

## REDES DE APRENDIZAGEM: UMA PROPOSTA METODOLÓGICA NO ENSINO DE ACIONISTAS E EXECUTIVOS

*Network learning: a methodological propose to shareholders and executives education*

*Daniel Jardim Pardini*

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração e do Mestrado Profissional em Gestão do Conhecimento e Sistemas de Informação, Universidade FUMEC – Belo Horizonte – MG, Brasil. *E-mail:* pardinidaniel@hotmail.com

*Antônio Batista da Silva Júnior*

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas. Diretor de Desenvolvimento e Pessoas da Fundação Dom Cabral – Belo Horizonte – MG, Brasil. *E-mail:* abatista@fdc.org.br

*Carlos Alberto Gonçalves*

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade FUMEC e da Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte – MG, Brasil. *E-mail:* carlos@face.ufmg.br

*Pedro Antônio de Melo*

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis – SC, Brasil. *E-mail:* pedro.inpeau@gmail.com

### Resumo

Este artigo objetiva analisar a dinâmica de funcionamento das redes de aprendizagem empresarial e os diferenciais dessa prática metodológica para outros modelos de ensino convencionais. A revisão epistemológica das teorias de aprendizagem e da psicologia educacional permitiu identificar o construtivismo coletivo (LAROCHELLE *et al.*, 1998) como a abordagem que mais se aproxima das concepções do ensino no formato de rede. Para entender de que maneira são planejadas e organizadas as redes e suas distinções para outros tipos de cursos direcionados a executivos utilizou-se os métodos de estudo de caso e análise temática. O estudo contribui para evidenciar as diferenças das redes de aprendizagem empresarial, ainda pouco difundidas no Brasil, para os métodos tradicionais de ensino ministrados em curso de pós-graduação abertos ao público e *in company* para complementação e atualização de aprendizado na função diretiva empresarial.

**Palavras-chave:** Redes de Aprendizagem. Educação Construtivista. Ensino e Aprendizado de executivos.

### Abstract

This article aims to analyze the dynamics of the learning networks operation of business and the differential of this methodological practice to other conventional models of teaching. The review of the epistemological theories of learning and educational psychology identified constructivism collective (LAROCHELLE *et al.*, 1998) as the approach that most closely resembles conceptions of teaching in network format. To understand the way they are planned and organized networks and their distinctions for other types of courses targeted at executives use the methods of case study and thematic analysis. The study highlight the differences in entrepreneurial learning networks, still little diffused in Brazil, for the traditional teaching methods taught in the open courses postgraduate to the public and in-company to complement and update the learning people in executive business function.

**Key words:** Learning Networks. Constructivist Education. Executive Teaching and Learning Executives.



## 1 INTRODUÇÃO

O ensino de conteúdos e processos no campo empresarial para acionistas e executivos com ampla vivência empresarial é um dos maiores desafios para as escolas de negócios que se propõem a coordenar o processo de aprendizagem direcionado às classes empresariais. Percebe-se, diferentemente do que é ensinado nos cursos de graduação e pós-graduação, *lato* e ou *stricto*, em administração, a aprendizagem de empresários adota uma metodologia própria que se distancia dos métodos pedagógicos convencionais presentes no processo de ensino professor-aluno. Com este artigo pretende-se ampliar os estudos existentes sobre aprendizagem empresarial, abordando a perspectiva educacional no formato de redes. Qual a configuração adequada para a consolidação deste arranjo educacional e o que diferencia os programas de redes de aprendizagem de outros programas convencionais constituem as questões norteadoras a serem investigadas na pesquisa.

Na literatura existente sobre aprendizagem para gestores, quase que desconhecida no Brasil, ainda são bastante limitados os estudos que utilizam abordagens educativas não tradicionais. Em sua maioria são trabalhos que propõem o uso de ferramentas específicas na educação de executivos (ROUSSEAU; MCCARTHY, 2007; KAISER; KAPLAN, 2006) ou que investigam a efetividade dos modelos já adotados (HOGAN; WARRENFELTZ, 2003). Nosso objetivo é entender a dinâmica e o desenvolvimento da aprendizagem empresarial em redes e identificar as diferenças desse método pedagógico para as ferramentas tradicionais utilizadas no ensino da administração.

**Ao contrário do processo de aprendizagem tradicional, o método de redes refere-se a um arranjo cooperativo em que os atores, simultaneamente, procuram atender às demandas organizacionais e oferecer algum *know-how* para os demais parceiros.** O relacionamento entre os participantes segue alguns princípios de conduta encontrados na literatura de aprendizagem em redes e alianças. No caso específico do desenvolvimento e capacitação de acionistas e executivos emerge também a necessidade de transitar por algumas teorias do campo da aprendizagem e da psicologia educacional. Assim, no tópico de revisão da literatura resgatou-se na ciência

da educação as bases das perspectivas individuais e coletivas de construção do conhecimento para situar a aprendizagem em rede.

Para analisar a dinâmica de funcionamento das redes empresariais e suas diferenças de outros modelos de ensino convencionais, investigou-se os programas de parcerias da Fundação Dom Cabral (FDC), uma instituição especializada no desenvolvimento e capacitação de empresários. No curso de sua história a FDC tem coordenado uma série de parcerias com grupos de organizações. O principal diferencial dos programas consiste na qualificação de gestores utilizando o formato de aprendizagem em rede. Neste trabalho serão analisadas as três redes de parceiros mantidas pela Fundação destinadas, respectivamente, a acionistas e executivos de organizações de grande porte, pequenas e médias empresas e organizações familiares.

O artigo está estruturado em seis partes. Além desta introdução, o segundo tópico abrange questões conceituais e epistemológicas sobre aprendizagem e educação gerencial. Na sequência são abordadas as redes empresariais e a metodologia utilizada para desvendá-las. O quinto tópico evidencia os resultados da pesquisa e o tópico seis retrata as conclusões da pesquisa.

## 2 APRENDIZAGEM E EDUCAÇÃO EXECUTIVA: CONCEITOS E DIMENSÕES EPISTEMOLÓGICAS

Na literatura de aprendizagem são identificados três correntes que podem ser importantes na discussão sobre educação gerencial: a teoria da Gestalt, a abordagem behaviorista e a perspectiva situacional e social (HOGAN; WARRENFELTZ, 2003). Pela teoria da Gestalt, originada na Áustria e Alemanha, a aprendizagem é o resultado dos modelos mentais utilizados pelas pessoas para interpretar a realidade e orientar seus comportamentos. Adeptos da Gestalt advogam que as percepções de um indivíduo sobre os estímulos cognitivos apresentam efeitos sobre suas respostas (ROCK; PALMER, 1990). Transpondo para o ambiente organizacional, na perspectiva da Gestalt a aprendizagem é processada por meio de modelos mentais apropriados para interpretar os fenômenos corporativos.

Na abordagem behaviorista, que tem conduzido a maioria das práticas educacionais, a aprendizagem está associada às mudanças de comportamento verificadas após experiências de cunho pessoal. O fundamento do processo educacional reside em possibilitar mudanças comportamentais em uma direção específica (MERRIAM; CAFFARELLA, 1991). Isso envolve a aquisição ou alteração de um dado comportamento provocado pela absorção de novos conhecimentos. Inversamente ao modelo teórico da Gestalt, os defensores do behaviorismo assumem a aprendizagem como um processo de transformação comportamental.

Em se tratando da aprendizagem empresarial, as perspectivas da Gestalt e a behaviorista por si só se mostram limitadas para explicar o processo de aquisição de conhecimentos no meio executivo. A restrição da Gestalt, que privilegia a construção de modelos para interpretar eventos organizacionais, reside na desconsideração das habilidades necessárias a concretização das ideias geradas. Da mesma maneira, os behavioristas, em nenhum momento visualizam os modelos de educação gerencial como um meio de aquisição de habilidades. (HOGAN; WARRENFELTZ, 2003)

Uma terceira perspectiva, a situacional e social, sugerida por Merriam e Caffarella (1991) parece preencher as lacunas deixadas pelo behaviorismo e a Gestalt. Pelas concepções dessa abordagem a aprendizagem é estruturada em uma determinada situação pela interação e observação do contexto social (MERRIAM; CAFFARELLA, 1991). O lócus da aprendizagem está na interação entre pessoas e o propósito pedagógico se aproxima do conceito das comunidades de práticas, onde o diálogo e a participação são intensamente estimulados (WENGER *et al.* 2002). A ideia da comunidade de práticas, fundamentada nos pilares situacional e social, tem se propagado recentemente no meio educacional, muito em função do aprofundamento do modelo em processos de participação coletiva (HOGAN; WARRENFELTZ, 2003), importante quando se tratar da aprendizagem em rede.

As dimensões epistemológicas oriundas da literatura da psicologia educacional também podem ser úteis para a compreensão da aprendizagem empresarial. O objetivismo, que tem suas bases plantadas na teoria de estímulo-resposta de Skinner *apud* Rousseau e McCarthy (2007) e o construtivismo, amparado no pressuposto de que o conhecimento é criado ou cons-

truído por cada educando (LAROCHELLE *et al.*, 1998; BECKER, 1992), constituem-se em duas importantes perspectivas pedagógicas no campo educacional. Pela perspectiva objetivista, a transmissão de conhecimentos do professor para o aluno permite que cada educando passe a ter domínio sobre as informações internalizadas. Baseia-se nos tradicionais métodos de aprendizagem centrados na construção unidirecional do conhecimento. Alguns críticos do objetivismo argumentam que a aprendizagem se manifesta empobrecida quando os indivíduos assumem papéis de mero receptores das informações transmitidas. (MACEDO, 1994; ARBAUGH; BENBUNAM-FISH, 2006)

Em outra vertente, a perspectiva construtivista revela que o conhecimento é estruturado por todos aqueles envolvidos no processo de aprendizagem. No construtivismo, o ensino se traduz no compartilhamento de experiências que permite criar o conhecimento por meio do diálogo e das discussões dos grupos. Fazendo uso da abordagem construtivista, os conceitos são mais facilmente descobertos e manejados do que quando ensinados pelo método tradicional (FRANCO, 1993). Macedo (1994) argumenta que a aprendizagem construtivista é mais eficiente pelo fato dos indivíduos interagirem uns com os outros para desenvolver novos conhecimentos. Consequentemente, o papel do professor se restringe a formar grupos com interesses comuns e intermediar a construção das ideias-chave produzidas pelos grupos. (HUNG; NICHANI, 2001)

No construtivismo pode-se identificar duas argumentações distintas sobre a origem do conhecimento: a individual, que pressupõe que a construção do conhecimento ocorre na mente das pessoas; e a social, que parte do princípio de que o conhecimento é socialmente construído. Assim, os conhecimentos gerados são edificados no dia a dia como resultado das interações pessoais e a coletivização das manifestações individuais (CARRETERO, 1997). Nossa abordagem neste estudo se concentra nessa concepção. A perspectiva da aprendizagem em grupo baseia-se na noção de que os indivíduos aprendem mais quando constroem, discutem e transformam coletivamente o conhecimento. Para que isso ocorra, os participantes compartilham diferentes tipos de habilidades, discutem possíveis soluções de conflitos e fornecem explicações para as dúvidas levantadas. Conforme observado por Arbaugh e Benbunam-Fish (2006), a aprendizagem

em grupo é inteiramente desenvolvida nas bases do construtivismo. Interessante apresentação sobre aprendizagem organizacional, vis-à-vis o contexto da cultura japonesa, Nonaka e Takeuchi (1997) citam vantagens dessa prática sistemática no ambiente da empresa, nos diversos níveis funcionais com forma de ampliar sua sobrevivência, seu crescimento e sua geração de vantagens competitivas. Ao que se percebe, esses autores apresentam conteúdos teóricos que se aproximam daquelas de fundamentação construtivista. No teor de suas abordagens apontam que o conhecimento, em uma crescente espiral, migra entre dois polos, fase conhecimento tácito e de explícito. Uma fase mais cognitiva – a de aprendizado – o tácito conhecimento interno nos profissionais está em um conteúdo difícil de ser verbalizado, comunicado a outras pessoas, mas que com interações e iterações entre pessoas nas equipes, mediante processo de socialização, esse conhecimento migra para a forma explícita. Portanto, codificável, em formas protocolares, verbal oral e ou escrita, pictórica, dentre outras. O processo continua como *motum perpetuum*, consolidado pela cultura, em um contínuo fluxo de aprendizado na cadeia “[...] tácito – explícito – tácito [...]”.

### 3 AS REDES DE APRENDIZAGEM EMPRESARIAL

Na aprendizagem empresarial, as ferramentas emanadas do construtivismo podem, em situações específicas, ser adaptadas para atividades de construção de modelos mentais coletivos e adaptações advindas dos novos conhecimentos absorvidos.

O que está em jogo é como fazer para que o processo educacional de gestores aconteça. **De que maneira conduzir a interação e a permuta de práticas entre os participantes utilizando uma abordagem que privilegie a aprendizagem construtivista?**

A intenção deste estudo é entender a dinâmica de planejamento e organização dos programas que privilegiam os formatos em redes e identificar o que diferencia esse método de aprendizagem para executivos de outros modelos de ensino.

Dentre as estratégias de aprendizagem relacionais, as pesquisas sobre redes cada vez mais despertam o

interesse de estudiosos e instituições de ensino propensas a adotarem metodologias que se distanciam dos modelos pedagógicos tradicionais. Os trabalhos que abordam a aprendizagem em rede se concentram nos relacionamentos interorganizacionais destinados ao desenvolvimento de competências estratégicas para a organização (KOGUT, 2000; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; GRANDORI; SODA, 1995). São estudos que se sustentam na teoria de recursos para explicar as motivações de atuar em rede desenvolvendo habilidades raras e inimitáveis (GULATI, 1998, 1999; DAS; TENG, 2000; COMBS; KETCHEN, 1999) e na teoria de custo de transação, que apresentam as redes como formas organizacionais alternativas ao mercado e à hierarquia (THORELLI, 1986; JARILLO, RICART, 1987; JARILLO, 1988; CHAN *et al.*, 1997). Embora as relações de aprendizagem interorganizacionais sejam uma alternativa importante no desenvolvimento de competências e recursos para gestores e organizações, são ainda pouco exploradas as pesquisas sobre o tema.

Outra linha de investigação identifica as redes organizacionais como arranjos de aprendizado. Na visão desses autores, a aprendizagem em redes pressupõe um conjunto de empresas atuando com um elevado grau de coordenação formalmente estabelecido, no sentido de aumentar os níveis de conhecimento e informações (BARRINGER; HARRISON, 2000; TEIXEIRA; GUERRA, 2002; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). Pela teoria do aprendizado, os relacionamentos interorganizacionais produzem oportunidades para a criação de valor e o desenvolvimento de competências (ANAND; KHANNA, 2000; DOZ, 1996; DOZ; HAMEL, 2000). O que se pretende levantar é de que maneira as redes podem auxiliar na produção e difusão do conhecimento entre os principais atores condutores dessas organizações. O tópico seguinte descreve os métodos utilizados na pesquisa.

### 4 O CAMINHO METODOLÓGICO

A metodologia deste trabalho pode ser enquadrada como um estudo exploratório e descritivo. O estudo exploratório versa sobre temas que ainda não acumularam uma bibliografia significativa (GONÇALVES; MEIRELES, 2004). Apesar de a literatura comportar pesquisas sobre redes de aprendizagem em

organizações, pouco se sabe sobre o planejamento e a organização dos cursos em formato de redes destinados a acionistas e executivos.

Para entender a dinâmica de funcionamento do aprendizado em redes e as diferenças deste método para os modelos convencionais, analisa-se o caso da Fundação Dom Cabral – FDC e os três programas de parcerias oferecidos pela instituição. A FDC atua com redes empresariais desde a década de 1980. Por se tratar de uma escola de negócios pioneira no desenvolvimento desse formato de aprendizagem, mostrou ser um importante locus de análise para a pesquisa. Assim, na coleta de dados, foram realizadas 36 entrevistas, sendo 32 delas com gestores, funcionários e professores da Fundação Dom Cabral diretamente envolvidos com os programas de parceria e quatro com executivos dos grupos de empresas participantes.

#### 4.1 Caracterização das Unidades de Análise

A escola de formação de executivos, chamada de Fundação Dom Cabral possui uma longa história e experiência como agende na formação executiva empresarial, e ensino e pesquisa em administração. Possui uma estrutura que orientada para projetos congregando um grande número de profissionais, abrangendo um grande número de competências em administração. Dentro dessa escola de formação das melhores práticas em administração (em empresas públicas, capital misto e privado) dessa empresa há um programa de treinamento e formação de dirigentes adotando redes em base construtivista. Esse recorde constitui o objeto de análise sobre o qual incide o olhar da pesquisa. Os programas de parceria implantados pela Fundação Dom Cabral constituem de planos corporativos em que os principais acionistas e executivos das organizações participantes, simultaneamente, atendem a demandas específicas de aprendizagem em troca da transmissão de algum conhecimento aos demais integrantes da rede. Os encontros não se limitam apenas a cursos e seminários oferecidos. Incluem também o desenvolvimento de técnicas, ferramentas e metodologias de gestão. As características dos programas são mostradas a seguir.

##### 4.1.1 Centro de Tecnologia Empresarial (CTE)

O CTE, parceria lançada pela Fundação Dom Cabral em 1989, foi concebido para empresas nacionais e multinacionais de grande porte. O programa se fundamenta na filosofia de cooperação interorganizacional, um projeto calcado no desenvolvimento empresarial e no aumento da capacidade competitiva, onde as organizações se mantêm independentes em torno de um objetivo de aprendizagem comum (ALMEIDA, 1999). Os contatos intraorganizacionais destinam-se ao aprimoramento das percepções sobre o ambiente competitivo dos negócios e ao apoio de análises, de estudos e de debates que refletem o movimento estratégico das empresas parceiras. Em 2006, 23 grandes empresas faziam parte da parceira.

##### 4.1.2 Parceiros para a Excelência (PAEX)

O PAEX foi constituído em 1992 e envolve grupos de empresas de médio porte. Destina-se a incentivá-las na busca pela excelência em gestão. A ideologia básica do modelo reside em capacitar os gestores para analisar o ambiente competitivo e definir as questões estratégicas necessárias para desenvolver equipes de trabalho e gerar resultados. Participam do programa, além do principal gestor, outros executivos da organização, inseridos em metodologias complementares nas áreas de finanças, marketing, processos, pessoas, logística e operações. Em 2009, o PAEX conta com 279 empresas organizadas em 35 grupos regionais no Brasil, Paraguai, Chile, Argentina, Equador e Colômbia. Cada grupo é composto por até dez empresas da mesma região.

##### 4.1.3 Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas (PDA)

O programa PDA da Fundação Dom Cabral está em funcionamento desde 1999 e destina-se aos acionistas de empresas familiares. O foco da parceria é desenvolver nos sucessores a concepção do que é assumir o controle acionário da organização. Diferentemente

do CTE e do PAEX, as atividades de aprendizagem se voltam para o ambiente organizacional interno, para o esforço de manterem unidas as famílias que controlam as empresas e diminuir as possíveis fragmentações e conflitos que ameacem a perenidade dos negócios. Mais de 80 empresas familiares aderiram às atividades do PDA desde que o programa foi criado.

#### 4.2 A Análise Temática como Ferramenta de Estruturação e Análise dos Dados

No tratamento dos dados utiliza-se o método de análise de conteúdo temático, largamente usado em pesquisas das ciências sociais e políticas. A análise temática refere-se à identificação de temas recorrentes e importantes na descrição do evento em estudo que serão estruturados por categorias de análise (FEREDAY; MUIR-COCHRANE, 2006). Os textos gerados das entrevistas são desmembrados em unidades (categorias) e classificados em consonância com reagrupamentos analógicos. Essas operações visam descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação, preocupando-se com a frequência desses núcleos sob a forma de dados segmentáveis e comparáveis (MINAYO, 2006). Na classificação e na estruturação dos temas e dos subtemas faz-se uso do *software* ATLAS-TI.

### 5 A DINÂMICA DE FUNCIONAMENTO DA APRENDIZAGEM EMPRESARIAL EM REDE

Para compreender a dinâmica de implementação e desenvolvimento da aprendizagem em rede da FDC, agrupam-se os temas recorrentes em categorias de análise. Assim, pode-se identificar quatro categorias

temáticas e 11 subtemas. De maneira a facilitar a análise, os temas foram divididos de acordo com o momento – antes e depois – da decisão de fazer parte de um grupo de parceiros, Figura 1.

Na fase que antecede o início do programa de parceria registram-se os subtemas: a) princípios das redes de aprendizagem; b) justificativas que levam os executivos a procurarem as parcerias; c) mecanismos de confiança; d) processos de negociação e; e) critérios de seleção dos parceiros. As duas fases subsequentes referem-se à gestão dos programas e às ferramentas utilizadas para reforçar a cooperação entre os grupos. O tema gestão das redes englobou os subtemas: f) papéis exercidos na parceria; g) coordenação e; h) controle da rede. As atividades de reforço da cooperação envolvem os subtemas: i) socialização dos participantes; j) metodologias e; k) aplicação do conhecimento.

#### 5.1 Antecedentes da Aprendizagem em Rede

Os subtemas relativos à categoria temática “antecedentes do processo de aprendizagem” dizem respeito aos princípios que regem o ensinamento em rede, as justificativas para fazer parte de um grupo de parceiros e a confiança que dever ser construída nos relacionamentos entre os executivos.

##### 5.1.1 Princípios que Regem as Redes de Aprendizagem Empresarial

Nesse subtema, é possível identificar os pilares sob as quais são construídos os projetos de parceria. Pelos depoimentos foi possível levantar duas vertentes de princípios que regem o modelo de aprendizagem

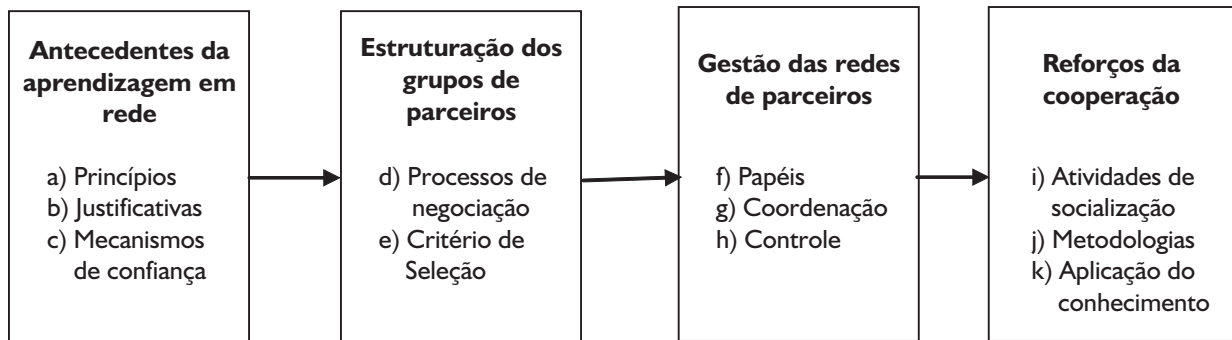


Figura 1: Estágios do processo de aprendizagem em rede

Fonte: Dados de pesquisa

em rede: a) aqueles que devem ser observados pelo condutor da parceria e; b) aqueles que servem para os integrantes dos grupos de parceiros.

a) Princípios relativos à instituição condutora da parceria:

1) “Trabalhar com as empresas e não para as empresas”.

Uma das bases mestra das redes de aprendizagem refere-se ao “trabalhar com as empresas”. A conotação remete à intenção de aproximar de forma mais cooperativa do que intervencionista das organizações e de seus principais gestores. O depoimento de um dos integrantes da rede revela que na cooperação, “[...] o coordenador deve saber intermediar o processo de intercâmbio de conhecimentos entre os parceiros”.

2) *Gerar um clima de abertura para o intercâmbio dos parceiros.*

Nos quesitos necessários para coordenar as atividades das parcerias o facilitador do processo deve entender da dinâmica das redes, dominar o seu funcionamento e estar à disposição das organizações que integram os grupos de parceiros. Diferentemente de outros programas de aprendizagem, as parcerias comportam ferramentas metodológicas distintas dos modelos tradicionais.

3) *Tratar todos os participantes de maneira equânime.*

A equidade constitui outro princípio relevante das parcerias. As necessidades específicas que não condizem com a natureza da parceria precisam ser tratadas de forma particularizada. Em função disso, torna-se importante o balanceamento das complementaridades e das deficiências que os gestores levam para os grupos de discussão. O excesso de demandas, comparado às contribuições que um gestor traz para a rede de parceiros pode conduzir a um tratamento desproporcional em relação aos demais participantes.

4) *O conhecimento armazenado nas organizações é extraído, ordenado, melhorado e devolvido às empresas.*

Um dos principais mitos propagados na Fundação Dom Cabral é que as organizações detêm o conhecimento a ser explorado. Muitas vezes as empresas não percebem a potencialidade das informações submersas nas áreas de gestão. A proposta das parcerias é acompanhar o sucesso e o insucesso das empresas, apropriar, ordenar, sistematizar, melhorar continuamente esses conhecimentos e devolvê-los para as organizações. Na garimpagem do conhecimento organizacional deve-se atentar para o ardil da generalização. Por mais que seja possível copiar, ou mesmo aproveitar, os sistemas de gestão, processos e práticas de uma organização, ela preserva características próprias que a distingue das demais empresas.

b) Princípios que devem ser observados pelos participantes:

1) Predisposição para o intercâmbio de conhecimentos.

2) Estar disposto a se comportar de maneira transparente.

3) Respeitar a confidencialidade nas relações da rede.

4) Balancear as contribuições e demandas a serem trabalhadas.

5) Contar com a participação efetiva do principal dirigente da organização.

Os três primeiros estão associados aos aspectos comportamentais do representante da organização no grupo de parceiros. Os dois últimos referem-se às condições de participação na rede. Cabe destacar a necessidade do comprometimento do “número 1” da empresa. Ao contrário de outros modelos de aprendizagem, esse princípio deve ser tratado como uma diretriz básica na operacionalização das parcerias. Em todos os três programas da Fundação, a presença do principal dirigente nos encontros é uma condição *sine qua non* para a aceitação da organização em um grupo de parceiros. Ele deve ser o grande patrocinador do programa e sua participação representa uma referência para o empenho dos demais membros da empresa envolvidos nas atividades da parceria.

Cada um dos programas de parcerias também opera com princípios específicos associados às origens

do processo de aprendizagem cooperativo. O programa destinado a organizações de grande porte – CTE – trabalha com a premissa de desenvolver nos dirigentes e executivos a capacidade de inovação e excelência empresarial, tendo como perspectiva a realidade das empresas e o contexto internacional. O programa para empresas de pequeno e médio porte – PAEX – visa alcançar a excelência da gestão organizacional, por meio da melhoria dos resultados, aumento da competitividade e construção das bases para perenizar as organizações parceiras. O princípio de funcionamento do programa para o desenvolvimento de sucessores – PDA – consiste em preparar os atuais e futuros acionistas para o exercício do controle, preservação e maximização do patrimônio familiar. (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2005a)

### 5.1.2 *Justificativas para Integrar um Grupo de Parceiros*

Essa temática pode ser analisada sob duas perspectivas: as razões para uma empresa decidir participar de um grupo de parceiros e as motivações específicas que conduzem o principal dirigente a procurar, em particular, um dos três programas. A aprendizagem por meio do processo cooperativo, além de possibilitar o monitoramento das atualidades do mercado e o acesso a novas tecnologias de gestão pode diminuir os custos de gerenciamento das transações organizacionais (KOGUT, 1988). Quando as alternativas para os problemas organizacionais advindos das mudanças ambientais são identificadas no grupo de parceiros, diminuem-se os dispêndios das transações que a empresa teria se tivesse que buscar no mercado as soluções gerenciais necessárias.

Um dos fatores elencados nos depoimentos que justifica a procura por uma rede de aprendizagem empresarial diz respeito a evitar a chamada síndrome de solidão do poder. O executivo decide fazer parte de um grupo de gestores como forma de se abrir com os pares de outras organizações, compartilhar vivências, trocar experiências e sugestões para situações de alta complexidade gerencial. Por meio do contato com outros gestores adquire-se um retrato mais eclético da realidade empresarial sob os diferentes prismas. Situação essa difícil de ser experimentada no ambiente interno da organização, ou mesmo nos cursos de graduação, pós-graduação e *in*

*company*. Além disso, não deixa de ser uma oportunidade para buscar respostas sobre questões emergentes recentemente tratadas na mídia especializada e na literatura sobre gestão organizacional. Temáticas que, ao serem debatidas, reduzem as ansiedades decorrentes de se lidar com o medo do desconhecido.

As justificativas para procurar as parcerias variam de acordo com a natureza dos programas. As organizações que buscam o Centro de Tecnologia Empresarial (CTE) intencionam ter acesso a modelos de gestão, validar práticas organizacionais e, com base na perspectiva dos outros gestores, monitorar os movimentos da concorrência. (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2005b)

No PAEX, a necessidade de aumentar o poderio competitivo e as próprias limitações financeiras das empresas para bancarem serviços específicos de consultoria se traduzem em alguns dos fatores que levam os proprietários a procurarem a parceria. A possibilidade de ingressar em atividades de educação continuada desperta a atenção dos pequenos e médios empresários. Essa demanda pela atualização constante compõe uma das motivações para a permanência no programa, mesmo depois de finalizada as atividades em um grupo de parceiros.

Os motivos que levam um dirigente a se associar ao Programa de Desenvolvimento de Acionistas estão relacionados à preocupação de melhorar o desempenho dos herdeiros sucessores que atuam na organização familiar. Prepará-los para a função de acionista e conselheiro da empresa.

### 5.1.3 *Construção de Confiança*

O terceiro subtema do tema antecedentes da aprendizagem em rede refere-se aos mecanismos de confiança necessários quando um pequeno grupo de empresários se propõe a vivenciar uma experiência de troca de conhecimentos. A exposição progressiva dos assuntos internos das organizações no grupo contribui para gerar um clima de lealdade em torno da discricção, da sensatez e do sigilo que devem mover as relações entre os parceiros. À medida que os encontros vão se sucedendo, o nível de confiabilidade entre os executivos vai naturalmente aumentando. Rompem-se as barreiras das apreensões iniciais e, a conscientização de que é possível uns aprenderem com os outros acaba formando uma rede de “conselheiros informais”.



Talvez pelo fato de a confiança se manifestar de maneira mais intuitiva do que sistematizada, são poucos os estudos que versam sobre os caminhos para criá-la e mantê-la em uma rede de parceiros. Aspectos de natureza cognitiva e normativa podem reforçar os laços de confiabilidade no grupo (LANE; BACHMANN, 1998). Em termos cognitivos, os valores e as crenças construídos no decorrer dos encontros, inconscientemente, são transformados em um “contrato psicológico” que serve de parâmetro para o comportamento dos membros do grupo. As questões normativas estão associadas à formalização de procedimentos que fortaleçam o compromisso da equipe sobre algumas regras de conduta.

Em ambas às perspectivas, a Fundação Dom Cabral atua como mediadora na edificação das bases de confiança dos programas de parceria. Na abordagem cognitiva, o uso de dinâmicas de integração dos grupos auxilia a atenuar possíveis entraves comportamentais na condução dos grupos. Isso ocorre, por exemplo, no programa Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas (PDA). Encontros destinados a reunir as gerações familiares, plenárias para debater a situação de cada empresa, palestras direcionadas a discutir temas de interesse dos parceiros e a utilização de recursos teatrais fazem parte dos instrumentos metodológicos destinados a fortalecer os laços de confiança entre as empresas participantes e dessas com a Fundação. Conforme declarado por um dos empresários que integrou o primeiro grupo do PDA, os efeitos da metodologia do programa motivaram as empresas parceiras a permanecerem unidas mesmo depois de encerrado o vínculo com a FDC. Dentro da perspectiva normativa, a flexibilização do instrumento contratual e os critérios restritivos, em especial no PAEX, para a entrada de organizações que sejam concorrentes, ilustram o uso de alguns dispositivos formais para assegurar o dinamismo das parcerias.

## 5.2 Estruturação dos Grupos de Parceiros

Está categoria temática engloba subtemas associados às formas de negociação com os novos integrantes das parcerias e aos critérios de seleção usados para a estruturação dos grupos.

### 5.2.1 Processos de Negociação

Este subtema aborda como é conduzido o processo de negociação com um futuro componente da rede. Um dos questionamentos que se coloca é como comercializar as parcerias. Percebe-se pelas entrevistas que a maioria das iniciativas de um novo parceiro nos programas tem como referência os relacionamentos anteriores das organizações com a FDC ou as próprias indicações de pessoas que fazem parte das redes. Por outro lado, em face dos programas de parcerias se diferenciarem dos tradicionais cursos para executivos, outras organizações acabam desconhecendo a existência dessa nova modalidade de aprendizagem. A partir daí, abre-se espaço para a seguinte reflexão: como vender um produto que tem partes concretas semelhantes aos cursos abertos e fechados e partes indefinidas e que não têm contorno claro?

As formas existentes para atrair um futuro componente para as parcerias vão desde o trabalho individual de captação feito pelas pessoas responsáveis pelo funcionamento do programa – gerentes, associados, coordenadores técnicos e professores locados em outras regiões – até a simples indicação de uma organização por outra que já fez ou faz parte do grupo de parceiros. Como inexistente uma estratégia de marketing específica para a divulgação dos programas, o papel desses quatro atores é decisivo na difusão das parcerias junto a possíveis novos entrantes. Muitas vezes, o gerente, o associado, o coordenador técnico ou o professor são os primeiros a terem contato com o executivo que se interessa pelas redes empresariais. Aproximações que se consolidam por meio de visitas, explicações informais ou eventos abertos a outros participantes.

Devido ao longo período previsto para a finalização do programa de parceria, a decisão para participar de um grupo de parceiros chega a durar até seis meses. Na negociação das parcerias, o que está em jogo é a venda do compromisso relacional com outras organizações, um acordo de convivência que perdura por três ou mais anos. As estratégias de aproximação com o cliente variam de programa para programa. No PDA – Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas, por exemplo, pelo fato dos grupos permanecerem juntos até o final do programa, a abordagem inicial é realizada conscientizando o futuro participante das

especificidades da programação das atividades. O CTE tem como principal agente-negociador as gerências que atuam diretamente na prospecção de futuros parceiros. Em se tratando do PAEX (Parceiros para a Excelência), como existem intermediários na comercialização do programa, torna-se essencial que os associados, coordenadores técnicos e professores conheçam, em profundidade, o produto da parceria.

As dificuldades encontradas ao repassar a dinâmica de funcionamento dos grupos de parceiros podem vir a comprometer a entrada de um postulante. São situações que se agravam quando a negociação é realizada com dirigentes de outros países. De acordo com o depoimento de uma gerente que acompanhou a expansão do PAEX na América do Sul, os grupos formados somente se viabilizaram com a presença de gerentes da Fundação, para esclarecer informações que os representantes locais desconheciam. As peculiaridades culturais de cada país também influenciam nas estratégias de negociação para a formação de novos grupos de parceiros.

### 5.2.2 Critérios para a Seleção de um Parceiro

Na seleção de um parceiro que fará parte do processo de aprendizagem cooperativa, a compatibilidade de objetivos deve ser previamente analisada. A partir das manifestações dos entrevistados, foi possível identificar neste subtítulo os critérios que devem ser observados para a constituição de um grupo. As pré-condições para a formação de uma rede de aprendizagem empresarial variam de programa para programa, de acordo com a natureza e objetivo de cada um deles. Ser concorrente de uma organização estabelecida em um dos grupos, por exemplo, materializa-se como um impedimento no PAEX. Essa condição pode vir a inibir a troca de experiências entre os integrantes do grupo, comprometendo o ambiente de abertura necessário à aquisição de novos conhecimentos na rede. O critério da não concorrência é justificado pela necessidade do ambiente de espontaneidade e abertura nas relações que permeiam o grupo de empresas parceiras. Assim, uma empresa que atua no mesmo segmento de uma organização que postula entrar na rede, tem direito de vetar a entrada da concorrente no seu grupo. A alternativa tem sido o aproveitamento da organização

interessada em outros grupos. Já no PDA, a concorrência não inviabiliza a troca de conhecimentos entre integrantes de um mesmo grupo. Pelo contrário, as similaridades podem representar boas oportunidades para a discussão e permuta de experiências comuns entre acionistas e herdeiros.

Outra pré-condição para a formação dos grupos de parceiros é a dimensão da estrutura das organizações. A compatibilidade organizacional perpassa pela semelhança das estruturas das empresas escolhidas para formar um grupo. Não que a diferença de estruturas seja um fator excludente (faturamento e margem de lucro, por exemplo, podem variar de empresa para empresa). O formato organizacional, no entanto, deve estar apto para suportar a gama de conhecimentos a serem discutidos e absorvidos pela organização.

Quanto ao número ideal de participantes em um grupo de parceiros, a quantidade de organizações varia de programa para programa. No PAEX, apesar de existirem grupos com quatro e cinco componentes, a formação deles gira em torno de seis a 12 empresas por grupo, sendo permitida a rotatividade dos dirigentes participantes. O programa Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas – PDA trabalha com a média de oito organizações em cada grupo. A orientação é a de que todas as empresas do grupo iniciem e terminem, juntas, a programação estabelecida para a parceria. No Centro de Tecnologia Empresarial apenas um grupo de organizações compartilha das atividades das parcerias. Por abarcarem corporações de renome nacional, de estrutura avantajada e ampla cobertura geográfica os dirigentes e executivos da área de internacionalização são agrupados em um único grupo que pode chegar a ter 25 empresas.

### 5.3 Atribuição de Papéis, Gerenciamento e Controle das Redes de Parceiros

Nessa categoria temática foram registradas as responsabilidades e as funções dos atores envolvidos nas redes, bem como os aspectos de gestão e controle do funcionamento das parcerias. Os três programas estão vinculados a uma coordenação incumbida de acompanhar os trabalhos. Além do coordenador geral, cinco outros atores exercem papéis centrais nos programas: os gerentes da parceria, os coordenadores administrativos, os associados, os coordenadores técnicos e os

professores, ver Figura 2. Pelas diferenças de natureza e de magnitude, o número de profissionais que atuam nas parcerias varia de programa para programa. Assim, o PAEX, em função de possuir diversos grupos de parceiros em exercício (seguido pelo PDA e CTE), é o programa que absorve a maior quantidade de pessoas, entre funcionários e agregados.

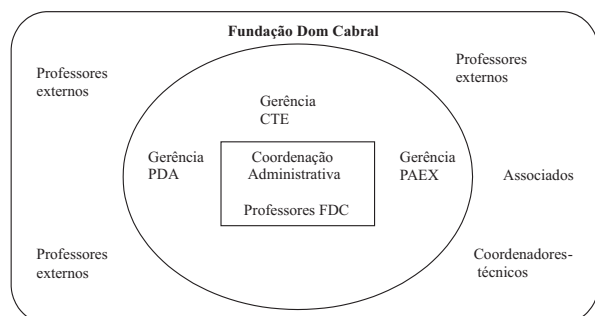


Figura 2: Estruturação das funções nas parcerias empresariais

Fonte: Dados de pesquisa

Uma leitura dos depoimentos aponta para algumas percepções em relação às características da estrutura de responsabilidades nas parcerias empresariais. As funções de gerência e coordenação administrativa dos programas estão a cargo dos próprios funcionários da casa. Constam ainda do corpo funcional estático, os professores com vínculo empregatício com a Escola de Negócios. Grande parte desse contingente está locada em outras áreas da organização. O restante dos docentes que atuam nos programas é convocado de acordo com as demandas previstas na programação anual das parcerias. Juntamente com os associados e coordenadores técnicos do PAEX, os professores externos constituem os membros integrantes das redes de aprendizagem empresarial.

Uma condição ressaltada nas entrevistas para assumir o papel de gerente das parcerias diz respeito à “senioridade” necessária para exercer essa função. A “senioridade” aqui não se refere, exclusivamente, à idade avançada do gerente. Presume-se que o indivíduo preparado para realizar a aproximação com a classe de empresários tenha boa experiência empresarial, habilidade em transitar no meio executivo e uma sólida formação acadêmica.

No caso do PAEX, dois personagens externos exercem funções importantes na captação e ampliação do programa: o associado e o coordenador

técnico. Os associados ou franqueados representam a Fundação Dom Cabral em regiões em que a instituição objetiva a ampliação da parceria. Em geral são escritórios de consultoria ou representações escolhidos para comercializar os programas e avaliar a satisfação dos participantes das empresas contratadas. A distância física entre a FDC e a localidade onde atuam as organizações parceiras serve como referência para a definição da presença de um associado na região.

Um dos principais atores na viabilização da rede Parceiros para a Excelência é o coordenador técnico. Ele faz a mediação das relações entre a Fundação e os grupos de empresas, promovendo o intercâmbio entre os executivos que compõem o grupo. Para o gerente geral do PAEX “é a bactéria que infecta os grupos”. Diferentemente do associado, que exerce uma função mais gerencial, o coordenador técnico assume uma postura mais acadêmica, de cuidar do conhecimento a ser absorvido pelos participantes das redes de aprendizagem. Além da boa formação acadêmica, o coordenador é selecionado também pela experiência adquirida na gestão de empresas. Deve saber utilizar as habilidades empresariais e acadêmicas como forma de viabilizar a transferência dos conhecimentos gerados no(s) grupo(s) sob sua supervisão.

A experiência empresarial é utilizada em prol dos intensos contatos com executivos necessários à coordenação dos grupos de trabalho. As habilidades acadêmicas são necessárias na condução das atividades de aprendizagem dos grupos de parceiros. Em cada grupo, o coordenador acompanha as atividades das organizações certificando se as metodologias propostas para a parceria têm sido colocadas em prática. Quando lhe solicitado, pode recomendar meios para a aplicação do conteúdo programático difundido na rede, por intermédio da indicação de artigos, livros ou palestrantes que dominam a temática em questão. Essa proximidade com os assuntos de interesse das empresas o habilita a contatar e requerer a contratação do professor apto a conduzir o processo de aprendizagem demandado.

## 5.4 Reforços da Cooperação

Esta categoria temática aborda as técnicas utilizadas para reforçar a dinâmica cooperativa das redes de aprendizagem e englobam os subtemas atividades

de socialização, metodologias e aplicação do conhecimento.

#### 5.4.1 Atividades de Socialização

As estratégias de socialização são processos para gerar e repassar o aprendizado às pessoas que assumirão alguma função em um meio social (VAN MAANEN, 1978). Essas estratégias podem ser utilizadas para os novatos e os recém-chegados que necessitam conhecer mais os objetivos e as pessoas que compõem um grupo social. Nos programas de parcerias se traduzem em técnicas de integração que servem como impulsos sinérgicos para os integrantes se conhecerem e formatarem alguns compromissos de convivência. No primeiro contato com os gestores das empresas parceiras se estabelece um acordo em relação ao funcionamento da parceria. São levantadas as expectativas sobre os conteúdos programados, as regras de convívio, os objetivos e as prioridades de cada empresa. Assim, é possível conhecer o perfil dos dirigentes participantes e suas demandas em termos de algum conteúdo relevante para ser discutido na rede. Cada parceria executa as estratégias de socialização de seus integrantes de acordo com os objetivos que se pretende alcançar com o desenvolvimento do programa.

#### 5.4.2 Metodologias e Aplicação do Aprendizado

Na sequência da etapa de socialização há toda uma programação voltada para o intercâmbio de informações entre os dirigentes. Os encontros de troca de experiências são permeados por técnicas de aprendizagem destinadas a materializar o conhecimento produzido na rede. São novas competências adquiridas que posteriormente serão empregadas nas organizações. Esses processos abrangem um conjunto de métodos, ou metodologias, que oferecem o ambiente necessário para a construção coletiva de conceitos e práticas organizacionais.

Por meio do seu corpo docente, a FDC coordena, acompanha e monitora a implementação dos projetos de ações concebidos nos grupos de parceiros e aplicados diretamente nas organizações envolvidas. No CTE a metodologia é baseada na capacitação, tanto dos principais líderes, quanto dos outros exe-

cutivos das organizações participantes. Os métodos utilizados contemplam encontros para a discussão de temas emergentes, pesquisas sobre assuntos de gestão organizacional e Grupos de Intercâmbio Temático (GIT) sobre assuntos específicos. Os GITs formados por diretores e gerentes indicados pelas organizações são agrupados em áreas de intercâmbio temáticas – Finanças, Logística, Inovação e Organização – para, na forma de workshops, palestras e debates, tratarem de conhecimentos específicos de cada uma dessas funções organizacionais. O conteúdo extraído dessas relações interorganizacionais viabiliza a estruturação de casos e a publicação de pesquisas e livros sobre assuntos de interesse das empresas.

A metodologia do PAEX se assemelha à do CTE. O fundamento central está nos resultados empresariais a serem gerados da implementação dos métodos destinados a aprimorar os sistemas de gestão organizacional. São medidas que visam aumentar a competitividade das empresas de pequeno e médio porte integrantes do programa. O principal dirigente das empresas indica três representantes para fazerem parte do Programa de Desenvolvimento de Dirigentes (PDD), composto de módulos específicos nas áreas de Estratégia Empresarial, Gestão de Pessoas, Processos, Finanças, Marketing e Logística, Figura 3. O conteúdo programático ministrado nessas disciplinas serve de suporte para a elaboração e execução do projeto aplicativo, ferramental gerado após o diagnóstico realizado pelo grupo de dirigentes de cada empresa sob a orientação do coordenador técnico.

O PDA analisa e discute ferramentas que podem auxiliar empresas familiares na definição de seu enfoque estratégico, alinhando os interesses dos parceiros com a estrutura de governança corporativa e com o planejamento de sucessão.

## 6 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo consistiu em identificar as diferenças entre as redes de aprendizagem e outros programas tradicionais e qual a configuração apropriada para o desenvolvimento desse arranjo educacional. Revisitando as teorias de aprendizagem e da psicologia educacional é possível inferir que o formato de redes se fundamenta na perspectiva construtivista que privilegia

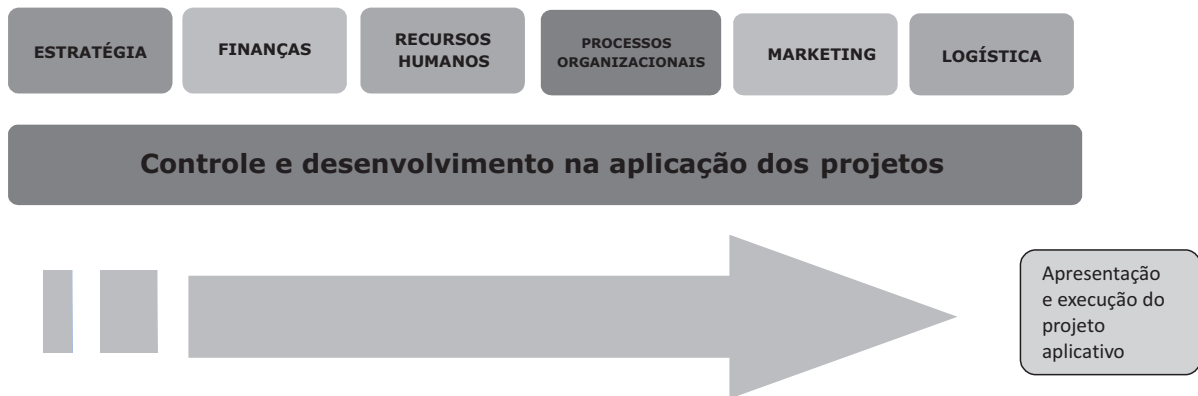


Figura 3: Os módulos que amparam o projeto aplicativo no Programa de Desenvolvimento de Dirigentes  
Fonte: Fundação Dom Cabral (2005c)

a construção do conhecimento pelos próprios integrantes do processo de aprendizagem. No formato de redes, a dinâmica básica de funcionamento está orientada para a intensa interação entre os parceiros da rede.

Com este estudo buscou-se ampliar os debates sobre metodologias não convencionais da aprendizagem empresarial revelando algumas dimensões do desenvolvimento e implementação das redes empresariais. A análise das três parcerias da Fundação Dom Cabral mostra que a operacionalização das redes apresenta peculiaridades nas etapas *ex ante* e *ex post* ao início das atividades. Quatro categorias temáticas e seus respectivos subtemas foram identificados: os antecedentes do início das atividades das redes (princípios, justificativas e mecanismos de confiança), a estruturação das parcerias (negociação e critérios de seleção), a gestão da rede (papéis, coordenação e controle) e os mecanismos de reforço da cooperação (socialização, metodologias e aplicação do conhecimento).

Nas temáticas identificadas nos momentos que antecedem ao processo de aprendizagem é necessário que o condutor e os participantes observem alguns princípios relativos ao funcionamento da rede. São orientações destinadas a propiciar o ambiente adequado para a permuta e transferência de conhecimentos. Ainda nessa etapa foram elencadas as motivações que levam o gestor a procurar as redes e os critérios de confiabilidade que devem reger as atividades das parcerias.

A dinâmica de funcionamento abrange também questões relacionadas à estrutura para operacionalizar a rede (acadêmicos, *ex-executivos* e *staff* administrativo) e estratégias de aplicabilidade das metodologias

propostas para cada programa. Em todas as categorias temáticas, as dimensões operam de acordo com as características de cada parceria: organizações de grande porte, pequenas e médias empresas e organizações familiares.

O estudo mostra alguns aspectos que diferenciam a aprendizagem em rede de outras metodologias convencionais. São eles:

- a) O núcleo da aprendizagem é deslocado para o ambiente do grupo. Os professores compartilham com os executivos e acionistas da empresa a responsabilidade do ensino e aprendizado. Assim, o conhecimento é produzido dentro dos grupos empresariais e posteriormente aplicado pelas próprias organizações.
- b) O contato da instituição que coordena as redes de parcerias com as organizações participantes ocorre de modo bem mais efetivo do que em outros tipos de programas educacionais. Isso pode ser justificado pela necessidade de um acompanhamento frequente da evolução da empresa no período de duração do programa.
- c) O processo de aprendizagem deve ser planejado e personalizado, considerando as características das empresas. A mesma flexibilidade não ocorre nos programas tradicionais, incluindo aqui os próprios cursos fechados (*in company*).
- d) Diferentemente de outros cursos, os programas de redes sustentam fortes relações interorganizacionais. Em certas ocasiões, os gestores da organização mantêm uma relação de intercâmbio de experiências mesmo depois de encerradas as atividades do programa.

e) Em contraste com os programas de graduação e outros formatos de educação executiva o condutor do processo de aprendizagem exerce um papel mais de intermediação do que de intervenção.

Em função do pouco tempo disponível para o desenvolvimento de competências e a atualização de instrumentos de gestão, o formato de redes pode ser uma alternativa para acionistas e executivos se atualizarem e contornarem os efeitos da síndrome de solidão de poder. As descobertas dessa pesquisa não se encerram com este estudo. Sugere-se que as evidências levantadas no trabalho se traduzam em motivações para debates futuros sobre as melhores práticas na gestão da aprendizagem empresarial.

A pesquisa se realizou em um contexto de rede de aprendizado com executivos de cultura ocidental. O caso pode ser visto como um experimento no qual havia controle e intervenção de instrutores, facilitadores com elementos de estímulo motivacionais. Fica, entretanto, para reflexão crítica se nos ambientes da empresa e nas culturas ocidentais de competição por cargos e progressão na carreira, diferentemente das orientais, os executivos de forma mais espontânea acatam o compartilhamento do dueto ensino – aprendizagem intequipes.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, E. O projeto CTE e a capacidade competitiva das empresas. In: BARROS, B. T. (Coord.) **Gestão Empresarial: do sonho à realidade**. Belo Horizonte: CTE, Fundação Dom Cabral, p. 1, 1999.
- ANDERSON, K. S.; ENGWALL, L. **The expansion of management knowledge: carriers, flows and sources**. Stanford University Press: Pale Alto, CA, 2003.
- ANAND, B. N.; KHANNA, T. Do firms learn to create value? The case of alliances. **Strategic Management Journal**, Sussex, UK: John Wiley & Sons, v. 21, n. 3, p. 295-315, Mar. 2000.
- ARBAUGH, J. B.; BENBUNAN-FICH, R. An investigation of epistemological and social dimensions of teaching in online learning environments. **Academy of Management Learning & Education**, Briarcliff Manor, New York, v. 5, p. 435-447, 2006.
- BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, Oxford, UK, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.
- BECKER, F. O que é Construtivismo? **Revista de Educação AEC**, Brasília, DF, ano 21, n. 23, abril/junho, 1992.
- CARRETERO, Mario. **Construir e Ensinar as Ciências Sociais e a História**. São Paulo: Artmed, 1997.
- CHAN, S. H. *et al.* Do strategic alliances create value? **Journal of Financial Economics**, Elsevier: Amsterdam, v. 46, n. 2, p. 199-221, Nov. 1997.
- COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. **Strategic Management Journal**, Sussex, UK: John Wiley & Sons, v. 20, n. 9, p. 867-888, Sept. 1999.
- CHILD, J.; FALKNER, D.; TALLMAN, S. **Cooperative Strategy: managing alliances, networks and joint ventures**. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2005.
- DAS, T. K.; TENG, B. Resource-based theory of strategic alliances. **Journal of Management**, Oxford, UK, v. 26, n. 1, p. 31-61, 2000.
- DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, Sussex, UK: John Wiley & Sons, v. 17, p. 55-83, 1996.
- \_\_\_\_\_. HAMEL, G. **A vantagem das alianças**. São Paulo: Quality Mark, 2000.
- 1998.
- FEREDAY, J.; MUIR-COCHRANE, E. Demonstrating rigor using thematic analysis: a hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. **International Journal of Qualitative Methods**, Alberta: University of Alberta, Canada, v. 5, p. 1-11, 2006.
- FRANCO, S. R. K. Construtivismo e Educação: um encontro importante e necessário, **ReVista**, São Paulo, ano 1, n. 1, dez. 1992; jan/fev., 1993.



- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Portfólio 2005 – Soluções educacionais inovadoras. **Portfólio**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2005a.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. CTE – Centro de Tecnologia Empresarial – Apresentação da parceria 2005. **Relatório**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2005b.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. PAEX – Parceiros para a Excelência – Empresas cada vez mais competitivas na busca pela excelência. **Portfólio**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2005c.
- GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GRANDORI, SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, Berlin, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Sussex, UK: John Wiley & Sons, v. 19, n. 4, p. 293-317, Apr., 1998.
- \_\_\_\_\_. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 5, p. 397-420, May, 1999.
- \_\_\_\_\_. NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, Sussex, UK: John Wiley & Sons, v. 21, n. 3, p. 203-215, mar. 2000.
- HOGAN, R.; WARRENFELTZ, R. Educating the modern manager. **Academy of Management Learning and Education**, Briarcliff Manor, New York, v. 2, n. 1, p. 74-84, 2003.
- HUNG, D.; NICHANI, M. Constructivism and e-learning: balancing between the individual and social levels of cognition. **Educational Technology**, Alberta: Athabasca University, Canada, v. 41, p. 40-44, 2001.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, Sussex, UK: John Wiley & Sons, v. 9, n. 1, p. 31-41, Jan./Feb. 1988.
- \_\_\_\_\_. RICART, J. E. Sustaining Networks. **Interfaces**, Hanover, USA: Informs, v. 17, n. 5, p. 82-91, Sep./Oct. 1987.
- KAISER, R. B.; KAPLAN, R. B. The deeper work of executive development: outgrowing sensitivities. **Academy of Management Learning & Education**, Briarcliff Manor, New York, v. 5, 463-483, 2006.
- KOGUT, B. The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. **Strategic Management Journal**, Sussex, UK: John Wiley & Sons, v. 21, n. 3, p. 405-427, Mar. 2000.
- LANE, C.; BACHMANN, R. **Trust within and between organizations**. Oxford University Press: Oxford, 1998.
- LAROCHELLE, M.; BEDNARZE, N.; GARRISON, J. W. **Constructivism and Education**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.
- MACEDO, Lino. **Ensaio Construtivistas**. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1994.
- MERRIAM, S. B.; CAFFARELLA, R. S. **Learning in Adulthood: a comprehensive guide**. Jossey-Bass: San Francisco, 1991.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2006.
- ROCK, I.; PALMER, S. The legacy of Gestalt Psychology. **Scientific American**, v. 263, p. 48-61, 1990.
- ROUSSEAU, D.; MCCARTHY, S. Educating managers from an evidence-based perspective. **Academy of Management Learning & Education**, Briarcliff Manor, New York, v. 16, p. 84-101, 2007.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- TEIXEIRA, F.; GUERRA, O. Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 93-105, out./dez. 2002.
- THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, Sussex, UK: John Wiley & Sons, v. 7, n. 7, p. 37-51, Jan./Feb. 1986.

VAN MAANEN, J. People processing: strategies of organizational socialization. **Organizational Dynamics**, Elsevier: Amsterdam, v. 7, 19-36, 1978.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. **Cultivating communities of practice a guide to managing knowledge**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2002.