuniões, planejamentos sobre estas sendo elaborados pelas diretorias das redes interorganizacionais. Isto ocorre pois as associadas realmente se inserem na rede e fazem o papel de associadas presentes e ativas constantemente, emergindo na rede um pouco da cultura e valores que essas associadas mais presente trazem, alinhando naturalmente a visão de futuro destas.

Apesar de haverem ainda muitos fatores, alguns até agora se demonstraram mais influentes do que outros pelas indicações das entrevistas e observações. Como por exemplo, os fatores de tempo na rede e também de envolvimento com a gestão da rede, que parecem ter um peso maior no que diz respeito à interação da rede interorganizacional com as associadas, propiciando maior troca e movimentos culturais e de valores.

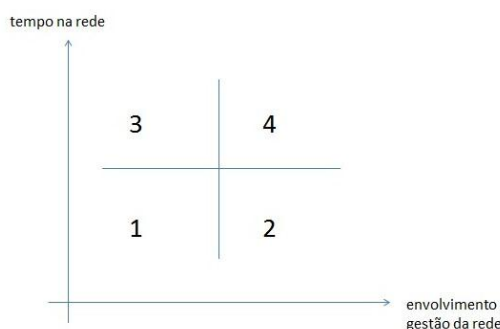


Figura 12 – Representação da relação tempo e envolvimento

Fonte: elaborado pela autora

A Figura 12 representa dois fatores que mais se destacaram entre os até aqui citados, como categorias que tiveram maior ênfase nas falas, que demonstraram ter maior aporte e capacidade de fomentar a interação e criar espaços para relações culturais. Não há uma regra única, não há linearidade, é um fluxo que pode subir e descer, ir pra frente ou retornar, mas em geral os membros das redes interorganizacionais quando pensados nestas categorias podem ser alocados em quatro quadrantes: (1) os associados recentes que ainda estão receosos de se envolver profundamente com a rede, participam ainda de forma insegura, não conhecem ainda a rede e seus associados por completo e trocam apenas coisas superficiais; (2) os associados que podem ter mais tempo de rede, mas por diferenças culturais, de valores, falta de confiança, ainda relutam em participar, usam desculpas e mantêm uma distância, não tomando muitas responsabilidades pelo que a rede faz, e nem recebendo muito disto, exceto pelo que é dividido com todos; (3) os que apesar do pouco tempo na rede entram com entusiasmo, acreditam na ideia da rede e se envolvem rapidamente, geralmente por ter dentro da rede interorganizacional outras organizações conhecidas, que já relatam situações que passam para este associado uma impressão de relações de confiança, e este se envolve com a rede de forma intensa; (4) e por fim aqueles associados que esperam um certo tempo, talvez por terem entrado na rede convidados por sua reputação e ainda precisam criar laços, passar um período de reconhecimento de terreno, para então acreditar na ideia da rede e se envolver mais diretamente.

Em todas estas categorias há trocas culturais, comportamentos, atitudes, começando pela imagem, marca mais externa, com a adoção de novas fachadas,

uniformes, padronização dos websites, cartela de produtos, que todos precisam se adaptar. Mas para que a rede comece a fazer interações mais profundas com os associados, aprendendo com estes e oferecendo um pouco do que esta faz devido à mescla de organizações que a constituem como uma nova organização com comportamento organizacional e cultura todos próprios, é preciso que este se envolva com a rede, geralmente há um crescimento deste envolvimento conforme passa o tempo.

5.2 Envolvimento com a rede e o papel do associado

Estas categorias são complementares sendo que uma é a ideia do que deveria ser, o ideal, o que todos os associados acreditam que seria melhor para a rede interorganizacional e para o associado tirar o melhor proveito da rede – papel do associado na rede – enquanto que o outro é a realidade, o que realmente é realizado pelo associado dentro de suas possibilidades, ou do que este acredita que é possível – o envolvimento com a rede. Estas categorias se destacaram pelo número de citações encontrados durante as entrevistas e pela possibilidade de fazer este comparativo entre a realidade do que a associada faz e do que esta acredita que deveria ser feito. As categorias demonstram se a associada está alinhada com a rede, oferecendo para esta o que a rede interorganizacional precisa para se desenvolver e ser um elemento importante para suas associadas, e também se a associada se envolve realmente nas atividades da rede, oferecendo um fluxo real e contínuo de trocas, aprendizado e possibilidades de uma influir na cultura da outra.

O papel do associado na rede teve 16 citações encontradas através das categorizações do software, e era a descrição de um associado ideal, de como a associada enxergava que seria o que ela deveria estar fazendo – que podia ou não ser igual à realidade.

Em uma época muitos vieram procurar a rede, sem conhecimento do que era uma rede. E o número de... de membros cresceu muito, eles nem tinham ideia do que era rede, só queriam que a rede solucionasse um

problema *pra (sic)* eles. Cada um tem que ser ativo, tem que ir atrás do que precisa, a rede é uma só e a gente é *um monte (sic)*. (E2)

Existe (sic) pessoas que querem se associar numa rede porque às vezes *tão (sic)* com algum problema e acham que a rede é a solução e se entrar na rede... aí tu *tá (sic)* estabilizado nela e você vai... a rede vai administrar teu negócio, porque a rede... a rede ajuda, mas ajuda *duma (sic)* certa forma, você é que tem que correr atrás daquilo que você quer dentro da rede, não é a rede que vai chegar dentro do teu mercado ou alguém da rede, é tu que faz a rede. [...] tem que se trabalhar com a rede, *né (sic)*, para você andar tem que correr atrás, tem que aproveitar daquilo que a rede te... te propõe, *né (sic)*, não esperar que a rede te traga tudo. (E3)

Tem que ser participativo, ir às reuniões, abrir o jogo *né (sic)*... *que que (sic)* é abrir o jogo? É, as... os pontos fortes, os pontos fracos de cada empresa, tudo tem que ser colocado. (E4)

Tem que participar das reuniões *né (sic)*, participar das reuniões, dos momentos de... as reuniões são momentos ricos pra ter essas... essa conjuntura de troca de experiência, de ações assim, *né (sic)*... acho que é dentro das reuniões que as coisas acontecem. (E5)

É, eu acho que as pessoas tem que primeiro saber se elas conseguem abrir mão de muitas coisas, do individual, da sua empresa em benefício do coletivo, *né (sic)*... de ter resultados muito mais compartilhados do que resultados individuais. (E7)

Estes comentários dos proprietários de empresas que estão em redes interorganizacionais demonstram que os gestores compreendem que a rede é um conjunto de fatores que depende cada um utilizar de uma ou outra maneira, para suas necessidades. O que não significa que esta compreensão se transforme em ações na realidade. Os mesmos gestores que falam que é preciso participar, tomar atitudes dentro da rede para realizar atividades, participar nas reuniões, muitas vezes também assumem que não participam em todas as atividades ou reuniões. Ainda que eles compreendam que somente se abrindo para a rede, conseqüentemente, para todos os demais associados, é que se terá a oportunidade de participar ativamente nas decisões, oferecer informações e conhecimentos e

assim também ganhar confiança e receber a mesma escala de informações e conhecimentos, muitos não o fazem.

As desculpas são inúmeras para que o papel ideal de um associado não se solidifique. Quando se trata do outro, os associados atuais tendem a julgar que as seleções não foram corretas e entraram associados que não sabiam o que esperar da rede e com expectativas mal alinhadas acabavam por não fazer o que era preciso para utilizar a rede interorganizacional como um benefício para sua empresa. Quando se trata de pensar sobre a sua própria participação, os associados tendem a buscar obstáculos como falta de tempo, problemas na própria empresa que precisam mais da atenção do gestor e proprietário, entre outros, para justificar o fato de que apesar de conhecerem quais atitudes seriam as melhores para utilizar a rede no seu melhor, estes às vezes não realizam este papel ideal de associado.

Isto recai no verdadeiro envolvimento dos associados, que teve 32 comentários nas entrevistas, exemplificando, justificando ou explicando a realidade da participação dos associados na rede interorganizacional, como alguns dos trechos abaixo demonstram.

Não, a gente não tem esse costume de e-mail ou se falar assim nem de se ver muito, só quem vai ali sempre acho, *né (sic)*. Só se tem alguém lá também quando eu vou, buscando alguma coisa, aí a gente conversa, porque é difícil ter mercado, a gente trabalha de segunda a segunda, não tem tempo pra nada, não sobra tempo. (E1)

A minha parte é bastante ativa *né (sic)*, desde a fundação aí, sempre tive na diretoria, participando de reuniões, buscando as coisas, eu me considero bastante ativo, *né (sic)*. [...] alguns associados que ainda são um pouco fechados, mais pro seu negócio, eles não enxergam a rede como parceria, digamos assim. As vezes eles deixam até de usufruir de alguns benefícios que a rede poderia oferecer a eles por não participar, não interagir com os colegas e a rede em si. (E2)

Depois [das assembleias] o pessoal fica confraternizando, é o que mais chama o pessoal, é o que mais une o grupo, é o... é depois da reunião *né (sic)*. É conversa, *essas coisa (sic)* particular, isso aí é uma coisa que acontece muito... é... sair um pouco da rotina pra falar sobre tudo. (E3)

A loja aqui é uma referência na rede, é um exemplo, as pessoas se inspiram, muitos lojistas... se... se espelham, nesses anos todos eu nunca faltei, a empresa nunca faltou a reuniões da rede, sempre presente *né (sic)*, participativa e aliás eu ajudei muito na organização. (E4)

Sempre que precisa a gente se fala, é muito boa [a comunicação entre os associados]. Tem todos os contatos aí, o que precisa... quando tem reunião a gente vai quando pode e se fala quando precisa. (E6)

Nós praticamente... nós desenvolvemos a loja identificada com a rede, foi junto, então é uma participação muito ativa, está muito ligado a empresa com a rede. [...] Nós recebemos contribuição e damos na mesma escala. (E7)

A reunião é todas as semanas, a nossa reunião há 7 anos é todas as quintas-feiras, a gente se reúne. Claro, um dia vai um, um dia vai outro, mas sempre tem. Uma vez tem todos, outra tem 7, outra 10, outro mês todo mundo. E nós temos ainda uma reunião festiva... ah, é perfeita, é linda, maravilhosa, a gente se reúne, faz festa, todo mundo junto, então é muito perfeito. [...] eu até acho que minha participação não é muito grande, não é assim todas as reuniões que eu vou, agora faz dias que eu não vou porque *tô (sic)* com esse curso. Mas acho que minha contribuição, mesmo eu não indo... eu *tô (sic)* aqui, a gente se fala, a gente tem uma integração muito boa. [...] é como se eu *tivesse (sic)* presente, nós temos a ata da reunião e tudo, a gente recebe no e-mail a ata, tudo que foi feito, falado, então eu acho que a integração é 24 horas, por mais que eu não vá na reunião, eu me informo. (E8)

Estes relatos demonstram que apesar de um ideal de que o membro de uma rede interorganizacional deveria ser capaz de participar buscando seus interesses, parece que algumas vezes o interesse é não participar. Nestes casos, talvez falte um alinhamento entre o que a rede vem oferecendo aos associados e o que estes precisam, para que estes se motivem a participar mais ativamente. Os que mais dizem participam parecem estar mais satisfeitos com os resultados da rede, mas o processo é uma via que pode ser feita de ambas as pontas: ou o associado participa e começa a direcionar a rede através de suas ações e com isto fica mais satisfeito com os resultados; ou o associado acerta os objetivos e alinha expectativas anteriormente e depois ao participar não terá decepções que o levem a se

distanciar. Desta forma, é possível que também diferenças culturais não trabalhadas atrapalhem o envolvimento dos associados com a rede interorganizacional.



Figura 13 – Relação entre envolvimento e visão de benefícios

Fonte: elaborado pela autora

Esta relação torna-se importante quando compreende-se que cultura é um fator de influência na rede, nas decisões e resultados e, mesmo sem saber a importância disto, inconscientemente, alguns gestores procuram a rede buscando construir relacionamentos com culturas organizacionais diferentes. Portanto, os associados que não alinham as expectativas e seus valores com os da rede podem encontrar uma resistência ao se envolver com a rede, sem perceber que esta resistência é em partes interna, acabar não completando o envolvimento com a rede e perdendo de desfrutar os benefícios de estar em uma rede interorganizacional.

No entanto há a opção de alinhar culturalmente os valores, objetivos e expectativas com a rede, sabendo o que a rede interorganizacional pode oferecer e qual o papel esperado do associado para isto, e então participar da rede de forma ativa e receber estes benefícios. Ou ainda fazer o caminho inverso, começar participando da rede, envolver-se contra os obstáculos e através do envolvimento conseguir mudar hábitos, valores e envolver a rede em novos caminhos, democraticamente, e então formular um alinhamento.

5.3 A mudança na prática: o papel das redes nas organizações associadas

Por fim, estas categorias se destacaram entre os demais, para responder à esta pesquisa, de forma prática, o que realmente mudou nas organizações associadas ao participarem de uma rede interorganizacional. O papel da rede para as associadas é um fator que pode trazer influências que modifiquem comportamentos específicos nas associadas.

Conforme as entrevistas, houveram muitas citações que condizem com estas categorias, demonstrando como os associados compreendem estas na realidade que eles vivenciam ao estar em uma rede interorganizacional. O papel da rede para a associada foi detectado 44 vezes durante as entrevistas, enquanto que a mudança – ou mesmo a falta desta – apareceu 26 vezes, conforme as análises realizadas.

O papel da rede é um dos elementos que ajuda a criar um entendimento de como as associadas veem a rede e então como podem usar estes benefícios criados por este papel que a rede tem, sem esbarrar em diferenças culturais, já que muitos têm a mesma percepção e podem juntos fazer a rede se encaminhar para seus objetivos.

O papel da rede é esse: fazer as compras por todos, a gente pega o que precisa, a rede procura o melhor preço e manda os encartes com as promoções. [...] é o benefício que a gente tem, comprar produtos com mais desconto por causa da rede e vender pro cliente com mais lucro pra gente. (E1)

A rede é uma ferramenta... viabilizou muita coisa *né (sic)*... tipo essa coisa de marca, marketing, preço. A gente consegue concorrer com a concorrência em virtude dos preços, das compras hoje, se fosse só a minha loja seria bem mais difícil. [...] a rede viabiliza a gente poder trabalhar de igual pra igual de preço *né (sic)* com as outras grandes empresas que tem na cidade. [...] com certeza consigo administrar meu tempo aí bem mais tranquilo [por causa da rede]. [...] a gente optou pela rede, a gente *tá (sic)* pra ajudar, incentivar, ser incentivado, ninguém gosta de ser penalizado, a gente gosta de ser motivado, e é isso que a rede tem que fazer. [...] a rede é um negócio assim quase que indispensável pra quem tem interesse em

crescer, pra quem quer crescer, pra quem quer agregar alguma coisa ao seu negócio, pra quem quer aprender. (E2)

É a questão da troca de experiências, a troca de informações dentro da rede, ela é muito importante. [...] a gente troca informações sobre o mercado, sobre produtos, sobre marcas, então isso é muito importante. A gente visita também as lojas dos associados, vê as organizações deles, como eles fazem as coisas. [...] é estar atualizado, bem informado no mercado... claro que eu consigo uma parte... eu consigo sem a rede, mas a rede completa isso. Então essa troca de informações, essa troca de experiências *né (sic)*, o risco *da gente (sic)* errar é bem menor. (E4)

A rede é um extra, algo que agrega um valor de conhecimento. [...] ampliou contatos, conhecemos produtos, é um diferencial ainda hoje *pra (sic)* gente... poder ter umas informações, sabe. É importante saber quais marcas funcionam mais, vendem bem, coisas novas que surgem e sem a rede eu não teria segurança de investir. (E6)

O que a gente encontrou na rede que não esperava talvez encontrar... é essa convivência *né (sic)*... essa relação de, assim de confiança, muito grande a parceria, a amizade, a convivência. É comum as pessoas veem concorrentes como... até como adversários ou como... se eu disser inimigos é um pouco exagerado, mas é muito comum, ser visto assim *né (sic)*. Tem algumas instituições que focam nessa questão assim da competitividade *né (sic)*, então a rede pra mim especialmente foi muito bom, *né (sic)*. (E7)

De um modo geral assim, porque hoje vamos dizer uma das coisas fantásticas que nós fizemos, que a rede fez e que todo mundo... que a rede somos nós *né (sic)*, a gente fala na rede, mas a rede somos nós. Mas o que é? 10 cabeças pensando junto, não tem dúvida que tu acha todo dia uma coisa diferente. [...] é que a rede realmente é uma coisa importante na vida da imobiliária, eu acho que nós hoje tudo que a rede nos traz coisas boas *né (sic)*... porque também digo assim, a rede... a rede somos nós, é nós que nos reunimos... e eu levo pontos positivos da minha imobiliária na rede, isso é o bom entre nós, que a gente assim... aquilo que aconteceu de volta na imobiliária, tu leva *pra (sic)* rede, tu participa com os outros, com teus parceiros, o que eu sei de bom eu levo e tenho certeza que os outros levam. [...] a gente divide os problemas e divide as coisas boas também. Deixou de ter concorrentes, e eu acho que uma das coisas boas que nós implantamos a rede... a rede implantou em Santa Maria a parceria. (E8)

Estas falas permitem fazer uma distinção entre os papéis que as três redes estudos de caso desta pesquisa têm na visão dos seus associados.

A Rede CNS está bem estruturada nos seus processos e objetivo, é algo bastante palpável e os associados veem neste realmente um dos grandes benefícios da rede, sendo assim o papel que a rede exerce fica mais claro quando o associado consegue se envolver com a rede e saber como usar as ferramentas que ela proporciona. Através das falas dos entrevistados 1 e 2 é possível compreender que apesar de ter outros benefícios que os associados reconhecem, o papel forte da rede é seu sistema de compras, este não só propicia um preço de custo menor nos produtos, mas também facilita a vida dos associados, deixando-os com mais tempo de se dedicar à outras atividades e talvez mesmo para a própria gestão da rede.

Já a Rede RBE, com os entrevistados 4 e 6, devido a sua configuração de uma rede que ainda não realiza atividades diretas de compras, divisão de lucros entre outros, acaba por ter um papel mais de troca de informações, um ambiente onde as informações e conhecimento precisa ser valioso para valer por aquilo que o associado paga, esta funciona quase como uma grande rede de comunicação. E apesar de parecer então que o envolvimento dos associados é menos importante, já que há menos coisas para organizar, é o contrário, quanto mais o associado participa, mais este vai saber. E o oposto é verdadeiro, sem contato com a rede, sem se envolver, sem buscar, o associado fica cada vez mais de fora das trocas e perde os benefícios gerados pela rede, e a rede parece perder o papel de trazer novas oportunidades.

E por fim a Rede Imobiliárias parece exercer um papel de coesão, de laços relacionais entre os seus associados que sobrepõe mesmo o objetivo central da rede, que é a divisão de um cadastro de imóveis visando ampliar a cartela individual das imobiliárias. Pela conjuntura de uma rede onde todos os associados estão na mesma cidade, todos se envolvem com a diretoria ou ações de gestão mesmo sem ser mandato eleito, provavelmente esta rede desenvolve laços de relacionamentos muito importantes, que reforçam laços de confiança entre seus associados e isto, mesmo sem ser o elemento central oficial, se torna o aspecto chave que é o papel que a rede mais oferece aos seus associados, ou que estes veem como um aspecto indispensável, como se lê nas falas dos entrevistados 7 e 8.

Assim, o papel que a rede exerce envolve todos estes associados destas redes em atividades diferenciados, os coloca em contato com outras organizações.

De acordo com Biscoli (2002) as mudanças culturais em uma organização geralmente se desenvolvem através de movimentos significativos – como a decisão de entrar em uma rede interorganizacional – e no caso das redes e parcerias é preciso unir crenças diferentes, trabalhar os laços afetivos para compreender quais contribuições mútuas mais profícuas podem ser realizadas. Alguns dos comentários durante as entrevistas geraram resultados sobre quais mudanças ocorreram que podem ser associadas com mudanças de comportamento, aprendizado que gerou uma troca mútua ou uniu crenças por causa da relação associada e rede interorganizacional.

Um divisor de águas foi a questão de compras. Quando eu comecei mercado eu perdia 80% digamos assim do meu tempo no mercado atendendo vendedores, fazendo compras, pesquisando preços e ainda muitas vezes comprando mal. [...] é, hoje é só lançar os pedidos no sistema, o sistema seleciona o melhor preço, eu só vejo chegar a mercadoria. Isso facilitou nosso negócio. [...] eu conheço todos os mercados da rede, eu visitei todos eles e muitos que não *tão (sic)* na rede ou que nunca *tiveram (sic)* ou que *tiveram (sic)* e saíram. E tu sempre acaba vendo uma coisa diferente, às vezes o cara faz lá um detalhe que facilita um monte, tu já *tropico (sic)* nisso vinte vezes no teu negócio e não sabe que podia fazer de uma maneira diferente e facilitaria. (E2)

Pra mim a diferença é muito grande porque eu *tava (sic)* com um ano e pouco aí de mercado, não tinha experiência nenhuma, tanto que comecei o mercado era *desses pilar (sic)* pra lá naquela viga... hoje aumentei essa parte aqui, foi aumentando mais toda parte pra trás, mais um depósito... isso então é... *te digo (sic)* não sei como é que seria hoje se eu não *tivesse (sic)* na rede. [...] é bem mais fácil, com certeza [usar o sistema de compras da rede]. Toda hora *tava (sic)* cheio de vendedores dentro, *nós tinha (sic)* que ter uma pessoa praticamente só pra atender vendedor. (E3)

Compras a gente modificou um pouco, a própria expansão aqui, a última loja que nós abrimos ali, ela aconteceu por causa da Rede Brasil Esportes. [...] os nossos funcionários eles também sabem da existência da rede, principalmente aí o gerente, então eles também trocam experiência. [...] o relacionamento com os fornecedores melhorou bastante, abriu as portas, tem respaldo *né (sic)*, credibilidade é muito e a rede também se envolve defendendo a categoria dos lojistas. (E4)

Teve a aplicação *dum (sic)* novo formato de pagamento de comissões.... a gente escutou de outros colegas e acabamos implementando né. No que diz respeito aos layouts *né (sic)*, usamos o mesmo fornecedor, então existe essa troca que implementou e deu resultado positivo. (E5)

Eu posso dizer assim que eu tive muita coisa boa com a rede, aprendi muito com a rede, aprendemos a trabalhar mais profissionalmente com a rede *né (sic)*. A gente era muito amador assim, eu comecei imobiliária sem saber nada. [...] é, ser profissional mesmo, que hoje eu acho que a gente é profissional foi em função da rede, com certeza. (E8)

Apesar de muitas mudanças serem perceptíveis em um nível mais externo das associadas, com a adoção de fachadas, utilização da marca, uniformes, adoção de ferramentas e produtos, participação em eventos, estas são também as que acontecem de forma mais programada, pois muitas associadas ficam sabendo destes fatores antes de decidir pela entrada na rede interorganizacional. Justamente por estes fatores serem mais externos, fica mais fácil identificar, é uma primeira adaptação à rede interorganizacional, uma forma de começar a fazer parte de uma identidade de grupo.

Em um nível um pouco mais interno, há mudanças nos comportamentos e atitudes, mudanças estas que não acontecem por imposição da rede e sim por convivência, por contato com os outros membros da rede, e pela própria consciência do gestor de que esta modificação pode ser positiva para a organização. O resultado da mudança organizacional é a o efeito da própria mudança, e nas redes interorganizacionais os laços podem significar uma influência nas ações e resultados que as associadas terão (FERREIRA e ARMAGAN, 2011). E um dos fatores que leva às organizações a alcançar determinados resultados é a cultura organizacional. Desta forma, estas pequenas mudanças podem significar uma diferença final nos resultados, um gestor com mais tempo para se dedicar à empresa, uma forma diferente de negociar, um treinamento mais profissional para que os funcionários saibam atender melhor. Estes, entre outros, podem parecer ações isoladas, mas no fim têm repercussões em toda a organização e como esta opera.

Conforme Magnani (2005) os atores sociais interagem com o espaço não apenas empregando-o como um cenário onde ocorrem as relações sociais, mas como produto do acúmulo da prática social dos agentes e como um fator

determinante para estas práticas. Assim, a rede se torna um ambiente de interação que propicia as trocas de práticas organizacionais, que aos poucos resulta em modificações em práticas, valores, crenças, atitudes que podem influir em toda a organização. E já que as uma das características de uma empresa é a habilidade de se beneficiar de seus relacionamentos, compreender os relacionamentos interorganizacionais do ponto de vista cultural é imprescindível (BEUGELSDIJK; KOEN; NOODERHAVEN, 2006), ainda para que as organizações passem a compreender as mudanças que podem vir através destes relacionamentos e possam controlar e planejar melhor estas mudanças.



Figura 14 – Dinâmica de trocas de significados culturais

Fonte: elaborado pela autora

Com base no que já foi explicado, é possível compreender que há sim uma transposição cultural entre redes interorganizacionais e associados, em ambos os sentidos. A rede sofre a influência destes movimentos através da participação dos membros na gestão, principalmente nos primeiros momentos – como a fundação, quando esta ganha suas formas de organização com comportamento, cultura, valores e planejamento próprio – mas também através do envolvimento dos associados em atividades, direcionando a rede conforme as necessidades, através da participação ativa. As organizações associadas da rede também utilizam de fatores de convivência como a participação destas na gestão da rede, envolvimento em atividades da rede, e também através da parte mais externa com a utilização de ferramentas que a rede oferece, e muito através do papel que a rede acaba por ter

para a organização associada. Estas categorias proporcionam momentos de dinâmica entre o que a organização faz e como ela faz individualmente e do que a rede faz e como esta faz – inclusive através do contato entre os membros associados, aprendendo um com o outro. Esta dinâmica de associados e rede é o que, alavanca as capacidades de trocas culturais, de mudança nos comportamentos que aos poucos se tornam novos valores adquiridos e apreendidos. Em geral esta dinâmica funciona de forma positiva, estimulando novos comportamentos que sejam mais seguros, mais lucrativos, mais bem-sucedidos tanto para redes interorganizacionais quanto para às organizações que fazem parte destas, mas também podem ser viciosas, quando há uma participação negativa, uma falta de vontade, uma negatividade que pode gerar trocas maliciosas, aprender a imitar o erro e não a adquirir e desenvolver melhores valores. Por isto, é imprescindível que a rede e as associadas possam dispendir algum tempo pensando no papel de cada uma e nas atividades em que se engajam, para então finalmente avaliar se a dinâmica destas relações tem sido benéfica.

Ainda os casos demonstraram não só uma relação direta nas falas através destes fatores, mas é evidente que muitos pesquisados usam a individualidade quando se trata de falar da própria empresa, talvez pelas características de empresas menores, ainda geridas quase que unicamente por um gestor – neste caso o dono e empreendedor. Porém quando se referem à rede interorganizacional, os empresários tendem a usar o plural, mesmo os membros da diretoria – supostamente os que têm mais poder, mais voz de decisão dentro da rede – acabam optando por se referir à rede como se sempre fosse plural, algo que não é de um só, não é o “eu”, mas o “a gente”, “nós”. Isto demonstra que há uma noção de coletividade e cooperação entre os participantes e a rede interorganizacional, que dá o tom de ser uma rede, de conexões que modificam a forma de pensar o fazer em uma empresa.

Em contraponto, existem diversas falas individuais que demonstram em algumas redes uma certa divisão entre nós e eles. Isto fica mais evidenciado com a Rede CNS, talvez por ser a maior em número de membros que estão ativos e participantes na rede, fica uma divisão entre os que pensam de uma forma, e outros que têm uma postura diferente dentro da rede, formando grupos de opiniões ou formas de pensar a rede diferentes, criando uma certa divisão dentro da rede, mas ainda não abandonando a coletividade e a noção de cooperação, onde geralmente o

discurso visa justificar o abandono do “eles” para com o grupo do “nós”, demonstrando que mesmo que havendo uma divergência, há a vontade e a necessidade de unir o grupo em um mesmo ideal pela rede. Não entrando em discussões e méritos de ideais sobre cada lado, é uma demonstração de que a rede tem em sua cultura e incute em seus membros uma noção de cooperação que precisa ser levada adiante, a cultura do coletivismo, o valor de buscar o grupo, a união para fazer juntos a rede. Estes valores nem sempre conseguem ser embutidos na empresa individual, onde ainda há um valor mais de poder de um do que de todos. No entanto, existem mudanças que vêm acontecendo, como demonstrado neste trabalho, que podem levar estes valores de cooperação a sair da esfera da rede e irem para as empresas mais profundamente.

Apesar de muito pouco ser palpável quando se trata de cultura organizacional, principalmente valores, alguns fatores se destacam como mais instigantes de transposição cultural, podendo oferecer um cenário propício para mudanças nas organizações, devido ao contato com culturas, organização, valores, rotinas diversos. Neste trabalho, alguns fatores se destacaram no que pode ocasionar mudanças culturais que muitas vezes nem são percebidas pelos gestores.

Fator de mudança	Exemplos de mudança	Categorias base	Ordem de transposição
Ferramentas	<ul style="list-style-type: none"> - Cadastro/informações passam a ser compartilhados; - Novas formas de realizar compras e orçamentos; 	Ferramentas que a rede oferece	Rede ↓ Associada
Implementar novidades na organização	<ul style="list-style-type: none"> - Gestor leva da rede certas obrigações que atingem os colaboradores todos, como uso do uniforme; 	Participação do proprietário na empresa	Rede ↓ Associada
Gestão da rede	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de planejamento da rede; - Capacidade de tomada de decisão na rede; - Ampliar visão de mercado e gestão; 	Participação na gestão da rede	Associada ↓ Rede
Visão de futuro positiva	<ul style="list-style-type: none"> - Planos e metas organizacionais que se deseja atingir através da rede; - Planos e metas para a 	Visão de futuro	Rede ↑↓ Associada

Fator de mudança	Exemplos de mudança	Categorias base	Ordem de transposição
	rede envolvendo a participação dos associados;		
Participação na rede	<ul style="list-style-type: none"> - Participação em reuniões periódicas da rede com demais associados; - Criação de laços de confiança e amizade dentro do ambiente da rede; 	Papel do associado na rede	Rede \updownarrow Associada
Importância da rede	<ul style="list-style-type: none"> - Papel de oferecer benefícios coletivos que a rede representa; - Compartilhar informações, contatos, criar conhecimentos novos; 	Papel da rede para a associada	Rede \downarrow Associada
Aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças facilitando as rotinas organizacionais; - Aprendizagem compartilhada sobre gestão do próprio negócio; -Relacionamentos interorganizacionais; 	Mudança na associada	Rede \updownarrow Associada

Quadro 7: Transposição de fatores culturais entre rede e associadas

Fonte: elaborado pela autora.

No Quadro 7 fica visível algumas mudanças que ocorrem, apesar ainda da mão única de algumas transposições, estas ainda podem influenciar ambos os lados, apenas um ou outro de forma mais intensa.

As ferramentas que a rede oferece são um grande fator quando se trata de solidificar mudanças, já que a rede muitas vezes usa estas ferramentas físicas como formas de homogeneizar alguns aspectos do cotidiano, evitando que muitas diferenças no desenvolvimento de atividades pudessem ser empecilhos para ações mais práticas. E uma nova ferramenta geralmente requer que a associada se adapte a uma nova forma de realizar determinadas atividades, diferente do que fazia antes, ou atividades que antes a associada não realizava sozinha.

A participação do gestor na sua própria empresa é a ponto que faz com que todas as atividades passem da rede para a organização e vice-versa. A transposição não ocorre se não for através deste, já que a maioria das redes não tem participação efetiva de seus colaboradores ou mesmo da comunidade. Além das ferramentas, a participação do gestor leva para a organização outras ações da rede que geram

mudanças exteriores como adaptações na fachada, marca, uso de uniformes, implementação de sistemas de qualidade.

No outro extremo, há a participação dos associados na gestão da rede, um elemento que se demonstrou chave nesta pesquisa para criar focos de transposição de cultura. Isto permite que o gestor influencie nas decisões da rede de maneira mais direta, além de poder direcionar algumas metas e planos da rede de acordo com a própria visão e com as necessidades que na sua visão são mais prementes. Assim, o associado tem uma chance muito forte de transpor um pouco da cultura organizacional que ele traz imbuída em si para a rede.

A visão de futuro positiva é um tanto parecida com a participação, porém funciona em ambas direções, quando o associado enxerga a rede de maneira benéfica para a sua organização este se esforça para participar e alcançar os objetivos que serão bons para a rede e os membros. Assim todos saem ganhando, a rede com mais participação ativa dos membros, e os associados com uma rede que oferece benefícios claros e possibilidades futuras. Da mesma forma funciona a participação na rede, quando os associados se envolvem com a rede participam de mais atividades, têm mais possibilidades de se comunicar e trocar informações, aprendendo novas formas de realizar atividades uns com os outros, além de conhecer melhor a rede e os demais envolvidos, estabilizando as relações de confiança entre os associados.

O papel da rede é outro fator que auxilia na transposição de traços culturais e valores, alavancando os ganhos da colaboração que os associados não teriam individualmente, e propiciando a criação de novos conhecimentos, sabendo o que a rede representa para cada um e buscando coletivamente formas de utilizar a rede para obter melhores benefícios.

Por fim, o aprendizado é o que mais gera mudanças na cultura de uma organização ou na cultura interorganizacional. Principalmente tendo sido citado nas falas através de exemplos de pequenas mudanças na rotina que levavam a um efeito dominó, com outras mudanças advindo para se adaptar às primeiras e outras para melhorar o que era possível, e mais outras mudanças para qualificar o serviço, e assim por diante. Alguns dos fatores apreendidos vinham da relação com outros associados, porém alguns também vinham de observar a forma como a rede realizava atividades e então modificar para melhorar o próprio negócio.

Estes fatores demonstram que os valores de cooperação perpassam a rede interorganizacional e chegam até as organizações que participam destas. Pelas falas, através do que foi relatado e observado, tanto de uma via ou de outra, é preciso pensar no grupo, é preciso uma mudança de mentalidade para estar na rede, e esta mudança, muitas vezes, começa pelo gestor ao abrir sua empresa para a possibilidade de estar em rede, depois vai para o aprendizado que este tem na rede e então para o que este passa para a rede e depois leva da rede para sua própria organização.

Este trabalho demonstra que, em geral, o valor de cooperação, a ideia de aprender a fazer algo de forma melhor com os demais e ensinar o que se sabe, repartir informações com os demais, aprender a confiar nos outros e acreditar que o grupo tem uma força diferente do individual, é o valor que se dissemina de forma mais evidente através da relação de redes interorganizacionais e seus membros participantes.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo visa retomar os principais pontos deste estudo, recapitulando o que foi visto até aqui de maneira breve para assinalar de que maneira foram atingidos os objetivos e respondido à pergunta que norteia este trabalho. Além disto, são apresentadas as limitações da pesquisa decorrentes da metodologia e encontradas ao longo do estudo, e também sugestões de estudos futuros, que possam agregar novos conhecimentos acadêmicos.

6.1 Os objetivos e as conclusões da pesquisa

Conforme o objetivo geral desta pesquisa – compreender o processo de mudanças culturais que ocorrem nas organizações parceiras por ingressar e pertencer a uma rede interorganizacional – este trabalho visou lançar uma luz sobre um tema pouco explorado, como as relações culturais que existem entre redes e suas associadas. De acordo com Reed e Loosemore (2012) esta compreensão pode ser vital para fazer com que a transição de uma organização individual para uma organização que atua em rede seja mais controlada, seja passível de ser entendida e planejada em todas as esferas da organização.

Para alcançar o objetivo geral, o primeiro objetivo específico foi identificar a história de vida da rede interorganizacional e, através desta, entender a construção dos seus valores. Para tanto, foram escolhidas três redes como estudos de caso. Através de observações com conversas com as secretarias executivas e atuais presidentes das redes, bem como a leitura de alguns documentos, foi possível distinguir as histórias de cada uma das redes até o momento.

As três redes que participaram desta pesquisa têm histórias de um início parecido, com conhecidos se unindo por um objetivo de tentar unir esforços em prol de um bem maior, principalmente a redução de custos. Ainda as três redes interizacionais participaram também do programa Redes de Cooperação, criado pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul em parceria com empresas de

consultoria e universidades, visando dar suporte às redes que estavam em processo de formação, buscando uma maior solidez das redes. Após alguns períodos de certas inseguranças e desenvolvimento, a Rede CNS passou por dificuldades para se manter sem o programa, mas conseguiu ir adiante e hoje está solidificada no seu objetivo, com um número estável de membros associados e com uma estrutura bem organizada, além de ferramentas de uso comum que atingem os objetivos propostos pela rede. Também passando por alguns momentos de inseguranças, a rede RBE demorou para se estabilizar, sendo que o objetivo inicial – compras coletivas – não se concretizou, e a rede precisou então buscar se reinventar para manter-se aberta, conseguindo ter um número de associados bastante grande e espalhado por diversas cidades do estado do Rio Grande do Sul. E por fim a Rede Imobiliárias, mais jovem, menor em número de membros e ainda assim já bastante organizada, com todos os membros presentes na mesma cidade, tendo mais facilidade de manter os laços relacionais através de constantes reuniões, com um objetivo bastante claro e sendo vivenciado por todos os membros.

Todas as redes têm sede própria, com uma secretária executiva que organiza os procedimentos administrativos, mantendo uma certa estrutura física além da estrutura organizacional não-física. Todas têm eleições para presidente por períodos específicos, elegendo uma direção que realiza a gestão da rede, todos os membros têm direito a voto. As redes têm reuniões gerais periodicamente, com todos os associados, para discutir assuntos, tomar decisões em conjunto e decidir rumos da organização. Ao conhecer um pouco a história passada de cada rede interorganizacional bem como a realidade atual de cada uma, foi possível verificar que os fundadores são grandes responsáveis por passar valores que estes praticavam em suas organizações como gestores para a rede, eles encaminham a rede nos seus momentos mais propícios. Além disto, a gestão da rede é uma oportunidade muito ampla para também haver movimentos culturais entre a rede e suas associadas.

É preciso aqui ressaltar que estes fatos não devem ser os únicos que abre precedentes para que haja movimentações entre a rede e seus associados, mas que durante esta pesquisa, nos casos estudados, foi o que apareceu com maior densidade durante as observações e posteriormente.

Passando desta parte da pesquisa, os apontamentos foram utilizados para criar categorias de análise que auxiliassem na elaboração do roteiro de uma

entrevista semiestruturada, que foi aplicada com alguns associados de cada rede. Buscando manter a liberdade de cada participante, foram convidados e escolhidos entre os que se dispuseram a participar alguns que pudessem oferecer uma diversidade de opinião principalmente com o relacionado ao tempo de rede de cada associado, procurando uma diversidade entre membros fundadores e associados com menos tempo.

Dentre estes oito entrevistados, houve além da entrevista semiestruturada uma observação da organização, conhecendo um pouco do local, da história, do empresário gestor desta. Nestes casos ficou explícito que as associadas com mais tempo e envolvimento com a rede, principalmente na gestão, tinham mais facilidade de compreender a rede como uma extensão da organização, apenas um pouco mais complexa, auxiliando a direcionar os objetivos, atividades e assim possibilitando uma maior troca de alterações culturais, tanto destas organizações tendo algo à passar para a rede, quanto da rede para estas organizações, mais dispostas e abertas a realizar modificações por causa da rede.

Durante as análises das entrevistas – realizadas usando o software NVivo 10 – foi possível detectar as categorias de análise pré-definidas através das observações e outras que surgiram pós-entrevistas. As que tiveram maior densidade no que tange à organização e sua relação com a rede, delineando um pouco do que pode explicar as relações culturais que surgem entre estas, foram o envolvimento da organização com a rede e o papel do associado. Neste caso, o papel do associado de uma rede é a teoria, o ideal que o próprio associado acredita que seja a participação de um membro de rede interorganizacional nesta. E então como contraponto surge o envolvimento de cada uma com a rede, mostrando a realidade além do ideal, muitas vezes aquém do ideal. Demonstrando assim que as organizações compreendem muitas vezes o papel ativo que estas precisam ter na rede, pois é delas que a última depende, mas que muitas vezes não dão prioridade para as atividades da rede, fazendo apenas o mínimo, não oportunizando sempre que a rede possa proporcionar todos os benefícios para a organização, que afinal não está presente. E impossibilitando também trocas culturais, o aprendizado que cada associada poderia ter na relação com a rede e as demais associadas.

Novamente é preciso ressaltar que estes itens se diferenciaram nos discursos encontrados nesta pesquisa, através das falas dos entrevistados, não representam as únicas categorias, e sim este universo que foi pesquisado, a realidade das redes

interorganizacionais e suas associadas que foram caso de estudo neste trabalho, e o momento que estas estão vivenciando durante o período desta entrevista. Como uma relação de organizações com uma organização formada por todas elas – a rede interorganizacional – que pode estar em constante mudança, devido a fatores internos ou externos. Mas estes fatores indicam um caminho para compreender alguns fatores que podem ser importantes de analisar quando se pensa na estrutura de redes interorganizacionais.

Por fim, esta pesquisa buscou então conexões entre os valores construídos pela rede e o impacto destes nas organizações parceiras da rede. Através deste objetivo é possível responder com mais clareza o problema desta pesquisa – quais são as alterações culturais pelas quais passam as organizações parceiras ao ingressar e participar de uma estrutura em redes interorganizacionais?

Reunindo as informações dos dois primeiros objetivos específicos, é possível sugerir que as conexões entre os valores da rede e o impacto que estes causam nas organizações começam ao ingressar na rede, onde a maioria das organizações precisa adaptar algum aspecto cultural mais externo, como fachada, uniformes, website, utilização de marca. Além de um pouco de tempo extra dedicado a reuniões da rede, qualquer outra conexão só se dá quando estes associados começam a ter um envolvimento efetivo e ativo com a rede. Através da participação na rede, com frequência em reuniões, atividades de gestão, comparecimento na sede, e principalmente o papel que a rede toma para a associada é possível que conexões mais profundas sejam geradas, abrindo caminho para mudanças nos valores, na cultura mais intermediária, até mesmo nas crenças das organizações devido às relações com a rede.

O papel que a rede adquire perante às organizações depende do envolvimento que a organização se permite ter com a rede interorganizacional, que é geralmente um pouco mais aprofundado conforme passa o tempo dentro da rede, quando os associados mais inseguros ou desconfiados começam então a se envolver mais, este envolvimento é essencial para que o associado compreenda o real papel da rede e também possa se utilizar dos benefícios da rede. Com esta relação, as mudanças ocorrem na gestão das organizações, na mudança de pequenos comportamentos gerenciais, principalmente, já que na maioria dos casos os funcionários não têm muito contato – ou nenhum contato – com a rede. Mudanças são relatadas principalmente no que diz respeito a buscar novas e

melhores formas de realizar pequenas tarefas cotidianas de uma organização, mas são estas que interferem depois ao longo do tempo, conforme se solidificam na cultura e nos valores, realizando a conexão e as trocas culturais.

Outro fator importante quando se fala de cultura organizacional é a visão de futuro que a organização tem, ou seja, os objetivos. É preciso que todos os membros tenham uma certa uniformidade, principalmente no caso de uma rede, e que isto esteja de acordo com o que será melhor para a rede e suas associadas também, isto demonstra se os valores estão alinhados e se a organização reconhece que há um futuro com a rede e que está é parte da atividade da organização, que a rede depende de suas organizações e só esperar um futuro não fará com que este aconteça, mas que é preciso buscar estes objetivos junto com a rede e os demais associados, já que a sinergia é um fator importante, pois não se trata da soma de todos e sim o resultado da cooperação (FISCHER; TAKAHASHI, 2010).

Estes resultados não indicam um caminho único e determinante para todas as conexões entre as redes e as organizações, porém é um começo para entender como estas relações ocorrem e de que forma a pesquisa acadêmica pode olhar para este tema, a partir de quais fatores iniciais, para então compreender melhor como rede interorganizacional e organizações pode alinhar estes fatores, e usa-los para benefício mútuo.

6.2 Limitações da pesquisa e sugestão de futuros estudos

Toda pesquisa parte de pressupostos metodológicos que são necessários para ordenar a coleta de dados e a análise, porém também são limitadores. Devido ao fato de esta ser uma pesquisa exploratória o estudo de caso foi o método escolhido. E, não tendo categorias de análise vindas da teoria, a observação foi escolhida como primeiro passo para então partir-se para entrevistas semiestruturadas, já com algumas categorias vindas das observações.

Conforme Yin (2005) o estudo de caso é uma escolha quando se pesquisa fenômenos contemporâneos, principalmente quando não é possível diferenciar o

contexto real e o fenômeno de pesquisa, não é possível isolar um do outro. Portanto, este já é um ponto de limitação, onde não há controle do fenômeno, a realidade e o contexto são grandes influenciadores dos resultados, tornando a generalização dos resultados bastante difícil. Além disto as entrevistas e a observação direta são métodos que podem sofrer influências subjetivas do entrevistador e entrevistados, sendo passível que as leituras dos resultados sofram alterações de acordo com a percepção e conhecimento de quem os lê.

Desta forma, os estudos futuros podem começar por modificações no método para aplicar o estudo através de outras perspectivas, e também em outras realidades, verificando se as categorias continuam a se confirmar e se há novas evidências que adensem algumas delas ou tragam novas categorias que possam ser relevantes para esta temática.

E ainda estudos que consigam aplicar o método buscando a validação de algum instrumento de pesquisa que possa quantificar estas categorias ou ainda descrever pontos específicos dentro de cada uma que tanto a rede interorganizacional como a organização possam se embasar para não apenas compreender, mas utilizar estas como forma de desenvolver o relacionamento das conexões culturais de forma mais benéfica para ambas. E por fim, estudos que possam guiar as redes interorganizacionais e as futuras associadas em estágios anteriores, alinhando as culturas e valores, sugerindo que fatores podem ser mais benéficos para a relação de cooperação a ser iniciada como uma forma de seleção.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. N. **Gestão de Redes: a arte da geração de novos benefícios**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Sistemas, Estruturas e Pessoas, Universidade Federal de Santa Maria, 2011.

ALVES-MAZZOTTI, A.J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, vol. 36, n129, 637-651, set/dez, 2006.

ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning II: theory, method, and practice**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.

BARBOSA, L. Marketing Etnográfico: colocando a etnografia em seu devido lugar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, 2003.

BAUGHN, M. K.; FINZEL, P. A.. A Clash of Cultures in a Merger of Two Acquisition Project Offices. **Engineering Management Journal**, vol. 21 n. 2, Junho, 2009.

BERGER, Peter. BERGER, Brigitte. O que é uma instituição social? In: FORACCHI, M, M. e MARTINS. J, S. **Sociologia e sociedade: leituras de introdução à sociologia**. Rio de Janeiro: LTC, 1977.

BEUGELSDIJK, S.; KOEN, C. I.; NOORDEHAVEN, N. G.. Organizational Culture and Relationship Skills. **Organization Studies**, v. 27, n. 6, 833-854, 2006.

BHASKARAN, S.; GLIGOROVSKA, E. Influence of national culture on trans-national alliance relationships. **Cross Cultural Management: An International Journal**, vol.16 n.1, 2009.

BISCOLI, F.R.V. As Relações Interorganizacionais e a Integração de Culturas. **Revista Eletrônica Unioeste**, Toledo, 2002.

BOURDIEU, Pierre. **Escritos de educação**. Petrópolis: Vozes, 1998.

CAPRA, F. **A Teia da Vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CASTELLS, M. **A sociedade em Rede**. Ed. Paz e Terra, São Paulo, 2007.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para Administradores**. Editora UFRGS, 2. ed., Porto Alegre, 2008.

_____. O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional: implicações positivas e negativas. In: XXIII Encontro Nacional da ANPAD, 1999. **Anais**. São Paulo. 1999.

CHAUVET, V.; CHOLLET, B.; SODA, G.; HUAULT, I. The contribution of network research to managerial cultura and practice. **European Management Journal**, n. 29, p. 321-334, 2011.

CHEN, Q., LIU, Y.; JIANG, L.. Culture distance and foreign equity ownership in international joint ventures: Evidence from China. **Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies**, v. 3, n. 3, p. 189-203, 2010.

COELHO JUNIOR; F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **Psico –USF**, vol. 9, n. 2, p. 191 – 199. Julho/Dezembro, 2004.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CONTIU, L. C. **The influence of organisational culture on human resources management**. Tese de doutorado. Babes-Bolyai Universidade CLUJ-NAPOCA, Faculdade de Economia e Administração, 2010.

DAMANPOUR, F.; DEVECE, C.; CHEN, C. C.; POTHUKUCHI, V. Organizational culture and partner interaction in the management of international joint ventures in India. **Asia Pacific Journal of Management**, vol. 29, 2012.

DAMATTA, R. A. **Relativizando**: uma introdução à Antropologia Social. Editora Rocco, Rio de Janeiro, 2010.

DOLAN, S. L.; GARCIA, S.; RICHLEY, B. **Managing by Values**: A Corporate Guide to Living, Being Alive and Making a Living in the 21st. Century. Palgrave Macmillan, Houndmills, 2006.

ENGMAN, L.; THÖRNlund, N. **The influence of International Franchising on Corporate Culture**. Bachelor Thesis. Lulea University of Technology, 2008.

ENZ, C. A. **Power and Shared Values in the Corporate Culture**. Ann Arbor, Michigan: Umi Research Press, 1986.

FEATHER, N. T. Attitudes toward high achievers, self-esteem, and value priorities for Australian, American, and Canadian students. **Journal of Cross-cultural Psychology**, 29(6), 1998.

FERREIRA, M. P.; ARMAGAN, S. Using Social Networks Theory as a Complementary Perspective to the Study of Organizational Change. **Brazilian Administration Review (BAR)**, v. 8, n. 2, p. 168-184. Curitiba, Abril-Junho, 2011.

FONSECA, C. **Família, fofoca e honra: a etnografia de violência e relações de gênero em grupos populares**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2000.

FOOTE WHYTE, W. **Sociedade de Esquina**. Editora Jorge Zahar, Rio de Janeiro, 2005.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, 14 (28), 2004.

FUHSE, J.; MÜTZEL, S. Talking connections, structure and meaning in networks: quantitative and qualitative methods in sociological network research. **Quality & Quantity**, v. 45, n. 5, 2011.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Editora LCT, Rio de Janeiro, 1989.

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, 78, 1973.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Atlas: São Paulo, 1999.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**. v. 16, n. 2, 1995.

HASSAN, M. H. A. **Science**. 316, 1813, 2007.

HELFRICH, C. D.; LI, Y. F.; MOHR, D. C.; METERKO, M.; SALES, A. E. Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and Confirmatory Factor Analyses. **Implementation Science**, vol. 02 n. 13, 2007.

HEINZMANN, L. M.; MACHADO, D. D. P. N.; ROPELATO, M. Cultura Organizacional: Redes Formadas na Literatura Nacional. In: VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. **Anais**. Florianópolis, 2010.

HOFSTEDE, G. **Cultura e Organizações: Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Silabo, 2001.

HOWARD-GRENVILLE; GOLDEN-BIDDLE; MAO, I. Liminality as Cultural Process for Cultural Change. **Organizational Science**, v. 22, n. 2, p. 522-539, March-April, 2011.

JARDINE, S. **The impact of incentives and requirements on group collaboration**. Graduation Thesis, LULEA University. Setembro, 2010.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1978.

KAVANAGH, M. H. The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. **British Journal of Management**, vol. 17, 2006.

KAZANCHI, S.; LEWIS, M. W.; BOYER, K. K. Innovation-supportive culture: the impact of organizational values on process innovation. **Journal of Operations Management**, 25, 871-884, 2007.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KORDSHOULI, H. R.; BANESHI, E.; REZAEI, B. Depicting favorite organizational culture: na empirical case study. **Management Science Letters**, n. 3, p. 2839-2846, 2013.

LAMA, A. K.; SHRESTHA, A. K.. Factor influencing in networking activities in SMEs: an exploratory study of factors that initiate networking activities in cases of SMEs. **Umea School of Business**, Tese de Mestrado. Suécia, 2011.

LARENTIS, F.. Marketing de Relacionamento e Cultura Organizacional: uma perspectiva Interorganizacional. In: XXXI Encontro da ANPAD. **Anais**. Rio de Janeiro: Setembro, 2007.

LEBOW, R. ; SIMON, W.L.. **Lasting Change: The Shared Values Process that Makes Company Great**. Wiley, New York, NY, 1997.

LI, K.; GRIFFIN, D.; YUE, H.; ZHAO, L.. National culture and capital structure decisions: evidence from foreign joint ventures in China. **Journal of International Business Studies**, v. 42, p. 477-503, 2011.

MAGNANI, J. G. C. Os circuitos dos jovens urbanos. **Scielo**. Setembro, 2005.

MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-Rede**. Caxias do Sul: EDUCS. 2001.

MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. Merge Ahead: A Research Agenda to Increase Merger and Acquisition Success. **Journal of Business Psychology**, v. 26, p. 161-168, 2011.

MELLO, J. E.; STANK, T. P. Linking firm culture and orientation to supply chain success. **International Journal of Distribution Logistic Management**, v. 35, n. 8, p. 542-554, 2005.

MENARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**. p. 345-376. 2004.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, Bragança Paulista, v. 6, n. 1, p. 39-46, jan./jun. 2001.

MILLES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**. Berkeley, Calif., Graduate Schools of Business Administration, University of California, v. 28, n. 3, Spring 1986.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. 4. ed. São Paulo: Ed. de Humanismo, Ciência e tecnologia - Abrasco, 1992.

_____. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Cecília de Souza (Org.); DESLANTES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

MINTZBERG, H. **As Pessoas na Organização**. São Paulo, Gente, 2002.

MISCHE, A. **Cross-Talk in Movements: Reconceiving the Culture Network Link**. Rutgers University, Ross Priory, Loch Lomond, Escócia, 2000.

MORAES, R. Análise de Conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, 1999.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2007.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. Pioneira Thomson Learning, São Paulo, 2004.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1 n. 3, 1996.

NIR, A. S.; DING, J. F.; CHOU, C. C.. Inter-organizational culture, trust, knowledge sharing, collaboration and performance in supply chain of maritime industries: examining the linkages. **African Journal of Business Management**, v. 6, n. 19, p. 5927- 5938, 2012.

OLIVEIRA, A. F. e TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, abr/mai/jun, 2004.

OVSEIKO, P. V.; BUCHAN, A. M. Organizational Culture in an Academic Health Center: an Exploratory Study Using a Competing Values Framework. **Academic Medicine**, vol. 87 n. 6, 2012.

PARSONS, T. **The Structure of Social Action**. Nova York: The Free Press, 1966.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos. **Gestão Prod.** v. 16, n. 2, p. 301-312, abril/junho, 2009.

PLAKHOTNIK, M. S.; ROCCO, T. S. Organizational culture: a literature review of the AHRD 1994-2005 proceedings. In: PLAKHOTNIK, M. S.; NIELSEN, M. (Eds.): **Proceedings of the Fifth Annual College of Educational Research Conference: Urban and International Education Section** (p. 94–99). Miami, Florida International University, 2006.

PEREIRA, V. S.; PASSOS, J. C.; CARVALHO, C. Cultura o quê? Um estudo bibliométrico da produção científica brasileira em Administração sobre cultura organizacional da última década (1998 - 2009). SIMPOI, **Anais**, 2010.

PERIM, J. A.; FILHO, H. Z. Formação de Rede Interorganizacional para a Gestão da Cadeia de Suprimentos: o Caso do Setor Avícola no Estado do Espírito Santo. In: XXXI Encontro da ANPAD, **Anais**. Rio de Janeiro, Setembro, 2007.

PESĂMAA, O. **Development of relationships in interorganizational networks: studies in the tourism and construction industries.** 2007. Doctoral Thesis. Department of Business Administration and Social Sciences, Luleå University of Technology, Lulea, 2007.

PICKINA, T. A. M. **Cultura Organizacional – Contexto de Mudança Organizacional.** Monografia Pós-Graduação. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), Universidade de Brasília (UnB), 2008.

POLIT, D. F.; HUNGLER, B. P. **Nursing research: principles and methods.** 3. ed., J. B. Lippincott, Philadelphia, 1987.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: a Review of the Empirical Literature on Whole Networks. **Journal of Management**, vol. 33, 2007.

PUTNAM, R. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna.** FGV, Rio de Janeiro: 1996.

RASHID, Z. A.; SAMBASIVAN, M.; RAHMAN, A. A. The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. **Leadership & Organization Development Journal**, vol. 25 n.02, 2004.

REED, H.; LOOSEMORE, M. Culture shock of alliance projects. In: SMITH, S.D. (Ed), **Proceedings 28th Annual ARCOM Conference**, Association of Researchers in Construction Management, p. 543-552, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Prentice Hall, São Paulo, 2002.

ROCK, P. Symbolic Interactionism and Ethnography. In: ATKINSON, P.; COFFEY, A. J.; DELAMONT, S.; LOFLAND, J.; LOFLAND, L. H (Eds.). **The Sage Handbook of Ethnography**. California: Sage Publications, p. 26-38, 2001.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

ROS, M. **Psicologia Social de los Valores Humanos**. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.

ROXA, T.; MARTENSSON, K.; ALVETEG, M. Understanding and influencing teaching and learning cultures at university: a network approach. **Higher Education**, vol. 62, 2011.

SAGIV, L.; SCHWARTZ, S. H. Cultural values in organisations: insights for Europe. **European J. International Management**, vol. 1, n. 3, 2007.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2004.

_____. Organizational Culture. **American Psychologist**, v. 45, n. 02, p. 109–119, 1990.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, 50, 1994.

_____. A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. **Applied Psychology: An International Review**. v. 48, n. 3, p. 45-59, 1999.

_____. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura inter-cultural. In: TAMAYO, A. & PORTO, J. B. (Eds.), **Valores e comportamento nas organizações**. Rio de Janeiro: Vozes. 2005.

SCOPUS-ELSEVIER. 2011. Disponível em: <<http://www.scopus.com>>. Acesso em: Março. 2012.

SERVA, M.; JAIME Jr., P. Observação participante pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista Administração de Empresas**, vol. 35 n. 3, São Paulo, Maio/Junho, 1995.

SILVA, V. G. **O Antropólogo e sua magia**. USP, São Paulo, 2000.

SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. UFSC, Florianópolis, 2005.

SYKES, V. Validity and Reliability in Qualitative Marketing Research: a Review of Literature. **Journal of the Market Research Society**, v. 32, n. 3, July, 1990.

SILVA, L. P.; FADUL, E. A Produção Científica sobre Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Período de 1997 a 2007: um Convite à Reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 14, n. 4, p. 651-669. Curitiba, 2010.

STAKE. R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.) **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000. p. 435-454.

STAM, W. Industry Event Participation and Network Brokeage among Entrepreneurial Ventures. **Journal of Management Studies**, 47 (4), 2010.

STEBBINS, R. A. **Exploratory Research in the Social Sciences**. Sage University, v. 48. Thousand Oaks, CA, 2001.

STINTCHCOMB, J. B.; ORDAZ, F. The Integration of Two "Brotherhoods" into One Organizational Culture: A Psycho-social Perspective on Merging Police and Fire Service. **Public Organization Review**, v. 7, 2007.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Processos de Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior para a Oferta de Cursos Superiores de Tecnologia (CSTS). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 818-835, Setembro/Outubro, 2010.

TAMAYO, A. **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

_____. Contribuições ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 23, n. especial, p. 17-024, 2007.

TAMAYO, A.; MENDES, A.M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 5, n. 2, p. 289-315, jul./dez. 2000.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, abr./jun.1996.

TAMAYO, A. ; BORGES, L. O. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. Em M. Ros & V. Gouveia. (Orgs.), **Psicología social de los valores** (pp. 325-352). Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, 42, 1997.

WEBSTER, F. E.. **Industrial marketing strategy**. Wiley, Nova York, 1991.

WILKIE, W.L.. **Consumer Behavior**, New York, NY: John Wiley & Sons, 1994.

VAARA, E.; SARALA, R.; STAHL, G. K.; BJÖRKMAN, I. The Impact of Organizational and National Cultural Differences on Social Conflict and Knowledge Transfer in International Acquisitions. **Journal of Management Studies**, v. 49 n. 1, Janeiro, 2012.

VANGEN, S. Understanding, investigating and theorizing inter-organizational collaborations: a focus on paradox. In: BAM 2012: **Management Research Revisted: Prospects for Theory and Practice**, 11-13 Setembro, Cardiff, Reino Unido, 2012.

VERSCHOORE, J. R. S. **Gestão de Redes Interorganizacionais: elementos para o desenvolvimento de uma estrutura específica**. 2003. (Tese de Doutorado). Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 2003.

VIEIRA, A. C. G.; FISCHER, A. L. Análise da Produção Científica em Clima, Cultura e Remuneração e Salários entre 1999-2004. **Seminários em Administração FEA-USP**, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZUEVA-OWENS, A.; FOTAKI, M.; GHAURI, P. Cultural Evaluations in Acquired Companies: Focusing on Subjectivities. **British Journal of Management**, v. 23, p. 272-290, 2012.

APÊNDICE 1

PROTOCOLO DE ENTREVISTA – EMPRESÁRIOS GESTORES DE ASSOCIADAS EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

- 1) Descreva a sua empresa (gestão, valores, objetivos, funcionamento).
- 2) Qual o papel que a rede tem na sua empresa?
- 3) Como você descreve a participação da sua empresa na rede?
- 4) Como é a comunicação entre os associados da rede?
- 5) Você recorda como era a empresa antes de entrar na rede e o que mudou após a entrada? (ferramentas, gestão, treinamentos...)
- 6) Como você descreve a sua participação como membro da rede? Com que frequência está presente na rede?
- 7) Como é a gestão da sua empresa? Quem toma as decisões, planeja, executa?
- 8) Como você avalia as ferramentas que a rede oferece para os associados? Você as utiliza com que frequência?
- 9) Você alguma vez participou da gestão da rede? Como foi este processo?
- 10) Como você descreve a gestão da rede atualmente? Os objetivos, o planejamento e atividades.
- 11) Quais atividades da rede que trazem mais retorno para sua empresa?
- 12) Quais atividades a rede precisa oferecer para seus associados que ainda não são efetuadas?
- 13) Qual o seu papel como associado de uma rede?
- 14) Como é a relação dos seus colaboradores com a rede?
- 15) Como é a relação da comunidade da sua organização com a rede?