

Área Temática: Administração Geral

As Dimensões do Capital Social e os Níveis de Aprendizagem Organizacional: Um Estudo envolvendo uma Rede Horizontal

AUTORES

VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE

Universidade Federal de Santa Maria

vaniafbe@terra.com.br

SIMONE ALVES PACHECO DE CAMPOS

simone_apcampos@yahoo.com.br

MAURI LEODIR LÖBLER

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

mlobler@hotmail.com

Resumo

Este artigo procura ampliar a compreensão sobre as dimensões do capital social e os níveis de aprendizagem da realidade de organizações que estabelecem relacionamentos interorganizacionais horizontais, procurando verificar como estes conceitos se inter-relacionam. Assim, os objetivos deste trabalho consistem em: (i) verificar as dimensões do capital social mais valorizadas pelos gestores pertencentes às organizações inseridas na rede analisada; (ii) identificar como ocorre o processo de aprendizagem organizacional segundo a perspectiva dos níveis de aprendizagem e; (iii) estabelecer relações entre as dimensões do capital social e os níveis de aprendizagem organizacional segundo a percepção dos entrevistados. A presente pesquisa se caracteriza por ser de caráter qualitativo de natureza exploratória e descritiva. O método adotado é o do estudo de caso. Os dados da pesquisa revelaram que a dimensão relacional do capital social encontra-se relacionada à aprendizagem *double loop*. Tais resultados permitem inferir que para que ocorra aprendizagem de nível mais elevado nas organizações que estabelecem relacionamentos interorganizacionais, torna-se necessário o estabelecimento de laços mais fortes e confiáveis entre os parceiros envolvidos, de modo a possibilitar uma mudança comportamental nas pessoas que ocupam funções estratégicas e gerenciais.

Palavras Chaves: capital social; aprendizagem organizacional; relacionamentos interorganizacionais.

Abstract

This article intends to widen the comprehension of the dimensions of social capital and the learning levels of the reality of organizations which establish horizontal interorganizational relationships, verifying how these concepts interrelate. This way, the goals of this paper are: (i) checking the dimensions of the social capital most valued by the managers from the organizations of the branch being analyzed; (ii) identifying how the process of organizational learning according to the level of learning perspective happens and; (iii) establishing relations between the dimensions of social capital and the levels of organizational learning according to the interviewees. This research qualifying of exploitable and descriptive nature. The method

chosen is case study. The outcome of this research shows that the dimension of social capital is related to the double loop learning. This outcome allows to infer that to the highest level learning to occur in the organizations which establish interorganizational relationships, it is necessary to establish stronger and trustful links between the partners involved, allowing a behaviorist change in the people in managing and strategic functions.

Key Words: social capital; organizational learning; interorganizational relationships

Introdução

A formação de capital social e o processo de aprendizagem organizacional podem ser considerados temas emergentes para o atual ambiente de negócios, principalmente ao se tratar de organizações que passaram a atuar de modo coletivo e a estabelecer relacionamentos interorganizacionais de natureza horizontal. A ampliação da compreensão sobre estes temas constitui-se em um importante instrumento de gestão para as organizações inseridas num contexto de relacionamento, pois como postula Peres (2000, p.6) “o capital social corresponde ao tecido social, ou à cola invisível, que mantém a coesão das sociedades e está baseado na confiança entre as pessoas e na rede de relacionamentos entre elas e os grupos sociais que formam as comunidades”.

Diante da importância destas temáticas para o contexto organizacional, percebe-se a necessidade de inserir a discussão sobre capital social e aprendizagem no contexto de organizações que atuam na forma de rede, tendo em vista as peculiaridades que este tipo de configuração organizacional apresenta. Neste sentido, realça-se a contribuição de Human e Provan (1997) ao mencionarem que as organizações inseridas em rede apresentam uma maior probabilidade de alcançar melhores resultados em decorrência do maior acesso a recursos, do aumento de credibilidade, das relações de amizade e das trocas de informações que podem ser realizadas entre as empresas envolvidas. Estes aspectos justificam a realização do presente estudo pela contribuição que podem prestar, de modo significativo, para o processo de tomada de decisões por parte dos gestores como auxílio no desenvolvimento de competências gerenciais que possibilitam potencializar a formação de capital social e alavancar iniciativas de aprendizagem organizacional que contribuam para a manutenção e o fortalecimento dos relacionamentos ao longo do tempo.

Assim, diante destas perspectivas, as empresas inseridas num contexto de relacionamentos devem atentar para a formação do capital social e para o incremento da aprendizagem, na medida em que estão sendo induzidas a desenvolver competências que as habilitem a ampliar o conhecimento que é dominado, e a melhorar tanto o processo de tomada de decisões quanto a sua capacidade competitiva (BASTOS *et al.*, 2002) de modo muito mais rápido do que antigamente.

Face ao anteriormente exposto, enfatiza-se a necessidade de um maior entendimento em relação às dimensões do capital social e dos níveis de aprendizagem organizacional, considerando-se organizações que estabelecem relacionamentos horizontais.

Diante disto, a questão central de pesquisa que motivou a realização do presente estudo consiste em verificar: *Qual a relação existente entre as dimensões do capital social e o processo de aprendizagem, segundo a perspectiva dos níveis de aprendizagem em organizações que estabelecem relacionamentos interorganizacionais horizontais?*

Assim, esse estudo tem como objeto de análise uma rede horizontal formada por organizações pertencentes ao ramo de fabricação e comercialização de móveis, localizada na região central do Estado do Rio Grande do Sul. Esta questão de pesquisa leva aos seguintes objetivos: (i) verificar as dimensões do capital social mais valorizadas pelos gestores pertencentes às organizações inseridas na rede analisada e; (ii) identificar como ocorre o processo de aprendizagem organizacional segundo a perspectiva dos níveis de aprendizagem. A consecução destes objetivos secundários dá a base para o atingimento do objetivo principal deste trabalho, que consiste em estabelecer relações entre as dimensões do capital social e os níveis de aprendizagem organizacional segundo a percepção dos entrevistados. Assim, para desenvolver o presente estudo e alcançar os objetivos propostos, este trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos, além da introdução e da definição do problema e objetivos que fazem parte do primeiro e segundo capítulos. No terceiro capítulo aborda-se uma discussão sobre capital social e suas dimensões. No quarto capítulo apresentam-se os níveis de

aprendizagem organizacional segundo a perspectiva de diversos autores. O quinto capítulo aborda o método e procedimentos utilizados para operacionalização da presente pesquisa. O sexto capítulo consta na apresentação e discussão dos resultados da pesquisa. Por fim, apresentam-se as considerações finais do estudo e as referências que embasaram a sua realização.

3. Capital Social: Conceitos e Dimensões

Ao se tratar de organizações que estabelecem relacionamentos interorganizacionais, torna-se importante abordar o conceito de capital social, visto que, de acordo com o entendimento de Tsai (2000), este é um conceito poderoso para que se possa compreender o surgimento, crescimento e funcionamento das relações entre as organizações em um contexto de redes. O capital social é envolve diversos aspectos do contexto social: laços sociais, relações de confiança e sistemas de valores que facilitam as ações individuais (TSAI e GHOSHAL, 1998). Neste sentido Putman (2001) afirma que a idéia central presente no conceito de capital social é o valor associado às redes de relacionamentos e às normas de reciprocidade.

De acordo com Coleman (1998), o capital social é um conceito multidimensional, não sendo, dessa forma, uma entidade única, mas um conjunto de diferentes entidades com dois elementos em comum: consistem em aspectos da estrutura social e facilitam ações dos atores (indivíduos ou organizações) dentro desta estrutura. Este mesmo autor também salienta que o capital social, diferente de outras formas de capital, tais como capital físico e humano, é inerente a estrutura de relacionamentos entre os atores (COLEMAN, 1988).

Danchev (2006) afirma que o capital social pode ser definido como uma estrutura de rede de relacionamentos, com base na associação informal entre os membros da empresa, devido à confiança existente entre eles. As estruturas informais de relacionamentos surgem espontaneamente entre os indivíduos e são normalmente identificadas como sendo o capital social por serem associações baseadas na confiança, dessa forma, tais associações estimulam as ligações entre os indivíduos, favorecendo, assim, a realização de objetivos estratégicos (DANCHEV, 2006). Nesta mesma linha, Nahapiet e Ghoshal (1998) enfatizam que a confiança exerce um papel fundamental no capital social, já que a confiança é considerada uma fonte para o desenvolvimento do capital social.

Lin (1999) define o capital social como sendo os recursos, enraizados em uma estrutura social, que são mobilizados em ações intencionais por parte dos indivíduos. Neste sentido, o autor afirma que, podem ser observados, na definição do conceito de capital social, três componentes: os recursos embutidos em uma determinada estrutura social, a acessibilidade a tais recursos por parte dos indivíduos e, a utilização desses recursos sociais pelos indivíduos em suas ações dentro da estrutura social.

Para a construção do capital social, dois elementos tornam-se imprescindíveis: as redes de relacionamentos e a confiança entre os atores (HELAL E CAMARGOS, 2007). De acordo com Coleman (1988), um grupo no qual exista grande relação de confiança e fidelidade tem maiores condições de realizar ações do que um grupo no qual estes elementos não estejam presentes. Agrega-se a esta discussão a contribuição de Fernandes (2001) ao mencionar que o capital social auxilia no desempenho das organizações, sendo capaz de torná-las mais eficientes e responsáveis.

Acrescenta-se ainda a contribuição de Coleman (1990), que afirma que a criação de capital social é um processo não intencional, o qual resulta das ações arbitrárias dos indivíduos dentro de uma estrutura social. É importante ainda salientar que, de acordo com esse mesmo autor, o capital social tem impactos tanto positivos quanto negativos em determinada estrutura social, pois “determinada forma de capital social que é útil para facilitar certas ações pode ser inútil ou até mesmo prejudicial para outras” (COLEMAN, 1990, p.312).

Nahapiet e Ghoshal (1998) corroboram com esta visão ao afirmar que, como o capital social é inerente as relações entre os indivíduos, sendo assim um ativo produtivo que facilita algumas formas de ação social enquanto inibe outras.

Conforme Nahapiet e Ghoshal (1998), O capital social também pode ser entendido com a soma dos recursos atuais e potenciais, enraizados, disponíveis através e obtidas a partir da rede de relacionamentos de um indivíduo ou uma unidade social. Neste sentido, estes mesmos autores elaboraram um modelo, no qual afirma ser o capital social a ferramenta necessária para a geração do capital intelectual, sendo assim composto por três componentes ou dimensões, a saber: relacional, cognitiva e estrutural (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998), as quais podem ser visualizadas na Figura 1.

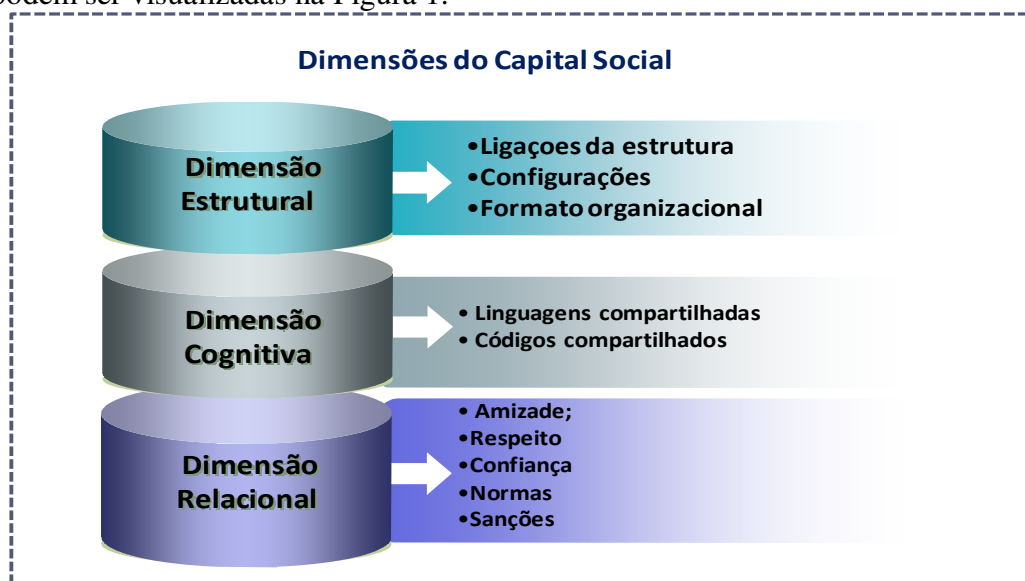


Figura 1 – Dimensões do Capital Social

Fonte: Elaborado com base me Nahapiet e Ghoshal (1998)

A dimensão estrutural, para Nahapiet e Ghoshal (1998), diz respeito aos padrões nos quais estão baseados as conexões entre os indivíduos e os elos que foram os relacionamentos em determinada rede social, dessa forma, esta dimensão envolve aspectos como a configuração da rede, sua configuração e intencionalidade. Tsai e Ghoshal (1998) afirmam que, em uma dimensão estrutural, a localização de um ator e os contatos que o mesmo possui em uma certa estrutura social oferece vantagens para o mesmo. Estes autores ainda afirmam que, esta dimensão pressupõe que os indivíduos podem se utilizar de seus contatos pessoais para obter certas posições no trabalho, informações ou acesso a recursos específicos (TSAI e GHOSHAL, 1998).

A dimensão cognitiva refere-se a aspectos que envolvem o compartilhamento de conhecimento, representações, interpretações e sistemas de significado entre os atores, estando presente em códigos, linguagem e narrativas compartilhadas (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Neste sentido, Tsai e Ghoshal (1998) enfatizam que esta dimensão encontra-se alicerçada em códigos de linguagem e paradigmas compartilhados, os quais facilitam um entendimento comum dos objetivos coletivos e das formas adequadas de agir em um sistema social. Acrescenta-se ainda o entendimento de Smedlund (2008) que afirma que a dimensão cognitiva corresponde às normas e define as regras comuns, nas quais está baseada a colaboração entre os atores.

A terceira dimensão do capital social, definida como relacional por Nahapiet e Ghoshal (1998), refere-se aos ativos que são criados e potencializados através dos relacionamentos estabelecidos, como a confiança, credibilidade, normas, sanções, expectativas e obrigações. No que se refere a dimensão relacional, Smedlund (2008) afirma

que as crenças em comum asseguram que os atores direcionem seus esforços para os mesmos objetivos, podendo ser consideradas como uma visão compartilhada dos atores (SMEDLUND, 2008)

No que tange aos relacionamentos interorganizacionais, o capital social assume uma importância ainda maior, pois está diretamente ligado à rede de relacionamentos informais entre os atores. Malafaia *et al* (2007) afirmam que o capital social e a existência de instrumentos formais para o gerenciamento de relações entre os participantes são os fatores principais para compreender o desenvolvimento de organizações que estabelecem relacionamentos interorganizacionais. Helal e Camargos (2007) concluem que os estudos acerca do capital social possibilitaram o entendimento sobre como as organizações podem atuar de forma coletiva, de maneira a agregar valor aos seus negócios.

4. A Aprendizagem Organizacional: Os Níveis de Aprendizagem

A discussão sobre aprendizagem organizacional no presente estudo tem como foco central a existência de níveis de aprendizagem que, segundo Cabral (2001) é um dos pontos de consenso na literatura sobre este tema. Os estudos envolvendo este tema sinalizam para uma predominância de dois níveis de aprendizagem conforme apontado por Fiol e Lyles (1985); Argyris e Schön (1978); Senge (1990); Kim (1993); entre outros. No entanto, cabe acrescentar as significativas contribuições de Argyris e Schön (1978), Sweringa e Wierdsma (1995), Probst e Büchel (1997) e Child e Faulkner (1998) que passaram a incorporar o terceiro ciclo ao processo de aprendizagem colocando em discussão a razão de ser das organizações, bem como uma reflexão sobre as normas e princípios que regem suas ações.

No que tange a predominância de dois níveis de aprendizagem, agrega-se a contribuição de Senge (1990) ao mencionar o aprendizado adaptativo e generativo. Para este mesmo autor, o aprendizado adaptativo refere-se a aprendizagem de ciclo único na medida em que encontra-se relacionado com a interpretação da organização a respeito de si mesma e do ambiente que a envolve. O aprendizado generativo encontra-se relacionado com a aprendizagem de ciclo duplo, pois conduz a uma revisão nos modelos mentais requerendo novas maneiras de encarar o mundo através do desenvolvimento de novos comportamentos e ações.

Nesta linha de entendimento, acrescenta-se as contribuições de Fiol e Lyles (1985) ao postularem a existência de dois níveis de aprendizagem os quais foram denominados aprendizado de baixo nível e de alto nível. A aprendizagem de baixo nível, para estes mesmos autores, caracteriza-se por alterações em rotinas, procedimentos e tarefas, sendo que a aprendizagem de alto nível requer o questionamento dos valores e princípios que orientam o processo decisório e estimulam a formulação de novos *insights*.

Ampliando este debate, podem ser acrescentados os níveis de aprendizagem – conceitual e operacional – propostos por Kim (1993). A aprendizagem conceitual refere-se à aprendizagem de ciclo duplo e possibilita uma reflexão dos motivos pelos quais as coisas são realizadas, ocorrendo um questionamento das concepções predominantes, que conduz a novas estruturas no modelo mental. Já a aprendizagem operacional refere-se ao aprendizado de ciclo único e relaciona-se ao processo de aprendizagem em nível de procedimentos e de rotinas.

Em relação a existência de três níveis de aprendizagem, cabe acrescentar os estudos de Argyris e Schön (1978) que, com base nos trabalhos de Bateson (1972), classificaram a aprendizagem em três níveis: aprendizagem de circuito simples (*single loop*), de circuito duplo (*double loop*), e aprendizagem *deutero* (*triple loop*). A aprendizagem de circuito simples (*single loop*), segundo os autores, normalmente gera efeitos de curta duração e exerce impacto parcial sobre a organização, e refere-se ao como fazer as coisas melhor através da experiência. A aprendizagem de circuito duplo (*double loop*) visa ajustar normas e valores, foca o porquê de as coisas serem feitas tendo como objetivo o desenvolvimento de novos

paradigmas que envolvem o questionamento dos valores fundamentais da organização, e geram efeitos e impactos de longo prazo (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; CABRAL, 2001; VALENÇA, 1997). A aprendizagem do tipo *deutero* refere-se à habilidade de “aprender como aprender” consistindo em uma mudança de postura por parte dos indivíduos que compõem as organizações (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

Referindo-se aos três níveis de aprendizagem, Probst e Büchel (1997) postulam a existência da aprendizagem adaptativa, reconstrutiva e processual. Segundo a concepção destes autores, a aprendizagem adaptativa se dá através da adaptação da organização em relação ao ambiente interno e externo que a circunda, através de uma mudança das suas concepções da realidade. A aprendizagem adaptativa relaciona-se a aprendizagem *single loop*, proposta por Argyris e Schön (1978). A aprendizagem denominada reconstrutiva, para Probst e Büchel (1997), pressupõe mudanças de natureza mais profunda nas estruturas cognitivas e não apenas adaptações de natureza comportamental. Estas mudanças se caracterizam através do questionamento das normas e dos sistemas de valores que norteiam as organizações. Pode-se estabelecer uma relação deste tipo de aprendizagem com a aprendizagem *double loop* de Argyris e Schön (1978). A aprendizagem processual refere-se a um nível mais elevado de aprendizagem e se relaciona com a *deutero* aprendizagem proposta por Argyris e Schön (1978). Neste nível, para os autores, o sucesso do processo de aprendizagem e a reconstrução de valores e normas podem ser avaliados de acordo com a utilidade e com o grau de aceitação das mudanças dentro da organização.

Ainda no que tange aos três níveis de aprendizagem, cabe mencionar os estudos de Sweringa e Wierdsma (1995), ao mencionarem a existência de três ciclos de aprendizagem, sendo eles: regras, *insights* e princípios. Para Sweringa e Wierdsma (1995), as regras podem ser explícitas e formalizadas, através de manuais e de outros instrumentos, ou implícitas, através das histórias e atitudes que orientam as ações dos indivíduos que compõem as organizações. O segundo ciclo são os *insights*, que segundo estes mesmos autores, se referem ao que se sabe, ao que se compreende, ou seja, são as opiniões, idéias e conhecimentos a respeito da forma como a empresa deve ser gerenciada. O terceiro ciclo são os princípios, e referem-se ao que se é e ao que se deseja ser, ou seja, são as estratégias, valores, pressupostos que permitem balizar que tipo de organização se deseja construir e quais os valores que devem ser considerados como importantes (SWERINGA; WIERDSMA, 1995).

Complementando a existência de três níveis de aprendizagem, aborda-se a contribuição de Child e Faulkner (1998) ao sugerirem a existência de três níveis de aprendizagem, segundo uma visão mais pragmática, distinguindo os níveis técnico, sistêmico e estratégico de aprendizagem. A aprendizagem técnica ocorre através das mudanças de rotinas e técnicas de trabalho. A aprendizagem sistêmica se dá através de mudanças nos sistemas organizacionais e a aprendizagem estratégica encontra-se relacionada às mudanças nos modelos mentais dos gestores.

A Figura 2 procura ilustrar a existência dos três níveis de aprendizagem segundo o entendimento dos autores supracitados.

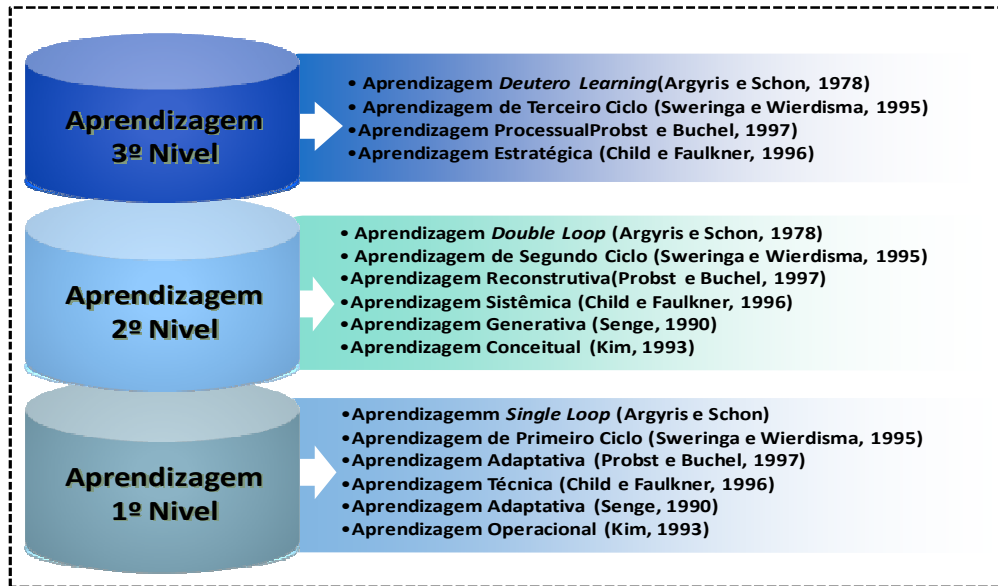


Figura 2 – Níveis de Aprendizagem Organizacional
 Fonte: elaborado com base nos autores consultados

5. Método e Procedimentos

A presente pesquisa se caracteriza por ser de caráter qualitativo e a estratégia de pesquisa pode ser classificada como exploratória que, segundo o entendimento de Malhotra (2001), este tipo de pesquisa serve para aumentar o grau de familiaridade com o problema proposto, proporcionando uma maior compreensão sobre alguns dos seus aspectos, ainda não explorados por outros pesquisadores. Este estudo também se caracteriza por ser de natureza descritiva, pois têm por objetivo descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Este autor postula que os estudos descritivos não são simplesmente restritos à coleta, ordenação e classificação dos dados, uma vez que este tipo de estudo também possibilita que se estabeleçam relações entre variáveis.

Para melhor compreensão a Figura 3 apresenta uma síntese do modelo de pesquisa realizado neste estudo.

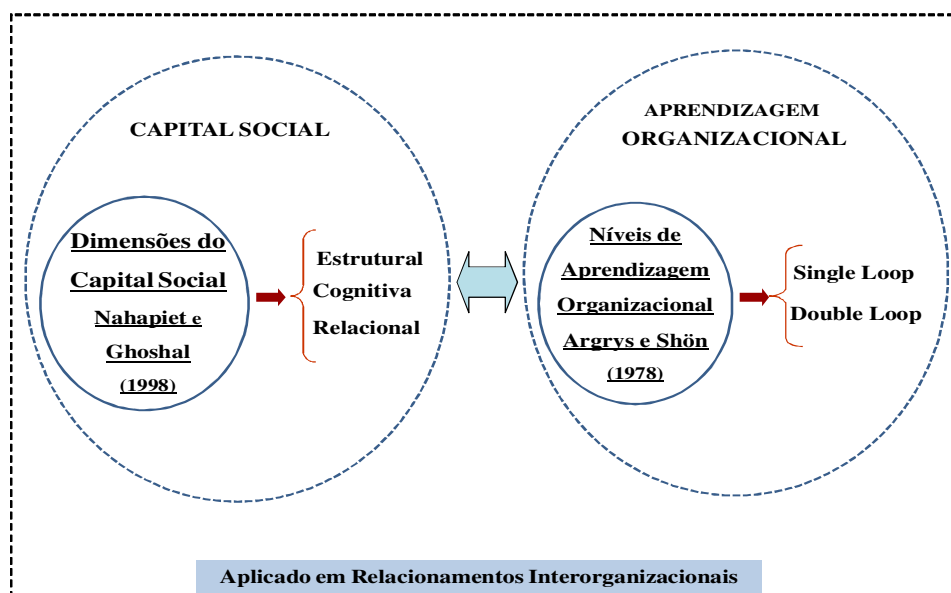


Figura 3 – Modelo de Pesquisa
 Fonte: elaborado pelos autores

O método adotado para realização desta pesquisa é o do estudo de caso (YIN, 2001), pois a unidade de análise é uma rede horizontal sob a forma de associação pertencente ao setor moveleiro, localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul. A escolha desta associação foi do tipo intencional ou de seleção racional (BARROS e LEHFELD, 2004), dada a relevância exercida por estas organizações (ao atuarem conjuntamente) na região onde estão inseridas e em função da forma como estão organizadas. Esta rede foi criada no ano de 2003 por 20 empresas que atuavam neste segmento em decorrência da falta de pessoal qualificado e especializado na fabricação de móveis. Atualmente, 11 empresas integram a rede estudada, sendo que 09 delas participaram da presente pesquisa. Os entrevistados foram os gestores destas 09 organizações.

A coleta dos dados ocorreu em três etapas: questionários, entrevistas individuais semi-estruturadas e fontes documentais. A análise dos dados foi feita qualitativamente sendo utilizada a técnica de análise de conteúdo sugerida por Bardin (1977).

6. Análise dos Resultados

6.1. As Dimensões do Capital Social e o Processo de Aprendizagem Organizacional segundo a Perspectiva dos Gestores Entrevistados

Os resultados da pesquisa revelaram, segundo a percepção dos gestores entrevistados, que em seis das organizações estudadas a dimensão do capital social mais valorizada é a dimensão relacional que se caracteriza pela qualidade das relações estabelecidas entre os parceiros ao longo do tempo. Segundo o entendimento de Nahapiet e Ghoshal (1998) esta dimensão abarca aspectos voltados à confiança e credibilidade nas relações estabelecidas. Este é um aspecto relevante na medida em que, conforme menciona Smedlund (2008), os atores podem direcionar esforços na busca de objetivos comuns pelo fato de existir relações de confiança entre os atores.

Cabe acrescentar que, em duas das organizações pertencentes à rede estudada, a dimensão predominante do capital social é a cognitiva que, segundo Nahapiet e Ghoshal (1998) consiste na busca de compartilhamento do conhecimento e de uma linguagem comum entre os atores que estabelecem relacionamentos. Esta dimensão concentra-se na definição de normas e regras comuns que são construídas através da colaboração entre os parceiros (SMEDLUND, 2008).

Apenas um dos gestores entrevistados revelou priorizar a dimensão estrutural do capital social. Este dimensão refere-se às conexões e elos que formam a rede de relacionamentos, envolvendo aspectos relativos à configuração da rede e intencionalidade (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Nas organizações estudadas que priorizam a dimensão relacional do capital social pode-se constatar a existência de fortes laços de confiança entre os envolvidos, conforme se observa nas falas dos entrevistados:

...Hoje eu entro em qualquer empresa, qualquer um vem aqui dentro, vê o que eu estou fazendo ...nós não somos mais concorrentes, nós somos parceiros, há confiança entre nós... [Fala de um dos Gestores].

A confiança é muito grande, confiança e amizade. O pessoal além de confiar, nós viramos amigos [Fala de um dos Gestores].

A formação de capital social e a confiança são conceitos importantes nas relações de cooperação e, assim, alguns pesquisadores têm apontado e destacado a sua relevância nas transações econômicas entre organizações. Lourenzani (2005) e Lourenzani, Silva e Azevedo (2006) apontam a confiança como um fator indispensável entre os relacionamentos interorganizacionais e a consideram como uma condição para que se estabeleça compromisso entre os atores envolvidos. O estudo desenvolvido por Ghisi (2005) em centrais de negócios

serve para corroborar este entendimento na medida em que a autora afirma que a confiança é uma das importantes variáveis na consolidação dos relacionamentos e, também, um dos componentes mais críticos deste processo. Assim, realça-se a importância do capital social e da confiança como potencializadores do processo de aprendizagem organizacional.

Ampliando-se esta discussão e acrescentado a análise da aprendizagem segundo a perspectiva dos níveis de aprendizagem organizacional, constatou-se que na rede investigada há uma predominância da aprendizagem *single loop* (ARGYRIS; SCHÖN, 1978), pois dos nove gestores entrevistados, seis revelaram que o processo de aprendizagem ocorre basicamente, em função das mudanças em procedimentos e rotinas, ou seja, aprendizagem de primeiro nível. Estas constatações foram evidenciadas através dos depoimentos dos entrevistados ao mencionarem que:

[...]após participar da associação mudou o modo de calcular meus orçamentos, eu calculava assim... não tinha uma base de custo, hoje tem uma planilha de custos [...]
[Fala de um dos Gestores].

[...] produtos novos não...mas mudou a matéria-prima. Nós aderimos, tentamos usar um material novo que éramos bem resistentes a esse material e depois através da associação, ouvindo as experiências dos outros, nós começamos a usar [...][Fala de um dos Gestores].

Pelas falas mencionadas anteriormente, pode-se constatar que a maioria dos gestores pertencentes as empresas que integram a rede analisada mencionaram que o processo de aprendizagem ocorre com maior freqüência no nível de procedimentos, rotinas e práticas de trabalho. Segundo o depoimento dos entrevistados, não foram observadas mudanças de natureza comportamental que exigem um repensar e um questionamento dos valores e pressupostos que orientam as ações e a tomada de decisões por parte dos gestores.

De acordo com Argyris e Schon (1978), a aprendizagem *single loop* se refere à detecção de erros e suas correções. Neste nível não há o questionamento dos pressupostos que geraram a estratégia de ação por parte dos envolvidos. Corroborando esta linha de pensamento Vasconcelos e Mascarenhas (2007) acentuam que a aprendizagem *single loop* ocorre quando o indivíduo transforma suas práticas na medida em que elas não contradigam os seus pressupostos e valores de base. Para estes mesmos autores, na aprendizagem de primeiro nível não há incorporação de novos comportamentos que possam ameaçar a auto-imagem dos indivíduos e os elementos que constituem a sua identidade.

Os dados da pesquisa revelaram que somente três dos gestores entrevistados evidenciaram a existência da aprendizagem *double loop* que tem se dado através de uma mudança de comportamento e nos modelos mentais que tem conduzido a novas formas de gerenciar a própria empresa. Cabe realçar a opinião de um dos gestores entrevistados no que tange a mudança de visão de mundo, pois segundo a sua concepção ocorreram mudanças culturais, do trabalho individual para o trabalho em conjunto com outras empresas. Estas percepções encontram-se consubstanciadas nos estudos de Argyris e Schön (1978) sobre aprendizagem *double loop*.

Para reforçar esta linha de pensamento, acrescentam-se a seguir as falas dos gestores entrevistados:

[...] eu diria assim... a grande mudança não foi em processos... trouxe sim ... mexeu comigo... me levou a repensar a empresa, a própria gestão...meu maior ganho foi a própria questão do comportamento ... a minha mudança foi mais comportamental [...][Fala de um dos Gestores].

[...] o que eu acho mais relevante é a troca de experiências, de conhecimento...tu abres a tua cabeça... tu sai de dentro do teu mundo, tu sai de dentro de quatro paredes, amplia...[Fala de um dos Gestores].

[...]mudou bastante coisa... uma foi à visão. Do individual para o trabalho em conjunto, aquela cultura que tu tem que mudar. Antes tu pensava no outro como um adversário e depois começa a ver ele como um parceiro... [Fala de um dos Gestores].

Estas constatações reforçam a aprendizagem *double loop* que, segundo Argyris e Schön (1978) pode ser considerada de natureza profunda na medida em que os membros da organização modificam, de forma paradigmática, seus modelos mentais, crenças, valores e suas estratégias de ação.

6.2. Estabelecendo Relações entre as Dimensões do Capital Social e os Níveis de Aprendizagem

Ao se estabelecer relações entre as dimensões do capital social e o processo de aprendizagem, segundo a perspectiva dos diferentes níveis de aprendizagem pode-se constatar que, nas organizações em que os gestores valorizam a dimensão relacional do capital social, tem ocorrido aprendizagem *double loop* que tem se materializado através do questionamento dos valores e princípios que se encontram subjacente ao processo decisório. Os gestores pertencentes a estas organizações afirmaram a existência de mudanças comportamentais na medida em que tem possibilitado um (re)pensar a forma de agir frente às situações que se apresentam.

Os resultados encontrados revelaram que, nas organizações onde tem ocorrido aprendizagem de primeiro nível, ou seja, aprendizagem *single loop*, os gestores tem priorizado a dimensão cognitiva e relacional do capital social. Cabe acrescentar que um dos gestores mencionou priorizar a dimensão estrutural do capital social. Tais resultados remetem a uma falta de homogeneização no que se refere às dimensões do capital social revelando uma certa dificuldade em valorizar aspectos voltados à construção de relações de confiança entre os parceiros envolvidos nas relações de cooperação.

Este é um aspecto que merece destaque, pois para que ocorra a aprendizagem em nível mais elevado (*double loop*) torna-se necessário o fortalecimento das relações de cooperação de modo a valorizar a dimensão relacional do capital social. Quando há uma aprendizagem em *double loop*, os indivíduos que atuam nas organizações passam a compreender o quão importante é a construção de laços fortes (relações) entre os envolvidos, de modo a contribuir com a sustentabilidade dos relacionamentos ao longo do tempo. Assim, com o intuito de permitir uma melhor visualização das relações existentes entre os construtos e categorias estudadas, foi elaborada a Figura 4, apresentada a seguir.

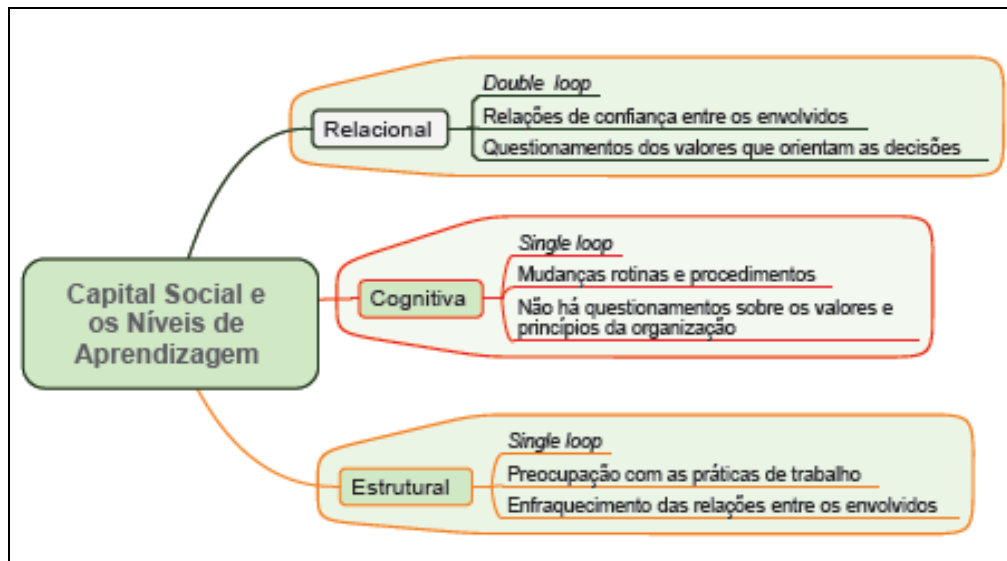


Figura 4 – Relações entre as Dimensões do Capital Social e os Níveis de Aprendizagem
 Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

7. Considerações Finais

A realização do presente estudo permitiu melhor compreender as relações existentes entre as dimensões do capital social e o processo de aprendizagem organizacional em organizações que estabelecem relacionamentos interorganizacionais horizontais. A complexidade envolvida nos relacionamentos estabelecidos entre as organizações abre espaços para se ampliar o entendimento de aspectos importantes que podem contribuir com a gestão destas organizações como por exemplo: a formação de capital social e o processo de aprendizagem.

No que se refere às dimensões do capital social mais valorizada pelos entrevistados, constatou-se uma predominância da dimensão relacional que tem se materializado pela qualidade dos relacionamentos entre os gestores participantes da rede. Estes resultados assumem uma relevância ainda maior, na medida em que a existência de confiança e credibilidade entre os atores pode propiciar um clima favorável a iniciativas que potencializem o processo de aprendizagem.

Ao estabelecer relações entre as dimensões do capital social e os níveis de aprendizagem, constatou-se que as dimensões cognitiva e estrutural do capital social, na rede analisada, encontram-se relacionadas à aprendizagem de ciclo único (*single loop*) revelando a valorização atribuída a configuração da rede e ao cumprimento das normas e regras estabelecidas pelas organizações.

Os resultados encontrados no presente estudo possibilitaram uma reflexão interessante à medida que sinalizou que a dimensão relacional do capital social encontra-se relacionada à aprendizagem *double loop*. Tais resultados reforçam o fato de que a existência de aprendizagem em nível mais elevado, nas organizações que estabelecem relacionamentos interorganizacionais, pode ser facilitada através do estabelecimento de laços mais fortes e confiáveis entre os parceiros envolvidos, de modo a possibilitar uma mudança comportamental nas pessoas que ocupam funções estratégicas e gerenciais.

Por fim, cabe acrescentar que uma das principais limitações da pesquisa refere-se ao fato de analisar as dimensões do capital social e o processo de aprendizagem apenas do ponto de vista dos gestores pertencentes às organizações inseridas na rede horizontal investigada, o que implica na impossibilidade de generalização dos resultados para outras redes. Partindo destas próprias limitações, sugere-se a realização de novas pesquisas envolvendo

organizações inseridas em redes horizontais de outros segmentos, bem como expandir a base de coleta de dados envolvendo fornecedores, clientes e colaboradores destas organizações.

Bibliografia

ARGYRIS C; SCHÖN, D. **Organizational Learning: A theory of action perspective**. USA: Addison-Wesley, 1978.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, A. I. S.; LEHFELD, N.A.S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2004.

BASTOS, A. V. B. *et al.* Aprendizagem Organizacional versus Organizações que Aprendem: Características e Desafios que cercam essas duas Abordagens de Pesquisa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 26., 2002, Recife. **Anais...** Recife: PROPAD/UFPE, 2002.

BATESON, G. **Steps to na Ecology od Mind**. New York: Ballantine, 1972.

CABRAL, C. de A. **Histórias de Aprendizagem: Um estudo de Caso no Setor de Telecomunicações**. 2001. 310 f. Tese (Doutorado em Administração), PPGA/UFMG, Belo Horizonte, 2001.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Network, and Joint ventures**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

COLEMAN, J. **Foundations of Social Theory**. Massachusetts: Harvard University Press, 1990

COLEMAN, J. Social Capital in the Creation of Human Capital. **American Journal of**

DANCHEV, A. Social Capital and Sustainable Behavior of The Firm. **Industrial Management & Data Systems**, v. 106, n. 7, p. 953-965, 2006.

FERNANDES. O Conceito de Capital Social e sua Aplicação na Análise Institucional de Políticas Públicas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

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

GHISI, F. A. **Fatores Críticos na Sustentabilidade das Centrais de Negócios do Setor Supermercadista**. 2005. 270 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2005.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HELAL, D. E; CAMARGOS, M., A.; Formação e Consolidação de Alianças Estratégicas: O Papel do Capital Social nos Relacionamentos Interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2007.

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

KIM, D. The Link between Individual and Organizational Learning. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 35, n. 1, p. 37-50, 1993.

KOLB, D. A gestão e o Processo de Aprendizagem. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem: relatos dos sucessos das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

LIN, N. Building a network theory of social capital. **Connections**. v. 22, n.1, p. 28-51, 1999

LOURENZANI, A. E. B. **Condicionantes para inserção de Pequenos Produtores em Canais de Distribuição: Uma análise das ações coletivas**. 2005. 218 f. Tese (Doutorado em

Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

LOURENZANI, A. E. B.; SILVA, A. L.; AZEVEDO, P. F. O Papel da Confiança na Construção de Ações Coletivas; Um estudo em Redes de suprimento de alimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

MALAFAIA, G. C. et al. Capital Social e a Construção da Confiança em Redes de Cooperação: Mudando Padrões de Relacionamento na Pecuária de Corte. In In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

NAHAPIET, J. GROSHAL, S. Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage. **Academy of Management Review**, vol. 23, nº 2, p. 242-266, 1998.

PERES, F. C. Capital social: a nova estrela do crescimento econômico. **Preços Agrícolas**, p. 6-9, maio 2000.

PROBST, G. J. B.; BÜCHEL, B. S. **Organizational Learning**. Hemel Hempstead: Greenwich, 1997.

Putnam, R. D. Social capital: Measurement and consequences. In J.F. Helliwell (Ed.), *The contribution of human and social capital to sustained economic growth and well-being* (pp. 117–135). Ottawa, Ontario, Canada: Human Resources Development Canada, 2001

SARATE, J. A. R.; MACKE, J.; Fatores Explicativos do Capital Social Em uma Cidade da Serra Gaúcha: A Percepção dos Estudantes de Administração. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SMEDLUND, A.; The Knowledge System of a Firm: Social Capital for Explicit, Tacit and Potential Knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 1, p. 63-77, 2008. **Sociology**, vol. 94, S. 95-120, 1988.

SWERINGA, J. ; WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Wilmington: Addison-Wesley, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TSAI , W. Social Capital, strategic relatedness and the formation of interorganizational Linkages. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 9, p. 925-939, 2000.

TSAI, W.; GHOSHAL, S. Social Capital and Value Creation: The hole of Intrafirm Networks. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464-476, 1998

VALENÇA, A. C. **Eficácia Profissional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O. **Organizações em Aprendizagem**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.