

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO**

DEIVID ILECKI FORGIARINI

APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL EM COOPERATIVAS

Porto Alegre

2019

DEIVID ILECKI FORGIARINI

APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL EM COOPERATIVAS

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore

Porto Alegre

2019

CIP – Catalogação na Publicação

F721a Forgiarini, Deivid Ilecki
Aprendizagem interorganizacional em cooperativas /
Deivid Ilecki Forgiarini. 2019.
205 f.

Tese (Doutorado em Administração) - Universidade
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, Programa de Pós-
Graduação em Administração, São Leopoldo, 2019.

Orientador: Jorge Renato de Souza Verschoore

1. Aprendizagem Interorganizacional. 2. Cooperativismo.
I. Título.

CDU 334.73

Catalogação na fonte elaborada por Raquel Reis dos Santos 10/1408

DEIVID ILECKI FORGIARINI

APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL EM COOPERATIVAS

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em 11/07/2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore (orientador) – UNISINOS

Prof. Dr. José Odelso Schneider – PPGCS UNISINOS

Prof^ª Dr^ª Anelise Rebelato Mozzato – UPF

Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Jr. – UNISINOS

Prof. Dr. Celso Augusto de Matos - UNISINOS

AGRADECIMENTOS À CAPES

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) – Bolsa Integral de março de 2015 a agosto de 2016.

Dedico a Cinara Neumann Alves,
minha companheira de jornada, de angústia.
Sem você, esta tese seria quase impossível.

AGRADECIMENTOS

É difícil escrever agradecimentos quando existem inúmeras pessoas e organizações para agradecer. De imediato, a primeira pessoa a quem gostaria de agradecer é a minha amiga, parceira e amada Cinara Neumann Alves, a quem também dedico esta tese. Foram inúmeros momentos em que acreditava que não seria possível prosseguir e ela sempre esteve lá comigo, firme e forte, mesmo quando ela, também em processo de doutoramento, não estava tão firme e forte assim. Esta tese é também o reflexo do nosso amor, muito obrigado!

Neste processo de doutoramento, também contei com o apoio especial do meu amigo e colega de doutorado, Alexandre Garcia. Em um processo de apoio mútuo, inúmeras vezes imaginávamos que não chegaríamos a este momento de escrever os agradecimentos e, talvez, justamente a possibilidade de um contar e saber que poderia contar com o outro tenha sido fundamental para que este processo tivesse fim. Também gostaria de agradecer ao prof. dr. Paulo Cassanego Jr., meu eterno orientador e amigo.

Gostaria de agradecer também ao governo brasileiro. Em um momento de cortes e ameaça à educação, me recordo bem que o que me permitiu sair de Santana do Livramento em direção a São Leopoldo foi fato de saber que teria bolsa integral ofertada pela Capes. Coincidência ou não, deixo de ter essa bolsa em um momento chave da história brasileira e mudança de direção governamental.

Foi neste exato momento que comecei a ter financiamento por intermédio do Fundo Solidário de Desenvolvimento Cooperativo – Fundcoop, criado e administrado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Sescoop.

Este financiamento foi possível para mim por ter sido aprovado no processo de seleção da Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo- Escoop, que é administrada pelo Sescoop do Rio Grande do Sul. Nessa seleção, foi formado o Núcleo de Pesquisa em um processo de grande visão do prof. dr. Mário de Conto, hoje diretor do Instituto de Ensino Superior – IES. Agradeço, Mário, por ser quem és. Mesmo que sejam inúmeras as dificuldades, a vontade de fazer a diferença te permite crescer e a todos que estão ao teu redor. Cresci e aprendi contigo. Muito obrigado! Aproveito também para agradecer à profa. Paola Londero, pelas inúmeras contribuições a esta tese, bem como aos demais colegas da Escoop. Este financiamento também contribuiu para criar um direcionamento de pesquisa que faz sentido para mim. Acredito que as pessoas são o foco e o capital é o meio. Por isso, apaixonei-me por essa forma de pensar, ou seja, pelo cooperativismo.

Em um momento complicado deste doutoramento, recebi uma boa notícia - o professor que fez eu escolher este programa de pós-graduação, enfim, seria meu orientador. Nesse período, aprendi muito e gostaria de continuar essa parceria para seguir aprendendo. Muito obrigado prof. dr. Jorge Verschoore. Também agradeço à profa. dra. Fabiane Brand, que foi fundamental em um processo de quase coorientação, muito obrigado! Também gostaria de agradecer, na pessoa do Daniel Auler, a todos os meus colegas de doutoramento, que também foram importantes neste processo. Também cabe agradecer à profa. dra. Yeda Swirski de Souza, que me guiou nos primeiros anos de doutorado e me apresentou o tema da aprendizagem organizacional. Também gostaria de agradecer, na pessoa da Ana Zilles, a todos os funcionários e, à Unisinos como um todo, por todo apoio e estrutura.

Gostaria de agradecer ao Presidente da Certaja, Renato Martins, por ter aberto inúmeras portas junto às cooperativas de distribuição de energia elétrica no Rio Grande do Sul e, deste modo, agradecer à Cooperativa Regional de Energia Taquari Jacuí - Certaja como um todo. Também gostaria de agradecer à Federação das Cooperativas de Energia, Telefonia e Desenvolvimento Rural do Rio Grande do Sul – Fecoergs, por todo o apoio para que esta tese acontecesse e, em especial, ao Superintendente José Zordan, que também foi fundamental para o contato com as cooperativas. Gostaria também de agradecer ao Presidente da Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul - Ocergs, Vergílio Perius, que, em momento chave, foi fundamental para que esta tese prosseguisse.

Gostaria de agradecer a minha família, estendida a meus pais, Lúcia e Sandro, meus irmãos, Henrique e Luíse e aos Neumann, Melita e Samuel, que, em diferentes momentos, de diferentes formas, foram fundamentais para esta tese.

Queria agradecer também aos amigos, discentes, orientandos, família rotária e todos com quem de alguma forma me relacionei e que compreenderam este momento da minha vida, compreenderam as minhas faltas, inúmeras faltas e inúmeras renúncias a estes amigos para que eu pudesse construir esta tese. Obrigado a Deus, que inúmeras vezes foi minha muleta, e a todos que de alguma forma contribuíram para que encerrássemos este processo. Obrigado gente!

Não gosto de pensar que isto não é um fim, gostaria de ver esta pesquisa mudando a vida das pessoas, como Hardwúino, um cooperado, uma pessoa simples, que foi esquecida, assim como toda a sua região, pelas grandes esferas de poder político e/ou econômico, mas que, mesmo assim, pela força da cooperação, redesenhou um futuro melhor do que aquele que fora a ele programado. O que o Hardwúino conquistou pela cooperação, eu (nós, pois são inúmeras pessoas comigo) conquistei(amos) pela educação. Esta tese me mostrou que só existe uma arma tão revolucionária e subversiva quanto a educação: a cooperação!

Ninguém queria instalar energia elétrica no campo, não havia interesse do governo. Foi neste momento que se teve a ideia de fundar uma cooperativa
(Hardwuíno)

Es necesario formar cooperadores antes de formar cooperativas
(Maurice Colombain)

RESUMO

Esta tese teve como objetivo analisar como as características do cooperativismo influenciam a aprendizagem interorganizacional - AIO em cooperativas. O cooperativismo, nesta tese, é compreendido como uma forma de pensar e agir que é guiada por valores e princípios próprios e vê a cooperativa como a manifestação organizacional desta forma de pensar. Já a AIO é vista como uma continuidade da aprendizagem organizacional - AO e, pelo fato de ser um processo de aprendizagem entre organizações, os elementos da hierarquia não afetam estas relações. Este estudo acabou encontrando uma lacuna teórica que é analisar a AIO das cooperativas pela lente teórica do cooperativismo, justificando, assim, a sua relevância teórica e como meio mais adequado para as ações interorganizacionais dos agentes de cooperativas. Sendo assim, foi possível construir o *Framework* Teórico para Análise de Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas, que serviu como balizador teórico. O contexto utilizado foram as cooperativas de distribuição de energia elétrica do Rio Grande do Sul que possuem em média 20 anos de permissão para seguirem prestando este serviço. Caso não evidenciem bons resultados, suas permissões poderão ser canceladas. Esta tese tem a pretensão de contribuir para o aprimoramento gerencial na busca da perenidade destas organizações, que são relevantes para o desenvolvimento das regiões atendidas. Para tanto, foi feito um estudo qualitativo, de casos múltiplos, com triangulação de fonte de dados, usando-se o mapeamento de redes sociais, entrevistas e documentos. Como análise, foi feita a análise de redes sociais, análise de conteúdo e análise documental. Foram definidos quatro casos: a rede de técnicos de rede elétrica, a rede contábil-financeira, a rede comercial e a rede comunicação-marketing, analisando a interação entre os agentes e a compreensão sobre cooperativismo e sobre AIO. Os resultados encontrados indicaram que os agentes com maior nível de compreensão do cooperativismo são também os agentes intermediadores das redes de aprendizagem, ou seja, há uma relação positiva entre os agentes que compreendem o cooperativismo e a criação e manutenção de redes de aprendizagem. Contudo, não há uma relação positiva entre a compreensão do cooperativismo com elementos específicos da aprendizagem. Na análise à luz da teoria, ficou claro que a dimensão cooperativismo do *framework* proposto influencia o constructo das relações interorganizacionais da dimensão AIO, mas não influencia o constructo da aprendizagem. Como considerações finais, a pesquisa apresenta algumas oportunidades gerenciais relevantes para o sistema representativo das cooperativas - apoiar o ensino do cooperativismo como meio de criar substrato positivo para a potencialização da AIO entre cooperativas. Isso incentivará os agentes a aprenderem uns com

os outros, mesmo que ensinem mais do que aprendem, pois a preocupação dos agentes que compreendem e defendem o cooperativismo colaboraram com outras cooperativas também como estratégia de defesa do próprio setor. Como contribuição teórica, esta tese apresenta que os estudos de AIO em cooperativas devem levar em conta o nível de compreensão do cooperativismo dos agentes estudados e considerar que a racionalidade deste agente não se pauta exclusivamente pelo ganho econômico e/ou de conhecimento, mas também como meio de desenvolvimento do campo.

Palavras-chave: Aprendizagem Interorganizacional; Cooperativismo; Análise de Redes Sociais; Cooperativas.

ABSTRACT

This thesis aimed to analyze how the characteristics of Cooperativism influence interorganizational learning in cooperatives. The cooperativism in this thesis is understood as a way of thinking and acting that is guided by values and principles of its own and sees the cooperative as the organizational manifestation of this way of thinking. Interorganizational Learning (AIO) is seen as a continuity of organizational learning and the fact that it is a learning process between organizations, the elements of the hierarchy do not affect these relationships. This study ended up finding a theoretical gap that is to analyze the AIO of cooperatives by the theoretical lens of cooperativism, thus jousting its theoretical relevance and as the most appropriate means for the interorganizational actions of cooperative agents. Thus, it was possible to construct the theoretical Framework for interorganizational learning analysis in cooperatives, which served as a theoretical balizer. The context used were the electricity distribution cooperatives of Rio Grande do Sul, which have an average of twenty years of permission to continue providing this service. If you do not show good results your permissions may be cancelled. This thesis intends to contribute to the management improvement in the pursuit of the continuity of these organizations that are relevant to the development of the regions served. For this purpose, a qualitative study of multiple cases was performed, with data source triangulation, using the mapping of social networks, interviews and documents. Analysis of social networks, content analysis and documentary analysis was performed. Four cases were defined, the network of electrical network technicians, the accounting and financial network, the commercial network and the communication-marketing network, analyzing the interaction between agents and understanding about cooperativism and about AIO. The results indicated that the agents with the highest level of understanding of the cooperativism are also the intermediary agents of the learning networks. In other words, there is a positive relationship between the agents that comprise cooperativism and the creation and maintenance of learning networks. However, there is no positive relationship between the understanding of cooperativism with specific elements of learning. In the analysis in light of the theory it was clear that the cooperative dimension of the proposed framework influences the construct of the interorganizational relations of the AIO dimension, but does not influence the construct of learning. As final considerations, the research presents some managerial opportunities relevant to the representative system of cooperatives that would support the teaching of cooperativism as a means of creating a positive substrate for the potentialization Of the AIO between cooperatives. This will encourage agents to learn from one another even if they teach more than

they learn, because the concern of the agents who understand and advocate cooperativism cooperated with other cooperatives as well as a defense strategy of the sector itself. As a theoretical contribution, this thesis presents that the studies of AIO in cooperatives should take into account the level of understanding of the cooperativism of the studied agents and consider that the rationality of this agent is not exclusively based on economic gain and/ or knowledge, but also as a means of field development.

Keywords: Interorganizational learning; Cooperativism; Social network analysis; Cooperatives.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processos sociais, psicológicos e políticos de aprendizagem organizacional	59
Figura 2: Abordagens para a relação entre a ideia de gestão e o contexto generalizado	62
Figura 3: Distância Cognitiva Ótima	66
Figura 4: Sistema de Níveis de Aprendizagem	68
Figura 5: Resultados da aprendizagem de rede	69
Figura 6: Modelo Conceitual Aprendizagem Interorganizacional	69
Figura 7: Tipos básicos de projetos para Estudos de Caso	85
Figura 8: Método de Análise dos Estudos de Casos Múltiplos	86
Figura 9: Filiação universitária dos autores de artigos selecionados	92
Figura 10: Distribuição geográfica da amostra de artigos de AIO	94
Figura 11: Organograma institucional do Setor Elétrico Brasileiro	111
Figura 12: Sistema Integrado Nacional	112
Figura 13: Cooperativas afilhadas da Fecoergs suas respectivas áreas de atuação	115
Figura 14: Degree da rede de Técnicos de Rede Elétrica	118
Figura 15: Degree da rede Contábil-Financeiro	125
Figura 16: Degree da Rede Comercial	133
Figura 17: Degree da Rede Comunicação-Marketing	140

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais Diferenças Organizacionais.....	51
Quadro 2: Diferenças entre Cooperativismo e Cooperativas	52
Quadro 3: Fontes de confiabilidade intencional	65
Quadro 4: Possíveis intervenções para promover a colaboração	72
Quadro 5: Framework Teórico para Análise de Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas	80
Quadro 6: Medidas utilizadas para Análise de Redes Sociais.....	90
Quadro 7: Etapas de coleta de dados e finalização da pesquisa	97
Quadro 8: Definição dos entrevistados.....	98
Quadro 9: Táticas de Estudo de Caso.....	100
Quadro 10: Análise documental	102
Quadro 11: Lista de Palavras usadas como parâmetro na análise do Nvivo® para a Dimensão Cooperativismo.....	103
Quadro 12: Lista de palavras usadas como parâmetro na análise do Nvivo para a Dimensão AIO	104
Quadro 13: Cenário Setor Elétrico no Rio Grande do Sul	113
Quadro 14: Cooperativas Filiadas a FECOERGS	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: <i>Degree</i> Measures – Rede de Técnicos de Rede Elétrica	117
Tabela 2: <i>Betweenness</i> Measures – Técnicos de Rede	119
Tabela 3: Perfil de Compreensão de Aprendizagem Interorganizacional dos entrevistados do caso 1	120
Tabela 4: Perfil de compreensão do Cooperativismo dos entrevistados do caso 1	122
Tabela 5: Perfil de compreensão de Cooperativismo e Aprendizagem Interorganizacional dos entrevistados do caso dos técnicos de rede elétrica	124
Tabela 6: <i>Degree</i> Measures – Rede Contábil-Financeiro	126
Tabela 7: <i>Betweenness</i> – Rede Contábil-Financeiro	127
Tabela 8: Perfil de Compreensão de AIO dos entrevistados do caso 2	128
Tabela 9: Perfil de compreensão do Cooperativismo dos entrevistados do caso 2	129
Tabela 10: Perfil de compreensão do Cooperativismo e Aprendizagem Interorganizacional dos entrevistados do caso 2	132
Tabela 11: <i>Degree</i> – Rede Comercial	134
Tabela 12: <i>Betweenness</i> – Rede Comercial	135
Tabela 13: Perfil de Compreensão de Aprendizagem Interorganizacional dos entrevistados do caso 3	136
Tabela 14: Perfil de compreensão do Cooperativismo dos entrevistados do caso 3	138
Tabela 15: Perfil de compreensão de Aprendizagem Interorganizacional e Cooperativismo dos entrevistados do caso 3	139
Tabela 16: <i>Degree</i> – Rede Comunicação - Marketing	141
Tabela 17: <i>Betweenness</i> – Rede Comunicação	142
Tabela 18: Perfil de compreensão de Aprendizagem Interorganizacional dos entrevistados do caso 4	143
Tabela 19: Perfil de compreensão do Cooperativismo dos entrevistados do caso 4	145
Tabela 20: Perfil de compreensão de Aprendizagem Interorganizacional e Cooperativismo dos entrevistados do caso 4	148
Tabela 21: Perfil geral de compreensão de Aprendizagem Interorganizacional e Cooperativismo da Rede de Cooperativas de Distribuição de Energia Elétrica do Rio Grande do Sul	149

LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ACL	Ambiente de Comercialização Livre
ACR	Ambiente de Comercialização Regulado
AIO	Aprendizagem Interorganizacional
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
AO	Aprendizagem Organizacional
BIRD	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CCEE	Câmara de Comercialização de Energia Elétrica
CERTAJA	Cooperativa Regional de Energia Taquari Jacuí
CMSE	Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico
CNPE	Conselho Nacional de Política Energética
EPE	Empresa de Pesquisa Energética
ESCOOP	Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo
EUA	Estados Unidos da América
FECOERGS	Federação das Cooperativas de Energia, Telefonia e Desenvolvimento Rural do Rio Grande do Sul
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
FUNDECOOP	Fundo Solidário de Desenvolvimento Cooperativo
GEER	Grupo Executivo de Eletrificação Rural
MAE	Mercado Atacadista de Energia
MME	Ministério de Minas e Energia
Mwh	Megawatt-hora
OCERGS	Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONS	Operador Nacional do Sistema Elétrico
PDCL	Plan, Do, Check, Learn
RIC	Regulamento de Instalações Consumidoras
RIC-MT	Regulamento de Instalações Consumidoras – Média Tensão
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SIN	Sistema Interligado Nacional
UE	União Europeia

UNISC

Universidade de Santa Cruz do Sul

UNISINOS

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	20
1.1 PROBLEMÁTICA.....	21
1.2 OBJETIVOS.....	25
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	25
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	25
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	26
1.4 ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS.....	27
2 REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1 COOPERATIVISMO E A CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA	28
2.2 APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL	55
2.3 <i>FRAMEWORK</i> TEÓRICO DA APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL EM COOPERATIVAS	79
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	83
3.1 TIPO DE PESQUISA	83
3.2 MÉTODO DE PESQUISA	84
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	87
3.4 MÉTODO DE TRABALHO	91
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	100
4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS	107
4.1 AS COOPERATIVAS DE DISTRIBUIÇÃO NO RIO GRANDE DO SUL E O SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO	108
4.2 CASO 1 – REDE DE TÉCNICOS EM REDE ELÉTRICA	116
4.3 CASO 2 – REDE CONTÁBIL-FINANCEIRA	124
4.4 CASO 3 – REDE COMERCIAL.....	132
4.5 CASO 4 – REDE COMUNICAÇÃO – MARKETING	140
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	151
5.1 COOPERATIVISMO E DESENVOLVIMENTO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E TÁTICA ENTRE AS ORGANIZAÇÕES	151
5.2 COOPERATIVISMO E DESENVOLVIMENTO DA CONFIANÇA ENTRE OS AGENTES	154
5.3 COOPERATIVISMO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE TRABALHAR DE FORMA COLETIVA	157
5.4 COOPERATIVISMO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE ABSORTIVA	160
5.5 COOPERATIVISMO E DESENVOLVIMENTO DE AMBIENTE PROPÍCIO À MUDANÇA	161
5.6 COOPERATIVISMO E DESENVOLVIMENTO DE FERRAMENTAS PARA APRENDIZAGEM.....	164
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	170
REFERÊNCIAS	175
APÊNDICE A: Os 100 Artigos mais relevantes selecionados na base de dados Dialnet	191
APÊNDICE B: Bibliografia Nacional sugerida sobre cooperativismo.....	195
APÊNDICE C: Artigos selecionados para compreensão das diferenças entre Cooperativas e Empresas – EBSCOhost (2012-2018).....	197

APÊNDICE D: Bibliografia sugerida por especialistas	198
APÊNDICE E: Artigos selecionados para compreensão de Aprendizagem Interorganizacional – EBSCOhost.....	199
APÊNDICE F: E-mail para as Cooperativas de energia filiadas da FECOERGS para definição dos agentes	201
APÊNDICE G: E-mail para as Cooperativas de energia filiadas da FECOERGS para definição dos atores	202
APÊNDICE H: Roteiro de Entrevista Semiestruturada	203
APÊNDICE I: Roteiro de Entrevista Semiestruturada	204

1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo é uma forma de pensar que tem na cooperação a base sobre a qual se constroem todas as atividades econômicas. Consiste na primazia das pessoas na economia e na cooperação para o seu desenvolvimento. Esse movimento, iniciado em meados do século XIX, a partir dos ideais de teóricos como Robert Owen, Charles Fourier, Charles Gide, Louis Blanc e William King, propunha a solução dos problemas econômicos e sociais advindos da Revolução Industrial por meio de empresas organizadas pelos trabalhadores de forma cooperativa (MLADENATZ, 2003). O cooperativismo possui valores e princípios baseados na cooperação como método de organização, implicando em uma racionalidade econômica e social de melhoria das condições de vida das pessoas. Essa racionalidade com o tempo gera valores como autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade.

A cooperativa é, desta forma, a materialização econômica do cooperativismo, organização esta que possui duas características básicas: a base na cooperação e a associação de pessoas e não de capital (SCHNEIDER, 2012). Essa empresa, baseada nos princípios e valores teóricos do cooperativismo, compreende as necessidades humanas como prioridade no processo econômico, indo contra o princípio capitalista da acumulação de capital pelo capital. Ela parte do “pensamento natural a todo mundo, que a economia existe para o homem, quer dizer, deve satisfazer suas necessidades econômicas”, conceito traduzido pelo termo “*bedarfsdeckungsprinzip*” (MLADENATZ, 2003, p. 244).

O processo de evolução do cooperativismo o consolida então como essa via de desenvolvimento, que tem na cooperativa sua materialização econômica, e que se orienta por princípios imutáveis e globais. Cada cooperativa, ao levar em conta os princípios e valores na sua gestão e organização, pode alcançar melhores resultados de acordo com sua finalidade, de satisfazer as necessidades do seu cooperado, garantindo melhores condições de vida (sociais e econômicas) a ele. Esse conjunto de princípios (KURIMOTO, 2016; DRAPERI, 2016; BANCEL, 2016; NOVKOVIC, 2016; WILSON e SHAW, 2016; CHENEY, DAVIS e RESER, 2016; CRACOGNA, 2016) são contextualizados de acordo com sua época sem ter seu núcleo modificado.

Deve-se considerar que as cooperativas também são empresas, que se desenvolvem “dentro do regime econômico atual e tendo que lutar contra a concorrência das empresas” (MLADENATZ, 2003, p. 258-59). Ou seja, para a gestão da empresa cooperativa, aqui chamada somente de cooperativa, é necessária a apropriação dos conceitos de administração geral. Entretanto, a natureza das cooperativas, bem como a motivação por trás da associação de

um indivíduo nesse tipo de negócio, não se resume ao objetivo pelo lucro. Não se trata aqui de desqualificar o retorno econômico, que continua sendo um dos importantes fatores de desenvolvimento das cooperativas, mas se trata de considerar os aspectos do cooperativismo na gestão dessas organizações como um elemento potencializador para o seu desenvolvimento.

A AIO nasce como um *continuum* da AO. A AO tem sua gênese nas teorias de gestão do conhecimento com a proposta de pensar a metodologia para a criação, formação, apropriação e replicação dos conhecimentos para a gestão e desenvolvimento da organização. Assim, a aprendizagem organizacional caracteriza-se pelo processo de construção social do conhecimento que, criado pelo indivíduo, é institucionalizado e transformado em objetivos organizacionais (STEIL e ANGELONI, 2009). No contexto da AIO, esse processo de construção social do conhecimento ocorre em duas ou mais organizações, para que as empresas estejam preparadas para trabalhar de forma colaborativa no plano interorganizacional (KNIGHT, 2002; MOZZATO, 2012). A AIO “refere-se à aprendizagem no contexto de grupos ou pares de organizações que estão cooperando proativamente” (KNIGHT, 2002, p. 429).

No processo de AIO, as relações entre as duas ou mais empresas ocorrem impulsionadas pelos ganhos econômicos que ambas terão. Caso estes ganhos deixem de estar evidenciados, as relações são dissolvidas. As relações interorganizacionais, que configuram a pré-disposição para a aprendizagem, podem ocorrer nas cooperativas não apenas pelos ganhos econômicos que ambas terão na relação, mas em função dos princípios cooperativos que orientam essas organizações em suas atividades. Desta forma, esta tese busca considerar como os elementos teóricos do cooperativismo, aqui configurados a partir dos seus sete princípios, influenciam no processo de AIO.

1.1 Problemática

O ambiente atual apresenta-se competitivo, com transformações tecnológicas de velocidades exponenciais, com isso, as organizações objetivam consolidar conhecimentos, tecnologias e formas de adaptação e sobrevivência (ARGOTE, MCEVILY e REAGANS, 2003). Tal cenário revela a importância de aprender, reaprender, desaprender, inovar, adaptar-se, e transforma-se, a tal ponto que tais atividades são como rotina para organização. Para o contínuo processo de melhoria de desempenho, a aprendizagem, a análise, a imitação, a transformação tecnológica tornam-se elementos que fortalecem vantagens competitivas da organização (MARCH, 1991). Não por acaso a aprendizagem organizacional e interorganizacional tem sido a lente teórica de vários estudos acadêmicos com vistas à análise

de ações organizacionais (MOZZATO e BITENCOURT, 2014). Na abordagem da AIO, todos esses fatores ocorrem sem o peso da hierarquia organizacional. É necessário que, para o processo de AIO ocorra, exista um ambiente propício para a aprendizagem, receptivo e mútuo (LARSSON, et al, 1998).

Diferente do processo de AO que requer um certo grau de institucionalização (individual ou grupal) para sua ocorrência, no âmbito da AIO, esses processos não precisam ser institucionalizados.

entende-se que as atividades cotidianas desenvolvidas em relações interorganizacionais oferecem espaços sociais de aprendizagem estruturados e não estruturados, por meio dos quais ocorrem os eventos de aprendizagem (acontecimentos e experiências) que proporcionam os episódios de aprendizagem. O estabelecimento de relações entre diferentes agentes são propícios para a ocorrência de episódios de aprendizagem, desencadeando a AIO (MOZZATO e BITENCOURT, 2013, p. 5)

Assim, as relações que ocorrem entre os agentes de nível tático de diferentes organizações podem constituir um ambiente propício para a AIO. As empresas privadas criam esses ambientes a partir das motivações por ganhos econômicos e as discussões teóricas sobre AIO dão conta de suprir essa necessidade das organizações. Mas as cooperativas são organizações econômicas distintas das empresas tradicionais, que disputam o mesmo cenário já apresentado (SCHNEIDER, 2012) e torna-se desafiador manter a sua competitividade utilizando-se de técnicas e teorias de organizações hierárquicas, sobretudo na análise do processo de aprendizagem. E neste aspecto, reside a lacuna teórica para a constituição desta tese.

Essas organizações são orientadas a atuarem no mercado seguindo os princípios e valores do cooperativismo, ou seja, como elas são em sua natureza associações de pessoas e não de capital, seus propósitos de existência não são apenas econômicos. Em se tratando dos processos de AIO, que leva em consideração a promoção de um ambiente favorável a ele, o nível tático das organizações mostra-se relevante para estudo destes processos.

A Teoria Econômica da Cooperação defende, de modo geral, a utilização de técnicas contemporâneas de gestão e, sobretudo, a viabilidade econômica para sua formação. Nessa concepção, a cooperativa é um “agrupamento de indivíduos que defendem seus interesses econômicos individuais por meio de uma empresa que eles mantêm conjuntamente” (PINHO, 2004, p.22). A referência dessa corrente teórica é a escola de Münster (Alemanha), que conta com a participação de um grupo de professores do Instituto de Cooperativismo da Universidade de Münster, como Boettcher, Eschenburg, Bençoe, Grossfeld, entre outros, além de

compreender membros de alguns Institutos Universitários da América Latina (PINHO, 2004). Nessa teoria, a racionalidade científica presente nas áreas de economia e administração é predominante, de forma que o objetivo das organizações cooperativas é a maximização do atendimento dos interesses individuais, por meio coletivo (PINHO, 2004). Sem a intenção de reformar o homem ou a sociedade, concentra-se na pesquisa da capacidade competitiva das empresas cooperativas. O papel da educação cooperativista seria de destacar os direitos e deveres do associado e as vantagens em se estar em uma cooperativa (BENECKE, 1980).

A teoria econômica neoclássica pressupõe que os agentes que atuam no mercado possuem informação e racionalidade total, fazendo com que eles sejam capazes de proceder à tomada de decisão tanto de produção como de consumo. Há sempre um procedimento de autointeresse de forma ética e benigna, a propriedade é claramente definida e o nível analítico concentra-se no equilíbrio geral de mercado, no qual o sistema de preços é o alocador de recursos (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Dessa forma, as cooperativas não terão, do ponto de vista econômico, uma existência autônoma e independente dos seus membros, como ocorre nas sociedades de capitais, mas deverão existir como organizações econômica intermediárias, postas a serviço da satisfação das necessidades das economias entre os cooperados. Nas sociedades cooperativas, o cooperado assume, ao mesmo tempo, as funções de usuário e proprietário da empresa, transferindo funções da sua economia individual para a empresa cooperativada. Para tanto, é importante discutir a função utilidade do cooperado, e o resultado econômico “lucro” (excedente ou sobra) do cooperado e seu inter-relacionamento com a empresa cooperativa, buscando uma abordagem sob o ponto de vista do cooperado (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

O princípio da abordagem que vê a cooperação como resultado econômico de utilidade e lucro é de que o produtor (cooperado), em seu comportamento de pré cooperação, toma decisões e atitudes como um “consumidor de serviços”. Assim, ele sempre optaria por alternativas que possibilitassem um aumento de sua satisfação diretamente, mediante o aumento da sua renda, indiretamente, mediante a diminuição de riscos e/ou custos. Considerando esses aspectos, o indivíduo toma uma decisão só quando a cooperação possibilita maior satisfação de suas necessidades, comparando sempre a cooperação com outras possibilidades de ação (ESCHENBURG, 1983). As cooperativas orientadas para a economia de mercado são formadas por agentes coordenados inicialmente na forma horizontal, e é um incentivo para a integração de atividades do produtor rural, não individualmente, mas associadamente (SEXTON, 1986).

O lucro do cooperado vai depender da função de custo marginal da cooperativa, que é resultado também da agregação das economias associadas e do grau da sua integração. Portanto,

o que se pode abstrair dessas argumentações é que o nível de qualidade do cooperado e a sua maximização dependem do nível da sua renda, que está diretamente ligada ao seu lucro e, portanto, dependente das funções de custo marginal e de receita marginal de sua cooperativa (PHILLIPS, 1953 apud SEXTON, 1986).

Essa abordagem se concentra na cooperativa sob a ótica do cooperado, da sua utilidade e da maximização de lucros. No entanto, essas variáveis irão depender diretamente da evolução da empresa cooperada de modo inter-relacionado. E, portanto, é fundamental a visão do comportamento da empresa (no sentido econômico de firma) e das particularidades da planta associada frente às empresas de capital para a compreensão do cooperativismo como empreendimento. É possível fazer a equação de uma firma de capital agro processadora, por exemplo, em comparação a uma empresa cooperativa. Como doutrinariamente a cooperativa não tem o objetivo de lucro e a própria legislação classifica o seu resultado como sobras do exercício, a diferenciação de postura entre as duas firmas citadas é que, enquanto a firma de capital tende a maximizar o seu lucro, que é inversamente proporcional aos ganhos do produtor, a cooperativa busca, pela ausência de lucro, maximizar os ganhos do produtor associado (KNUTSON, 1966).

O modelo apresentado por Knutson (1966) apresenta o lucro como uma função do preço recebido e quantidade dos produtos processados, do preço e da quantidade dos insumos adquiridos, do preço e da quantidade do produto adquirido dos produtores, e de um custo fixo dessa empresa. Knutson (1966) desenvolveu esse modelo e trabalhou com a argumentação da não existência de ganhos monopolísticos nas empresas cooperativadas e as dificuldades de investimento. Esses resultados demonstram uma empresa cooperativa, dado o preceito doutrinário de ausência de lucros, poderia estar operando de forma a maximizar os seus “serviços” ou benefícios aos cooperados associados, ou de forma que tenderia a uma situação de máxima eficiência física e não econômica, podendo trazer consequências futuras adversas ao empreendimento.

Dessa forma, fica evidente que, sob a ótica microeconômica, a empresa cooperativada proporciona ao cooperado maior renda média, trazendo utilidade, possivelmente devido à prestação de serviços e ao princípio doutrinário da distribuição das sobras. Por outro lado, essa empresa tenderia a maximizar essas prestações ou benefícios concedidos aos seus associados, que ao mesmo tempo são proprietários e usuários da empresa, podendo levar esse empreendimento a uma situação de máxima eficiência física no uso de insumos, e não a máxima eficiência econômica, em decorrência do preceito doutrinário da ausência de lucros ou ganhos (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Nas cooperativas, os associados são aqueles que detêm os direitos residuais de retorno ao fluxo de rendimentos gerados pelo empreendimento. Mas, como os direitos de propriedade sobre esses ativos são divididos entre muitas pessoas e não há separação completa, os proprietários não podem apossar-se dos fluxos oriundos desses direitos de forma igualmente completa. Funcionam como uma organização com direitos de propriedade acima da corporação pois cada membro tem o poder de interferir no destino da empresa, não proporcionalmente à sua participação de capital ou como acionista, mas de acordo com o princípio de a cada homem, um único voto (ZYLBERSZTAJN, 1994).

Essa abordagem teórica, que coloca a cooperação como elemento-chave da organização cooperativa, a considera enquanto objeto de pesquisa sem considerar os aspectos teóricos do cooperativismo, enquanto filosofia e movimento. A literatura encontrada evidencia esse aspecto, considerando os aspectos jurídicos e contábeis dessas organizações, ou seja, sua composição, seus estatutos e as implicações do seu desempenho econômico.

Assim, trata-se de pensar o cooperativismo como fator primário à cooperativa e, por isso, pensar o processo de aprendizagem a partir de um novo olhar, que considera esses fatores também, além dos fatores já tratados na teoria. Assim, a pergunta que orienta esta tese é: **Como as características do cooperativismo influenciam a aprendizagem interorganizacional em cooperativas de distribuição de energia elétrica no Estado do Rio Grande do Sul?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como as características do cooperativismo influenciam a AIO em cooperativas.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Mapear as relações de aprendizagem de AIO nas cooperativas de distribuição de energia elétrica;
2. Identificar os agentes que compõem as redes de AIO nas cooperativas de distribuição de energia elétrica do Estado do Rio Grande do Sul;
3. Identificar alguns processos de AIO realizados pelos agentes compõem as redes de aprendizagem nas cooperativas de distribuição de energia elétrica.

4. Identificar o perfil de compreensão de cooperativismo dos agentes que compõem as redes de AIO nas cooperativas de distribuição de energia elétrica;

1.3 Justificativa da Pesquisa

Esta pesquisa justifica-se na sua dimensão teórica, pois há lacuna apresentada no estudo de AIO que até o presente tem se debruçado na organização mercantil e pouco em cooperativas, ou seja, praticamente não há estudos sobre aprendizagem organizacional em cooperativas, que compreendam este processo, esta organização como diferente e, sendo assim, com um processo de AIO singular. A AIO, considerada como o *continuum* do processo de aprendizagem organizacional, foi desenvolvida a partir da década de 1990 (LARSSON *et al.*, 1998). Caracterizada pela troca de conhecimentos e construção coletiva de organizações que estão dispostas a cooperar a fim de maximizar seus ganhos (KNIGHT, 2002). Contudo, as redes de aprendizagem que são formadas entre os agentes de desenvolvimento dessas organizações são onde há a interação com o objetivo de aprenderem juntas (KNIGHT, 2002). Assim, as organizações interagem em torno de um objetivo comum. A aprendizagem de rede acontece quando toda a rede aprende e não apenas algumas organizações aprendem em um processo institucionalizado. Esse objetivo comum, para as empresas mercantis, traduz-se na maximização dos lucros de cada instituição, entretanto, nas cooperativas, além do objetivo comum de maximização dos ganhos (não apenas financeiros), pode haver um objetivo de defesa do sistema.

O cooperativismo contextualiza-se como o fundo filosófico que orienta, na forma dos princípios do cooperativismo, a atuação das cooperativas. O processo de AIO apresenta-se em duas dimensões, uma dispõe sobre as relações interorganizacionais, e outra sobre aprendizagem. São dimensões base para a construção desse processo. A literatura pesquisada dispõe sobre a construção desse processo em empresas mercantis, vez ou outra, a cooperativa é objeto de pesquisa, sendo tratada como uma empresa, sem considerar as características singulares desta organização, que emanam da forma como os agentes veem o mundo.

As cooperativas, ao fazerem parte de um sistema cooperativista, já estão em uma rede de relacionamento, e são, em geral, orientadas pelos princípios do cooperativismo. Logo, esses agentes podem ter uma pré-disposição para a aprendizagem conjunta. Assim, a tese justifica-se pela possibilidade de analisar o processo de AIO nessas organizações, considerando o cooperativismo como um dos fatores que pode influenciar esse processo. E ainda pode

contribuir para a prática gerencial de desenvolvimento da AIO na rede, considerando um possível diferencial competitivo da cooperativa: os valores e princípios do cooperativismo.

1.4 Estrutura dos Capítulos

A presente tese está estruturada da seguinte forma. A primeira parte trata da Introdução, que introduz leitor ao tema, objetivos, problemática e justificativa da pesquisa. O Capítulo 2 dispõe o referencial teórico utilizado para dar base à problemática proposta pela tese. Esse capítulo divide-se em duas seções secundárias: uma, sobre os aspectos teóricos do cooperativismo e outra, caracteriza os principais conceitos de AIO. O Capítulo 3 trata dos procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos propostos pela tese. O Capítulo 4 apresenta os resultados da pesquisa, neste caso, os quatro casos que compõem as redes analisadas e o seu contexto. O Capítulo 5 faz a discussão dos resultados alcançados à luz das teorias que basearam a problemática da tese. Por último, no Capítulo 6, são apresentadas as considerações finais da tese, bem como as limitações e indicações para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo dedica-se a expor as bases teóricas da tese. Na primeira seção propõe-se a discussão teórica do cooperativismo, ou seja, a forma de pensar por trás das cooperativas, que são também conceitualizadas enquanto organizações econômicas. A segunda seção destina-se a compreensão dos aspectos teóricos que compreendem a aprendizagem interorganizacional. A terceira e última seção indica o *framework* teórico para pensar a aprendizagem organizacional em cooperativas.

2.1 Cooperativismo e a Caracterização da Cooperativa

O cooperativismo é uma forma de pensar que tem na cooperação a base sobre a qual se constroem todas as atividades econômicas. Consiste na primazia das pessoas na economia e na cooperação para o seu desenvolvimento. É o paradigma conceitual por trás da cooperativa (SCHNEIDER, 2012). Valores como autoajuda, a autorresponsabilidade, a democracia, a igualdade, a equidade e a solidariedade são desenvolvidos entre aqueles que acreditam nesse sistema o incorporam em suas cooperativas (NAMORADO, 2000; PINHO, 2003; MLADENATZ, 2003; PINHO, 2004; MÜNKNER e MATEUS, 2011; BIALOSKORSKI NETO, 2012; SCHNEIDER, 2012; ACI, 2015).

Em contraponto ao *Homo Economicus* defendido por Taylor ainda no início do século XX, que busca única e exclusivamente o retorno econômico em suas atividades, o *Homo Cooperativus* é aquele que crê em valores éticos da honestidade, atitude receptiva, responsabilidade social e respeito aos outros (MÜNKNER e MATEUS, 2011). Assim, esse indivíduo é aquele que constrói o cooperativismo em sua forma de ver e de construir a vida em sociedade.

A experiência conhecida como os Tecelões de Rochdale, fundada em 1844, considerada a primeira cooperativa moderna do mundo, surgiu em meio às consequências da Revolução Industrial de jornadas exaustivas de trabalho, baixa remuneração e escassez de alimentos e produtos de primeira necessidade. Assim, essa experiência resulta da busca por melhores condições de vida para aqueles que quisessem juntar-se aos colegas e fazer parte da então recém criada cooperativa (HOLYOAKE, 2014). Essa cooperativa objetivou a construção de uma organização normativa também nas questões morais e isso é chave para o cooperativismo como visão de mundo. A doutrina cooperativista seria “àquilo a que se deve ater quando existe a pretensão de conseguir o que se necessita e, de igual modo, proporcionar as regras práticas ou

princípios para o alcance dos objetivos” (CRACOGNA e BALBI DE GONZALO, 1985, p. 12).
E pode-se apresentar como:

Sendo o cooperativismo uma realidade dinâmica, o enfoque filosófico-doutrinário poderá orientar-nos sobre o que devemos fazer hoje na realidade que nos circunda, com tudo o que já sucedeu na história do cooperativismo e, em vista do que foi e do que é hoje, projetar sua continuidade para o futuro. A doutrina, por sua vez, inspira um sistema que compreende uma estrutura e uma organização, com suas leis, estatutos e regimentos etc., e um movimento que tem sua dinâmica processual feita por homens, no uso de sua libertação, em busca da satisfação de suas necessidades materiais e culturais e de sua realização individual e comunitária. A doutrina é constituída pelos elementos não observáveis de imediato, mas que constituem a base de sustentação do cooperativismo e lhe conferem a especificidade frente a outras organizações. E esta base é constituída especialmente pelos valores da liberdade, da justiça e da solidariedade (SCHNEIDER, 1991, p. 75).

Desde o primeiro momento, ainda embrionário no contexto contemporâneo, a educação esteve como pilar para promover essa nova forma de ver o mundo (SCHNEIDER, 1991). A educação é não apenas condição prévia, mas necessária antes e durante a existência da cooperativa para garantir a sua perenidade (MARTIN, 2005). Assim, as cooperativas possuem em sua missão a promoção da educação, da formação e da informação dos associados e do público em geral. A Aliança Cooperativa Internacional – ACI, fundada em 1895, com o objetivo de unir as cooperativas no mundo e promover o cooperativismo, assume a responsabilidade de ser a guardiã dos valores e princípios do cooperativismo. Esses princípios, pactuados de forma global, são atualizados conforme as transformações mundiais e servem para apresentar novas formas de indicar os valores do cooperativismo, sendo o principal, a primazia do trabalho sobre o capital.

A ACI aborda que o cooperativismo tem como valores a “autoajuda, responsabilidade pessoal, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Seguindo a tradição dos seus fundadores, os membros da cooperativa creem nos valores éticos da honra, da transparência, da responsabilidade social e da preocupação com os demais” (ACI, 2015, p. 2 – tradução do autor). Apesar das transformações globais de natureza geral, os fundamentos da empresa cooperativa permanecem inalterados. Os valores defendidos pelo cooperativismo não mudam, mas a aplicação dos princípios cooperativos é reavaliada periodicamente, de forma que acompanhe as transformações econômicas e sociais. A última avaliação foi realizada em 1995 e constituiu os atuais Sete Princípios do Cooperativismo. Os princípios refletem o cooperativismo hoje em sua composição teórica pactuados pelo Congresso do Centenário e Assembleia Geral em Manchester – Inglaterra (ACI, 2017). Assim, os sete princípios abordados são: a) Adesão voluntária e livre; b) Gestão democrática pelos associados; c) Participação econômica dos

associados; d) Autonomia e independência; e) Educação, formação e informação; f) Cooperação entre cooperativas; g) Preocupação com a comunidade.

O princípio da Adesão Voluntária e Livre está ligado à ideia de que as cooperativas são organizações voluntárias e abertas a todas as pessoas capazes de usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de associação, sem discriminação de gênero, condição social, raça, convicção política ou religiosa (KURIMOTO, 2016). A ACI considera voluntário o fato de nenhuma pessoa poder ser obrigada a participar de uma cooperativa. Ao aceitar participar de uma cooperativa, automaticamente o cooperado aceita tacitamente os valores do cooperativismo, bem como as responsabilidades de participar de uma cooperativa e não apenas os benefícios. Ou seja, o cooperado deverá ser cobrado a participar, pois toda a estrutura democrática legítima exige a participação e a vigilância atenta pela propriedade de uso coletivo (KURIMOTO, 2016).

Por outro lado, esse princípio também ataca a proposição de ser uma organização de alguns e não de todos, mas também é importante compreender o “todos” e o “alguns”. Considerando uma cooperativa agropecuária, caso o trabalhador rural reúna as características que a cooperativa indica em seu estatuto e esta possa receber novos cooperados, este ou aquele aspirante a cooperado não pode ser preterido em função dos seus credos, condição social, raça, convicção política. Em outras palavras, se o cooperado atende os pré-requisitos de forma objetiva, ele não pode ser recusado pela sua forma de pensar (KURIMOTO, 2016).

As diversas formas de ver o mundo, em processo dialético, é o que fortalece o espírito do cooperativismo. Esse espírito deve ser aprendido e não imposto, a imposição cria raízes curtas e gera descomprometimento (SCHNEIDER, 2012).

Nalguns países as cooperativas atuam como monopólios de Estado, caso das cooperativas que fornecem água e eletricidade. Nesse caso, a adesão está aberta aos residentes no território em que o serviço é autorizado. No âmbito dessas zonas de serviço, os poderes públicos não devem obrigar as pessoas físicas a se tornarem membros para receber os serviços essenciais. Por exemplo, as cooperativas que distribuem serviços telefônicos ou elétricos podem prever um mecanismo permitindo o acesso aos seus serviços àqueles que optem por não aderir à filiação cooperativa por razões religiosas ou outras (KURIMOTO, 2016, p. 4-5).

Simon (2011) apresenta a história das cooperativas de distribuição de energia no Brasil, sobretudo no Estado do Rio Grande do Sul, e indica que muitas destas cooperativas foram fundadas pelo incentivo da verba do Banco Interamericano de Desenvolvimento- BIRD, que condicionou o repasse de verbas para o desenvolvimento da distribuição da energia elétrica às

cooperativas. Esse princípio está imbricado com a construção do quinto princípio, para gerar cooperativistas antes de criar cooperativas (GARZÓN, 1978, p. 171).

A produção acadêmica da área de gestão e negócios, quando trata da cooperativa (ZYLBERSZTAJN, 1994; HIND, 1999; FULTON, 1999; ZYLBERSZTAJN, 2002; COOK e BURRESS, 2009; FENG, 2010; CHADDAD, 2012; CHADDAD e ILIOPOULOS, 2013; HERBST e PRÜFER 2016) de fato, trata apenas da cooperativa como objeto de estudo e carrega em suas análises a sua própria visão de mundo e acaba por ter dificuldades de compreender as várias características *sui generis* da cooperativa. No bojo desta questão está o desafio de administrar uma organização que é formada por pessoas que devem possuir a mesma forma de ver o mundo, ou seja, os valores do cooperativismo (já mencionados no início deste capítulo), mas que podem (inclusive incentiva-se) contar com pessoas que pensem de forma tão diversa em vários temas delicados da vida social contemporânea. O primeiro princípio gera para o administrador de cooperativas um desafio que pode ser evitado nas empresas mercantis: admitir todo o tipo de pessoa, com os mais diversos credos e buscar que todos trabalhem em prol do bem comum, ou seja, da cooperativa (KURIMOTO, 2016).

O segundo princípio - Gestão Democrática pelos Associados -, implica na diferença entre o paradigma do cooperativismo e o paradigma capitalista contemporâneo: cada pessoa, um voto. O compromisso com a democracia do cooperativismo distingue a cooperativa da empresa mercantil (SALVATORI, 2012). Em tese, a democracia não é um conceito complexo, mas o seu exercício apresenta um desafio para as organizações.

Em um primeiro momento, é preciso compreender que tanto o primeiro princípio como o segundo implica em comprometimento do cooperado. Esse é o seu negócio, faz parte da sua manifestação pessoal, reflete o seu ser e, por isso, este deve estar envolvido (SCHNEIDER, 2012). Num segundo momento, entende-se o cooperado como instituição máxima de decisão da cooperativa, ou seja, nenhuma decisão pode ser tomada que vá de encontro aos interesses dos cooperados e, desta forma, a Assembleia Geral (onde estão todos os cooperados) é a instância máxima de decisão (DRAPERI, 2016).

Tanto para Zylbersztajn (2002) quanto para Cook e Burress (2009) e Chaddad e Iliopoulos (2013), o problema de controle passa por uma visão econômica. Nem sempre os cooperados serão capazes de possuir conhecimento e habilidades necessárias para gerir uma cooperativa, sobretudo cooperativas complexas. Nesse caso, a orientação é permitir que a cooperativa seja administrada por especialistas do mercado. A métrica que define se o cooperado pode ou não gerir a sua cooperativa está diretamente ligada à capacidade econômica

da cooperativa de gerar resultados. Zylbersztajn (2002) apresenta, entre os quatro problemas da organização cooperativa, o problema de controle.

Como característica natural do ideário do cooperativismo a democracia da cooperativa apresenta o cooperado como aquele que detém a capacidade de analisar e trabalhar para o melhor retorno social para si e para todos os envolvidos (SCHNEIDER, 2012; DRAPERI, 2016). E por isso mesmo, existem os princípios quatro e cinco que versam da Autonomia e Independência e da Educação, Formação e Informação. Não se descuida da dimensão econômica da cooperativa, mas evocando o valor principal do cooperativismo, qual seja, a primazia do trabalho frente ao capital, a dimensão econômica é instrumento para o alcance dos resultados sociais, aspiração central da cooperativa (SCHNEIDER, 2012; BIALOSKORSKI NETO, 2012).

A gestão democrática deve assim ser ensinada. A substituição por pessoal especializado garantirá apenas que pessoas especializadas na gestão de empresas mercantis que diferem na forma de ver o mundo e na forma de ver a função de cada organização assumam cargos de gestão. Assim, a gestão democrática deve refletir a diversidade das formas de pensar e de ser dos cooperados que formam a cooperativa. Para fortalecer os laços entre os cooperados, a cooperativa deve estar comprometida com abertura, transparência e responsabilidade, prestando contas regularmente. Em última instância, a gestão democrática é a opção para substituir quem faça uma gestão temerária (NAMORADO, 2005; SCHNEIDER, 2012; BIALOSKORSKI NETO, 2012; DRAPERI, 2016).

Na empresa mercantil de propriedade privada, mesmo que a gestão seja temerária, não há instrumento para troca de gestão. Na sociedade de ações existem possibilidades, mas a gestão é considerada temerária se o capital não é bem remunerado e não há preocupação com o trabalho. Aliás, a eficiência é comumente ligada à capacidade de reduzir a remuneração do trabalho, no limite de manter a organização a pleno funcionamento, qual seja, a remuneração do capital aplicado (DRAPERI, 2016). É pela gestão democrática que o cooperativismo garante a melhor forma de remunerar o trabalho e, assim, cumprir com seu terceiro princípio: Participação Econômica dos Associados.

Namorado (2005) destrincha a construção desse princípio, que levou à afirmação que “as cooperativas existem para responder às necessidades das pessoas; o seu objeto principal não é o de gerar ganhos especulativos a partir do capital investido” (BANDEL, 2016, p. 1). Namorado (2005) explica que, como o objetivo da organização cooperativa é o alcance do desenvolvimento das pessoas, os fundos legais que existem em várias constituições são instrumentos para alcançar este objetivo.

Sexton (1997) apresenta o problema de horizonte que, analisado à luz da teoria econômica, indica que os cooperados não estariam inclinados a apoiar estratégias que gerassem imobilização de capitais por longo tempo. Para o autor, esse movimento resulta pela análise que a riqueza individual não varia junto à cooperativa, pois não se pode negociar as quotas de participação.

Tanto esse comportamento quanto a análise partem de uma visão de mundo que vê, como avaliação do investimento, o ganho individual. Esse princípio vai além dos ganhos individuais e, ainda assim, trata dos ganhos econômicos que os cooperados obtêm por fazerem parte da cooperativa. Para isso, desde a fundação do cooperativismo moderno, o indicado é devolver ao cooperado de acordo com seu envolvimento (negociação) com a cooperativa (BANCEL, 2016). Ou seja, o cooperado tem ganhos econômicos, individuais e coletivos e, destes últimos, ele pode fazer usufruto, mas não assumir a posse. O ganho está no uso das estruturas da cooperativa e não na posse para posterior negociação (NAMORADO, 2005; BANCEL, 2016). “O capital entregue pelos membros não é, sobretudo, investido para gerar um retorno sobre o investimento; trata-se de ‘capital posto em comum’ investido para fornecer bens, serviços ou mão de obra de que os membros necessitam, a um preço justo” (BANCEL, 2016, p. 3).

No geral, o debate sobre o terceiro princípio repousa no fato de que a participação econômica do associado está imersa na ideia de que o desenvolvimento econômico é meio e não fim. Dessa forma, o cooperado irá auferir ganhos individuais, mas este não é de fato o objetivo desse tipo de organização. O objetivo é gerar meios, um ambiente onde todos os que fazem parte da cooperativa possam obter o necessário para o seu bem-estar, de forma proporcional ao seu próprio trabalho e envolvimento com a cooperativa e não no capital que este cooperado depositou na cooperativa (BANCEL, 2016). “Este 3º Princípio é apenas uma das facetas da identidade cooperativa. Há que examiná-lo, pois, a par dos restantes elementos da definição da identidade cooperativa, tal como enunciada na Declaração sobre a Identidade Cooperativa e os Valores e Princípios cooperativos da Aliança” (BANCEL, 2016, p. 6).

Para alguns autores do cooperativismo (NAMORADO, 2000; PINHO, 2003; MLADENATZ, 2003; PINHO, 2004; NAMORADO, 2005; MÜNKNER e MATEUS, 2011; SCHNEIDER, 2012; BANCEL, 2016), a supervalorização desse princípio frente aos demais é reflexo de como a pessoa vê o mundo, ou seja, que compreende que a maximização do capital individual é o indicativo de sucesso. Em última análise, colocaria o capital como objetivo de vida, acima do trabalho, e essa concepção vai contra um dos principais valores do cooperativismo. Para alcançar suas metas e objetivos, uma cooperativa precisa de várias

gerações de membros para alocar recursos de longo prazo sem qualquer espírito especulativo. Mesmo que seu investimento seja reembolsável, eles concordam em não sacar mais dinheiro do que o valor investido e, no máximo, obter um retorno sobre ele com um mero ressarcimento para que o capital não perca o seu valor no longo prazo (BIALOSKORSKI NETO, 2012; ACI, 2015). Mesmo que alguma empresa, ou mesmo uma pessoa queira investir em uma cooperativa, o capital investido não dará a este o controle da cooperativa, o que garante o respeito ao quarto princípio: Autonomia e Independência.

As cooperativas são organizações autônomas de entreajuda, controladas pelos seus membros. No caso de entrarem em acordo com outras organizações, incluindo os governos, ou de recorrerem a capitais externos, devem fazê-lo de modo a que fique assegurado o controle democrático pelos seus membros e se mantenha a sua autonomia como cooperativas” (NOVKOVIC, 2016, p. 1).

A leitura desse princípio, em um primeiro momento, pode parecer óbvia dado que a cooperativa é uma organização do direito privado, logo, estaria garantida a sua autonomia e independência. Mas ao longo do tempo, as mudanças globais e as interferências governamentais e do mercado tornaram esse princípio estratégico para o desenvolvimento do cooperativismo (MLADENATZ, 2003; PINHO, 2004; NAMORADO, 2005). No Brasil, por exemplo, o fomento ao cooperativismo teve ação direta dos governos federais e, durante os períodos de governos não democráticos, o controle destas organizações teve intensa intervenção estatal (MOURA, 1947; PINHO, 2008). Em 1971, com a promulgação da Lei 5.764, o controle estatal sobre as cooperativas foi institucionalizado, sendo reformulado apenas em 1988, com o processo de redemocratização do Estado. Nesse momento, as cooperativas passaram a ter novamente o controle sobre seu funcionamento (PERIUS, 2001).

Esse princípio, além do viés democrático frente ao governo, garante a autonomia e a independência das organizações cooperativas frente ao mercado (outras empresas), ou seja, garantir que nenhum indivíduo ou corporação tenha maior poder de decisão que o conjunto de associados. Por isso, o terceiro princípio define que o capital deve ter remuneração limitada, ou seja, investir capital na cooperativa não deve ser visto como a possibilidade de ter ganhos gerados pelo trabalho (MLADENATZ, 2003; NAMORADO, 2005; NOVKOCIC, 2016). Essa medida é importante para garantir que a cooperativa não perca a sua autonomia e independência seja para pessoas físicas e/ou jurídicas. Cook (1995), ao apresentar alguns problemas das organizações cooperativas, dispõe um deles como sendo o portfólio, dado que a cooperativa não tem incentivo para investimentos (respeitando o terceiro e quarto princípios) acaba reduzindo a possibilidade de aumentar os tipos de produtos e serviços que possam servir aos

cooperados e à comunidade. Tanto a análise quanto o comportamento de não desejar investir na cooperativa em função do rendimento limitado estão baseados em uma perspectiva de mundo que busca o máximo retorno ao capital investido, fazendo com que todos os fatores de produção estejam a serviço do capital. A teoria do cooperativismo dispõe o oposto, de que o capital é o meio, ele está a serviço dos fatores de produção. Compreender essa forma de pensamento é determinante para a gestão eficiente das cooperativas, assim, o quinto princípio do cooperativismo dispõe sobre o processo de educação cooperativa/cooperativista.

O princípio da Educação, Formação e Informação é talvez aquele que mais diferencie a cooperativa da empresa mercantil, pois trata do princípio que educa, forma e informa sobre o tipo de organização que o indivíduo faz parte. Nessas três dimensões, estão inclusas a educação para a cooperação, capaz de fornecer subsídios para que o cooperado compreenda o cooperativismo em sua essência. A formação cooperativista é capaz de fornecer a base para a compreensão das singularidades da organização cooperativa e o sistema cooperativista. Por fim, a informação sobre o cooperativismo atua como geradora de confiança, sentimento de pertencimento e promove o fortalecimento do cooperativismo junto à comunidade da qual a cooperativa faz parte (DRIMER e DRIMER, 1981; SCHNEIDER, 1991:2003).

As cooperativas oferecem, conforme diretriz do princípio, educação e treinamento para os cooperados, para os dirigentes eleitos, para administradores e executivos, colaboradores. Também têm a prerrogativa de trabalhar a educação e informação para o público em geral, em especial as novas gerações e lideranças sociais. Desse modo, deve também trabalhar para informar e educar sobre o cooperativismo o público em geral, especialmente as novas gerações e os líderes de opinião (NAMORADO, 2000; MLADENATZ, 2003; PINHO, 2004; NAMORADO, 2005; SCHNEIDER, 2012; WILSON e SHAW, 2016).

Para os pioneiros, a educação dos associados já era relevante, sendo uma questão basilar. Era desejo destes colaborar na educação dos cooperados, sendo assim, sempre que possível, cada nova cooperativa contava com biblioteca e cursos de alfabetização (PINHO, 2004; NAMORADO, 2005; SCHNEIDER, 2012; HOLYOAKE, 2014). Esse foi o modo encontrado para formar primeiro uma pessoa com valores, depois, cooperativistas, para só depois formar a cooperativa. Por isso, foi destinado dois e meio por cento dos lucros para a educação (HOLYOAKE, 2014, p. 43). Esse processo acabou gerando um comprometimento histórico do movimento para com a educação.

Boa gestão e educação cooperativa estão interligados na história (PINHO, 2004). Para que haja boa gestão, é necessário que os associados compreendam a sua função, estejam envolvidos e informados. Compreender, nesse caso, que fazem parte de uma estrutura

democrática, que exige participação, nos mais diversos colegiados dessa organização. Por isso, a relevância de compreender esses instrumentos que fortalecem a democracia na cooperativa, e essa compreensão se dá através da educação para tal (WILSON e SHAW, 2016). A última atualização dos princípios - o princípio da educação, formação e informação - ficou ainda mais claro, explicitando que a cooperativa faz tais ações com seus cooperados, pois isso, desenvolve a própria cooperativa. Nesse sentido, informar os jovens e os líderes formadores de opinião sobre as vantagens da cooperação acaba sendo fonte de vantagem competitiva das cooperativas (WILSON e SHAW, 2016).

A educação em si é um processo coletivo, que acontece nas trocas de conhecimentos. Cada indivíduo opera em um campo, dentre os vários da sociedade, e o campo influencia e é influenciado pelos seus agentes. A geração de conhecimento se dá no processo de pensar e viver o mundo, dando significados ao que é real, buscando entender a vida (FRANTZ e SCHÖNARDIE, 2016, p. 26). Nesse sentido de pensamento, a educação em cooperativismo trabalha com duas linhas: a educação e a formação. A educação está voltada ao entendimento daquilo que é basilar no cooperativismo, sua filosofia, valores e princípios. A formação está voltada ao desenvolvimento individual do cooperado, tanto pessoal como profissionalmente. A formação é mais instrumentalista, para que o cooperado faça bem a sua função fim na cooperativa (SCHNEIDER, HENDGES e SILVA, 2010, p. 31). Contudo não deixa de propor uma reflexão crítica que parte da cooperação para construir aspectos ligados a planejamentos e decisões profissionais, econômicas, sociais e, inclusive, técnicas (SÁ, 2010).

Já a educação cooperativa para os gestores das cooperativas está focada em possibilitar saberes relevantes para que possam desempenhar suas atividades, bem como aprender de forma contínua. Cabe também aos líderes o estudo e a promoção dos princípios do cooperativismo, bem como seguir o que fora planejado e que o planejamento convirja com as características do cooperativismo, pois esta é uma fonte de vantagem competitiva frente às empresas mercantis. Pode-se também adotar uma prática que os gestores eleitos foquem mais na divulgação da filosofia do cooperativismo, necessitando uma formação para tal. Todavia, o administrador, que, nesse caso, terá uma formação mais técnica de gestão diária, também deverá ser educado no cooperativismo para não desvirtuar a cooperativa (DRIMER e DRIMER, 1981; SCHNEIDER, 2003).

Já o funcionário contratado pela cooperativa deve ter educação cooperativa para compreender a diferença da natureza da organização em que ele trabalha e, assim, poder ser um agente de desenvolvimento do cooperativismo, evidenciando essas características peculiares como fonte de vantagem competitiva da cooperativa junto aos clientes finais e/ou cooperados.

A cooperativa, ao ser compreendida como organização empresarial, que também tem uma finalidade econômica, deve “promover cursos específicos para administradores e funcionários sobre a contabilidade, a economia, a administração cooperativa” (SCHNEIDER, 2003, p. 40).

O processo eleitoral democrático não garante a concorrência para as posições de liderança na cooperativa, a boa governança deve sempre estar sujeita a auditorias e inspeções. Os representantes eleitos devem estar dispostos a desenvolver continuamente suas capacidades pessoais para governar efetivamente a cooperativa, acessando as oportunidades de educação e treinamento que ela oferece. Com a elevação das expectativas após os erros e escândalos de governança que ocorreram nos setores público e privado, as cooperativas e a educação cooperativa precisam garantir que os níveis mais exigentes de governança sejam alcançados (DRAPERI, 2016). Quando a democracia é combinada com oportunidades abertas de educação e treinamento para os membros, pode ser uma exigência para aqueles que aspiram a uma posição eleita sem que isso represente uma ameaça ao controle democrático por parte de seus membros. "A educação cooperativa em si não é apenas uma pré-condição, mas também uma condição essencial e permanente para a própria ação cooperativa" (MARTIN, 2005, p. 54).

Cooperativas de grande porte, com estruturas complexas, possuem estruturas democráticas em diversos níveis. Nesse caso, a introdução do requisito de realizar um programa de treinamento para poder almejar níveis mais elevados, combinada com o direito a tal treinamento e assistência, pode ser um modo apropriado de agir. Esses programas conciliam o processo democrático com as habilidades e competências necessárias, especialmente quando são complementados por outros métodos de educação cooperativa, como os centros de desenvolvimento de comitês ou conselhos de governo. Cook e Burrell (2009) dispõe mais um problema da cooperativa: os custos de influência, ou seja, conforme a cooperativa vai crescendo, são eleitos os cooperados com mais capacidade de influência junto aos demais e nem sempre os eleitos possuem as melhores características para gerir uma organização tão complexa. Essa análise refuta a importância do quinto princípio, que versa sobre a importância de os cooperados terem acesso à educação antes e depois de serem eleitos. Ao longo do tempo, algumas cooperativas estipularam requisitos mínimos para o cooperado pleitear um cargo eletivo, sempre vinculado à educação (WILSON e SHAW, 2016; DRAPERI, 2016). A ACI (2015) dispõe que a alcunha de cooperativa seja atribuída apenas para cooperativas que sigam os sete princípios do cooperativismo, de forma que é o conjunto destes princípios que mantém a identidade cooperativa. Estratégias de como usar o “coop”, por exemplo, são estratégias ligadas ao quinto princípio (WILSON e SHAW, 2016).

Mas as cooperativas podem trabalhar melhor pelo desenvolvimento do cooperativismo se trabalharem umas com as outras, ou seja, praticando a intercooperação, o sexto princípio do cooperativismo. A intercooperação, ou a cooperação entre cooperativas, baseia-se na ideia de que “as cooperativas servem os seus membros mais eficazmente e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais” (CHENEY, DAVIS e RESER, 2016, p. 1). A autoajuda é um dos pilares do movimento cooperativo. Por meio da cooperação entre cooperativas, é uma parte crucial da extensão do setor empresarial cooperativo da economia, tanto nacional como globalmente. A cooperação entre cooperativas, por vezes, exigirá sacrifícios para atingir objetivos comuns (CHENEY, DAVIS e RESER, 2016). Isso pode ser complicado quando, por exemplo, interesses mútuos e coletivos têm menos peso do que ações que beneficiam uma única cooperativa (normalmente a maior da rede) em particular e no curto prazo.

A intercooperação pode gerar efeitos sinérgicos e aumentar o poder econômico das cooperativas envolvidas (MÜNKNER e MATEUS, 2011). A intercooperação começa em uma rede informal focada na relação entre as cooperativas (BARROSO *et al.*, 2007). Num segundo estágio, já há uma organização mais formal, com base em tecnologia da informação e que pode, inclusive, tornar-se consórcio de cooperativas para exploração comercial de algum produto ou serviço. No terceiro estágio, pode ser criada uma cooperativa central, ou mesmo uma nova empresa que é controlada pelas cooperativas singulares e teria um quarto processo que seria a fusão de fato destas cooperativas, algo pouco comum no Brasil. Tanto Münkner e Mateus (2011) quanto Barroso *et al* (2007) concentram o debate sobre as vantagens econômicas que a intercooperação pode gerar, enquanto Cheney, Davis e Reser (2016) dispõem das vantagens econômicas e sociais que este princípio gera.

Saes (2000) discute que existem três tipos de intercooperação: I) a que todos ganham; II) a que alguns ganham e ninguém perde e; III) a que alguns ganham e os outros perdem. A intercooperação do tipo III pode ser necessária para a competitividade do sistema. Existem cooperativas que só desejam intercooperar se observarem ganhos econômicos. Esse tipo de cooperativa fere o princípio e a prática deste princípio torna-se efêmera. Essas cooperativas acontecem e “prosperam” muitas vezes pelo capital social e político dos agentes do campo que são capazes de construir um ambiente propício para tal. Nesse sentido, o processo de educação cooperativa (quinto princípio) poderia amenizar esses efeitos (CHENEY, DAVIS e RESER, 2016).

Bialoskorski Neto (2012) indica que a intercooperação poderia inclusive contribuir para os problemas de portfólio e de horizonte indicados por Cook (1995), mas isso só seria possível

se a intercooperação fosse dos tipos I e II, conforme Saes (2000), que, por sua vez, só seriam possíveis baseadas nas práticas da educação cooperativa (CHENEY, DAVIS e RESER, 2016). Bialoskorski Neto (2012) destaca que a intercooperação depende também da questão cultural e Glade (1969) apresenta as diferenças culturais da lógica *North Atlantic cultural continuum* e *Iberian cultural continuum* e como cada cultura influencia na intercooperação, sendo a primeira mais focada em contratos e a segunda, mais ligada a redes de cooperação. Nesse sentido, Bialoskorski Neto (2012) indica a necessidade de educação para intercooperação, mas que pode ser pouco eficiente devido ao *iberian cultural continuum* que prefere manter as estruturas de poder e a intercooperação pode resultar em aparente perda de poder. A ACI dispõe que as características fundamentais para que se tenha prática efetiva de cooperação entre cooperativas incluem: a) Abertura e transparência: as cooperativas que participam de estruturas cooperativas locais, nacionais e internacionais devem respeitar e praticar a abertura e transparência nas relações entre cooperativas; b) Responsabilidade: a estratégia de ação intercooperativa deve ser examinada e aprovada pela assembleia geral dos membros da cooperativa; não deve ser simplesmente uma decisão do conselho de administração ou dos executivos. É uma boa prática incluir um relatório sobre a intercooperação e como este sexto princípio tem sido aplicado na preparação do relatório anual da cooperativa; c) Representação: a tomada de decisão nas *joint ventures* e redes de cooperação, formadas por diversas cooperativas, deverá ser equitativa e representativa dos interesses dos associados e das comunidades de cada cooperativa; d) Flexibilidade: por natureza, a cooperação implica em desafios quando várias partes se unem com diferentes vozes, contextos e opiniões. Comprometer-se a ser flexível permite que os membros da cooperativa produzam, inovem e obtenham resultados mais eficazes (CHENEY, DAVIS e RESER, 2016).

Desse modo, as cooperativas recuperam as raízes linguísticas de seu nome "cooperativa", que deriva do verbo latino que significa "trabalhar em conjunto". Trabalhar em conjunto requer flexibilidade e aceitação de que nenhuma pessoa ou grupo em particular possa dominar o processo. e) Reciprocidade: a cooperação eficaz implica um benefício mútuo. Toda cooperativa, ao longo de seu ciclo de vida, passará por momentos em que precisará de ajuda, enquanto em outros momentos será a que poderá oferecê-la. A reciprocidade é a base da confiança e a confiança mútua é a base da cooperação. As cooperativas, ao aderirem a este sexto princípio, deverão agir reciprocamente, oferecendo e recebendo assistência mútua de outras cooperativas ao longo do tempo; f) Respeito pela identidade cooperativa: isso implica mais coisas do que simplesmente ser chamado de "cooperativo". Significa defender e agir de acordo

com os valores e princípios cooperativos definidos na Declaração sobre a Identidade Cooperativa da Aliança (CHENEY, DAVIS e RESER, 2016).

Nesse sentido, quando a intercooperação surgir apenas para resultados econômicos, é possível que o resultado não seja satisfatório para as partes envolvidas, ou mesmo que não seja frutífero. O cooperativismo não se assenta unicamente no paradigma econômico e, sendo assim, o sexto princípio poderá não ter sucesso pleno se for guiado apenas por este motivo. A intercooperação deve ser guiada também pelo desejo de contribuir para o desenvolvimento da comunidade, da região em que as cooperativas estão instaladas e, assim, contribuir de forma mais eficaz com o sétimo princípio: Preocupação com a comunidade.

O sétimo princípio foi instituído como um princípio cooperativo na reformulação dos princípios cooperativos acordados pelos membros da Aliança em sua Assembleia Geral realizada em Manchester, em 1995 (PINHO, 2004; SCHNEIDER 2012). Antes de 1995, a preocupação com a comunidade estava implícita no sexto princípio que, em 1966, afirmava: "As cooperativas, para servir bem aos seus membros e comunidades, devem cooperar entre si, tanto a nível nacional como o estrangeiro". Ou seja, a compreensão anterior a 1995 é que a intercooperação era para além de uma questão econômica, uma questão social. A falta de clareza nessa questão levou a constituição do sétimo princípio.

Esse princípio integra dois elementos de valores cooperativos na Declaração sobre a Identidade Cooperativa da Aliança: os de "autoajuda e auto responsabilidade" e "os valores éticos de honestidade, abertura, responsabilidade social e preocupação pelos outros". Esses dois elementos de identidade e valores cooperativos são refletidos neste princípio. Essa combinação deriva do fato de que as cooperativas emergem e estão enraizadas nas comunidades em que operam. Dessa forma, o sucesso da cooperativa também deve ser avaliado na sua capacidade de ajudar essas comunidades a se desenvolverem de maneira sustentável (CRACOGNA, 2016). Se as cooperativas contribuem para o desenvolvimento sustentável, logo, o incentivo ao sexto princípio é igualmente uma tática eficaz no comprometimento do alcance dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável -17 ODS. Em suma, o sétimo princípio se mostra um importante instrumento de promoção do desenvolvimento, em seu sentido mais amplo, que não implica na adoção de adjetivos (econômico, sustentável, social etc), mas que garante a melhoria das condições de vida e autossustento dos indivíduos com base na prática destes sete princípios do cooperativismo praticados pelas cooperativas nas regiões onde estão inseridas.

Essa é a compreensão teórica do cooperativismo como uma forma de pensar que tem na cooperação a base sobre a qual se constroem todas as atividades econômicas. A cooperativa, nesse sentido, é a materialização econômica deste sistema. Sendo uma organização econômica,

é gerida e dinamizada como tal, mas com bases distintas de uma organização econômica mercantil. Assim, a próxima seção dispõe as diferenças entre cooperativas, empresas mercantis e cooperativismo.

Pensar o cooperativismo como elemento influenciador do processo de aprendizagem interorganizacional implica em pensar que a cooperativa difere enquanto organização econômica da empresa. Assim, o cooperativismo é tratado como forma de pensar, que tem na cooperação a base para a sua organização e na cooperativa a sua materialização econômica. A teoria geral da administração inclui princípios de organização que asseguram a tomada correta de decisões, assim como devem incluir princípios que assegurem uma ação efetiva (SIMON, 2000). Administração é o processo de planejamento, de organização, de direção e de controle dos recursos organizacionais de maneira eficiente e eficaz, a fim de alcançar os objetivos traçados pela organização (DRUCKER, 2008).

Tanto Simon (2000) como Drucker (2008) indicam que a administração é a atividade de gerenciar recursos, pessoas e outros para que a organização alcance o seu objetivo. Seu objetivo, sua missão, é um debate importante para construir e compreender a proposição desta tese. A empresa já foi vista como a unidade econômica cujo objetivo era alocar racionalmente os fatores de produção, com vistas à maximização dos lucros (MARSHALL, 1983). Entretanto, a empresa pode ser vista como instituição cujo papel dos responsáveis por sua gestão seja determinante para a formação de preços e a decisão sobre as quantidades produzidas (BERLE e MEANS, 1984). Para Schumpeter (1976), a “nova” empresa capitalista surge de uma “mutação industrial”, revolucionando a estrutura econômica vigente, por intermédio de um processo de destruição criadora, que aniquila incessantemente os antigos elementos e cria, constantemente, novos. Além disso, o processo de destruição criadora obriga a empresa a se adaptar às novas condições concorrenciais, de tal modo que passa a ser caracterizada como um centro de inovação. De forma geral, é possível resumir a empresa como a organização que, ao gerir diversos recursos, maximiza o retorno econômico aos seus proprietários.

A cooperativa, é, conforme Münkner e Mateus (2011, p. 102), “Na lei cooperativa alemã é uma sociedade aberta, criada com o objetivo de promover atividades lucrativas e a economia dos seus membros através de uma empresa apoiada e explorada em conjunto”. A definição legal da cooperativa no Brasil, conforme a Lei 5.764/1971 é:

CAPÍTULO II

Das Sociedades Cooperativas

Art. 3º Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características: (BRASIL, 1971)

A ACI define a cooperativa como “uma associação autônoma de pessoas que se agrupam voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações comuns de caráter econômico, social e cultural por meio de uma iniciativa conjunta e gerenciada democraticamente” (ACI, 2015, p. 2). Nesse conceito, a dimensão social desta organização é um dos objetivos dos cooperados indo ao encontro dos aspectos teóricos do cooperativismo.

A empresa, mesmo nos contrastes entre Marshall (1983); Berle e Means (1984) e Schumpeter (1976), limita-se ao campo econômico e essa idiossincrasia entre o cooperativismo e a empresa é relevante para esta tese. Por exemplo, as cooperativas alemãs representam cerca de um terço do mercado alemão de vinhos. Isso mostra que, para o desenvolvimento do vinho alemão e de seus territórios, o movimento cooperativo é de grande importância. No entanto, devido aos seus valores e princípios fundamentais, as cooperativas têm o objetivo de apoiar seus negócios. Como os membros são produtores de uva, isso significa que as cooperativas têm uma orientação clara sobre o produtor como sua política de negócios. Essa orientação está em forte contraste com o desenvolvimento do mercado (HANF e SCHWEICKERT, 2014).

Hanf e Schweickert (2014) questionam que as cooperativas não contribuem adequadamente para o mercado de vinhos alemão. Isso pode estar relacionado ao fato de que a realidade das organizações cooperativas é muito diversa, existindo uma série de problemas que podem ser atribuídas a estas organizações, a exemplo já citado. Esses problemas podem ser classificados em quatro grupos: ideológicos, financeiros, dimensional e funcional. A formação de muitas cooperativas não é originada em uma motivação ideológica, mas, sim, na busca por uma solução para o desemprego ou até mesmo para um momento de crise em uma empresa privada. Essa forma de organização, exclusiva por interesse, sem ter uma motivação ideológica, compromete o sucesso da cooperativa, criando uma imagem errônea do cooperativismo, associada a marginalidade, voluntarismo e falta de gestão empresarial (CANCELO, 1987). Assim, os fracassos de organizações cooperativas são utilizados como argumentos que reforçam o movimento contrário ao cooperativismo, esquecendo-se de todos os exemplos bem-sucedidos e a importância social e econômica que o cooperativismo tem em muitos países (ARANZADI, 1998).

Por vezes, então, a responsabilidade por muitos fracassos de organizações cooperativas é atribuída à ausência de pessoas com o pensamento cooperativo na formação básica da

cooperativa. Schneider (2012) salienta que a cooperativa, como qualquer outro empreendimento econômico, deve ser pautada também na racionalidade econômica e administrativa, com clareza de seus objetivos e meios, que exigem da cooperativa uma organização e planejamento como em qualquer empresa. Mas deve levar em conta o seu caráter cooperativo, pois não é uma empresa com finalidade de lucro, mas, sim, de resultados econômicos e sociais. Para assegurar esses resultados e o bom desempenho da cooperativa, deve-se assegurar sua capitalização, seja com recursos próprios ou com recursos de terceiros, mas sem jamais comprometer sua autonomia.

A diferença entre a cooperativa e uma empresa privada é que ela está a serviço das pessoas que a formam. Sendo assim, tem na sua concepção a opção por privilegiar a cooperação, a solidariedade e a ajuda mútua entre os sócios, o que faz com que a busca pela eficiência e eficácia que resultem na satisfação das necessidades e do bem-estar dos sócios seja o objetivo e não a busca por lucro. Sendo a cooperativa uma associação de pessoas, a mesma prima por uma “racionalidade social”, buscando constantemente a eficiência social e o melhor benefício a todos os envolvidos. Mesmo cientes da importância da dimensão econômica na cooperativa, a doutrina e a ideologia são aspectos de destaque no processo de cooperação cooperativa (SCHNEIDER, 2012).

A Doutrina ou Ideologia é um sistema de ideias e juízos, explícito e geralmente organizado, destinado a descrever, explicar, interpretar ou justificar a situação de um grupo ou de uma coletividade, e que, inspirando-se amplamente em valores, propõe uma orientação precisa à ação histórica desse grupo ou dessa coletividade (ROCHER, 1971, p. 204-205).

Nesse caso, a ideologia assume a forma de doutrina, contextualiza as situações ocorridas na cooperativa para os cooperados desde sua concepção, no complexo ambiente econômico e social, confere às ações dos indivíduos um sentido, orienta suas práticas e conscientiza para a existência de um “Nós”, independente das diferenças. A doutrina impõe o coletivo em prol do individualismo. “Compreendida nestes termos, a ideologia é um poderoso motor de mudança social que pode suscitar novas esperanças e sustentar apoios importantes em prol do bem comum” (SCHNEIDER, 2012, p.253).

Mas a ideologia, ou doutrina, muitas vezes não é praticada ou bem compreendida pelos sócios de uma cooperativa ou seus dirigentes. Muitas vezes, à medida que a cooperativa se desenvolve e apresenta bons resultados econômicos, a doutrina, no caso representada pela educação e informação cooperativa é deixada de lado, não sendo repassada a novos sócios ou dirigentes da cooperativa, resultando em uma incongruência entre valores e princípios do

cooperativismo e a atividade de gestão da cooperativa. Esses casos embasam teorias que defendem uma separação entre a propriedade e o controle da cooperativa, com a finalidade de propiciar a desvinculação dos sócios proprietários das decisões de gestão. Essa ideia tende a promover a especialização dos papéis de investidores e gestores da organização.

Conforme Costa, Chadadd e Azevedo (2012), o tipo de separação entre propriedade e gestão pode variar entre quase completa, parcial inexistente, sendo função de duas condições que se completam. A primeira é a atribuição dos direitos de controle formal sobre a cooperativa ao conselho de administração, caso este possua autoridade formal para decidir quem será o agente responsável pela gestão sem precisar consultar a assembleia geral. A segunda é a própria divisão das decisões de controle e gestão, neste caso, o conselho é responsável pelas decisões de controle e o principal executivo é responsável pelas decisões de gestão.

Por outro lado, Bayter, Ramos e Giraldo (2014) concordam que para que uma empresa social tenha mais competitividade e permaneça no mercado com qualidade são necessários alguns requisitos-chaves para o desenvolvimento da sociedade cooperativa. Por exemplo, os fatores que conduzem a uma gestão administrativa mais eficiente neste modelo de empresa social ou solidária também seriam elementos estratégicos para as funções diretivas no processo da gestão administrativa. Uma gestão efetiva também necessita de elementos que englobem processos de inovação e criatividade e conhecimento do mercado. Também são relevantes para uma boa gestão conhecimentos sobre alianças estratégicas empresariais, conhecimento do negócio, gestão da qualidade, eficácia nos serviços e, principalmente, credibilidade e confiança dos sócios e comunidade. Mas entre os diversos fatores que contribuem para os problemas na gestão e sobrevivência das cooperativas, alguns se destacam, como, por exemplo: educação, cultura, deficiência na regulamentação, políticas administrativas inadequadas, descumprimento de normas e a falta de conhecimento e experiência no setor. É necessário que se faça um trabalho de educação cooperativa voltado à informação sobre o cooperativismo e, neste ínterim, incluir temas sobre gestão empresarial, liderança, normas, finanças e responsabilidade social empresarial (BAYTER, RAMOS e GIRALDO, 2014).

A cooperativa é a expressão de um paradigma que tem o trabalho como fator de produção dominante (cooperativismo). A associação de pessoas (como a própria ordem convencional já percebeu) pode gerar excedentes maiores (as diversidades podem gerar uma melhor síntese) e tanto é verdade que as várias forças de trabalho unidas podem adquirir os meios de produção, inclusive o capital e, assim, gerar maior rentabilidade proporcional ao trabalho empenhado e garantir o objetivo do paradigma que é o desenvolvimento social do cooperado, ao colocar o capital a serviço do trabalho. Por isso, é importante compreender

melhor as diferenças conceituais entre cooperativas e como vários pesquisadores do mundo veem a expressão organizacional do cooperativismo em contraste à expressão da ordem convencional, que é a empresa.

Keynes (2007) considera “As ideias de economistas e filósofos políticos, tanto quando estão certas quanto quando estão erradas, são mais poderosas do que se costuma entender.(...) Os homens práticos, que se julgam isentos de qualquer influência intelectual, geralmente são escravos de algum economista extinto” (KEYNES, 2007, p. 241, tradução nossa). Utilizando desta nota keynesiana, Whyman (2012) entende que a interação entre economistas profissionais e o movimento cooperativo flutuou sobre seu desenvolvimento mútuo. De fato, o dinamismo do modelo de negócios cooperativo parece ter tido uma influência sobre o grau de interesse demonstrado no desenvolvimento da teoria econômica que o acompanha, com o otimismo até desaparecendo na época de Marshall. No entanto, a interação é mais complexa, já que a preocupação dentro da profissão econômica com diferentes formas de organização e estruturas de mercado tem variado ao longo dos séculos e, com isso, houve o interesse ou crítica aos modelos cooperativos (WHYMAN, 2012).

Já Chaddad (2012) constrói uma estrutura de análise entre os tipos de organização e sua viabilidade de acordo com a lógica da minimização dos custos de transação (COASE, 1993). Classifica a cooperativa de processamento como um arranjo híbrido com alguns atributos de mercado (incentivos de alta potência, mecanismos de seleção de parceiros e adaptação autônoma), alguns mecanismos hierárquicos (autoridade formal, controles administrativos e equipe comum em um escritório central). Há níveis intermediários em algumas dimensões de governança, como propriedade, direito contratual e adaptação coordenada. Como é prática comum entre a maioria das organizações cooperativas, a cooperativa processadora segue o princípio da democracia na tomada de decisões e na governança das principais decisões estratégicas. A operacionalidade dessa estrutura híbrida depende do uso de instrumentos específicos que conciliam a autonomia legal, a interdependência e os direitos iguais de controle dos membros da cooperativa.

Chaddad (2012) apresenta as cooperativas de nova geração. As características organizacionais definidoras desse modelo incluem: (1) os direitos de propriedade são restritos aos membros-patronos; (2) a filiação é definida; (3) os membros são obrigados a fazer investimentos iniciais substanciais em direitos de entrega proporcionalmente ao mecenato; (4) e o fornecimento é controlado por meio de contratos de comercialização uniformes e juridicamente vinculativos. Assim, a cooperativa combina mercado com instrumentos semelhantes à hierarquia e, portanto, pode ser vista como um verdadeiro híbrido. Além disso,

adota um atributo de governança exclusivo, que não pode ser colocado em um contínuo de hierarquia de mercado, como o controle democrático. Fortemente influenciado pela teoria dos custos de transação, o autor discute a eficiência na alocação dos recursos da cooperativa, dado que esta, ao buscar integrações, reduz os custos de transação naturais entre dois agentes que não fazem parte de uma mesma organização, tal como é no mercado. Desta forma, Chaddad (2012) se utiliza da teoria econômica empresarial para apresentar a organização cooperativa como um híbrido entre as organizações que são e as que não são agentes do mercado e, possivelmente, poderia compensar a sua pouca eficiência em capacidade empresarial com redução dos custos de transação.

Davis (2016) mantém a linha de Chaddad (2012). Vê na tecnologia da informação a possibilidade de crescimento das cooperativas. Argumenta que as empresas de propriedade de acionistas foram dominantes durante grande parte do século XX nos EUA, mas seus números estão diminuindo substancialmente no século XXI. Afirma que essa mudança se dá em função dos custos de transação da organização que desfavorece as corporações tradicionais, tal como Chaddad (2012), e indica a cooperativa como uma organização capaz de reduzir estes custos. Destaca também que o crescimento exponencial de tecnologias de produção de pequena escala e baixo custo que permitem instalações de fabricação universal, no âmbito local.

Para Davis (2016), nessa combinação, a forma de gerir é compatível com novas formas de empresas não corporativas. O autor não define efetivamente o que seria uma cooperativa, mas indica que o novo sistema, totalmente flexível, que as novas tecnologias geram (onde a tecnologia liga o proprietário ao usuário e, deste modo, a empresa acaba sendo apenas a gerenciadora do capital social desta rede) pode ser um campo fértil para as cooperativas que são capazes de reduzir os custos de produção, mesmo argumento usado por Chaddad (2012), mas este segundo não teve a possibilidade de analisar à luz da revolução tecnológica atual.

Pozzobon, e Zylbersztajn (2013) examinaram os custos do controle democrático, fatores importantes que afetam a competitividade das cooperativas agrícolas tradicionais. Diferentemente de outros estudos, os autores focaram na análise empírica e, em geral, analisaram que quanto maior for a participação democrática, maior serão os custos neste processo devido aos custos com assembleia e outros relacionados ao custo democrático. Todo o estudo está baseado na busca de redução dos custos da gestão democrática e, por isso, não seria necessária a participação de todos, e sim que a representação de todos os grupos fosse possível. Os autores não delimitam o conceito de cooperativa, mas destacam que esta tem um custo exclusivo devido a sua estrutura, que é o custo democrático, que outras organizações não

a possuem. Chama a atenção que o artigo não explora a tecnologia da informação como uma possível saída para melhorar a eficiência desses custos.

Haedicke (2012) trabalhou o conceito de tradução, que é a capacidade dos líderes trabalharem as pressões mercadológicas e institucionais como a missão da sua organização. A teoria institucional tem desempenhado um papel relevante no estudo das organizações por mais de meio século, mas, muitas vezes, negligencia as ações das pessoas que dão vida às organizações. O autor trabalhou nessa lacuna da análise institucional enfatizando a criatividade dos membros da organização. Argumenta, ainda, que as pessoas usam culturas locais para traduzir e responder a pressões institucionais. Explica, em sua análise, tais como seus colegas em outros tipos de negócios dirigidos por missões, que os líderes das cooperativas tentaram promover o empoderamento da comunidade, a democracia econômica e a sustentabilidade ambiental. No entanto, a competição de mercado levou as cooperativas a incorporar as práticas mais eficientes, mas possivelmente menos democráticas dos principais supracitados (HAEDICKE, 2012).

O movimento cooperativista resistiu criando estruturas organizacionais que permitiram às cooperativas persistir em um mercado competitivo sem descartar os significados locais (HAEDICKE, 2012). Assim, a tradução oferece uma maneira de chegar a um acordo com a flexibilidade e a relevância duradoura das culturas organizacionais locais. A maioria das cooperativas chegou a se assemelhar aos supermercados tradicionais (por exemplo), mas, apesar dessa semelhança, os líderes das cooperativas preservaram a convicção de que suas organizações são alternativas. Essa convicção ofereceu recursos para que os líderes desafiassem e modificassem certas práticas. Em suma, o autor explorou os desafios e o potencial dos negócios “dirigidos por missão”. Embora lembre que empresas comerciais visam atingir metas sociais e ambientais e isso tenha se tornado mais comum, alguns autores sugerem que essas empresas “impulsionadas por missões” estão presas em uma contradição entre os valores não econômicos e a sobrevivência do mercado e podem recuar das primeiras ao competir com rivais menos escrupulosos (HAEDICKE, 2012). Ao sugerir que a competição e os valores têm uma relação de soma zero, essas previsões podem ser mais pessimistas do que o esperado. O autor destacou que, na sua população de pesquisa analisada, as cooperativas estão cientes das pressões do mercado e fizeram mudanças que aumentam a eficiência de suas operações e as tornam mais semelhantes às empresas tradicionais. No entanto, sua convicção de que as cooperativas deveriam fomentar a democracia comunitária e econômica continuou a distinguir as organizações do setor cooperativo em termos de ideologia e prática (HAEDICKE, 2012).

Talvez uma diferença entre cooperativas e empresas, para esse autor, é que as cooperativas são “dirigidas por missão”, o que, adicionalmente, poderia ser os princípios do cooperativismo.

Monteiro e Stewart (2015) utilizaram um conjunto abrangente de dados de Portugal para fornecer uma comparação detalhada dos modos de produção cooperativo e capitalista. Mais especificamente, investigaram como os padrões de atividades são empreendidos por cooperativas e empresas capitalistas (que podem ser definidas como uma empresa na qual os direitos ao controle residual são atribuídos aos fornecedores de capital financeiro e proporcionalmente ao montante de capital fornecido). As principais conclusões do estudo foram: a) há diferenças significativas na distribuição industrial de cooperativas e empresas capitalistas. As cooperativas são atraídas por indústrias que se caracterizam por baixos custos de entrada b) há diferenças marcantes nas características internas das cooperativas e das empresas capitalistas, com as primeiras sendo tipicamente mais velhas e possuindo uma força de trabalho maior e mais qualificada; c) as cooperativas exibem uma probabilidade menor de fracasso do que as empresas capitalistas e que isso pode, em parte, ser explicado por diferenças na indústria de operação e características internas. Esses achados devem ser tomados com cuidado porque são limitados a Portugal, mas indicam importantes diferenças entre cooperativas e empresas mercantis (capitalistas nos termos dos autores).

Jossa (2012) analisa se as cooperativas poderiam tornar-se um novo modelo de produção que substituiria o capitalismo. Entre outras análises, discute a importância do conhecimento como um fator de produção que vai além do capital e do trabalho em uma sociedade altamente tecnológica e que tanto mais a tecnologia ganhe importância mais estes fatores de produção (conhecimento) ganhariam relevância. De qualquer modo, o autor ainda assevera que a razão pela qual a gestão dos trabalhadores gera um novo modo de produção é que a ela subverte a relação capital-trabalho e, assim, marcaria o fim do capitalismo. O autor afirma que, do ponto de vista marxista, a principal contradição do capitalismo é um conflito entre os interesses dos capitalistas e dos trabalhadores. Assim, o autogerenciamento implica no colapso do capitalismo como um todo, pois a natureza do mercado de um sistema manejado pelo trabalho está em desacordo com sua classificação como um novo modo de produção.

Assim, o autor afirma que a base do capitalismo está na subserviência do trabalho ao capital. Se a cooperativa for de fato aquela que utiliza o capital para remunerar mais adequadamente e igualmente ao trabalho empregado, logo, de fato, esse sistema poderia colapsar o capitalismo. Por outro lado, inclusive apoiando essa tese, o conhecimento vem ganhando espaço como fator de produção. Se esse conhecimento fosse visto como trabalho e

fosse usado pelas cooperativas, ter-se-ia aí mais um motivo para acreditar nas cooperativas como um novo modelo de produção (JOSSA, 2012).

Czternasty (2014), por sua vez, buscou identificar as interdependências entre o aumento da significância da economia social nas economias de mercado e o ritmo de desenvolvimento do movimento cooperativo, indicando suas direções às condições que o determinam. Vale destacar que o autor é polonês e o objeto de estudo foi a Polônia. Esse país fez parte do mundo soviético e a relação que teve com as cooperativas foi conflituoso. As cooperativas, no padrão soviético, foram impostas pelo governo central. Chama atenção que um governo que teoricamente poderia ser mais simpático ao movimento cooperativista, ao impor a fundação de cooperativas, acabou por criar uma imagem negativa, que hoje autores como Czternasty (2014) buscam rever.

Para o autor, as cooperativas deveriam ser classificadas como entidades da economia social, que seguem princípios constitutivos. As ideias e valores das entidades cooperativas requerem um estímulo constante do movimento cooperativo por meio de política estatal. Czternasty (2014) afirma que esse incentivo permite a recriação e desenvolvimento do movimento e, de acordo com as ações de outros estados-membros da União Europeia - UE, permite também limitar a exclusão social e as desigualdades na sociedade. Em suma, o autor indica que a cooperativa pode ser um caminho para o desenvolvimento regional e/ou local. Difere a cooperativa da empresa, porque a cooperativa é pautada por uma missão social e em um ambiente de exclusão social; pode ser uma ferramenta para geração de trabalho e renda e; por isso mesmo deve ser incentivada pelo Estado. Percebe-se aí uma influência histórica de como as cooperativas foram enraizadas nessa cultura, sugerindo o Estado como promotor/facilitador desse desenvolvimento e, por isso, incentivador das cooperativas.

Herbst e Prüfer (2016) buscaram trabalhar na diferença entre firmas que maximizam o lucro, organizações sem fins lucrativos e cooperativas e identificam a escolha organizacional ótima em um modelo de provisão de qualidade. Para os autores, as empresas fornecem um nível de qualidade inferior frente às organizações sem fins lucrativos. Vale destacar que os autores consideram organizações sem fins lucrativos aquelas que possuem boa organização financeira, mas todo o recurso é usado de volta na organização, sem haver um proprietário que fique com os “lucros”. Por outro lado, os autores afirmam que a eficiência, no entanto, depende do ambiente competitivo, do processo decisório entre os proprietários e a tecnologia. As empresas são ótimas quando os custos de tomada de decisão são altos. Além disso, as empresas são cada vez mais dominadas por organizações sem fins lucrativos ou cooperativas. O aumento da concorrência melhora a eficiência relativa das empresas e diminui a eficiência relativa das

organizações sem fins lucrativos. Desse modo, destacam-se algumas diferenças fundamentais entre empresas, organizações sem fins lucrativos e cooperativas, em que cada uma dessas organizações é governada por princípios econômicos e tomada de decisão racional. As diferentes estruturas organizacionais e funções objetivas dos membros levam a diferentes custos de propriedade e, portanto, afetam a eficiência organizacional. A troca final de eficiência depende do ambiente competitivo, do processo de tomada de decisão e da tecnologia (HERBST E PRÜFER, 2016).

Na comparação da eficiência estática, as empresas são a forma organizacional ideal quando os custos de tomada de decisão coletiva são suficientemente altos - apesar do fato de que eles fornecem um nível de qualidade ineficientemente baixo. Em contraste, tanto as organizações sem fins lucrativos como as cooperativas sofrem de discordância entre os membros e, portanto, de decisões dispendiosas. Ao contrário das empresas, as organizações sem fins lucrativos servem como um meio para se comprometer com a produção de alta qualidade devido à falta de uso alternativo dos lucros de uma organização. Como o nível de qualidade produzido pela organização sem fins lucrativos é ineficiente, ele apenas domina as formas cooperativas, desde que os custos de elevar a qualidade (induzindo esforços gerenciais adicionais) sejam baixos (HERBST E PRÜFER, 2016).

Já os membros de uma cooperativa estão preocupados tanto com os lucros operacionais quanto com o excedente do consumidor. Em um ambiente com mercados imperfeitamente competitivos, a função de objetivo geral em uma cooperativa mais se assemelha à função objetiva de um planejador social. A desvantagem dessa função mais complexa reside nos custos da tomada de decisão coletiva se o conjunto de proprietários for heterogêneo. A escolha da forma de cooperativa requer, portanto, baixos custos de tomada de decisão, por exemplo, devido a um número suficientemente baixo de membros que podem coordenar facilmente ou devido a uma base de membros suficientemente homogênea (HERBST E PRÜFER, 2016).

Além do *trade-off* de eficiência estática, os autores também consideram como as mudanças no ambiente de mercado afetam a eficiência das três formas organizacionais. A concorrência tem um efeito disciplinador sobre as empresas e as cooperativas: para compensar a menor demanda, ambas as formas organizacionais ajustam a qualidade oferecida para cima. Isso implica que as duas organizações serão preferíveis frente às organizações sem fins lucrativos com mais frequência. Embora o efeito líquido sobre a eficiência organizacional possa ser ambíguo quando as cooperativas e as empresas são comparadas, os resultados sugeriram que, para as tecnologias padrão, as empresas reagirão melhor à pressão competitiva (HERBST E PRÜFER, 2016).

Os autores construíram um quadro para evidenciar as diferenças, discutindo critérios como direitos residuais de controle; Reivindicação sobre Renda Residual; Financiamento; Cálculo de Associação.

Quadro 1: Principais Diferenças Organizacionais

	Empresa	Cooperativa	Org. Sem Fins Lucrativos
Direitos Residuais de Controle	Acionistas	Membros	Membros (Doadores)
Reivindicação sobre Renda Residual	Acionistas	(Consumir) Receitas	Doação para Caridade
Financiamento	Receitas	Membros + Taxas de Associação	Receitas + Taxas de Afiliação
Cálculo de Associação	Dividendos	Dividendo + Excedente do Consumidor	O excedente do consumidor

Fonte: Herbst e Prüfer (2016, p.24), tradução do autor.

Toda a pesquisa de Herbst e Prüfer (2016) foi feita com base em análises econométricas. Cabe destacar que os autores conseguem discutir a diferença da natureza das organizações com base nas análises econométricas. Todavia, destaca-se que ainda não é incluído no debate de qual paradigma cada tipo de organização nasceu. A cooperativa, por exemplo, nasceu do cooperativismo e possui princípios e valores bem específicos que poderiam ter sido usados. De qualquer forma, é um estudo interessante.

Já Hanf e Schweickert (2014) analisaram o mercado de vinho na Alemanha. Esse mercado tem uma importante participação de cooperativas na sua composição. Os autores chegaram a uma reveladora conclusão. Identificaram que, como as cooperativas trabalham para os seus cooperados, que são produtores de uva e como as cooperativas seguem os princípios cooperativistas, essas cooperativas não estavam trabalhando adequadamente para atender o mercado com foco no cliente, e sim estavam trabalhando com o foco no cooperado. Hanf e Schweickert (2014) apresentam a sua insatisfação ao fazer a análise dos dados coletados que os cooperados produzem aquilo que eles querem e não o que deveriam produzir, ou seja, as uvas de maior demanda no mercado interno. Entretanto, indicam que essas cooperativas são em geral ligadas à área rural e ao desenvolvimento regional. Segundo os autores, essas cooperativas têm importante identificação com o território e isso deveria ser explorado economicamente de forma a criar valor de mercado para os bens produzidos pelos cooperados.

A análise de Hanf e Schweickert (2014) é uma clara amostra de um pesquisador científico que, utilizando-se de um paradigma de mercado, não consegue compreender a natureza *sui generis* de uma organização que se desenvolve a partir de um paradigma destoante do *mainstream*. Esse é um cuidado que esta pesquisa busca ter. Por isso, esse longo esforço

para determinar o marco teórico no qual será trabalhada. A administração como ciência, como visto no início deste capítulo, é a capacidade de gerenciar os recursos para alcançar os objetivos organizacionais. Por isso, é importante entender como cada tipo de organização nasceu e qual o seu objetivo. Esse entendimento fará com que o administrador alcance melhores resultados.

Esta seção foi construída como esforço intelectual para deixar claro o marco teórico na qual esta tese está trabalhando. As cooperativas não são apenas objeto para mais um teste de mais alguma teoria administrativa e/ou econômica. Para esta tese, a análise da AIO se dará a partir da visão de mundo do cooperativismo. Isso quer dizer que o objeto de estudo desta tese não se assemelha, seja em objetivo organizacional, nem em valores, nem em princípios, à empresa mercantil, organização comumente estudada na escola de gestão e negócios.

Nesta tese, busca-se compreender as influências do cooperativismo na AIO em cooperativas. Por este motivo, é apresentado a seguir um quadro resumo que demarca teoricamente as distinções entre cooperativismo (modo de ver o mundo) e as cooperativas (manifestação organizacional do cooperativismo):

Quadro 2: Diferenças entre Cooperativismo e Cooperativas

Cooperativismo		Cooperativa	
<i>Conceito</i>	Ref. Teórico	<i>Conceito</i>	Ref. Teórico
Sendo o cooperativismo uma realidade dinâmica, o enfoque filosófico-doutrinário poderá orientar-nos sobre o que devemos fazer hoje (...). A doutrina, por sua vez, inspira um sistema que compreende uma estrutura (...) feita por homens, no uso de sua libertação, em busca da satisfação de suas necessidades materiais e culturais e de sua realização individual e comunitária. A doutrina é constituída pelos elementos não observáveis de imediato, mas que constituem a base de sustentação do cooperativismo e lhe conferem a especificidade frente a outras organizações. E esta base é constituída especialmente pelos valores da liberdade, da justiça e da solidariedade	Schneider (1999) Mladenatz(2003) Schneider (2012) Kurimoto (2016) Draperi (2016) Bancel (2016) Novkocic (2016) Wilson e Shaw (2016) Lippold Cheney, Davis, Reser (2016); Cracogna (2016).	A cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta e administrada democraticamente. É a manifestação organizacional do cooperativismo.	Namorado, (2000) Pinho (2003) Mladenatz (2003) Pinho (2004) Schneider (2012) ACI (2015)
<ul style="list-style-type: none"> •Esforço próprio e ajuda mútua como condição para a autonomia. •Solidariedade e cooperação entre associados e entre cooperativas. •Igualdade, democracia e participação. •Justiça nas normas, equidade e liberdade. •Promoção humana e educação cooperativa. 	Drimer (1973) Schneider (1999) Mladenatz (2003) Schneider (2012) ACI (2015)	As cooperativas baseiam-se nos valores da autoajuda, responsabilidade pessoal, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Seguindo a tradição de seus fundadores, os membros da cooperativa acreditam nos valores éticos da	Namorado (2000) Pinho (2003) Mladenatz, (2003) Pinho (2004) Schneider (2012) ACI (2015)

(continua)

Cooperativismo		Cooperativa	
<i>Conceito</i>	Ref. Teórico	<i>Conceito</i>	Ref. Teórico
<ul style="list-style-type: none"> •Coincidência com os interesses gerais da comunidade. •Mutualidade, retribuindo a cada qual segundo o esforço dispensado 		honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação com os outros.	
Cooperativismo		Cooperativa	
<i>Conceito</i>	Ref. Teórico	<i>Conceito</i>	Ref. Teórico
<ul style="list-style-type: none"> •Esforço próprio e ajuda mútua como condição para a autonomia. •Solidariedade e cooperação entre associados e entre cooperativas. •Igualdade, democracia e participação. •Justiça nas normas, equidade e liberdade. •Promoção humana e educação cooperativa. •Coincidência com os interesses gerais da comunidade. •Mutualidade, retribuindo a cada qual segundo o esforço dispensado 	Drimer (1973) Schneider (1999) Mladenatz (2003) Schneider (2012) ACI (2015)	As cooperativas baseiam-se nos valores da auto-ajuda, responsabilidade pessoal, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Seguindo a tradição de seus fundadores, os membros da cooperativa acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação com os outros.	Namorado (2000) Pinho (2003) Mladenatz, (2003) Pinho (2004) Schneider (2012) ACI (2015)
<i>Princípios</i>	Ref. Teórico	<i>Princípios</i>	Ref. Teórico
<p>Princípios cooperativos são diretrizes pelas quais as cooperativas colocam seus valores em prática.</p> <p>Adesão Voluntária e Livre: As cooperativas são organizações voluntárias, abertas as pessoas capazes de usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de afiliação, sem qualquer tipo de discriminação. Gestão Democrática pelos Associados: As cooperativassão organizações democráticas gerenciadas por seus membros, que participam ativamente na determinação de suas políticas e tomadas de decisão. Os representantes eleitos são responsáveis por todos os membros. Nas cooperativas primárias, os membros têm direitos iguais de voto (um membro, um voto) e as cooperativas em outros níveis também são democráticas.</p> <p>Participação Econômica dos Associados: Os membros contribuem equitativamente para o capital da cooperativa e administram-na democraticamente, pelo menos uma parte desse capital é geralmente de propriedade da cooperativa. Em geral, os membros recebem uma compensação limitada, se houver, sobre o capital contribuído como um requisito para pertencer à cooperativa. Os membros alocam capital excedente para qualquer um ou todos os seguintes fins: para o desenvolvimento da cooperativa, possivelmente através da criação de reservas, pelo menos uma parte da qual seria indivisível; à remuneração</p>	Namorado(2000) Pinho (2003) Mladenatz(2003) Pinho (2004) Namorado(2005) Münkner e Mateus (2011) Schneider (2012) Kurimoto (2016) Draperi (2016) Bancel (2016) Novkocic (2016) Wilson e Shaw (2016) Lippold Cheney, Davis, Reser (2016) Cracogna (2016)	<p>Analisando seleção de artigos com representação mundial, identificou-se que as cooperativas buscam inserir no dia a dia os princípios do cooperativismo e o trabalho da ACI em atualizá-los facilita isso. Todavia as cooperativas encontram dificuldades de atender ao mercado que possui características destoantes e, ainda assim, manter o compromisso com o cooperativismo. É um paradoxo entre cooperação e competição. Nesse paradoxo os pesquisadores formados no <i>mainstream</i> econômico ao analisarem as práticas de cooperativismo, entendem como, disfunções, ou limitadores do crescimento da cooperativa. Não é uma análise errada se o parâmetro de análise for aquilo que busca a empresa. Se o parâmetro de análise for o cooperativismo, deve-se potencializar o alcance dos princípios. A cooperativa gera excedentes para o trabalho com foco no desenvolvimento integral do cooperado.</p>	Whyman (2012) Chaddad (2012) Davis (2016) Pozzobon e Zylbersztajn (2013) Haedicke (2012) Monteiro e Stewart (2015) Jossa (2012) Czternasty (2014) Herbst e Prüfer (2016) Hanf e Schweickert (2014)

(conclusão)

Cooperativismo		Cooperativa	
<i>Princípios</i>	Ref. Teórico	<i>Princípios</i>	Ref. Teórico
<p>dos associados proporcionalmente às suas transações com a cooperativa; e para atender outras atividades aprovadas.</p> <p>Autonomia e Independência: As cooperativas são organizações autônomas de autoajuda, gerenciadas por seus membros. Ao acordarem com outras organizações, elas o fazem garantindo sua autonomia cooperativa.</p> <p>Educação, Formação e Informação: As cooperativas oferecem educação e treinamento para seus membros, representantes, administradores e funcionários, para que possam contribuir efetivamente para o desenvolvimento da cooperativa. Também deve informar o público em geral (destaca-se jovens e líderes) sobre a natureza e as vantagens da cooperação.</p> <p>Intercooperação: Gera-se mais benefícios e eficácia quando as cooperativas trabalham em conjunto por meio de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.</p> <p>Compromisso com a comunidade: As cooperativas trabalham em favor do desenvolvimento sustentável de suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros.</p>		<p>Para isso precisa ser cada vez mais eficiente e eficaz para gerar excedentes sociais. Os recursos econômicos não são objetivo, mais ponte para o desenvolvimento social de seus cooperados.</p>	

Fonte: Elaboração própria, 2018.

A má compreensão dessa dimensão gera estudos como o de Hanf e Schweickert (2014), que apontam que as cooperativas vitivinícolas alemãs não eram suficientemente eficientes porque, como são cooperativas e por manterem os princípios, estavam voltadas ao desejo dos cooperados e, pior, eles produziam o que queriam. Claro que os cooperados vão produzir o que querem, a cooperativa é deles. É compreensível que, pela análise econômica, esses cooperados não estavam alocando os recursos de forma a maximizar o retorno econômico, preceito básico da empresa, como foi visto ao longo deste capítulo. Esta seção também contribui para a correta separação do conceito de cooperativa e cooperativismo, delimitando que esta tese trabalha com o conceito de cooperativismo.

2.2 Aprendizagem Interorganizacional

Nesta seção, são apresentados os conceitos que embasam a compreensão desta pesquisa no que tange à AIO. Assim, inicia-se com a compreensão da AO e, depois, passa-se para a AIO, compreendendo-a como um *continuum* da AO.

A AO é considerada como chave para gestão e pesquisa operacional (BAPUJI e CROSSAN, 2004). O começo dos estudos na área remonta a Cyert e March (1963), que sugeriram tal conceito no contexto de tomada de decisão e a importância da aprendizagem para viver em um ambiente de dinamicidade. Cangelosi e Dill (1965) também discutiram este tema, já no título do seu trabalho. Contudo, como os principais autores seminais da área, pode-se indicar Argyris e Schön (1978), Daft e Weick (1984), Fiol e Lyles (1985) e Levitt e March (1988).

Argyris e Schön (1978) introduziram o aprendizado de *loop* único e duplo, Daft e Weick (1984) consideraram a frequência e a forma de AO, Fiol e Lyles (1985) discutiram os níveis de aprendizagem dentro de uma organização, Levitt e March (1988) e March (1991) versaram sobre *exploration* e *explotation*, entre vários outros que deram importantes contribuições.

AO é o processo da organização de encontrar e aprender com os erros e, assim, criar um caminho organizacional tal como o processo de PDCL¹ sugere (ARGYRIS E SCHÖN 1978:1996). Assim, o erro seria tudo aquilo que aconteceu fora do planejado. Dentre os conceitos em destaque sugeridos por Argyris e Schön (1978, 1996), englobam-se “teorias da ação adotada” e “teorias em uso e aprendizagem de ciclo simples e de ciclo duplo”. A aprendizagem de ciclo simples e de ciclo duplo indicam uma transformação na forma de agir da organização que advém da transformação na forma de pensar do grupo que distingue um novo caminho para alcançar os objetivos organizacionais. No nível um, (ciclo simples) as práticas alteram-se, porém, as normas internas não mudam. No nível dois, o que é mais raro acontecer, as normas e padrões de referência da instituição se modificam também, alcançando maior sucesso na busca pelos objetivos e um conhecimento organizacional melhor. Desse modo, os autores indicaram a detecção de erros e seu alinhamento como cerne da aprendizagem que advém da prática reflexiva, colocando novas abordagens conceituais para além da simples solução de problemas.

1 PDCL é uma metodologia utilizada para realimentar o sistema com novas aprendizagens, de forma a se promover a melhoria contínua, a partir do que realmente foi aprendido em cada PDCA (FNQ, 2019).

Para Argyris e Schön (1978), a aprendizagem organizacional é um processo individual e coletivo de averiguação (identificação e análise) em que as teorias organizacionais são edificadas e transformadas. Nesse viés, a aprendizagem individual se traduz em aprendizagem organizacional no tempo em que se engloba às teorias em uso na organização. Em outras palavras, o processo contínuo de perceber o erro e a correção destes é individual e coletivo e pode gerar transformações nas ações (ciclo simples) ou mesmo nos pilares do conhecimento organizacional (ciclo duplo), ou seja, o destaque está no *feedback* da aprendizagem: no ciclo simples conserta-se o erro identificado e assume-se a prática mais efetiva; já no ciclo duplo, a aprendizagem com esse processo de detecção e correção faz caminhar à redefinição de padrões internos, de normas de operação e, assim, dos padrões de produtividade, modificando os sistemas de referência organizacional. Essa forma de compreender o erro é de especial importância para este estudo. É a partir do erro e da solicitação de apoio que a rede de agentes desta pesquisa foi construída.

A interpretação da organização também teve destaque na construção do conceito de AO. (Daft e Weick, 1984) apresentaram outra forma de ver a organização. A organização como sistemas de interpretação. Debruçavam-se, sobretudo, sobre como as organizações compreendem o ambiente. Nessa visão, a interpretação é compreendida como o processo organizacional em que os envolvidos elucidam o que é produzido, apresentam o que aprenderam e solucionam problemas para definir como continuar realizando. Daft e Weick (1984) indicam a interpretação organizacional como o processo de compreender eventos e construir conhecimentos compartilhados e mapas conceituais entre os membros da administração estratégica. Assim sendo, a interpretação organizacional é um passo anterior à aprendizagem. Para os autores, os indivíduos não são perenes, todavia as organizações mantêm conhecimento, comportamentos, mapas mentais, normas e valores por muito tempo. A marca que difere o conceito de interpretação é o compartilhamento, seja de informações, de valores, de percepções ou mesmo de soluções inovadoras. Levitt e March (1988) reforçam tal compreensão, uma vez que versam que as organizações codificam, registram, arquivam e transmitem aprendizagens de sua história, mesmo havendo muitas trocas de pessoal ao longo do tempo.

Para Fiol e Lyles (1985), a AO pode ser definida como a geração de ideias, conhecimento e associações entre ações passadas, a efetividade dessas ações e ações futuras. Em oposto aos indivíduos, as organizações constroem e mantêm sistemas de aprendizagem que vão além de apenas influenciar seus membros, mas também transferem-se no tempo pelas normas e histórias organizacionais. Os autores versam que o processo de aprendizagem seria

mudança, tanto comportamental quanto cognitiva. Todavia, não se alinham com outros teóricos quanto a abarcar principalmente transformação comportamental ou mudança cognitiva, ou ambas. Mudança comportamental envolve respostas reais, estruturas ou ações. A mudança cognitiva engloba novos compartilhamentos de compreensão entre indivíduos da organização. Com base nessa discussão, Fiol e Lyles (1985) sugeriram uma diferença entre adaptação organizacional e aprendizagem organizacional. Adaptação Organizacional refere-se a mudar o comportamento sem mudar a forma de pensar, em outras palavras, a habilidade de realizar melhorias incrementais como resultado de uma adequação ao ambiente, aos objetivos e às políticas. Esse conceito remete, de certa maneira, ao conceito de aprendizagem de ciclo simples de Argyris e Schön (1978). A AO vai para além da mudança de comportamento, engloba também mudanças na forma de pensar (cognitivas). De acordo com Fiol e Lyles (1985) o cerne da aprendizagem organizacional estaria relacionado a novas associações entre os sucessos das ações do passado e decisões sobre as ações do futuro. Esse conceito está ligado ao alto nível de aprendizagem e a aprendizagem de ciclo duplo de Argyris e Schön (1978).

A organização é vista por alguns autores como um aprendizado codificado pela história e alterado pelas rotinas que norteiam o comportamento. Sendo assim, a AO, vista com base no *path dependence*, seria um conceito que indica que a organização também é modificada pelo dia a dia. A mudança de nível de aprendizagem do individual ao organizacional acontece quando se altera rotinas da organização. Em suma, a AO foca muito na rotina, tem *path dependence* e busca resultados e objetivos. A memória da organização, desta forma, seria o jeito como as organizações mantêm as informações e ideias acumuladas de suas experiências pregressas (LEVIIT e MARCH, 1988). Nessa perspectiva, os processos de interpretação e análise não são considerados relevantes. A interpretação organizacional representa uma tarefa desafiadora diante de julgamentos difíceis de relações de causa e efeito em bases limitadas de informação em torno de sistemas altamente complexos. Falsas interpretações ou relações causais espúrias, tomadas com convicção por membros da organização, são fenômenos que os autores designaram “aprendizagem supersticiosa”. O sucesso empresarial pode ser afetado por uma falsa percepção de correlação entre ações e resultados que, de fato, foram obtidos por meio de outras circunstâncias favoráveis. Essas circunstâncias levam a equipe dirigente a cair no que chamaram de “armadilha de competência” (LEVITT e MARCH, 1988).

Contudo, foi com Crossan, Lane e White (1999) que houve um importante avanço. Os autores apresentam três níveis de análise, a saber: individual, de grupo e organizacional. Além disso, os autores apresentaram ainda quatro processos que devem ser levados em conta na análise destes níveis: intuição, interpretação, integração e institucionalização (também

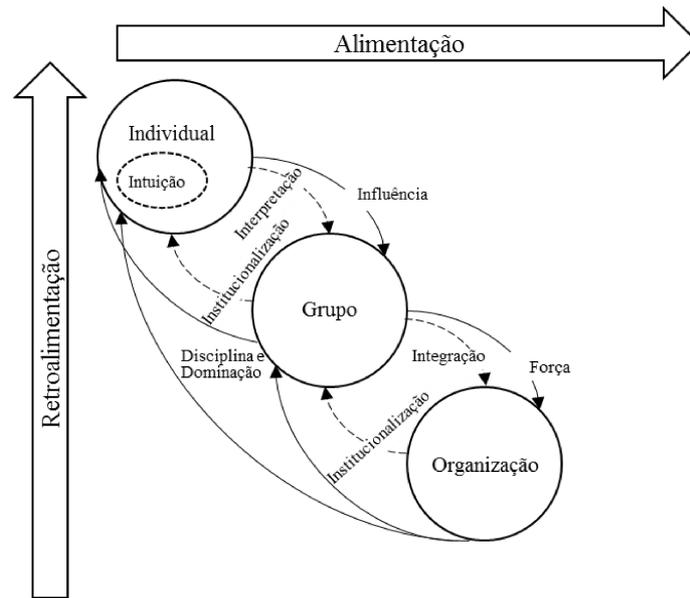
conhecido como os 4 I's). No nível individual, pode-se citar a intuição. Isso porque, de acordo com os autores, a intuição é um processo de compreensão dos padrões e possibilidades, que leva em conta a experiência pessoal, e se leva em conta a trajetória de vida da pessoa, é individual.

Já a interpretação é a forma como o indivíduo exterioriza o que ele compreendeu. Como se trata de comunicação, é relevante perceber a importância da relação interpessoal, pois a comunicação é feita do emissor, da mensagem e do receptor, com todos os ruídos que este processo pode ter. Esse processo forma o nível de grupo.

A integração é o processo em que se constrói e compartilha as compreensões dos indivíduos e, assim, leva o grupo a uma ação planejada, organizada, coordenada. Esse processo faz o enlace entre o grupo e a organização. É nesse processo que os indivíduos deliberadamente compartilham as suas interpretações com foco para a ação. Novamente a comunicação torna-se relevante para a compreensão do que está se postulando. Se houver espaços para debates efetivos, é possível que haja uma melhor compreensão do que fora pactuado. A institucionalização é a naturalização de algumas práticas, valores, normas, experiências e formas de agir. É quando esses conhecimentos se tornam codificados (material ou imaterialmente) e ficam à disposição do indivíduo. Para além de ficar à disposição do indivíduo, estes códigos acabam influenciando a forma deste indivíduo interpretar o mundo.

É importante perceber que estes processos devem seguir uma lógica decrescente em número de vezes em que acontece. É compreensível que processos mais pertos da institucionalização ocorram em um número bem menor de vezes que os processos de intuição, dado que este é de foro individual. Já a institucionalização depende de um amplo debate e aceitação mútua dos agentes envolvidos. É justamente esta pactuação que fará com que os membros defendam que todos os agentes sigam. Esses processos acontecem no sentido de alimentação desde o indivíduo até a organização, por meio da intuição, interpretação e integração e pela retroalimentação pela institucionalização (CROSSAN LANE e WHITE, 1999). Lawrence *et al.* (2005) basearam-se em Crossan, Lane e White (1999) e criaram o *Framework*:

Figura 1: Processos sociais, psicológicos e políticos de aprendizagem organizacional



Fonte: Lawrence *et al.* (2005, p. 183, tradução do autor)

Lawrence *et al.* (2005) foram para além dos processos psicológicos apresentados por Crossan, Lane e White (1999) e introduziram fatores políticos que devem ser observados nos processos de AO. A influência do indivíduo com o grupo e a força do grupo com a organização e a disciplina e a dominação da organização para com o grupo e o indivíduo é característica de uma estrutura hierárquica que pode fazer uso legal da disciplina e da dominação para com os seus funcionários.

Nonaka e Takeuchi (2008) consideram o gerenciamento do conhecimento gerado pela organização e afirmam que tal conhecimento é relevante para o dia a dia da organização. Contudo, é o compartilhamento, o armazenamento e a codificação desse conhecimento que são os responsáveis pela criação de um clima organizacional propício à aprendizagem e, por consequência, potencializador de competências individuais, de grupo ou da organização. Sendo assim, é a capacidade de transferência de conhecimento, a aprendizagem e a forma como a empresa se adapta às mudanças dinâmicas globais que impactarão o desempenho da organização.

Easterby-Smith *et al.* (2001) ponderaram sobre o que fora estudado em AO, o que estava sendo estudado e sobre o que seria estudado. Em suas análises, concluíram que até então foram amplamente debatidos os níveis de aprendizagem, a aprendizagem como mudança de cognição e comportamento e o ciclo duplo da aprendizagem (*exploration* e *explotation*), aprendizagem e

desaprendizagem e a organização da aprendizagem. Para os anos 2000, indicavam a natureza da aprendizagem e a localização, se aprendizagem ocorre nos indivíduos e/ou nas estruturas organizacionais e como pesquisar AO. Para o futuro, os autores indicaram as tensões “territoriais” de pesquisa e AO e Gestão de Conhecimento.

Argote (2011) fez estudo semelhante. Para o autor, até 1988, as pesquisas de AO estavam centradas em rotinas defensivas, para manter o conhecimento na organização. Tais estudos, obviamente, vão de encontro à proposta da AO como meio para a mudança. Mudanças nos processos, no comportamento futuro e como toda essa experiência pode pautar as mudanças em um ciclo PDCL. Já no início da década 1990 até o início da década de 2010, o autor descreveu como a época em que os pesquisadores levaram em conta a experiência da organização em várias dimensões, como os estudos de retenção e transferência de conhecimento, como fatores emocionais afetam esse processo, e houve certa abordagem no contexto desta aprendizagem. Considerava que, futuramente, os pesquisadores poderiam se debruçar sobre a cocriação de conhecimento.

Já Elkjaer (2004) indicou três caminhos na área de AO: a) aquisição de habilidades e conhecimentos; b) participação em comunidades de prática; c) pesquisa individual e/ou conjunta, considerando a AO como uma relação dupla de evolução individual e organizacional. Contudo, o estudo de Bapuji e Crossan (2004) contribuiu ao consolidar o conhecimento sobre AO criado ao longo da década de 1990 até 2002, revelando o aumento de publicações na área. Nesse sentido, há um consenso com os níveis já explorados neste capítulo; o uso da aprendizagem para explicar sobre temas organizacionais (inovação por exemplo); pesquisas sobre o que facilitaria a AO (cultura, estrutura...) entre outros tópicos. Destacaram a presença estadunidense neste campo de pesquisa e perceberam que, em 2002, o campo indicava pesquisas para a área de aprendizagem como elemento para desempenho, quais os melhores métodos e medidas para gerar AO; elementos restritivos e impulsionadores de AO e a dimensão temporal da AO.

Easterby-Smith *et al.* (2004) oferecem sete contribuições para o estudo de AO: a) aprendizado de ciclo único e duplo (ARGYRIS e SCHÖN, 1978); b) teoria proclamada e teoria aplicada (ARGYRIS e SCHÖN, 1978); c) a ideia de desaprendizagem desenvolvida por Hedberg (1981); d) a introdução da organização de aprendizagem (SENGE, 2010); e) a introdução de uma perspectiva sociocultural em AO (BROWN e DUGUID, 1991; COOK e YANOW, 1993); f) aprendizagem através dos limites (INKPEN e CROSSAN, 1995) e; g) a ligação potencial entre conhecimento, aprendizagem e competitividade (DE GEUS, 1988).

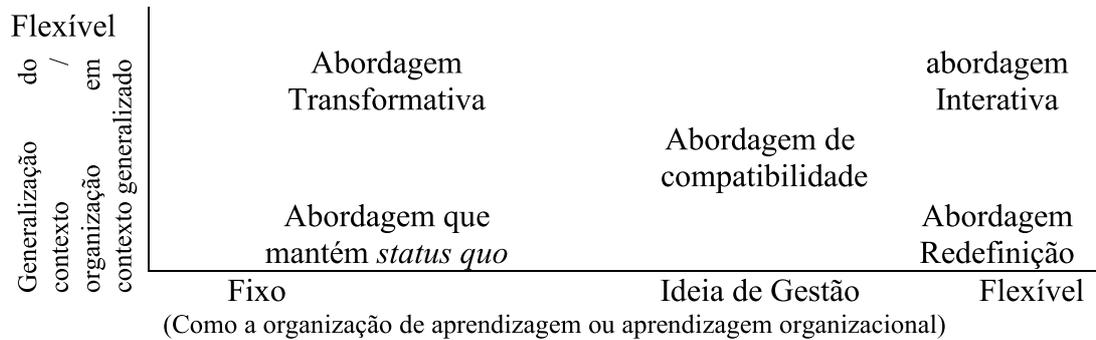
Probst e Buchel (1997), por sua vez, destacam a importância de aprender a aprender e como isso reverbera nos processos de aprendizagem desde o indivíduo até a organização. Para estes autores, o cerne da AO é a própria aprendizagem. Hult (1998) caracteriza isso como sendo a “orientação para a aprendizagem”. Baker e Sinkula (1999) seguem esse entendimento e vão além, afirmando que a “orientação para a aprendizagem” gera impactos nos desempenhos e resultados organizacionais. Perin, Sampaio, Duhá e Bitencourt (2006) realizaram estudos empíricos que reforçam a tese de Hurley e Hult (1998) de que a orientação para aprendizagem, em conjunto com outros elementos, pode impactar positivamente na capacidade de a empresa inovar. Nesse sentido, quanto mais a empresa cria um ambiente livre para “aprender a aprender”, possivelmente melhores resultados e desempenhos construirá. Essas características podem ser potencializadas na relação com outras empresas e/ou organizações.

Örtenblad (2017) afirma que AO não pode ser praticada de forma totalmente igual em todos os lugares, independente das especificidades organizacionais e contextos. Para algumas organizações pequenas, pode ser mais fácil os agentes aprenderem entre si e talvez não seja necessário a codificação do conhecimento, em outras, como uma agência de inteligência, talvez não seja interessante que as diversas áreas da organização compartilhem conhecimento, tanto dentro quanto com outras organizações. Para o autor, existem algumas culturas que podem ser melhores ou piores para o processo de *exploration* e *exploitation*. Vale destacar que este trabalho está voltado para o estudo de AO na Ásia, mas chama a atenção como o autor é categórico em afirmar que características peculiares organizacionais e de ambiente são determinantes para a AO de cada organização. Não é possível, para o autor, usar uma teoria de um lugar específico e de uma organização específica e colocar em outro lugar e imaginar que se terá os mesmos resultados (ÖRTENBLAD, 2017).

Para Örtenblad (2017), os estudos de AO, em geral, são prescritivos e usam uma abordagem transformadora, o que significa que os pesquisadores tendem a adotar uma definição parcial que eles recomendam que seja rigorosamente adotada. Na figura 2, cinco abordagens possíveis para a contextualização de qualquer ideia de gestão são ilustradas: a abordagem de *status quo* (onde não há abertura para mudar a organização ou a ideia de gestão), a abordagem transformadora (onde há abertura para mudar a organização em de acordo com a ideia de gestão, que é ideal, mas não para mudar a ideia de gestão), a abordagem de redefinição (onde existe uma abertura para mudar a ideia de gestão para se adequar à organização, mas não para fazer alterações na organização), a abordagem interativa (onde existe uma abertura para mudanças tanto na ideia de gestão como na organização) e, finalmente, a abordagem de compatibilidade

(onde o foco é se e em que medida a organização e a ideia de gestão são capazes de coexistir, sem primeiro sofrer qualquer alteração).

Figura 2: Abordagens para a relação entre a ideia de gestão e o contexto generalizado



Fonte: Örtenblad (2017, p. 177), tradução do autor.

Örtenblad (2017) sugere os seguintes critérios para serem avaliados na aprendizagem organizacional: a) Agente de Aprendizagem; b) Armazenamento na Memória Organizacional; c) Compartilhamento do conhecimento; d) Uso da Memória Organizacional; e) Ambidestralidade; f) Aprendizagem Contínua. Aprendizado individual dos colaboradores como agentes da organização ("aprendizado por agentes"); logo após, apresenta o movimento armazenar o conhecimento apreendido e aprendido na memória organizacional ("armazenamento na memória organizacional"); compartilhamento de conhecimento; uso da memória organizacional em ação para, assim, gerar mais aprendizagem ("uso de da memória organizacional"); ambidestria (aprender no *exploration* e no *exploitation*); e melhoria contínua dos processos de aprendizagem em si ("aprendizagem contínua").

Não é necessário alterar o modelo incluindo ou retirando partes deles para que ele seja adequado ao contexto específico. Talvez o que pode ser relevante é alterar dentro de alguma parte do modelo. Aspectos adicionais poderiam ser ilustrados por círculos, e a extensão de um aspecto poderia ser ilustrada por um quadrado ampliado (ÖRTENBLAD, 2015). Além disso, um modelo contextualizado de aprendizagem organizacional, adequado para organizações em um contexto específico, também pode incluir cada um dos seis elementos do modelo de visão geral, sem alterações em nenhum deles e sem que nenhum outro elemento precise ser adicionado.

Para dizer algo sobre as perspectivas das partes interessadas, os teóricos da administração, em particular, podem tender a limitar seu pensamento à perspectiva do

empregador. Pode ser importante considerar mais perspectivas do que a do empregador. Assim, embora o modelo de visão geral da aprendizagem organizacional possa ser atraente de uma perspectiva do empregador, os funcionários podem ter objeções. Por exemplo, aprender como um agente para a organização pode diminuir a liberdade dos indivíduos para aprender o que eles querem (JONES E HENDRY, 1994). Além disso, o armazenamento de conhecimento na memória organizacional e o compartilhamento de conhecimento podem levar a uma situação de imprevisibilidade para os funcionários, na medida em que suas tarefas de trabalho podem ser desempenhadas por outros (COOPEY, 1995).

Idealmente, cada estudo de exame de aplicabilidade crítica para a aprendizagem organizacional em contextos específicos deve abordar mais de uma perspectiva das partes interessadas. Essas perspectivas poderiam ser comparadas e as pessoas que conduzem o estudo poderiam discutir qual perspectiva das partes interessadas deveria ser priorizada na situação específica. No mínimo, cada estudo deve declarar explicitamente qual perspectiva de stakeholder é priorizada. Tanto no nível interorganizacional, quanto no nível organizacional (com destacada ação no organizacional) a estrutura montada é hierárquica. Os processos político-sociais introduzidos por Lawrence *et al.* (2005) acabam por destacar que, em último caso, a disciplina e a dominação farão com que a aprendizagem organizacional seja assimilada. Essa evolução leva a discussão da aprendizagem em nível interorganizacional, foco desta tese.

A AIO se desenvolveu paralela às relações interorganizacionais. As pesquisas mais relacionadas com AIO têm mais destaque antes do início dos anos 2000 (LARSSON *et al.*, 1998; LANE e LUBATKIN, 1998). Para autores como Knight (2002), Nooteboom (2014) e Crossan, Maurer e White (2011) Mozzato (2012), a avaliação é que, até o final do século XX, pouco se estudou no que se refere à AIO. Cada vez mais se reconhece que as empresas precisam de relações interorganizacionais para potencializar a aprendizagem como matéria-prima da inovação e novas competências (NOOTEBOOM, 2014). Aceitando-se que a aprendizagem organizacional está conectada à cognição, é interessante compreender que as pessoas constroem a sua cognição. Nesse sentido, são abordadas as competências e a governança neste processo. Para esta pesquisa, a cognição é compreendida de forma “situada” e “construtivista” inseridos em contextos específicos de ações que geram um conhecimento de base como parte da capacidade de absorção, que não pode ser totalmente articulado e sempre mantém uma dimensão tácita (POLANYI, 1962).

As visões construtivistas sociais do conhecimento compreendem que as pessoas constroem suas categorias cognitivas, ou modelos mentais, por meio dos fenômenos que elas percebem, interpretam e avaliam em interação com seu ambiente físico e social. Baseando-se

na perspectiva da cognição incorporada, a visão é que a organização funciona, primeiramente, como um "dispositivo de foco" cognitivo, tanto por razões de governança quanto de competência. A fim de alcançar um objetivo específico conjunto, as categorias de pensamento (de percepção, interpretação e julgamento de valor) das pessoas envolvidas devem, em certa medida, estar alinhadas. Alinhamento significa que a distância cognitiva deve ser limitada, em maior ou menor grau. O objetivo do foco organizacional nos esforços de aprendizagem, bem como na busca de inovação, é reduzir a distância cognitiva para atingir um alinhamento de categorias mentais suficiente para entender um ao outro, utilizar capacidades complementares e alcançar um objetivo comum (NOOTEBOOM, 2014).

A abordagem cognitiva produz uma previsão oposta à economia dos custos e transação e que é relevante em termos de inovação. Segundo a economia de custos de transação, sob incerteza, é necessário ter maior poder de gestão por decreto dentro de uma empresa para monitorar o comportamento e resolver conflitos. Na abordagem cognitiva, dada a volatilidade da inovação, o risco de miopia organizacional é maior e, portanto, há maior necessidade de cognição externa complementar (economia externa de âmbito cognitivo) (NOOTEBOOM, 2014).

A inovação tem implicações para as formas de governança que, por sua vez, têm implicações para o conteúdo, a força e a estrutura das relações entre as empresas. Na discussão sobre as implicações da governança de relações interorganizacionais para aprendizagem e inovação, primeiro se analisam os riscos que a governança pretende controlar. Há dois riscos fundamentais: 1) Obstrução: conforme definido pela economia de custos de transação, a obstrução resulta da dependência na forma de custo de mudança. Se o relacionamento quebra, os custos têm de ser enfrentados novamente. Em particular, os custos de mudança são causados pelos investimentos que são específicos para o relacionamento; 2) *Spillover*: em relações interorganizacionais voltados para a inovação, o risco pode ser direto (um parceiro torna-se concorrente) ou indireto em redes (o conhecimento transborda para um concorrente através de um parceiro) (NOOTEBOOM, 2014).

O autor questiona: quais são as implicações da transferência de aprendizagem e conhecimento no contexto de uma busca por inovação? 1) deve-se perceber que, para obter conhecimento, deve-se oferecer conhecimento. A questão não é quanto se perde de conhecimento, mas o saldo líquido entre dar e receber conhecimento. 2) quando o conhecimento é tácito, ele transborda com menos facilidade. Além disso, a questão não é se a informação chega a um concorrente, mas se ele também será capaz de compreendê-la - transformá-la em conhecimento. Por fim, como o conhecimento vai se transformando, o risco

do spillover é eliminado (NOOTEBOOM, 2014).

Quadro 3: Fontes de confiabilidade intencional

	Macro: institucional universalista	Micro: particularista, específica da relação organizacional
Interesse pessoal		
Controle de oportunidade	Contratos, imposição legal	Hierarquia, "sanção" gerencial
Controle de incentivo	Reputação	Dependência: parceiro com valor único, custos de mudança, garantias
Outra benevolência direta	Valores/normas sociais/morais de conduta adequada, senso de dever, laços de parentesco	Empatia, rotinização, identificação, afeto, amizade.

Fonte: Nootboom (2014, p.553)

Na literatura de relações interorganizacionais, há um forte debate sobre se a governança é uma questão de controle do oportunismo, ou pode ir além disso na confiança baseada na solidariedade ou benevolência. Baseando-se em Williams (1988), Nootboom (2002) propôs o esquema das razões para a confiança intencional, dispostos no quadro 3. Os instrumentos e conceitos da economia de custos de transação estão incluídos. Apesar de a governança ir além do controle, ela ainda o inclui.

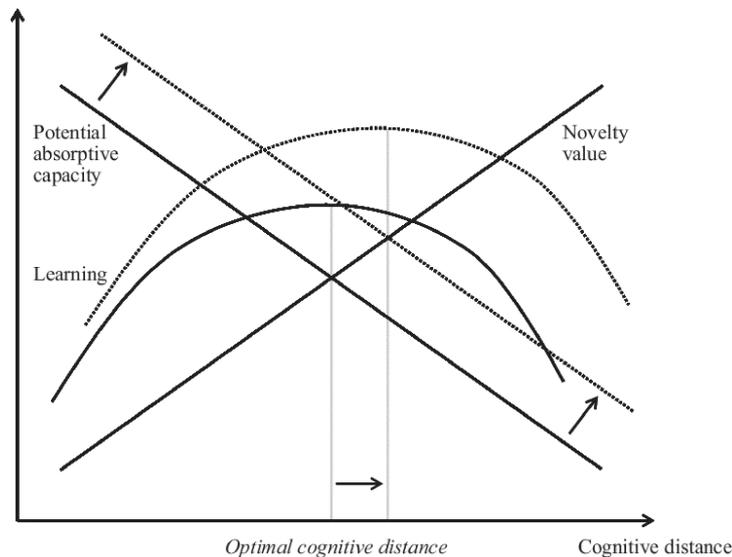
O controle baseado no interesse próprio assume duas formas. Limitar o oportunismo por imposição legal (macro) ou controle hierárquico direto (micro). Utilização de incentivos com base na reputação (macro) ou no interesse próprio do guardião/fiduciário para com a relação, com base no valor que o cedente tem para ele, ou os custos de mudança para uma relação diferente, ou o risco de perder uma garantia (micro). Outras razões incluem as instituições no formato de valores e normas de conduta, a identificação com uma comunidade (macro), a empatia ou a identificação dentro de um relacionamento e a conduta rotineira (micro). Não está refletida no quadro a possibilidade da utilização de confiança de terceiros para a intermediação ou arbitragem (SIMMEL, 1950; SHAPIRO, 1987; NOOTEBOOM, 2002).

Os elementos de confiabilidade (intencional) do quadro dependem dos detalhes de laços e da estrutura da rede. As afirmações do autor estão no sentido de uma perspectiva evolucionária da inovação (NELSON e WINTER, 1982). A heterogeneidade ou a variedade são fontes cruciais de inovação. Contudo, a literatura não explica precisamente como esses dois elementos produzem a inovação. Dimensões distintas da heterogeneidade das redes: número de empresas envolvidas e o padrão de laços entre elas, e a outra é a diferença na distância cognitiva. Os focos cognitivos das empresas assumem duas dimensões principais: a)

conhecimento tecnológico/competências e; b) princípios morais para a governança. No caso desta tese, esses princípios morais descritos por Nooteboom (2014) são preenchidos pelos princípios do cooperativismo, que foram vistos no primeiro capítulo teórico. É nesses paradigmas que os agentes são analisados.

A literatura tem se concentrado nos problemas e não nos benefícios da distância cognitiva. Nooteboom (1999) propôs uma interação entre as vantagens e desvantagens da distância cognitiva, conforme figura 3. A capacidade de compreender o outro (na capacidade de absorção) e a capacidade de colaborar declinam com a distância cognitiva, enquanto o valor de novidade da relação, isto é, o seu potencial para gerar novas combinações schumpeterianas aumenta com a distância.

Figura 3: Distância Cognitiva Ótima



Fonte: Nooteboom (1999).

Sendo assim, é importante compreender a rede, para assim discutir a AIO considerando a distância cognitiva dos agentes.

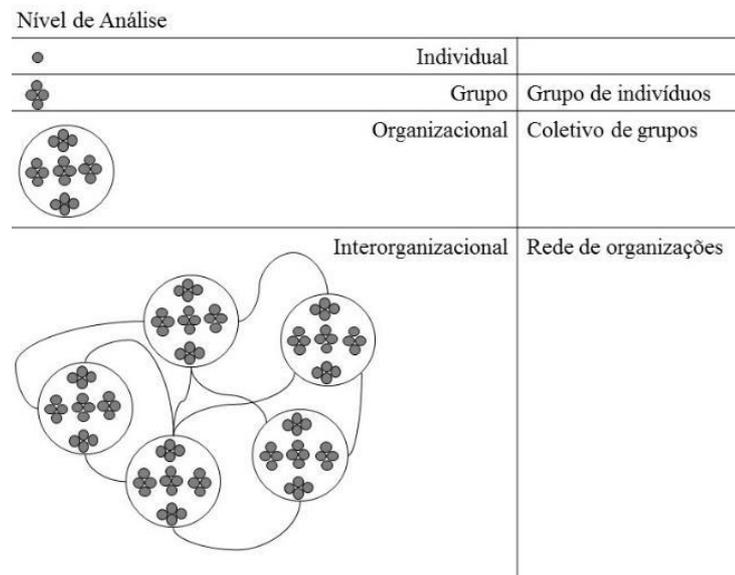
Observa-se aqui a diferença entre a distância cognitiva entre quaisquer duas empresas e a "distância social", que é o número de empresas no caminho mais curto entre quaisquer duas empresas. A hipótese era a de que a "centralidade de estar no meio" tem um efeito positivo sobre o valor de novidade, com a capacidade de a empresa cruzar informações de muitas fontes, mesmo as mais distantes socialmente, e um efeito negativo sobre a capacidade de absorver essa variedade de informações. No modelo de Nooteboom *et al.* (2007), além do efeito em forma de U invertido da distância cognitiva na inovação, em especial para a inovação

exploratória, e um efeito positivo de capital tecnológico, acumulado de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) passado, sobre a capacidade de absorção, um efeito adicional inesperado foi encontrado.

O capital tecnológico, por sua vez, de acordo com o autor, não só tem um efeito positivo sobre a interceptação da linha da capacidade de absorção, mas também tem um efeito negativo sobre a inclinação da linha de novidade (NOOTEBOOM, 2014). Isso indica um efeito de retornos decrescentes de aprendizagem, ou "efeito de tédio", no sentido de que quanto mais se conhece, mais longe se tem de ir, com maior distância cognitiva, para encontrar algo novo. Isso vem em acréscimo a um efeito de retornos crescentes de conhecimento: quanto mais se conhece, mais fácil é absorver algo novo. O resultado é que, em níveis muito elevados (largura e profundidade) de conhecimento acumulado, é difícil para uma organização encontrar fontes externas de conhecimento. Desse modo, a colaboração externa concentra-se em relações com pouca distância cognitiva, para explorar o grande potencial de conhecimento dentro da empresa. A distância cognitiva alta ou a centralidade alta, ambas gerando um valor de novidade alto, mas baixa capacidade de absorção, podem ser compensadas por uma densidade de rede alta para consertar a capacidade de absorção (NOOTEBOOM, 2014). Alternativamente, a centralidade alta, rendendo muita novidade, mas perigo de sobrecarga de informações, pode ser complementada com alianças com empresas de pequena distância cognitiva para ajudar a absorvê-la (NOOTEBOOM, 2014).

As relações interorganizacionais podem criar melhores ambientes para a aprendizagem dado a diversidade de formas de pensar, tornando-se um elemento possível de vantagem competitiva para organizações em rede. Mas a AIO não é um motivo apenas para que as organizações trabalhem em rede, mas também que a cooperação seja mais eficazmente trabalhada (LARSSON *et al.*, 1998). Nesse sentido, considera-se que a AIO só existe em processo de continuidade da AO. A figura 4 apresenta os níveis de aprendizagem:

Figura 4: Sistema de Níveis de Aprendizagem



Fonte: Baseado em Knight, 2002, p. 436.

A AIO e aprender a aprender são dois fatores relevantes para a geração de inovação e melhoras de desempenho organizacional (POWELL, 1998). O autor analisou as redes de aprendizagem em indústrias farmacêuticas e de biotecnologia e percebeu as estratégias que as grandes empresas destes ramos utilizam. Em geral, fazem parcerias com outras grandes empresas, mas, sobretudo, com pequenas empresas, oferecendo recursos e estrutura e recebendo os novos *insights* deste ramo. Essa capacidade de colaborar em rede para aprender advinha de uma importante capacidade de aprender a aprender, consoante com Probst e Buchel (1997), Hurley e Hult (1998), e que foi reforçado com o estudo empírico de Perin, Sampaio, Duhá e Bitencourt (2006). Powell (1998) apresenta que a inovação e, conseqüentemente, a melhora no desempenho organizacional é resultado da corrida pela AIO e é potencializado com rotinas que levem a facilitar a transferência de conhecimento, tanto internamente - a empresa ter essa orientação para aprender - como externamente - que a empresa esteja preparada para trabalhar de forma colaborativa no plano interorganizacional. Knight (2002) apresenta o nível interorganizacional de análise em AO. Isso deriva-se de ação ativa de cooperação entre duas ou mais organizações, até mesmo uma rede de organizações.

Pode haver algumas dificuldades metodológicas para fazer esse tipo de estudo em rede, todavia há uma conectividade cada vez maior entre as organizações. Knight (2002) apresenta que, como resultados, a rede pode indicar dois tipos de aprendizagem, a de rede comportamental e a de rede cognitiva, conforme a figura a seguir:

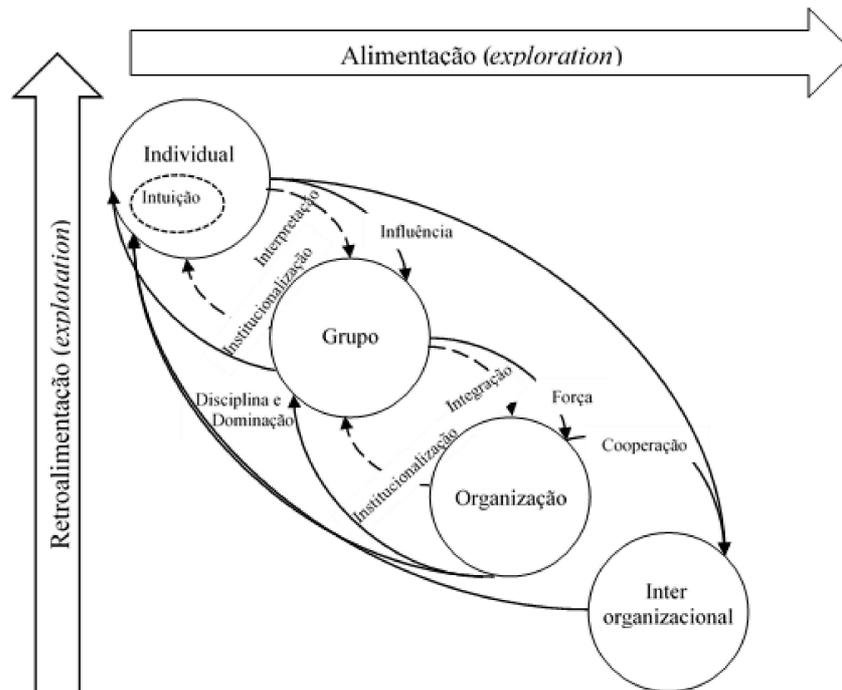
Figura 5: Resultados da aprendizagem de rede

		Cognição compartilhada em toda a rede?	
		Não	Sim
Práticas coordenadas em toda rede?	Não	Sem aprendizagem de rede	Aprendizagem de rede cognitiva
	Sim	Aprendizagem de rede comportamental	Aprendizagem de rede integrativa

Fonte: Knight (2002, p. 445).

A AIO “refere-se à aprendizagem no contexto de grupos ou pares de organizações que estão cooperando proativamente” (KNIGHT, 2002, p. 429). Em outras palavras, é quando algumas organizações se unem para aprender algo específico, sobretudo em busca de inovações. Já as redes de aprendizagem são apresentadas por Knight (2002, p. 431) como “grupos de organizações que interagem com o propósito expresso de aprenderem juntas, umas com as outras, e através de suas interações”, ou seja, organizações interagem em torno de um objetivo comum. A aprendizagem de rede acontece quando toda a rede aprende e não apenas algumas organizações aprendem em um processo institucionalizado.

Figura 6: Modelo Conceitual Aprendizagem Interorganizacional



Fonte: Mozzato e Grzybovski (2011, p. 8).

Considerando que a organização que aprende é a organização que obtém, cria e troca conhecimentos e, assim, muda a sua forma de agir (GARVIN, 1993), é possível afirmar que esta forma de agir acontece tanto dentro quanto fora da organização, ou seja, de forma interorganizacional. Para Knight (2002), o nível interorganizacional é uma continuidade do nível organizacional da aprendizagem (como visto na figura 4) e esta forma de pensar é condizente com o que afirma Malerba (1992) sobre as categorias internas e externas de aprendizagem. Cassiolato (2004) também aborda as categorias externas de aprendizagem.

Lane e Lubatkin (1998) versam sobre o método de aprendizagem de forma interativa, método relevante para a AIO, ou seja, o método de aprender de forma coletiva com outra organização. Britto (2004) também versa sobre a relevância de compreender as propriedades dos procedimentos de capacitação e aprendizagem baseando-se em várias formas de trabalho em conjunto e cooperação entre os agentes, como foco em desenvolvimento da capacidade de produzir e de inovar, ou seja, mudando comportamentos.

A AIO seria uma forma das organizações obterem conhecimento de uma maneira coletiva, ou seja, conseguirem conhecimento de forma interorganizacional (LARSSON *et al.*, 1998). A diferença para a aprendizagem organizacional está justamente na interação entre as organizações, permitindo um ambiente de maior diversidade, conhecimento, forma de pensar diferente, que contribui para a aprendizagem. É justamente esse ambiente de diversidade trabalhando de forma sinérgica que incentiva que aconteça aprendizagem entre as organizações (LARSSON *et al.*, 1998). A AO trabalha em um ambiente de base cultural semelhante, o que faz com que os agentes tenham soluções até certo ponto que seguem a mesma forma de pensar. O contato entre agentes de diferentes organizações incentiva a aprendizagem coletiva (FAYARD, 2008). A AIO permite um contato com o diferente que, por sua vez, possibilita um ambiente mais propício para a aprendizagem, para aprender coisas novas (LARSSON *et al.*, 1998). Para Muthusamy e White (2005), são esses laços, pautados pela diversidade de conhecimentos, que vão gerando, e reforçando, vantagens competitivas das organizações.

Para esclarecer o conceito de AIO, afastando os sombreamentos com outros conceitos, sobretudo de relações interorganizacionais, Knight (2002) debruçou-se no debate da aprendizagem em rede e esclareceu quatro tipos de aprendizagem: a) aprendizagem organizacional; b) aprendizagem interorganizacional; c) aprendizagem em rede e; d) redes de aprendizagem. Neste sentido, Knight e Pye (2005) versam que é natural que nas relações interorganizacionais haja aprendizagem em rede, mas, ao considerar que a rede de aprendizagem é uma rede formada para aprender, é possível compreender que nas relações interorganizacionais aconteça aprendizagem, mas nem todas essas relações são redes de

aprendizagem, ou seja, criada com o objetivo de aprender. As redes discutidas nesta tese são identificadas em função da aprendizagem.

É relevante também versar sobre a aprendizagem coletiva (LARSSON *et al.*, 1998) que, nos estudos organizacionais está mais ligada a um grupo de pessoas da mesma organização aprendendo de forma coletiva. Existe também a aprendizagem por meio da colaboração, que também está mais ligada a um grupo de pessoas que colaboram entre si, podendo ser, ou não, em nível interorganizacional (POWELL, 1998). Lane e Lubatkin (1998) versam sobre a aprendizagem interativa no sentido de as organizações aprenderem com outras organizações, mas o termo acabou sendo capturado para o estudo de ambientes interativos, sistemas tecnológicos de aprendizagem, organizacionais e interorganizacionais. Pode-se citar ainda outras definições, como a aprendizagem recíproca, que é abordado por Lubatkin, Florin e Lane (2001), ou aprendizagem interfirma, de Mohr e Sengupta (2002). Child (2001) aborda que as organizações aprendem também por meio de alianças. Essas várias nomenclaturas estão mais ou menos ligadas ao estudo de AIO. Por isso, é relevante avaliar estudos que abordam direta ou indiretamente a AIO para solidificar o conceito que é usado nesta tese.

Kull e Ellis (2016), a partir de uma amostra de mais de três mil membros do *Institute for Supply Management* (ISM), evidenciaram os ganhos do fornecedor quando se reduz a dependência do comprador, ou seja, o fornecedor também ganha quando se reduz a dependência do comprador, dentro de uma lógica de aprendizagem. Quando os agentes trabalham as trocas de informações e aprendem conjuntamente, as dependências diminuem, cria-se mais confiança e ambos aprendem. No final, ambos são parceiros, vendo todo o negócio como um processo, todo este caminho termina apenas na entrega ao consumidor final. Quanto maiores forem os ganhos na cadeia, maiores serão os ganhos das empresas participantes, sem trazer prejuízo ao consumidor final.

Scott (2000), por sua vez, centrou sua pesquisa em evidenciar a importância da tecnologia da informação como ferramenta fundamental para a aprendizagem e criação de conhecimento entre organizações, considerando-se ainda uma ferramenta mais neutra capaz de criar confiança entre os agentes. Esse tópico estava subdimensionado à época e, pelo levantamento bibliográfico, segue subdimensionado, pois foram poucos os artigos que o abordaram desde então na área de gestão estratégica, mas, de acordo com a autora, já na época crescia a produção deste tema na área de tecnologia da informação.

Sheffield e Gallupe (1994) consideram a importância da tecnologia da informação como elemento que apoia a aprendizagem e a ferramenta usada à época foi um "catalisador de ação cooperativa" Sheffield e Gallupe (1994, p. 152) para as indústrias que participaram, ou

seja, estudos dessa época já indicavam a tecnologia da informação como elemento fundamental para a aprendizagem e, inclusive, como elemento que apoia a ação cooperativa.

Já Mozzato e Bitencourt (2014) relatam importantes descobertas para a área de AIO. Entre esses avanços, a construção da cooperação como um *continuum* da proposição analítica de Crossan, Lane e White (1999) é relevante para a construção teórica desta tese. Os autores apresentam que a cooperação interorganizacional gera uma série de benefícios para as organizações envolvidas. Fomenta inovação, bem como novas soluções, novos conhecimentos e ainda colabora para que as organizações alcancem melhores posições na rede em que atuam, colocando-as em melhor situação do que as concorrentes. Aprendendo umas com as outras, pois é o encontro de diferentes culturas que gera novos conhecimentos e aprendizagens.

Em outras palavras, a cooperação pode ser definida como ações colaborativas em relacionamento interorganizacionais, com comprometimento de ambas as partes. Isso não exclui a ideia de competição. Contudo, para o contexto desta tese, os agentes não são competidores, pois as áreas de atuação são determinadas pelo governo federal brasileiro (MOZZATO e BITENCOURT, 2014). A cooperação mostra-se relevante, mas como operacionalizá-la? A seguir, no quadro 4, seguem possíveis intervenções para operacionalizar a cooperação:

Quadro 4: Possíveis intervenções para promover a colaboração

Relacionadas ao contexto para colaboração	Relacionadas a relacionamentos específicos
Desenvolvam critérios para ajudar a determinar se uma postura colaborativa para um fornecedor é apropriada.	Por meio de sistemas de gerenciamento de desempenho e da alocação de funções, garantir que todos os participantes de um relacionamento tenham confiança pessoal significativa no desempenho do contratado e, portanto, tenham o incentivo para colaborar.
Rever políticas, procedimentos e sistemas para garantir que eles não restrinjam o desenvolvimento (apropriado) da colaboração.	Com base nos temas e construções analíticas, desenvolva uma abordagem específica da empresa para analisar o estado atual e desejável de um relacionamento e, com base neles, gerenciar as iniciativas apropriadas de desenvolvimento de relacionamento.
Reconhecendo o valor dos relacionamentos em que a colaboração <i>emergiu</i> , não apenas aqueles que estão sujeitos a “parcerias” formais.	Onde um relacionamento colaborativo é baseado em um forte relacionamento interpessoal, desenvolva fatores organizacionais para sustentar o relacionamento, para protegê-lo das consequências da rotatividade de pessoal (ou seja, institucionalizar o relacionamento).

Fonte: Knight (1997, tradução do autor).

Knight (2000) apresenta importantes elementos para o debate de promoção da colaboração em projetos interorganizacionais, focado sobretudo em aprendizagem. Dispõe sobre a superficialidade com que foram tratados alguns elementos, como confiança, questões intraorganizacionais (para que a aprendizagem seja aplicada) e, sobretudo, em aprender a

colaborar, e remete também ao estudo de Knight (1997), apresentando possíveis intervenções para promover a colaboração, conforme o quadro 6.

Mariotti (2012) também abordou a importância de aprender a cooperar. Para a autora, a aprendizagem é um processo social, de relacionamentos, por meio do qual os agentes aprendem a colaborar, a compartilhar e criar conhecimento conjuntamente. Para tanto, a autora explora estes três processos, contudo é difícil separá-los didaticamente, uma vez que tais processos acontecem de forma simultânea ou, no mínimo, de forma imbricada.

Todavia, apesar das dificuldades de identificar esses processos, a autora indica que há uma sequência lógica e que aprender a cooperar e/ou colaborar seria o primeiro passo. Nesse sentido, as organizações aprenderiam mais como gerenciar a aprendizagem oriunda destes vínculos. Nesse processo, a organização vai compreendendo que faz parte de uma rede e do seu papel nela. Em seguida, seriam os processos de compartilhamento de conhecimento. “Aprender em redes é uma realização social contínua em que a rede de empresas constitui e reconstitui o conhecimento enquanto se engajam em atividades colaborativas” (MARIOTTI, 2012, p.220). Nesse sentido, a autora indica que as organizações devem aprender de forma proativa como desenvolver suas relações externas. Depois que as organizações aprenderam a cooperar, aprenderam a compartilhar, seria chegado o momento a aprender a produzir conhecimento conjuntamente e que este esteja disponível a todos os agentes envolvidos (MARIOTTI, 2012).

A aprendizagem é um fenômeno essencialmente cultural e social, e não somente cognitivo, de acordo com Larentis *et al* (2014), reforçando os achados de Antonello e Godoy (2010), Gherardi (2005), Nicolini *et al.* (2003) Holmqvist (2003:2009). Larentis *et al* (2014) construíram um *framework* para avaliar a AIO, composto pelos eixos temporal e espacial, conforme Nonaka *et al.* (2011). O contexto temporal é composto pelo passado (experiências e trajetórias dos indivíduos, ações e organizações envolvidas), presente (a situação das interações atuais) e futuro (tendências, expectativas e anseios). O contexto espacial está associado aos níveis intraorganizacional e interorganizacional. Para os autores, as bases da aprendizagem, que incluem confiança, comprometimento, estabilidade e dinâmica dos relacionamentos e aspectos culturais, dão base aos processos de aprendizagem. Esses processos são compostos por interações entre aprendizagem formal e informal, conhecimento tácito e explícito e *exploration* e *exploitation*.

Para tanto, são necessárias a combinação de recursos, a absorção da incerteza e os papéis desempenhados pelos agentes institucionais para além do seu nível de rotatividade. Os resultados de aprendizagem envolvem tanto aprendizagem de sistemas e conceitos quanto elementos culturais, bem como o desenvolvimento de cooperação, como um produto da

confiança e do comprometimento. Dessa forma, os autores destacam a relevância do comprometimento, bem como da qualidade das interações entre os agentes e a importância de aprender a confiar, os autores ainda indicam que a rotatividade pode ser um problema para o desenvolvimento destas relações e da confiança em si. Em suma, os autores trouxeram elementos do marketing de relacionamento para o agregaram ao conceito de relações interorganizacionais e ainda desatacaram que, para desenvolver a AIO “poderá ser necessário aprender a confiar, comprometer-se e, portanto, a cooperar. E isso se aprende fundamentalmente de maneira informal e tácita, por meio das interações” (LARENTIS, *et al.*, 2014, p.362).

Kraatz (1998) considera a importância da rede para a aprendizagem. O autor indica que as redes podem desempenhar um papel importante na modelagem das principais mudanças organizacionais, além de meras inovações técnicas e administrativas. Versa sobre o papel da organização em apoiar que esses aprendizados aconteçam e que a rede tem força mesmo quando características ambientais, sociais e políticas enraizadas não colaboram, todavia, caso estas condições sejam favoráveis, melhores serão os resultados.

Almeida *et al* (2012) apresentam a importância da aprendizagem por membros de posições intermediárias da rede. Para os autores, os estudos devem considerar que na aprendizagem em rede há mais de um nível de envolvimento e ter em mente que há um complexo sistema de interesses e posições de seus membros e que estes aspectos influenciam como estes agentes aprendem. Nesse sentido, os autores fazem a introdução da medida de posição na análise sobre aprendizagem em redes interorganizacionais. Essa sugestão é acolhida na presente tese.

Todavia, os estudos não se restringem à relação de agentes de diferentes organizações. Melo e Beck (2015) apresentam importantes resultados identificando quatro tipos de redes de aprendizagem (redes formais interorganizacionais, redes informais interorganizacionais, redes formais intraorganizacionais e redes informais intraorganizacionais), indo ao encontro de estudos anteriores de Van der Krogt (1998). Os autores, ao fazerem um estudo de caso em um hospital português, identificaram que a AIO tem maior força quando é suportada por redes informais, para além das formais, mas, acima de tudo, de redes intraorganizacionais que possibilitam o enraizamento da aprendizagem adquirida nos relacionamentos interorganizacionais.

Hemmert e Bstieler (2010) construíram um importante estudo com 165 empresas sul-coreanas e fizeram instigantes descobertas e contribuições à teoria de AIO, que foram corroboradas pelos estudos de Melo e Beck (2015), mas foram além das descobertas destes

últimos. A primeira contribuição dos autores é que a solução compartilhada é relevante para a aprendizagem e para a eficiência desta. Os autores trazem uma grande contribuição, que é o comportamento de cuidado. Comportamento de cuidado é um constructo que revela a importância de haver planejamento, coordenação e responsabilidades compartilhadas entre os representantes das empresas parceiras. Esse comportamento de cuidado é alinhado com a proposta de assegurar e manter um ambiente confortável e seguro psicologicamente para todos envolvidos. Acima de tudo, é um ambiente de aprendizagem e a boa aprendizagem necessita deste ambiente, de forma a não esperar sanções pessoais por possíveis erros. Hemmert e Bstieler (2010) ainda apresentam que, em contexto de alta hierarquização organizacional, como é o caso da Coreia do Sul, um objetivo bem definido e claro para o movimento de aprendizagem interorganizacional se mostra relevante para o sucesso da aprendizagem. Outra importante contribuição dos autores é que na AIO é o controle social o maior meio de resolução de conflitos e não o controle hierárquico, até mesmo porque se não há poder hierárquico interorganizacional, pelo menos não formal. Essa descoberta reforça a contribuição da importância da construção de soluções compartilhadas.

Os autores ainda contribuíram analisando que, ao contrário do que poderia se supor, as diferenças no porte da empresa não afetam significativamente a AIO. Por outro lado, a novidade do projeto, do produto, do objetivo proposto para essa aprendizagem coletiva afeta positivamente a AIO. Em suma, os autores contribuem com o constructo “Comportamento de cuidado” e, neste sentido, reforçam a importância de incentivar a geração de inteligência emocional nos agentes, uma vez que os relacionamentos interorganizacionais não são feitos pelo poder hierárquico, e sim pela capacidade de relacionamentos sociais.

Estivalete, Pedrozzo e Cruz (2008) apresentam uma sequência lógica de passos para geração de AIO e acabam também destacando o comportamento oportunista. Os autores indicaram quatro fases da AIO: Consciência e seleção de parceiros; Exploração; Expansão; e Compromisso com Relação. Acabaram identificando que, na fase inicial da relação, houve um domínio da aprendizagem mútua, que foi exemplificada pela troca de conhecimento, maior interdependência e maior engajamento dos gestores em busca de novas oportunidades e um maior nível de confiança comportamental entre os agentes envolvidos. Quando as relações progrediram no tempo, houve uma mudança lenta para predominância de aprendizagem unilateral, que foi incorporada pela adoção de comportamentos oportunistas. Importante destacar que, nesse estudo, tal como na presente pesquisa, o objeto era uma rede horizontal (no caso uma rede de supermercados), mas eles ainda poderiam ser competidores, diferente da presente pesquisa. Por fim, volta-se ao compromisso com a relação, definindo ou não a

continuidade da rede. Se a rede tiver compromisso com a relação e voltar ao estágio inicial, poderá ser perene, caso contrário, perecerá (ESTIVALETE; PEDROZZO E CRUZ, 2008).

Levinson e Asahi (1995), por sua vez, indicam que, quando a empresa investe em capacidade absorptiva, possivelmente pode mitigar os comportamentos oportunistas, ou seja, se as organizações trabalharem para que os seus agentes da rede tenham capacidade de absorver os conhecimentos, as aprendizagens e as informações da rede, a sensação de que o outro está sendo oportunista, diminui. Para os autores, a tecnologia da informação tem um papel central na AIO e pode ajudar neste processo de aprendizagem. Por fim, os autores indicam quatro grandes fases da AIO: tornar-se consciente e identificar novos conhecimentos; transferir/interpretar novos conhecimentos; usar o conhecimento ajustando o comportamento para alcançar os resultados e; institucionalizar o conhecimento, refletindo sobre o que está acontecendo e ajustando o comportamento da aliança. Essas seriam as etapas da AIO e capacidade absorptiva, de como a organização aplica esses aprendizados no dia a dia e a tecnologia para melhorar a troca entre as partes seriam relevantes para a aprendizagem. A presente pesquisa adota este tópico de capacidade absorptiva como elemento de análise da AIO.

Mesmo o fracasso (ou o quase fracasso) do outro pode contribuir para a AIO e incentivar a colaboração para aprender. Pelo menos, é o que indicam os estudos de Kim e Miner (2000). Com uma amostra de mais de dois mil respondentes e perceberam que as empresas aprendem mais com empresas do mesmo setor e que os quase fracassos acabam trazendo importantes *insight* para a aprendizagem organizacional e interorganizacional, ainda mais que os fracassos que por vezes acabam tendo poucas informações úteis de forma pública (justamente em função do fracasso não há um representante institucional para abordar o tema).

Soriano, Espinosa e Suanes (2013) trabalharam no contexto de *Joint Ventures* e abordam a importância de aprender a cooperar como elemento para potencializar a AIO. O roteiro de entrevista da pesquisa desses autores auxiliou no enquadramento teórico da presente pesquisa, sobretudo se é como as empresas utilizam os conhecimentos apreendidos das relações interorganizacionais. Huxham e Beech (2002), por outro lado, versaram sobre o poder em redes de aprendizado. Entre outros pontos, indicaram que muitos estudos de AIO não conseguem trabalhar o tema de poder, pois derivam de muitas áreas diferentes entre si. Entre os principais pontos indicados está a falta de hierarquia neste novo relacionamento, que gera novas estruturas de poder e a capacidade de trabalhar em equipe, de articulação, o que define a posição de poder na rede. Luhn (2016), por sua vez, sistematiza os pensamentos de Senge (2010) apresentando o conceito de organização que aprende, ou seja, a organização em que novos padrões de pensamentos são fortalecidos e encorajados e as pessoas são incentivadas a

aprenderem a gerar seus próprios resultados, os resultados que desejam. Assim, Luhn (2016) indica que o objetivo de uma organização de aprendizagem é ser uma organização de desenvolvimento profissional contínuo. Com isso, a empresa amplia constantemente sua capacidade de formar o próprio futuro criativamente e de se adaptar às novas condições de mercado. As propostas de Luhn (2016) refletem a categoria de como a cooperativa lida com as mudanças e com os erros, como se dá a aprendizagem neste sentido, no enquadramento teórico aqui proposto.

O'Connor e Badir (2014) abordam como funcionam as novas alianças e fazem importantes contribuições, por exemplo, que há incerteza sobre as competências e necessidades do parceiro. Além disso, há incerteza sobre os custos e benefícios dos esforços colaborativos, que não podem ser avaliados antecipadamente, também, devido à falta de experiência de trabalho prévia e, portanto, dos laços de rede social. O primeiro projeto de uma aliança pode ser caracterizado por um medo intensificado de oportunismo e confiança insuficiente. Os autores indicam ainda que, embora estudiosos de redes sociais tenham estudado uma variedade de questões relacionadas a laços sociais - tais como: o papel de laços fracos e fortes, densidade e estrutura de rede, conectividade e vantagens e desvantagens de laços fracos e fortes para transferência de conhecimento e desempenho -, nenhum estudo explicitamente investigou os fatores que levam ou influenciam a força dos laços dos parceiros.

Abbade (2010), ao estudar a questão de cooperação empresarial, indicou que era a competitividade em constante crescimento que tem levado as empresas a cooperar. Em um primeiro momento, as opções de em quem cooperar, sobretudo referente à aprendizagem, são em tópicos que não são do conhecimento dos tomadores de decisões. Com isso, é relevante que as estruturas de cooperação sejam bem construídas para não levar a um comportamento oportunista e, assim, possibilitar ainda mais conhecimento para os envolvidos. Logo, quanto mais atividades produzam em conjunto, menor são os custos de transação, de confiança e de salvaguardas necessárias para o desenvolvimento da cooperação. Em suma, o autor apresenta que, possivelmente, a postura cooperativista natural dos agentes pode contribuir para cooperação, mais que postura individualista e/ou oportunista. Esse tópico relaciona-se com Knight (2000), que versa sobre a crença dos agentes envolvidos e é utilizado no enquadramento teórico desta tese.

Rashman e Hartley (2002) trouxeram importantes *insights* com sua pesquisa no setor público, de especial interesse para esta tese, que trata de um contexto diverso à empresa. Assim, optou-se por ter outras perspectivas para enriquecer o enquadramento teórico desta tese. Para os autores, no contexto da administração pública, a distinção entre formas tácitas e

explícitas de conhecimento é relevante para construir o entendimento dos pontos fortes e fracos para alcançar aprendizado e mudança. Os envolvidos buscaram incluir conhecimentos tácitos e explícitos. O segundo despertou mais interesse daqueles que buscavam métricas para o desempenho dos colaboradores. Já o conhecimento tácito, como modelos mentais, habilidades operacionais e "know-how", é mais buscado por aqueles que gostam de aprender na prática e, assim, criar as redes interorganizacionais. Os autores ainda indicam que confiança, capacidade e similaridade das características organizacionais geográficas e políticas podem ajudar a aprendizagem.

Mulotte (2010) parte do entendimento de que área teórica de gestão estratégica afirma que as empresas podem entrar em acordos de colaboração para acessar recursos e conhecimentos que não possuem e, dessa forma, serem complementares e, após isso, seguirem caminhos diferentes. Contudo, a autora indica que esses relacionamentos só darão certo se as empresas se esforçarem para colaborar. O simples fato de fazer o acordo e colaborar (sem comprometimento) não garante a apropriação dos conhecimentos necessários para a continuação autônoma da empresa após a parceria. É preciso haver comprometimento com a colaboração, como já versaram Estivalet; Pedrozzo e Cruz (2008), Larentis, *et al.* (2014), Mozzato e Bitencourt (2014), entre outros, o que levou esse tópico a fazer parte do enquadramento teórico desta tese.

Wegner e Mozzato (2019) destacaram o debate entre cooperar e competir e indicaram a relevância dos fatores contextuais para que o aprendizado em rede aconteça e direcione as redes estratégicas para estratégias cooperativas. Com o tempo, as mudanças nas interpretações, práticas e estruturas de rede, como elementos de conteúdo, estimulariam o aprendizado de rede em cada rede estratégica. Estes elementos contextuais são relevantes para a presente pesquisa, uma vez que o contexto de fazer AIO em cooperativas difere das demais pesquisas.

Mozzato e Bitencourt (2018) indicaram a importância de um modelo integrador que facilite a compreensão do processo de AIO. Neste modelo deve constar as atividades diárias em diferentes espaços de aprendizagem social, para fortalecer as relações entre diferentes agentes e assim gerar episódios de aprendizagem. As autoras indicam que ao implementar este modelo integrativo, pode inclusive ajudar as organizações em suas relações interorganizacionais horizontais. Neste sentido é apresentado um modelo conceitual de AIO como um importante instrumento para a construção de estratégias que estimulem e criem um ambiente de aprendizagem na rede, como pode ser visto na figura 6.

Russo e Vurro (2010) abordam o conceito de ambidestria de *exploration* e *exploitation*. Para os autores, é um desafio para as empresas serem igualmente competentes em ambas as

áreas de explorar e utilizar novos conhecimentos. Por isso, os autores afirmam que é possível dividir esses custos de exploração de novos conhecimentos de forma interorganizacional. Afirmam ainda que as empresas que trabalham esses conceitos internamente podem ter resultados melhores de forma interorganizacional, todavia algumas podem não se sentir à vontade em trabalhos colaborativos quando internamente exploram com sucesso novos conhecimentos. De forma geral, os autores indicam que justaposição de *exploration* e *explotation* intra e interorganizacional pode ser uma sugestão adicional de como as empresas podem superar os *trade-offs* na alocação de recursos e geração de conhecimento por meio das fronteiras organizacionais. Vanhaverbeke, Beerkens e Duysters (2006) abordaram a importância do Capital Social nos relacionamentos interorganizacionais, sobretudo relacionados à AIO. Esse artigo causou influência no enquadramento teórico desta tese.

No sentido de apresentar em poucas palavras a compreensão de AIO para esta pesquisa, indica-se um alinhamento em pontos gerais com a compreensão de Greve (2005), que afirma que a AIO é uma forma diferente de aprendizagem, pois a organização aprende com outra organização, ao invés de aprender em função da análise de suas experiências. Mas essa aprendizagem que começa de forma interorganizacional deve ser suportada por ações de aprendizagem organizacional e, por vezes, pode-se ter resultados semelhantes a pesquisas de transferência de conhecimento intraorganizacional. Na seção a seguir, é apresentado o *framework* desta tese, que congrega elementos da AIO e o cooperativismo, no esforço teórico de apresentar uma forma de analisar as experiências de AIO em cooperativas.

2.3 Framework Teórico da Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas

Esta seção se dedica à construção de um *framework* teórico da AIO em cooperativas. A partir dos conceitos que compõem a teoria do cooperativismo, nesta tese pensados a partir dos princípios do cooperativismo, normatizados pela ACI e dos conceitos de AIO, pensa-se essas duas dimensões, expostas no quadro a seguir:

Quadro 5: Framework Teórico para Análise de Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas

Dimensão Cooperativismo		Dimensão Aprendizagem Interorganizacional	
Constructo Princípios Cooperativistas		Constructo Relações Interorganizacionais	
<i>Categorias</i>	<i>Autores</i>	<i>Categorias</i>	<i>Autores</i>
Adesão Livre e Voluntária	Kurimoto (2016); Schneider (1999: 2012); Münkner E Mateus (2011); Namorado (2005).	Comunicação Estratégica e Tática entre Organizações	Larentis, <i>et al.</i> (2014); Kraatz (1998) Almeida <i>et al</i> (2012), Vanhaverbeke Beerkens e Duysters (2006), Mulotte F(2010) O'Connor e Badir (2014). Crossan, Lane e White (1999);
Gestão Democrática	Draperi (2016); Cook (1995); Namorado (2005); Bialoskorski Neto (2012); Chaddad e Ilipoulos (2013); Salvagentei (2012); Schneider (1999:2012); Haedicke (2012); Zylbersztajn (1994); Pozzobon E Zylbersztajn (2013); Whyman (2012); Davis (2016); Herbst E Prüfer (2016)	Confiança	Kull e Ellis (2016); Larentis, <i>et al</i> (2014); Knight (2000), O'Connor e Badir (2014), Mulotte (2010), Vanhaverbeke, Beerkens e Duysters (2006) Nooteboom (1992:2014). Estivalet; Pedrozzo e Cruz (2008); Rashman e Hartley (2002), Lubatkin, Florin e Lane (2001)
Participação Econômica dos Associados	Bancel (2016); Bialoskorski Neto (2012); Chaddad (2012); Cook (1995); Eschenburg (1983); Knutson (1966); Mladenatz (2003); Namorado (2005); Pinho (2003); Pinho (2004); Schneider (2012); Sexton (1983:1986); Zylbersztajn (2002); Whyman (2012); Monteiro e Stewart (2015); Jossa (2012); Czternasty (2014); Herbst E Prüfer (2016);	Capacidade de Trabalhar de forma Coletiva	Mozzato e Bitencourt (2014); Larentis <i>et al</i> (2014); Mariotti (2012) Hemmert, e Bstieler (2010); Larsson <i>et al.</i> (1998) Estivalet; Pedrozzo e Cruz (2008); Knight (2002); Soriano, Espinosa e Suanes (2013), Huxham e Beech (2002); Abbade (2010), Mulotte (2010), Vanhaverbeke, Beerkens e Duysters (2006) Nooteboom (1992:2014).

(continua)

Dimensão Cooperativismo		Dimensão Aprendizagem Interorganizacional	
Constructo Princípios Cooperativistas		Constructo Relações Interorganizacionais	
<i>Categorias</i>	<i>Autores</i>	<i>Categorias</i>	<i>Autores</i>
Autonomia e Independência	Novkovic (2016); Mladenatz (2003); Namorado (2005); Pinho (2004); Schneider (2012);	Constructo Aprendizagem	
		<i>Categorias</i>	
Educação, Formação e Informação	Wilson e Shaw (2016); Benecke (1980); Garzón (1978); Martin (2005); Mladenatz (2000:2003:2005); Pinho (2003:2004); Schneider (1991:2003:2010:2012) Drimer e Drimer (1981).	Capacidade Absortiva	Melo e Beck (2015); Levinson e Asahi (1995); Knight (2000); Kim e Miner (2000), Mozzato e Bitencourt (2014); Polanyi (1962); Nooteboom (1999) Nooteboom et al. (2007)
Intercooperação	Cheney, Davis, Reser (2016); Barroso <i>et al</i> (2007); Schneider (2012); Bialoskorski Neto (2012); Mladenatz (2003); Münkner E Mateus (2011); Namorado (2000);	Ambiente propício a mudança	Mozzato e Bitencourt (2014); Luhn (2016) Abbade (2010); Rashman e Hartley (2002), Russo e Vurro (2010) Mozzato e Bitencourt (2014); Argote (2011); Easterby-Smith <i>et al.</i> (2000) Nonaka e Takeuchi, (2008); Perin, Sampaio, Duhá e Bitencourt (2006); Argyris e Schön (1978); Fiol e Lyles (1985)
Compromisso com a Comunidade	Cracogna (2016); Gonzalo e Cracogna (1985); Pinho (2004); Schneider (2012);	Ferramentas para aprendizagem	Scott (2000); Luhn (2016), Russo e Vurro (2010). Sheffield e Gallupe (1994), Mulotte (2010), Mozzato e Bitencourt (2014). Perin, Sampaio, Duhá e Bitencourt (2006)

Fonte: Elaboração própria, 2018.

O quadro acima dispõe uma forma para pensar a AIO considerando as possíveis influências exercidas pelo cooperativismo no seu processo de construção. As duas dimensões construídas neste framework (Cooperativismo e Aprendizagem Interorganizacional) apresentam-se em grupos de categorias que compõem o constructo realizado para esta tese.

A dimensão Cooperativismo está composta por sete categorias, os sete princípios do cooperativismo. São as orientações definidas pela ACI para os princípios do cooperativismo. Entende-se que os princípios não são pensados isoladamente nem em uma perspectiva escalar, são atrelados uns aos outros, sendo complementares. Assim, pensa-se o constructo do cooperativismo como o conjunto dessas categorias, e não a presença de uma ou mais práticas isoladas.

A dimensão da AIO divide-se em dois constructos importantes para a análise proposta: Relações interorganizacionais e aprendizagem. Assim, algumas categorias são inerentes às

relações interorganizacionais e outras à aprendizagem. São categorias do processo de relações interorganizacionais: a comunicação estratégica e tática entre organizações, confiança e a capacidade de trabalhar de forma coletiva. Do constructo da aprendizagem, estão presentes as categorias capacidade absorptiva, o ambiente propício, a mudança e as ferramentas para aprendizagem.

Assim, esse modelo propõe pensar a AIO em cooperativas considerando o cooperativismo como fator influenciador do processo, que pode ou não se relacionar com as categorias presentes no espectro da aprendizagem ou das relações interorganizacionais, e não como fatores condicionantes.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Este capítulo destina-se à exposição dos métodos e procedimentos de pesquisa realizados para o alcance dos objetivos propostos. A primeira seção trata do tipo de pesquisa realizada e suas definições conceituais. Disposto o tipo de pesquisas, trata-se de definir o método de pesquisa escolhido, o estudo de casos múltiplos. A terceira seção dispõe a unidade de análise da pesquisa, as quatro redes de aprendizagem formadas entre as cooperativas. Em seguida, apresentam-se os procedimentos de coleta de dados: Análise de Redes Sociais, Entrevistas e Documentos. Por fim, define-se o método de análise dos dados escolhido.

3.1 Tipo de Pesquisa

A partir dos objetivos propostos para a tese, definir o método utilizado para o seu alcance implica pensar em qual tipo de pesquisa ela se enquadra. Esta tese caracteriza-se por ter uma abordagem qualitativa e analisa situações idiossincráticas, tanto na forma dos casos (redes de cooperativas) como no tipo de organização (FLICK, 2009). A abordagem qualitativa se torna adequada à pesquisa em que o objeto pesquisado se caracteriza por um fenômeno, seja algo totalmente novo ou dinâmico e complexo, onde as variáveis são escusas e as teorias existentes são insuficientes para explicá-lo (CRESWELL, 2007). A pesquisa qualitativa é uma espécie de “guarda-chuva”, abarcando “várias formas de pesquisa e nos ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural” (GODOI, MELO e SILVA, 2010, p. 91).

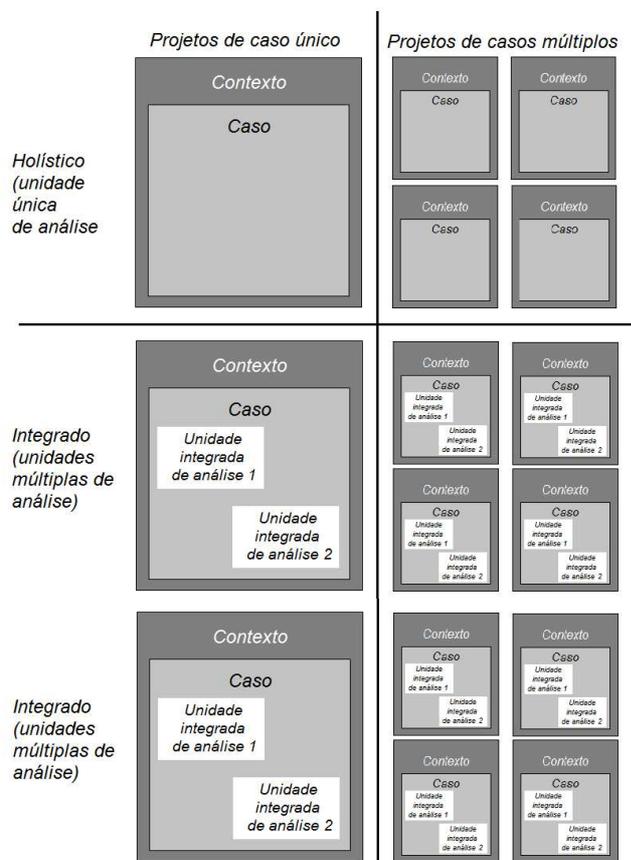
Nesse caso, o fenômeno estudado é o processo de AIO em cooperativas, este último sendo o aspecto teórico inédito. É um elemento da AIO ainda não explorada em pesquisas. Assim, a tese não possui apenas uma característica tipológica (exploratória, descritiva ou explicativa). Em se tratando de uma tese que busca analisar um elemento em um determinado fenômeno, ela possui características exploratória e descritiva. O primeiro porque busca explorar um aspecto ainda não conhecido de um determinado processo ou teoria. E descritivo porque na sequência do processo de exploração do fenômeno, busca-se “caracterizar e identificar opiniões. Atitudes ou crenças de um determinado grupo ou população” (CASARIN e CASARIN, 2012). Assim, entende-se que a AIO é um assunto conhecido, já explorado, entretanto, a AIO em cooperativas não o é. Dessa forma, pretende-se explorar esse aspecto e descrever como o cooperativismo influencia o processo de AIO.

3.2 Método de Pesquisa

O método de pesquisa escolhido, em conformidade com a abordagem e o tipo de pesquisa, auxilia na tomada de decisões, na seleção de conceitos, hipóteses, técnicas e dados, ou seja, a questão do método é crucial para a condução de uma pesquisa. O método escolhido para dar conta dos objetivos proposto pela tese foi o método de estudo de múltiplos casos. O estudo de caso pode atender à demanda de pesquisa quando o pesquisador consegue administrar as variáveis pesquisadas. No estudo de caso, a questão de pesquisa tem uma forma do tipo: ‘como’ e ‘por que’, não há controle das variáveis comportamentais dos pesquisados e, trata de eventos que ocorrem na contemporaneidade (YIN, 2015). Existem quatro possibilidades de aplicação dos estudos de caso: a) para explicar os vínculos de causa e efeito das investigações que podem parecer muito complexos para a solução com técnicas experimentais; b) para descrever intervenções e contextos onde elas ocorreram; c) para ilustrar determinados aspectos de uma certa avaliação e d) para explorar os momentos de intervenção que possuem mais de uma saída, precisando, assim, de análise (YIN, 2015). Em suma, o que se busca com estudos exploratório-descritivos é lapidar e desenvolver conceitos e hipóteses para futuras pesquisas.

Em algumas situações, o pesquisador possui uma pergunta objetiva que precisa ser respondida e que ainda há pouca teoria (TRIPODI, FELLIN e MEYER, 1975). Isso é o que ocorre no caso da presente tese, há uma questão de pesquisa clara e a abordagem aqui proposta se mostra inédita. Assim, a presente tese atende aos requisitos estruturais dos estudos exploratórios: é um tema ainda pouco estudado e é necessária uma análise qualitativa sobre a problemática. Na proposta apresentada, no contexto da AIO, entende-se que não há apenas um caso a ser estudado, e sim um conjunto de casos, pois se analisou as quatro redes de aprendizagem formadas pelos agentes das cooperativas. Neste caso, são realizados quatro estudos de caso que compõem um estudo de múltiplos casos. Os mesmos critérios metodológicos utilizados em um estudo de caso único são aplicados (YIN, 2015). Eisenhardt (1989) salienta que, nos Estudos de Casos Múltiplos, os métodos de obtenção de informações podem fortalecer a proposição teórica, pois o pesquisador se aprofunda nos casos estudados e consegue adaptar os métodos de coleta de informações. Na figura 7, Yin (2015) compara o estudo de caso único com o de múltiplos casos.

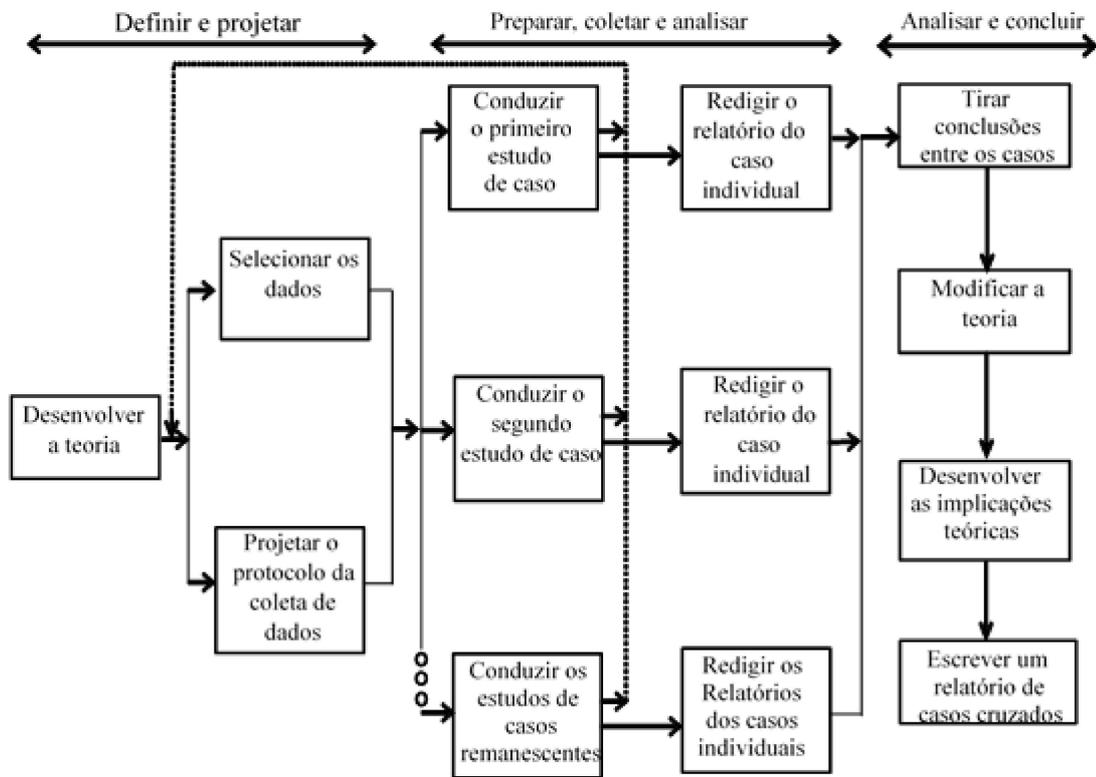
Figura 7: Tipos básicos de projetos para Estudos de Caso



Fonte: Yin (2015, p. 53)

Na Figura 7, Yin (2015) justifica que o Estudo de Casos Múltiplos oferece vantagens e desvantagens ao pesquisador, em comparação com o Estudo de Caso Único. Isso ocorre pois, nos casos múltiplos, a busca de dados e informações é mais robusta e, com isso, os resultados podem ser melhores. Enfim, o que está por trás do Estudo de Casos Múltiplos é que cada caso deve ser selecionado de forma criteriosa. Yin (2015) diz que se os casos se mostrarem contraditórios, as propostas de pesquisa devem ser revisadas e uma nova rodada de pesquisa deve ser empreendida. A figura 8 apresenta a conceitualização para o Estudo de Casos Múltiplos (YIN, 2015).

Figura 8: Método de Análise dos Estudos de Casos Múltiplos



Fonte: Yin (2015, p. 64).

Na figura 8, pode-se observar que o início do processo é o desenvolvimento da teoria. Logo se dá a seleção dos casos e a validação dos processos de coleta de informações e dados. No Estudo de Casos Múltiplos, é necessário um certo número de casos estudados, porém, nesse tipo de estudos não se aplica a lógica estatística de amostragem. Assim, o ponto central em relação ao número de casos é a segurança de que os casos estudados forneçam as informações suficientes para lastrear o construto que está sendo elaborado, ou seja, o grupo de casos precisa fornecer a resposta adequada à questão de pesquisa e aos objetivos da pesquisa (EISENHARDT, 1989). Para a compreensão dos casos estudados, são coletados dados de diferentes fontes, onde há uma combinação de técnicas de coleta de dados (EISENHARDT, 1989), como: I) Análise de Redes Sociais - ARS; II) Entrevista e III) Documental. Nas próximas seções, serão explicados os procedimentos de coleta de dados utilizados para a pesquisa, de acordo com a unidade de análise estudada.

Nesta tese, trabalhou-se com quatro redes de aprendizagem construídas entre as Cooperativas de Distribuição de Energia Elétrica do Rio Grande do Sul que estão filiadas à FECOERGS. A proposta da unidade de análise ser a referida rede trouxe consigo a questão de como avaliar essa rede sem incorrer em erro de perspectiva de análise. Se a rede fosse avaliada

pelos seus presidentes, poder-se-ia cair na limitação de não pode trabalhar o conceito de AIO, pois, ao trabalhar com o representante máximo da organização, só é possível analisar a transferência do conhecimento e não a aprendizagem em si.

A fim de dar conta dessa lacuna, optou-se por trabalhar com agentes que têm em sua atividade fim a necessidade de conhecimentos específicos para vencer os desafios diários. Assim, os agentes escolhidos pertencem ao nível tático das organizações. Todavia, o desafio recaiu em definir quais agentes deveriam ser os entrevistados e analisados pois, dependendo de qual área analisada, a rede poderia ser mais ou menos densa. Assim, foram definidas três redes aleatoriamente e uma rede foi indicada nas entrevistas preparatórias e refletida na análise de dados secundários, que apresentaram documentos que davam indícios de que essa rede era forte e atuante. As redes definidas aleatoriamente foram Contábil-Financeira, Comercial e Comunicação-Marketing. A rede escolhida por indicação foi a rede de Técnicos de Rede Elétrica.

Essas quatro redes formaram as unidades de análise, neste caso, os quatro casos a serem estudados, que, com a triangulação da fonte de dados e considerando o cuidado de considerar quatro pontos de vista diferentes sobre a mesma grande rede, possibilitou uma proximidade maior com a realidade.

3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Adequando os procedimentos ao método escolhido, foram utilizadas três fontes de dados (evidências): I) Análise de Redes Sociais - ARS; II) Entrevista e III) Documental. Fornecendo informações de cunho quantitativo no que se refere à rede social, a ARS adquiriu, nesta pesquisa, uma relevância desde o processo inicial da pesquisa até a análise das evidências. Essas informações podem ser utilizadas para a análise do perfil dos agentes quanto de toda a rede, neste segundo caso, há a possibilidade de determinar o nível de interação entre os agentes, a forma da rede e a posição dos agentes na rede, este último trabalhado nesta tese. A posição dos agentes em uma rede pode ser determinada como “Central”; “Intermediários” e “Periférico”. A análise do grau de centralidade dos agentes chama-se “centralização” e possui diferentes valores. O grau de centralização da rede (se muito centralizada ou não) influencia nas relações de poder, que podem ser não lineares. Como exemplo de rede centralizada, pode-se citar uma rede centro-periférica, quando existe uma forte ligação entre os agentes centrais e uma conexão dos agentes periféricos para com estes, entretanto, não há, neste caso, uma ligação entre os agentes periféricos.

Conforme Scott (2009), as medidas da centralização e densidade da rede são complementares. Quanto mais intensa for a centralização da rede, maiores serão as probabilidades de poucos agentes serem centrais (WASSERMAN e FAUST, 1999). Redes altamente centralizadas, como se fossem uma estrela, são caracterizadas por um agente central que se conecta diretamente com os demais agentes. Essas redes possuem relacionamentos desiguais (assimétricos) em suas relações de poder e influência e fluxos de informações (WASSERMAN e FAUST, 1999; SCOTT, 2009; BODIN e CRONA, 2009; BORGATTI, EVERETT e JOHNSON, 2013). Por outro lado, redes menos centralizadas são mais propensas a relações dispersas, com diversas conexões entre os agentes (BARABÁSI, 2009).

A análise da posição dos agentes na rede permite a compreensão das oportunidades, restrições e resultados da estrutura da rede. Também permite identificar os papéis desempenhados na rede (MIZRUCHI, 2006; BORGATTI *et al.*, 2009; KIM *et al.*, 2011; KNOKE e YANG, 2008). Considerando o nível do agente, utiliza-se o conceito de “centralidade” (FREEMAN, 1979). O conceito de centralidade parte da referência de três tipos de atributos: o *closeness* (grau, proximidade) e *betweenness* (intermediação). Os agentes em posições de centralidade são beneficiados por essa posição, utilizando de acessos e controles de fluxos de informações. A posição de centralidade para os agentes não implica necessariamente em retornos positivos ao mesmo, como, por exemplo, o destaque, ser influente, liderança, autonomia, controle, poder e até mesmo capacidade de intermediação. Essas características são possibilidades que podem ser adquiridas ou desenvolvidas pelo agente devido a sua centralidade na rede (WASSERMAN e FAUST, 1999; EVERETT e BORGATTI, 2005; BORGATTI, EVERETT e JOHNSON, 2013).

A Centralidade de Grau está diretamente relacionada aos laços que o agente possui. A centralidade confere ao agente mais visibilidade e proporciona um contato direto com outros agentes, assim, este possui relevância nos resultados e pode conquistar uma posição de liderança (FREEMAN, 1979; WASSERMAN e FAUST, 1999; HANNEMANN, 2005; BORGATTI *et al.*, 2009; BORGATTI, EVERETT e JOHNSON, 2013). Em redes direcionadas, há uma assimetria na matriz de adjacência, podendo os somatórios das linhas e colunas ser diferentes. O somatório das linhas, ou seja, das conexões que saem de determinado agente é chamado de *Outdegree* e a soma das colunas, ou seja, das conexões que levam a um determinado agente é chamada de *Indegree* (WASSERMAN e FAUST, 1999; HANNEMANN, 2005; ZAHEER, GÖZUBUYUK e MILANOV, 2010; PRELL, 2012; BORGATTI, EVERETT e JOHNSON, 2013). Assim, o grau de centralidade e suas ramificações dispõem o *Outdegree* e o *Indegree* de uma determinada rede (EVERETT e BORGATTI, 2005). Marsden (2002); Everett e Borgatti

(2005) afirmam que, ao considerar-se redes inteiras e egocentradas, a Centralidade de Grau é idêntica nos dois níveis de ARS.

O *Betweenness*, ou a Centralidade de Intermediação, mensura o grau de intervenção de um agente sobre outros nós da rede, ou seja, ele mensura as conexões que um agente faz na rede, conectando diferentes agentes, não sendo nem central e nem periférico (BORGATTI, 2005). O valor máximo do índice é alcançado quando o agente é intermediário entre todos os caminhos (WASSERMAN e FAUST, 1999). A medida da Centralidade de Intermediação traduz o potencial de um agente para controlar os fluxos de informações que por ele passam na rede (FREEMAN, 1979). Esse agente representa as ligações entre os agentes que estão conectados indiretamente, podendo atuar como *broker* (WASSERMAN e FAUST, 1999; BRASS, 2009; PRELL, 2012; BORGATTI, EVERETT e JOHNSON, 2013).

Os agentes intermediários, ao atuarem como *broker*, possuem alguns benefícios, como o acesso a diversas opiniões e alternativas; acesso antecipado as opiniões e práticas alternativas e diversas; capacidade de transferência de informações; controle de informações que podem circular entre agentes desconectados (BURT, 2005; BRASS, 2009; SCHILLING e FANG, 2014). Entretanto, o agente que atua como *broker* pode ter um comportamento oportunista na rede, oferecendo riscos para os demais agentes (BRASS, 2009).

Analisando as medidas de Centralidade de Intermediação em contextos de redes inteiras e egocentradas, Everett e Borgatti (2005) ponderaram que há uma alta correlação entre sua utilização nos dois contextos. Tendo em vista as duas medidas de Centralidade, nota-se que a Centralidade de Grau diz respeito à capacidade do agente desenvolver comunicação ou poder receber ou enviar informações na rede. A Centralidade de Intermediação refere-se à capacidade de controle e mediação de comunicação, bem como do fluxo de conhecimentos do agente (DEGENNE e FORSÉ, 1999). A forma como a rede social é estruturada, principalmente referente à posição dos agentes, pode interferir nos resultados organizacionais (MIZRUCHI, 2006; KADUSHIN, 2012). O quadro 6 sintetiza os níveis de análise de ARS utilizados:

Quadro 6: Medidas utilizadas para Análise de Redes Sociais

Níveis de Análise	Métricas	Autores
Rede Inteira	Centralidade de Grau	Freeman (1979); Wasserman; Faust (1999); Marsden (2002); Hannemann (2005); Borgatti et al. (2009); Borgatti; Everett; Johnson (2013).
	Centralidade de Intermediação	Wasserman; Faust (1999); Degenne; Forsé (1999); Everett; Borgatti (2005); Brass (2009); Prell (2012); Borgatti; Everett; Johnson (2013).

Fonte: Elaboração própria a partir de Brand (2015).

Dessa forma, os agentes que estão nas posições centrais (*Degrees*) podem beneficiar-se dessa posição. Há um relacionamento positivo entre a posição central do agente e características como influência, controle, poder ou intermediação (PRELL, 2012; PHELPS, HEIDL e WADHWA, 2012; BORGATTI; EVERETT e JOHNSON, 2013). Assim, a centralidade indica o envolvimento do agente na rede social, na medida em que sua posição melhora, mais informações e conhecimentos ele recebe (CHAN; OERLEMANS e PRETORIUS, 2009).

O *Degree* (centralidade de grau) refere-se ao número de conexões diretas de um agente (BORGATTI, EVERETT e JOHNSON, 2013). Conforme Phelps, Heidl e Wadhwa (2012), as conexões diretas permitem ao agente maiores frequências de comunicação quando comparadas as conexões indiretas. Agentes com alta Centralidade de Grau podem receber ou demandar informações de outros agentes (PRELL, 2012). O primeiro caso requer a utilização da medida de Centralidade de *Indegree*, enquanto o segundo requer a utilização da Centralidade de *Outdegree*.

Também é possível em uma rede social um agente ocupar mais de uma posição, por exemplo, ser um agente central e intermediário simultaneamente, podendo obter vantagens com essa situação (PRELL, 2012). Essas vantagens podem ser o acesso antecipado a informações e o possível controle de informações aos agentes a ele conectados (BORGATTI, EVERETT e JOHNSON, 2013; TASSELLI e BORGONOV, 2013). A Centralidade de Intermediação (*Betweenness*) é mensurado a partir do grau de intervenção de um agente sobre outros. Esse agente possui conexões com outros dois agentes indiretamente conectados, podendo desempenhar a função de *broker* (BURT, 1992; PRELL, 2012; BORGATTI, EVERETT e JOHNSON, 2013).

As métricas de ARS foram utilizadas nesta tese para constatar as redes de aprendizagem e definir os entrevistados para a tese e, a partir destas realizar a análise das redes de AIO em cooperativas.

A entrevista, segunda fonte de coleta de dados, é considerada por alguns pesquisadores como o “instrumento por excelência da investigação social” (MARCONI e LAKATOS, 2009, p. 198). As entrevistas em pesquisas qualitativas normalmente são pouco estruturadas, baseando-se em um roteiro previamente estruturado, que resulta em uma conversa informal (ALVES, 1991). Mesmo com a informalidade, procura-se indicar uma sistematização para ela, de forma que os dados não apareçam soltos, sem propósito e a própria entrevista não fuja ao propósito.

No estudo de caso, as entrevistas são essenciais, pois caracterizam-se pelos assuntos humanos e comportamentais, os aspectos sociais, intangíveis da organização (YIN, 2015). A entrevista tem por objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado sobre determinado assunto ou problema, que pode ter no conteúdo seis objetivos, conforme Sellitz (1965): Averiguação de “fatos”; Determinação das opiniões sobre os “fatos”; Determinação de sentimentos; Descobertas de planos de ação; Conduta atual ou do passado; Motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas.

A coleta de dados em documentos e outras fontes confirma e amplia os indícios observados nas entrevistas (YIN, 2015). Suas vantagens são: I) os documentos são perenes, e isso possibilita a análise inúmeras vezes; II) os dados estão registrados, ou seja, não são frutos do próprio Estudo de Caso; III) os documentos são exatos, pois foram elaborados eventos pontuais; IV) os documentos expandem a questão do tempo, ou seja, não serão apenas do momento em que o Estudo de Caso está em andamento. A coleta de dados não se dá apenas em documentos, mas pode ocorrer a partir de outras fontes, como relatórios, livros, revistas e *websites*. Assim, a coleta de dados ocorreu de forma sistemática e documentada. Descreve-se a sequência o método de trabalho.

3.4 Método de Trabalho

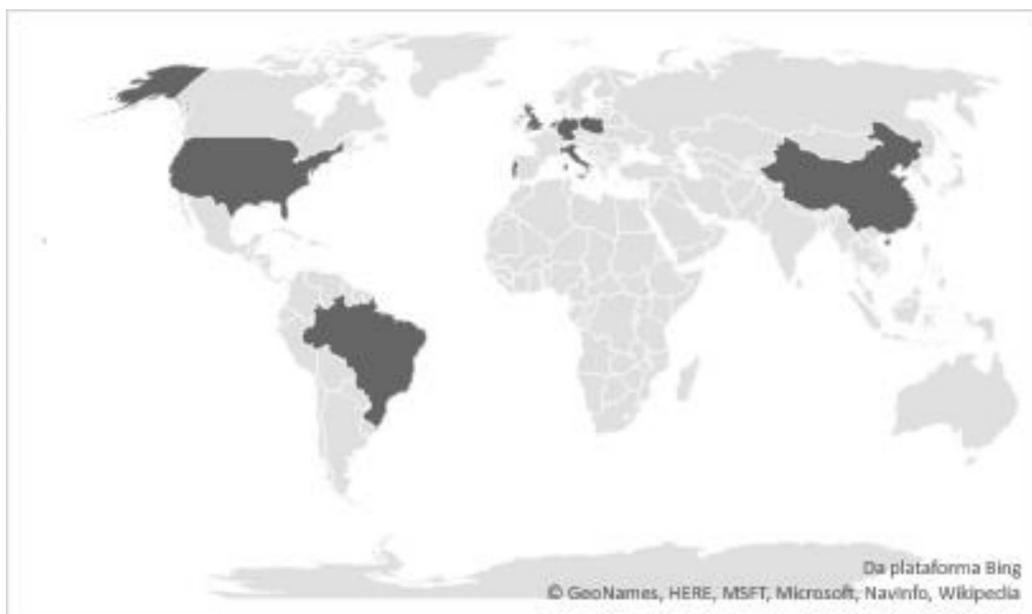
O Método de trabalho de pesquisa desta tese está descrito a seguir em onze passos:

Passo 1 – Apropriação da teoria do Cooperativismo: Para compreender as abordagens doutrinárias e econômicas do cooperativismo e suas implicações na gestão de cooperativas, foi realizada uma revisão da literatura sobre cooperativismo em outubro de 2016. Foi introduzido o termo “*cooperativism*” na base de dados da *Web of Science*. Essa pesquisa gerou 27 resultados, motivo pelo qual a referida base de dados foi descartada, uma vez que se entendeu o resultado como reduzido. Usando a base de dados *Dialnet*, foi inserido o mesmo termo, que gerou 4025 resultados. Dado o expressivo número, restringiu-se os 100 artigos mais citados na

referida base de dados. Tais artigos encontram-se elencados no Apêndice A desta pesquisa, com o título do artigo, nome do autor e a revista em que foi publicado. Após análise dos resumos desses artigos, constatou-se que apenas dez tratavam especificamente do tema da tese. Com isso, foi necessário fazer uma pesquisa também em bases de bibliotecas. Foram verificadas as bibliotecas das seguintes universidades: Unisinos, Unisc e Escoop, escolhidas conforme critério de acessibilidade. Dessas buscas foi definida a lista de referências disposta no Apêndice B. Persistindo a percepção de necessidade de complementação, foi solicitado ao grupo de pesquisa da Escoop sugestões de referências, complementando a necessidade do presente estudo, dispostas no Apêndice D.

Buscando uma análise mais global do termo e garantindo autores que usassem o idioma inglês, foi feita uma nova pesquisa bibliométrica, desta vez na base de dados *Ebscohost*, no dia 10 de outubro de 2018, com os seguintes *inputs*: I) Termos de pesquisa: *Differences between cooperatives and companies*; II) Tipo de material: Apenas Revistas acadêmicas; III) Idioma: Apenas inglês; IV) Ano: 2012 a 2018. Essa pesquisa resultou em 239 artigos válidos que, após serem examinados os títulos, foram escolhidos 39 e, após analisados os artigos, foram definidos os dez artigos do Apêndice C, que também foram classificados quanto à filiação dos pesquisadores, o que garantiu uma análise global, apesar da pequena amostra. A segunda seleção garantiu artigos desde 2012 até 2016. Essa seleção de artigos ainda garantiu representatividade mundial de acordo com as filiações universitárias conforme a figura a seguir:

Figura 9: Filiação universitária dos autores de artigos selecionados



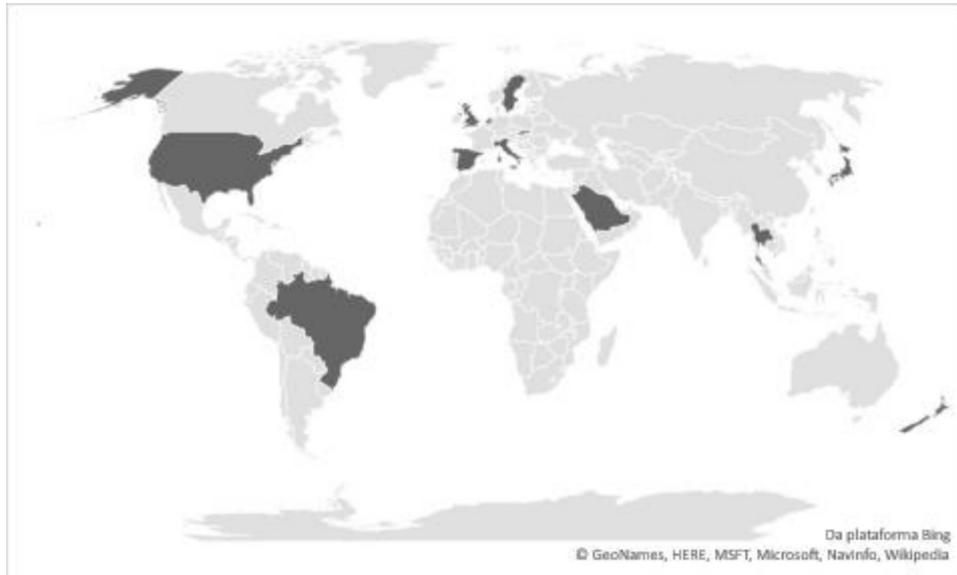
Fonte: Elaboração própria, 2018.

Compreende-se o menor número de artigos de 2017 e 2018 como resultado da data de pesquisa possibilitando um menor número de artigos deste ano, que pode ter levado a uma amostra reduzida e, com isso, a menor chance de um ser escolhido.

Passo 2 - Apropriação da teoria da AIO: Para compreender a AIO, foi feita uma consulta nas bases de dados *Web of Science e Ebscohost* e com os termos “*Organizational Learning*”, tendo como único critério artigos completos em periódicos acadêmicos, no dia 15 de julho de 2017. Essa consulta resultou em 2831 resultados na *Web of Science* e 3352 resultados na *Ebscohost*, somando as bases ao todo, obteve-se 6183 resultados. Logo após, foi feita nova consulta com os termos “*Organizational Learning*” “and” “*Cooperative*”, ou seja, buscou-se pesquisar a incidência destes dois termos concomitantemente para avaliar a produção acadêmica de AO em Cooperativas. Cada base entregou 36 resultados, totalizando 72 resultados, considerando ambas as bases. Isso equivale a dizer que do universo de pesquisas com o termo “*Organizational Learning*” apenas 1,16% destes têm relação com o termo “*Cooperative*”. Os dados desse levantamento estão no Apêndice E. Cinco desses artigos estavam em ambas as bases e apenas seis artigos estavam ligados à AO em cooperativas, sendo que, dentre estes, seis artigos, um foi feito em um contexto artificial de cooperação (um jogo que simulava situações semelhantes ao ambiente em cooperativas). Considerando apenas os artigos relacionados ao tema, apenas 0,09% de artigos se dedicam ao tema proposto.

Foi realizada uma pesquisa bibliométrica na base de dados Ebscohost no dia 15 de março de 2018 com os seguintes *inputs*: I) Termos de pesquisa: “*interorganizational learning*”; II) Tipo de material: Apenas Revistas acadêmicas; III) Idioma: Apenas inglês; IV) Ano: todos anos. Esta pesquisa resultou em 50 artigos válidos que, após serem examinados os títulos e resumos, 34 foram escolhidos que, após lidos e analisados, foram definidos os 24 artigos do quadro 6, que também foram classificados quanto à filiação dos pesquisadores, o que garantiu uma análise global. Essa seleção de artigos garantiu representatividade mundial de acordo com as filiações universitárias, conforme a figura a seguir:

Figura 10: Distribuição geográfica da amostra de artigos de AIO



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Os artigos ilustrados são do período de 1994 até 2016. Compreende-se o menor número de artigos a partir de 2016 como resultado da data da pesquisa, possibilitando um menor número de artigos deste ano, o que pode ter levado a uma amostra reduzida e, com isso, a uma menor chance de um ser escolhido.

Passo 3 – Definição do problema de pesquisa e objetivos: Após apropriação dos temas do cooperativismo e da aprendizagem organizacional e interorganizacional foi possível determinar o problema e o objetivo geral, conforme estabelecido no capítulo 1.

Passo 4 – Identificação e escolha do objeto de estudo. Para esse passo, foram definidos os seguintes critérios:

- a) apenas cooperativas do mesmo ramo;
- b) que houvesse uma rede pré-estabelecida;
- c) que houvesse uma federação;
- d) que a rede não usasse a mesma marca e mesmos protocolos, pois essa situação não é comum em todos os ramos e cooperativas;
- e) que fosse um ramo representativo no Estado do Rio Grande do Sul;
- f) que houvesse cooperativas de várias regiões do Estado do Rio Grande do Sul;
- g) que o mercado consumidor destas cooperativas fosse separado territorialmente.

Dados estes critérios, o ramo do cooperativismo escolhido foi o ramo de infraestrutura, mais especificamente as cooperativas distribuidoras de energia elétrica filiadas à FecoerGs.

Passo 5 – Identificação das quatro redes que compõem os quatro casos. Para evitar avaliar a rede de uma perspectiva que desse uma imagem imprecisa da realidade, optou-se pela análise de quatro redes, qualificando este estudo como um estudo de múltiplos casos. Para tanto, foi feita uma entrevista com o superintendente da Fecoergs, que explicou o funcionamento da Federação. Desse modo, foram definidas quatro redes de análise, Técnicos de Rede Elétrica; Comunicação/Marketing; Financeiro/Contabilidade e Comercial. A partir desse momento, foram determinados os quatro casos que foram analisados e o nível organizacional de análise. Com base no referencial teórico, foi definido que a pesquisa seria no nível tático da organização, pois seria o único nível de análise que garantiria a real aprendizagem. Nesse nível, os agentes possuem a força necessária para definir essa nova prática como prática organizacional, sobretudo se está diretamente relacionada a sua atividade na cooperativa. Para não incorrer em erros, foi definido o nível tático como aquele capaz de ter certa liberdade para aquisição e aplicação daquilo que fora aprendido. Por isso, foi solicitado a cada uma das cooperativas a indicação dos representantes de cada uma das quatro redes. Todas as 15 cooperativas responderam e obteve-se 58 indicações como respondentes (duas cooperativas não tinham representante para área de comunicação/marketing, porque não possuíam este departamento).

Passo 6 – Análise das quatro redes sociais. Tendo os 58 respondentes indicados pelas cooperativas, o próximo passo foi construir e analisar as redes. Para isso, foi enviado o *e-mail* indicado pelas cooperativas, fazendo uso do *Google Forms*® com a seguinte questão: *Quando você tem alguma dúvida técnica (Comunicação/Marketing ou Financeiro/Contabilidade ou Comercial ou Técnica de Rede Elétrica – de acordo com a área a quem foi enviado o e-mail) você recorre a alguma destas pessoas abaixo? (pode marcar mais de uma pessoa)*. Abaixo da questão, estavam os 15 nomes indicados pelas próprias cooperativas da área em questão, ou seja, para o responsável da área “Técnica de Rede Elétrica” foram enviados os nomes da referida área que foram indicados pelas cooperativas. Coube ao respondente escolher um ou mais nomes que ele já aprendeu para resolver alguma questão dele próprio dentro da cooperativa. Com esse método, automaticamente foram criados os quatro casos, ou seja, as quatro redes de aprendizagem. Isso foi possível, pois foi delimitado aos respondentes apenas indicarem com quem eles já aprenderam de alguma forma. Após a montagem das redes foi necessário fazer a análise das redes. A análise da rede permitiu avaliar quais agentes eram centrais, periféricos e intermediários (*betweenness*).

Passo 7 – Definição dos entrevistados. Para definir qual seriam os entrevistados, se utilizou um sistema que possibilitou dois resultados. Identificar as redes de quatro áreas escolhidas aleatoriamente: Técnicos de Rede Elétricas, Contábil-Financeira, Comercial e

Comunicação e Marketing. O primeiro passo foi identificar os agentes da rede para isso foi feito um primeiro contato com a Fecoergs. Depois, foi enviado *e-mail* para cada uma das afiliadas, convidando-as a participar da pesquisa e solicitando que indicassem os responsáveis por cada uma das áreas citadas. O terceiro passo foi enviar um questionário onde os agentes deveriam responder a seguinte questão “*Quando você tem alguma dúvida técnica (aqui citava a área específica) você recorre a alguma destas pessoas abaixo? (pode marcar mais de uma pessoa)*”. Com os dados do terceiro passo, foi possível gerar matrizes 0-1 no *Excel*® que, quando foram tratados pelo programa *Ucinet*®, foi possível identificar as redes de cada uma das quatro áreas citadas, agentes principais, periféricos e os intermediários. Em cada rede foram entrevistados agentes garantindo pelo menos um agente principal, um periférico e um intermediário. Para compreender melhor o objeto de estudo, é apresentado uma caracterização do contexto do estudo na seção 4.1, apresentando o setor elétrico e outras informações relevantes para o melhor entendimento do ambiente no qual a pesquisa foi produzida. Com a análise da rede e a definição dos agentes centrais, periféricos e intermediários, foi possível definir os entrevistados, sendo ao menos um de cada uma dessas categorias citadas de cada uma das redes, totalizando 15 entrevistas para efetuar a coleta de dados primários necessários para triangulação das fontes de dados e compreensão da influência do cooperativismo em cada agente dependendo da sua posição na rede de aprendizagem. Assim, buscou-se reduzir uma possível análise pautada apenas por um prisma da rede. A organização é uma instituição complexa e pode acabar não sendo bem representada, para fins científicos e acadêmicos, por seu presidente. Assim, foram garantidos vários pontos de vista, e percepções sobre essa rede plural e, dessa forma, tende-se a estar mais próximo da realidade do que analisando apenas agentes de uma mesma profissão ou mesmo os presidentes, sendo que, desses últimos seria possível falar de transferência de conhecimento e não de aprendizagem, pois não estão diretamente ligados com cada atividade fim avaliada neste estudo.

Para a identificação dos agentes em cada rede, primeiro, foi realizado o contato junto à Federação, com o presidente da Certaja e secretário da Federação, para o acesso ao campo e realização da pesquisa. Foi possibilitada a participação na Assembleia Geral Ordinária da Fecoergs no dia 05 de abril de 2018, sendo a pesquisa autorizada, e indicou-se que todos os processos deveriam ser coordenados pelo Superintendente desta Federação. Foi feita uma primeira reunião com o superintendente, que indicou os contatos gerais das cooperativas, pois não dispunha dos nomes dos representantes das áreas, mas autorizou a entrar em contato de forma individual com cada cooperativa. Dadas as primeiras facilidades, foram definidas as etapas de pesquisa:

Quadro 7: Etapas de coleta de dados e finalização da pesquisa

Fases	Descrição da fase	Prazos
Fase A Coleta de dados primários	Cooperativa disponibiliza os contatos dos representantes das quatro áreas	01/07/2018
Fase B Coleta de dados primários	É enviado e-mail com única pergunta e os representantes de cada área de cada cooperativa é convidado a responder.	01/08/2018
Face C Análise de dados primários	Dados dos respondentes são processados pelo software Ucinet® e, com isso, são definidas algumas pessoas para entrevista	20/08/2018
Face D Coleta de dados primários	São feitas as entrevistas	01/10/2018
Face E Análise dos dados usados pela tese	Todos os dados são analisados e conjugados com dados bibliográficos e documentais, a tese é finalizada	28/02/2019
Fase F Retribuição para as afiliadas da Fecoergs	Tese é publicada e editada em livro pelo SESCOOP-RS e disponibilizada para todas as cooperativas participantes.	01/07/2019

Fonte: Elaboração própria, 2019.

A despeito de qualquer programação, houve um retorno muito abaixo do que fora esperado. Só foi possível concluir a fase A no dia 12 de setembro de 2018. Foram identificados 58 agentes, considerando as quatro áreas das 15 cooperativas de energia filiadas à Fecoergs (duas cooperativas não contavam com departamento de comunicação/marketing). Passada a fase A, a fase B começou no dia 22 de setembro, quando foi enviado um segundo *e-mail* com *Google Forms*®, incorporado ao *e-mail* como pode ser conferido no Apêndice F:

Nesse e-mail, os respondentes deveriam apenas indicar a qual agente recorriam quando tinham problemas técnicos da sua área. Essa questão foi validada por outros pesquisadores da área. Na fase B, os retornos ficaram ainda mais abaixo do que o retorno da fase A. O último retorno foi obtido apenas no dia 24 de janeiro de 2019, em virtude do deslocamento pessoal até a cooperativa. Ao todo, foram enviados 197 *e-mails* e 87 ligações foram feitas para os agentes indicados. A partir do final de janeiro de 2019, com todos os dados disponíveis, foi possível tratá-los com o software Ucinet®, identificando as redes de relacionamento interorganizacional e de aprendizagem nas áreas escolhidas. Nem todos os agentes responderam via *Google Forms*®, alguns responderam por *e-mail* e uma cooperativa entregou uma folha assinada com a sua resposta pessoalmente. Após receber todas as respostas, elas foram sistematizadas em planilhas, gerando matrizes 0-1, sendo 0, não aprende com o outro agente e 1, aprende com o outro agente. Essas planilhas, ao serem tratadas pelo software Ucinet® e com Netdraw, possibilitaram identificar as redes das áreas, incluindo a rede com foco no *degree* para identificar os agentes centrais, os periféricos e com *betweenness* para identificar os agentes de intermediação. Conforme a relevância de cada agente em cada uma dessas redes, maior fica o seu quadrante no gráfico de rede.

Os nomes das cooperativas foram preservados para o maior conforto das participantes. Os gráficos de rede, evidenciados no capítulo 4, foram fundamentais para a definição dos entrevistados.

Quadro 8: Definição dos entrevistados

Tipo de Análise de rede feita pelo Ucinet® usada:	<i>Degree</i>		<i>Betweenness</i>
	Agente Central	Agente Periférico	Agente Intermediador
Casos – Redes			
Caso 1 – Rede de Técnicos de Rede Elétrica	E1	P1	B1
Caso 2 – Rede da área Contábil-Financeira	I2	J2 e N2	E2
Caso 3 – Rede da área Comercial	E3	L3	E3
Caso 4 – Rede da área de Comunicação-Marketing	M4	F4	C4

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Ao analisar as quatro redes, foi possível determinar os quatro casos que foram usados para fazer a análise desta tese, por meio do método de análise de múltiplos casos. Para cada caso, foram definidos três entrevistados, sendo um central, um periférico, estes dois por meio do uso da análise do *Degree* dos agentes, gerado pela análise resultante dos dados primários processados pelo software UNICET®. Também foi definido um agente intermediador, que também foi resultado da análise dos dados primários coletados na fase B pelo mesmo software que, por meio da análise do *Betweenness* dos agentes das quatro redes, permitiu definir um agente capaz de intermediar relações de aprendizagem, ou seja, o terceiro entrevistado de cada um dos casos apresentados. No próximo item, são apresentadas as limitações da metodologia de pesquisa escolhida para esta tese.

Passo 8 – Construção do Instrumento de coleta de dados primários. O roteiro de entrevista foi pautado pelo “*Framework* Teórico para Análise de Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas”. Esse quadro foi construído para que o pesquisador possa compreender quais as dimensões que deve levar em conta quando estudar AIO em cooperativas. Levar em consideração o cooperativismo como elemento relevante nesta análise pode ajudá-lo a encontrar resultados mais próximos da realidade. Logo, ele é construído em duas grandes dimensões com quatro constructos, sendo um da dimensão cooperativismo e três da dimensão AIO. Assim, o roteiro acabou sendo constituído de forma que contemplasse ambas as dimensões e os constructos já apresentados. Foi necessário fazer um pré-teste com um agente que atendesse as prerrogativas de possível respondente, mas que não fosse respondente final. Com isso, foi feito um pré-teste indicado no Apêndice H, no qual foi constatado um certo desconforto inicial com o roteiro e, por isso, houve algumas pequenas alterações no roteiro para o Apêndice I.

Passo 9 – Realização das Entrevistas. Definidos os entrevistados, foram contatados e, com isso, houve a possibilidade de visitar todas as 15 cooperativas que fazem parte da Rede de Cooperativas de Distribuição de Energia no Rio Grande do Sul. Nessa coleta, as entrevistas foram gravadas e cada entrevistado assinou um termo de consentimento que permitiu que a entrevista, com duração de 40 min em média, fosse usada para esta tese. Com esse material e a saturação de informações recebidas, conclui-se que o material coletado era suficiente para os objetivos desta pesquisa.

Além dos dados primários coletados com as entrevistas, foram realizadas visitas em todas as cooperativas. Nessas visitas, foi possível observar as atividades e conversar com inúmeros colaboradores informalmente, permitindo a compreensão de pontos que a entrevista não abarcou. Por exemplo, em uma cooperativa ficou-se quase uma hora aguardando o presidente analisar o roteiro, para ver se seria permitido ou não fazer a entrevista. Essa situação afeta diretamente o constructo da cultura para inovação. Sem essas informações, a coleta de dados primários seria prejudicada. Algumas vezes, sobretudo nestes casos, os entrevistados buscaram resguardar as informações com receio do que seria pensado ou dito deles e da cooperativa. Ir pessoalmente e viver o dia em cada cooperativa permitiu perceber inúmeras relações sociais, hierarquia, rotina, entre outros pontos que a observação permite descobrir, o que não seria possível se fosse apenas uma entrevista *on-line*.

Passo 10 – Realização da pesquisa documental. A coleta de dados secundários ocorreu por meio das informações recebidas pelas próprias cooperativas e os materiais produzidos pela Fecoergs. O primeiro grupo de informações refere-se aos materiais institucionais produzidos pelas cooperativas e entregues no momento da visita presencial para a realização da entrevista com o agente. São jornais, livros, informativos etc. O segundo grupo de informações consiste nos materiais produzidos pela Fecoergs, sobretudo para a área técnica de atuação das cooperativas. Nesse grupo, estão o Regulamento de Instalação Consumidora – RIC, que são documentos com o objetivo de padronizar e estabelecer as condições gerais para o fornecimento de energia elétrica, e inclui as Especificações Técnicas que são documentos que buscam auxiliar na área técnica das cooperativas e podem ser acessados por todas por intermédio da Fecoergs.

Passo 11 – Análise de conteúdo, com triangulação de dados primários e secundários e uso do Nvivo®. Depois da Coleta dos dados das três fontes diferentes, foram feitas análises buscando a triangulação destas fontes de dados, visando encontrar elementos de similaridade e que pudessem indicar alguns pontos que clareasse o problema de pesquisa: “*Como as características do Cooperativismo influenciam a Aprendizagem Interorganizacional?*”

3.5 Análise dos Dados

Para análise dos dados e informações, é importante que ocorra a triangulação das informações. Para Stake (2011) e Yin (2015), a análise de dados deve ocorrer a partir da triangulação dos dados primários e secundários. A fonte desse material são os documentos, as informações obtidas nas entrevistas e demais mecanismos de observação neutra do pesquisador. Para Minayo (2010), há três objetivos na análise dos dados: I) heurística, ou seja, buscar algo a partir do material coletado; II) administração de provas, ou seja, assumindo hipóteses temporárias, que talvez sejam comprovadas ou talvez não; III) ampliação do entendimento dos contextos culturais. Já Eisenhardt (1989) diz que a análise dos dados é o centro da elaboração da teoria, entretanto, é a parte mais difícil e a que requer mais empenho do pesquisador. Por outro lado, os dados obtidos nas entrevistas precisam passar por checagem no que tange ao referencial teórico e às demais informações obtidas na análise de conteúdo (BARDIN, 2011 e MAYRING, 2004).

A questão da qualidade da pesquisa social pode ser verificada a partir de quatro testes: credibilidade, confiabilidade, fidedignidade e fidelidade dos dados. (YIN, 2015). No Estudo de Caso, com o objetivo de manter a sua qualidade, pode-se observar a validade do construto, a validade externa, a validade interna e a confiabilidade. O Quadro abaixo apresenta essa questão:

Quadro 9: Táticas de Estudo de Caso

Testes de casos	Táticas de estudo	Fase da pesquisa na qual a tática ocorre
Validade dos Construtos	Usa múltiplas fontes de evidências; Encadeamento de evidências; Tem informantes-chave para a revisão do rascunho do relatório do estudo.	Coleta de dados; Coleta de dados; Composição.
Validade Interna	Realiza a combinação de padrão; Realiza a construção da explanação; Aborda as explanações rivais; Usa modelos lógicos.	Análise de dados; Análise de dados; Análise de dados; Análise de dados.
Validade Externa	Usa a teoria nos estudos de caso únicos; Usa a lógica da replicação nos estudos de caso múltiplos.	Projeto de pesquisa; Projeto de pesquisa.
Confiabilidade	Usa o protocolo do estudo de caso; Desenvolve uma base de dados de estudo de caso.	Coleta de dados; Coleta de dados.

Fonte: Yin (2015, p. 48).

O quadro acima evidencia que a validade dos construtos da pesquisa pode ser testada

com base em várias fontes de evidências. O teste da validade interna deve ser realizado no momento da análise dos dados, buscando a combinação de padrões. Já a validade externa realiza-se durante o projeto de pesquisa, com a utilização de teorias de Estudos de Casos, considerando a possibilidade de replicação dos fatos no Estudo de Casos Múltiplos. A confiabilidade pode ser verificada já na fase de coleta de dados, via protocolos de pesquisa e da base de dados adquirida no processo. Além disso, há a sobreposição das fases de coleta e análise dos dados, o que é uma idiosincrasia importante dos Estudos de Casos pois possibilitam novas perspectivas acerca do caso e da teoria em construção (EISENHARDT, 1989).

A fim de checar as informações coletadas nas entrevistas, na análise dos documentos e nas próprias entrevistas, pode-se buscar o método sugerido por Minayo (2010): I) ordenação dos dados; II) classificação dos dados; III) análise final dos dados. Triviños (1987) salienta normas que precisam ser observadas quando se utiliza um processo de entrevistas semiestruturadas: I) abordar a mesma questão, da mesma forma, para todos os entrevistados; II) executar uma segunda leitura das respostas, classificando ideias que tenham vínculo com a teoria; III) montagem da lista de respostas de todos os entrevistados; IV) identificação das divergências, vazios, conflitos e coincidências; V) montagem de um roteiro para a interpretação dos fenômenos.

Para a análise dos dados obtidos durante a pesquisa, escolheu-se a técnica de análise de conteúdo, que é um conjunto de técnicas utilizadas na análise de dados qualitativos. A análise de conteúdo implica em um trabalho exaustivo com as suas divisões, cálculos e aperfeiçoamentos incessantes do *métier*. A atitude de “vigilância crítica” exige rodeio metodológico e técnicas de ruptura, úteis aos pesquisadores familiarizados com o objeto de análise. Assim, pretende compreender além dos significados imediatos da comunicação.

Os métodos de análise de conteúdo têm os seguintes objetivos: A ultrapassagem da incerteza e o enriquecimento da leitura (descoberta de conteúdos e estruturas que confirmam ou não as mensagens). A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Dependendo dos documentos e objetivos dos pesquisadores, podem ser diferentes os procedimentos de análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

Atualmente, a análise de conteúdo é definida como: um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Há duas práticas científicas ligadas à análise de conteúdo (quer pela identidade do objeto, quer pela proximidade metodológica): a linguística e as técnicas documentais

(BARDIN, 2011).

O objeto da linguística é a língua (o aspecto coletivo e virtual da linguagem) e o objeto da análise de conteúdo é a palavra (aspecto individual e relativo ao ato da linguagem). A linguística estabelece o manual do jogo da língua, a análise de conteúdo tenta compreender os jogadores ou o ambiente do jogo num momento determinado, com a contribuição das partes observáveis (o que está por trás das palavras). A semântica é o estudo do sentido das palavras, funcionando como o material principal da análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

A análise documental, por sua vez, tem por objetivo dar forma conveniente e representar as informações contidas nos documentos por meio de procedimentos de transformação. Algumas diferenças entre análise de conteúdo e análise documental:

Quadro 10: Análise documental

Análise de Conteúdo	Análise Documental
Trabalha com documentos	Trabalha com mensagens (comunicação)
Faz-se por classificação-indexação	Faz-se por várias técnicas. A análise categorial temática é uma delas.
Objetivo: representação condensada da informação, para consulta e armazenagem	Objetivo: manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo) para evidenciar indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Para cumprir com o proposto, foi usado o software Nvivo®, que possibilitou a ordenação; categorização e análise dos dados primários e colaborou para analisar semelhanças e diferenças nas respostas dos respondentes, possibilitando uma análise de conteúdo com análise de frequência de palavras e análise de *clusters* de acordo Bardin (2011) e Triviños (1987). Esta pesquisa se utilizou do método de análise de conteúdo, pois este método tem os seguintes objetivos: A ultrapassagem da incerteza e o enriquecimento da leitura (descoberta de conteúdos e estruturas que confirmam ou não as mensagens). A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não é um instrumento, mas um leque de apetrechos. Dependendo dos documentos e objetivos dos pesquisadores, podem ser diferentes os procedimentos de análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

Para construir mais uma evidência que o entrevistado compreende o que é cooperativismo, foi feito uma análise de palavras mais citadas pelo referencial teórico desta tese e, com base nesta análise, foram definidas as 20 palavras com as quais foram feitas as análises de conteúdo de cada entrevistado:

Quadro 11: Lista de Palavras usadas como parâmetro na análise do Nvivo® para a Dimensão Cooperativismo

Palavra	Contagem	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
cooperativas	332	2,49	cooperativa, cooperativas
cooperativismo	92	0,69	cooperativismo
princípio	86	0,65	princípio, princípios
cooperados	59	0,44	cooperado, cooperados
econômica	51	0,38	econômica, econômicas
pessoas	49	0,37	pessoa, pessoas
membros	48	0,36	membro, membros
econômico	43	0,32	econômico, econômicos
custos	41	0,31	custo, custos
objetivo	41	0,31	objetivo, objetivos
gestão	39	0,29	gestão
organizações	39	0,29	organizações
desenvolvimento	38	0,29	desenvolvimento
social	38	0,29	social
trabalho	38	0,29	trabalho, trabalhos
valores	38	0,29	valor, valores
educação	30	0,23	educação, educação'
conceito	29	0,22	conceito, conceitos
fatores	29	0,22	fator, fatores
cooperação	26	0,20	cooperação

Fonte: Elaboração própria, com base no Nvivo®.

Sendo assim, quanto maior a incidência destas palavras no conteúdo da entrevista de cada respondente, aponta que mais o respondente compreende o cooperativismo. Essa análise não tem objetivo de ser conclusiva, mas de ser auxiliar na análise de conteúdo por parte do pesquisador. Esse mesmo método foi usado para compreender se o respondente também compreendia sobre temas relacionados à aprendizagem. Estas análises entram como auxiliar na análise de conteúdo das entrevistadas e, no caso da aprendizagem, foi apoiado com a análise de redes sociais, ou seja, auxilia para analisar se os resultados do Ucinet®, se a análise de redes sociais, são confirmados ou não. Segue a lista de palavras como parâmetro na análise do Nvivo® para Dimensão AIO:

Quadro 12: Lista de palavras usadas como parâmetro na análise do Nvivo para a Dimensão AIO

Palavra	Contagem	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
aprendizagem	226	2,16	aprendizagem, 'aprendizagem
organizacional	83	0,79	organizacional, organizacional'
redes	83	0,79	rede, redes
conhecimento	82	0,78	conhecimento, conhecimentos
interorganizacional	60	0,57	Interorganizacional
processo	57	0,55	processo, processos
organizações	52	0,50	Organizações
learning	43	0,41	Learning
estudos	42	0,40	estudo, estudos
contexto	39	0,37	contexto, contextos
pesquisas	39	0,37	pesquisa, pesquisas
aprender	35	0,33	aprende, aprender
interorganizacionais	32	0,31	interorganizacionais
capacidade	30	0,29	capacidade, capacidades
elementos	28	0,27	elemento, elementos
relações	28	0,27	relações
aprendizado	27	0,26	aprendizado, aprendizados
cognitiva	26	0,25	cognitiva, cognitivas
conceito	26	0,25	conceito, conceitos
perspectiva	26	0,25	perspectiva, perspectivas

Fonte: Elaboração própria, com base no Nvivo®.

Sendo assim, além da análise de conteúdo através da própria perspectiva do pesquisador, usando os métodos destacados por Bardin (2011), este sistema, com uso do Nvivo®, atua como uma forma auxiliar da análise de conteúdo. Esta pesquisa também se orientou pelos preceitos Poupart *et al* (2008): a validade interna, a validade externa e a confiabilidade. A validade interna coloca que a abordagem qualitativa se orienta em asseverar a exatidão de relação entre a interpretação e observação empírica, devolvendo ao sentido o espaço principal na análise dos fenômenos humanos. A menção ao termo confiabilidade, aqui, é substituída pelo termo “reprodutibilidade”, que envolve, segundo os mesmos autores que apresenta, conforme autor citado, alguns pressupostos básicos para tanto: a profundidade de situações delimitadas; consideração de todas as análises por menores que sejam; a pesquisa da concordância dos resultados obtidos pelos inúmeros instrumentos possíveis, comparando a posição do pesquisador e dos agentes sociais envolvidos e buscando facilitar a reprodução e a avaliação

por outros pesquisadores, para a validade externa. Este método foi replicado nos quatro casos. Para a análise das evidências, seguiu-se os seguintes passos:

Passo 12 – Construção dos resultados. Feitas as análises dos quatro casos com a triangulação da fonte de dados, foi possível fazer a construção dos resultados. Esses resultados apresentam a construção das redes desses quatro casos, apresentando os agentes centrais, periféricos e intermediários. Além disso, apresenta quais os casos onde há mais densidade e menos densidade da rede. Os dados secundários são evidências das construções de aprendizagem que foram feitas coletivamente. A observação não participante entregou dados que seriam complicados de coletar por outros meios, com sutilezas importantes que implicariam em mudanças relevantes nos resultados caso não fossem utilizados. Esses resultados apresentaram o cenário dessa rede considerando os quatro casos e apresentando similaridades e pontos destoantes que caracterizam a AIO, considerando o cooperativismo como base teórica que influencia esta aprendizagem.

Passo 13 – Análise dos resultados à luz da teoria. De posse dos resultados oriundos das análises dos dados foi possível construir a análise dos resultados à luz da teoria, ou seja, os resultados encontrados foram comparados com a teoria já existente e com a construção do quadro teórico apresentado. Cada constructo, de cada dimensão, foi analisado. Ou seja, foi feita uma análise do posicionamento do entrevistado quanto ao seu entendimento do que é cooperativismo, vinculando seu entendimento de cooperativismo com o referencial teórico. Com essa análise, foi possível compreender o que esse agente entende de cooperativismo e se este está mais ou menos próximo do que seria cooperativismo de acordo com quadro teórico já mencionado. Depois de feita a análise dessa dimensão e constructo, foram feitas as análises dos constructos da dimensão de AIO. Assim, foram cruzados a posição do agente na rede de aprendizagem, o seu conhecimento sobre cooperativismo e as suas ações e conhecimento de AIO. Dessa forma, foi possível identificar se agentes com maior conhecimento de cooperativismo mudam a sua forma de agir e entender a AIO.

Passo 14 – Contribuição teórica e gerencial para a AIO em Cooperativas. Por fim, desse processo metodológico foi possível construir contribuições teóricas para a área de AIO, levando em consideração o que os agentes entendem e praticam de cooperativismo. Essa contribuição tem uma premissa básica de que os agentes que vivem e valorizam o cooperativismo possuem valores diferentes de outros agentes e que a troca de conhecimento e aprendizagem, foco desta tese, não se dá única e exclusivamente pelo ganho financeiro desta auferido. Outros elementos podem influenciar. Esta pesquisa analisa essa premissa e indica caminhos para pesquisadores

que desejarem estudar este tema em um ambiente onde o objeto de pesquisa seja uma cooperativa.

Nesse sentido, negligenciar o pensamento cooperativista que envolve os autores poderá levar os pesquisadores a caminhos tortuosos e inclusive a sugerir a não relação interorganizacional, pautado pelo não ganho ou até mesmo a perda financeira imediata dessa relação. Mas, nesse sentido, o pesquisador deixa de compreender que no universo cooperativista outros fatores podem ser usados como índice de sucesso e a própria manutenção do campo, manutenção das cooperativas “coirmãs”, pode ser importante para a manutenção de todas as cooperativas.

4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Conforme os procedimentos metodológicos definidos para a pesquisa, foram definidas aleatoriamente quatro redes que compuseram os quatro casos no esforço de buscar se aproximar da realidade da AIO na rede de cooperativas de distribuição de energia elétrica situadas no Rio Grande do Sul e filiadas à Fecoergs. Cada caso foi analisado com uso de três fontes de evidências diferentes, permitindo gerar evidências que embasaram a análise proposta. Para a realização da ARS, foi usado o *software* Ucinet®, um programa específico para este tipo de análise. Com esse programa, trabalhou-se especificamente a posição do agente na rede, ou seja, a centralidade do grau (*indegree e outdegree*) e a centralidade de intermediação (*Betweenness*).

A partir dos resultados obtidos, identificou-se os agentes centrais, periféricos e intermediários das quatro redes. Foram realizadas entrevistas com 16 respondentes, porém o material de três entrevistados não foi utilizado. Nas entrevistas, buscou-se compreender melhor o conhecimento e ações de aprendizagem do entrevistado, traçando um perfil do entrevistado quanto à AIO. Também buscou-se avaliar a compreensão do entrevistado sobre cooperativismo.

Para a sistematização e análise das entrevistas, foi usado o *software* Nvivo®. Esse *software*, entre outras funcionalidades, contribui para a construção da frequência de palavras, o que, de acordo com Bardin (2015), contribui para a análise de conteúdo dessas entrevistas. Inicialmente, foi feita uma análise de frequência de palavras do referencial teórico de AIO e de cooperativismo no qual o *software* indicou as 20 palavras mais frequentes de ambas as teorias. Assim, cada entrevista foi dividida entre AIO e cooperativismo. Com a ajuda do *software*, foi analisada a cobertura de palavras que coincidiam com as 20 palavras anteriormente definidas oriundas do referencial teórico. Dessa forma, criou-se mais uma métrica para a análise do perfil do entrevistado no que tange à AIO e cooperativismo. Essa métrica se tornou auxiliar à análise de conteúdo do pesquisador, permitindo a indicação do perfil de cada entrevistado no que tange ao cooperativismo e AIO.

Essas análises foram ainda reforçadas pela análise de documentos que, junto a outras fontes, confirmam e ampliam as evidências observados nas entrevistas (YIN, 2015). Suas vantagens são: I) os documentos são perenes, e isso possibilita a análise inúmeras vezes; II) os dados estão registrados, ou seja, não são frutos do próprio Estudo de Caso; III) os documentos são exatos, pois foram elaborados eventos pontuais; IV) os documentos expandem a questão do tempo, ou seja, não serão apenas do momento em que o estudo de caso está em andamento. Essa rápida recapitulação dos procedimentos de pesquisa permite aprofundar-se nos quatro casos

desta tese. Mas, para isso, preliminarmente, é apresentado o contexto do setor de energia elétrica e das cooperativas de distribuição de energia elétrica no Rio Grande do Sul.

4.1 As Cooperativas de Distribuição no Rio Grande do Sul e o Setor Elétrico Brasileiro

Desde o surgimento da máquina a vapor na Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, até o uso de diversas formas de geração de energia, como a fotovoltaica, a eólica e a das ondas, a inovação e o aprendizado fazem parte do setor. Este capítulo traz uma breve contextualização do setor no Brasil e no Rio Grande do Sul, para o leitor ficar mais familiarizado com o objeto de estudo desta tese.

Foi a industrialização que trouxe o desenvolvimento da energia elétrica. De acordo com Segura (2012), o progresso mundial no uso de fontes de energia aconteceu com o desenvolvimento da industrialização, no início do século XX. No Brasil, a lenha foi o principal recurso energético e era responsável por impulsionar a produção, tanto do ciclo da cana-de-açúcar como o ciclo do ouro. Após este primeiro momento, com o surgimento do ciclo do café, a fonte de energia passou ser o carvão mineral importado, implicando em custos altos para a produção, o que motivou investimentos destinados à geração de energia elétrica. O surgimento da eletricidade criou a necessidade de tecnologias para realizar sua distribuição, as quais se desenvolveram rapidamente, graças a uma demanda crescente da indústria, sendo que sua primeira aplicação se deu na iluminação pública. Os primeiros sistemas de distribuição foram instalados no final do século XIX, na Inglaterra, na França e na Itália. No Brasil, houve algumas iniciativas na virada dos séculos XIX e XX, quando o transporte da energia entre a fonte geradora e os poucos consumidores acontecia com dínamos. A tecnologia não era suficiente para levar a energia a locais mais distantes e as empresas estrangeiras deram os primeiros passos para o desenvolvimento da eletrificação no Brasil (GOEKING, 2010).

A partir da metade do século XX, a expansão da economia mundial trouxe a globalização como fator preponderante, pois a necessidade crescente de competitividade entre economias nacionais e regionais revelou a importância estratégica da disponibilidade de energia elétrica e a possibilidade de desenvolvimento do País. Nesse período, o governo preocupou-se em garantir a manutenção da energia elétrica e, devido ao potencial hídrico, foram investidos recursos para a criação de energia extraída de fontes hídricas, responsáveis pelo maior percentual de geração de energia elétrica até os dias atuais. Também, entre os anos 1950 e 1960, conforme Segura (2012), o investimento estatal marcou o início da industrialização do setor energético, as áreas de petróleo, hidroeletricidade e carvão adquiriram dimensões de indústria,

somando os esforços do governo na construção de indústrias de base e infraestrutura. A indústria nacional foi desenvolvida, reduzindo a dependência brasileira da exportação das *commodities* agrícolas e minerais.

Diante disso, a primeira década do século XXI foi caracterizada pelo acirramento das economias globais. Nesse caso, a competitividade no setor energético tem sido um fator de desenvolvimento de nações quando elas proporcionam condições favoráveis para a demanda das indústrias e da sociedade, bem como a rivalidade entre empresas (BARROS, 2007). No tocante à inovação, a competitividade está ligada a custos e, para alguns setores da economia, a exemplo da indústria, ganhar novos mercados representa reduzir custos na produção do produto, garantir qualidade e ser atrativo no seu preço final. Considerando-se a realidade atual, até março de 2015, em um levantamento realizado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro - Firjan, o custo médio da energia para a indústria nacional tenha subido 48%, alcançando R\$ 534,28, por megawatt-hora (Mwh). Nesse contexto, o valor mencionado coloca o Brasil em uma posição indesejada por muitas nações, já que o País é o primeiro colocado no *ranking* internacional dos 28 países com maior custo da energia para a indústria, superando a Índia e a Itália, que ocupavam as primeiras posições (GANDRA, 2015).

Com uma população estimada em mais de 206 milhões de habitantes (IBGE, 2016), um Produto Interno Bruto – PIB de mais de R\$ 5,52 trilhões de reais (IBGE, 2014), uma capacidade instalada de 148.8 GW e um consumo médio mensal de eletricidade de 39,7 GW, o Brasil, atualmente, busca outras formas de geração de energia. Conforme menciona Godoy (2000), todo o processo de reestruturação do setor elétrico brasileiro ocorreu devido a uma tendência mundial, que iniciou em dezenas de países. Na prática, tal processo estimulava a criação de um mercado competitivo com a privatização de alguns segmentos do setor, a fim de atrair o capital privado para os investimentos necessários ao seu crescimento. Com o passar do tempo, a energia elétrica não foi percebida apenas como um produto ofertado para satisfazer a necessidade da população e, tampouco, um serviço público, mas como uma *commodity* que, de acordo com Silva (1999), representa uma mercadoria ou produto comercializado sem designação específica, cujos direitos estejam sendo, ou possam vir a ser negociados com vencimento em uma data futura.

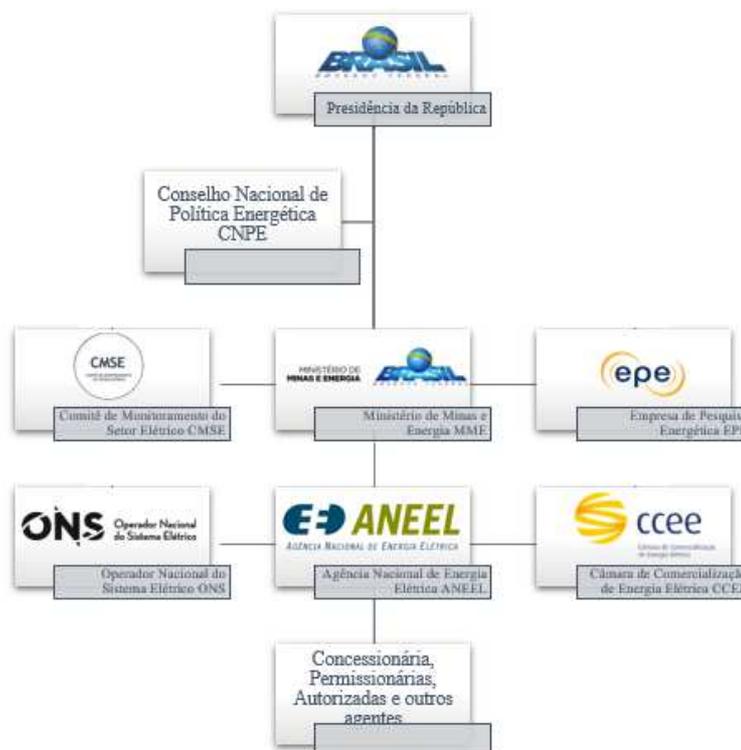
Essa reestruturação, de acordo com Tolmasquim (2011), surge com a criação da Lei nº 9.074/95, que objetivou estimular a concorrência, reduzir custos de energia elétrica nas indústrias do País e promover a competitividade e atrair novos investimentos para o seu setor energético. Além disso, o governo, de certa forma, tinha por objetivo sanar o *deficit* fiscal vendendo seus ativos e direcionando os recursos para um programa de investimentos,

aumentando a eficiência das empresas de energia. As reformas propostas pelo governo apresentaram características diferenciadas (GOMES et al., 2002): a) A criação do Mercado Atacadista de Energia - MAE que, atualmente, é chamada de Câmara de Comercialização de Energia Elétrica - CCEE; b) A desverticalização da produção, transmissão, distribuição e comercialização; c) O livre acesso dos geradores e comercializadores na estrutura de redes de transmissão e distribuição. De acordo com Lanzotti, Correia e Silva (2002), com o surgimento da competição nas operações de compra e venda de energia, ocorreram mudanças na maneira como esta energia é comercializada nos vários mercados pelo mundo. O autor classifica ainda que uma ferramenta bastante utilizada no processo de comercialização é o mecanismo dos leilões, pois representa uma maneira eficiente de revelar o preço da energia comercializada, bem como da eficiência no processo. O processo de abertura do setor elétrico brasileiro resultou em dois ambientes distintos de energia: Ambiente de Comercialização Regulado - ACR e o Ambiente de Comercialização Livre - ACL (ANEEL, 2018). De acordo com a Agência Nacional de Energia Elétrica - Aneel (2018), o ACR é ambiente de contratação de energia elétrica onde o consumidor é totalmente passivo. A energia é fornecida, exclusivamente, pela distribuidora local, com o preço e as demais condições de fornecimento reguladas pela Aneel. Já o ACL é o ambiente no qual o consumidor pode comprar a energia de comercializadores e/ou geradores em condições livremente pactuadas por contratos entre as partes. A principal vantagem desse ambiente de contratação é a possibilidade de negociar produtos customizados, com prazos, volumes, preços e índices de reajustes que atendam às expectativas do comprador.

Para poder organizar o setor, o governo brasileiro criou uma estrutura organizacional com distintos agentes para funções específicas (figura 11). Nessa estrutura, de acordo com a Aneel (2018), a presidência tem a possibilidade de dar as orientações gerais do setor, contudo recebe as orientações e assessoramento do Conselho Nacional de Política Energética - CNPE e, com isso, outorga para o Ministério de Minas e Energia - MME a organização executiva para que o setor possa atender às necessidades da população.

O MME, para dar conta dessa função, conta com apoio de algumas instituições, dentre as quais se destacam a Empresa de Pesquisa Energética - EPE e o Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico – CMSE, que foi instituído pela lei 10.848, de 2004, e tem como objetivo acompanhar e avaliar de forma perene a continuidade e a segurança do suprimento eletroenergético em todo o Brasil. Além destes órgãos, o MME conta também com a Aneel, com função de regular e normatizar as relações junto às empresas e cooperativas de geração e distribuição de energia (MME, 2018).

Figura 11: Organograma institucional do Setor Elétrico Brasileiro



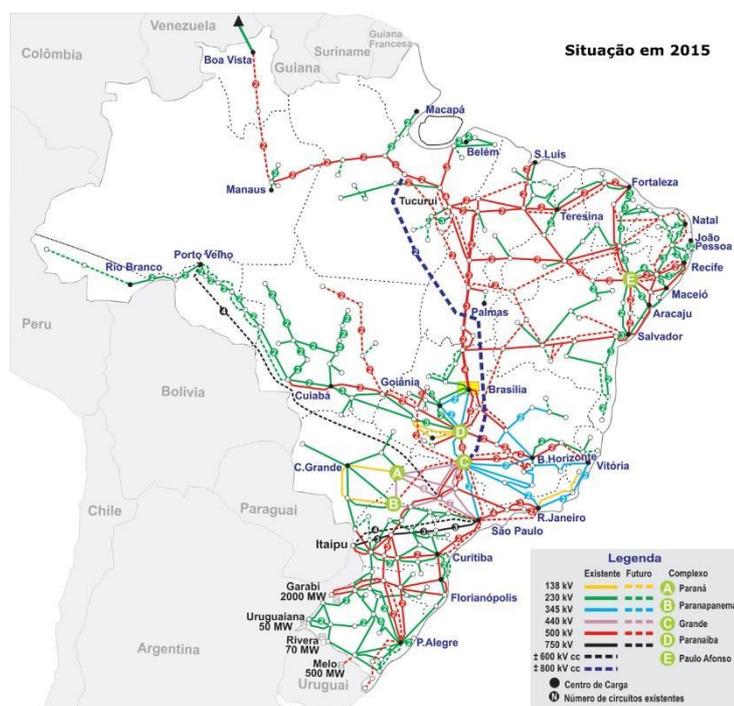
Fonte: Elaboração própria baseada em CCEE, 2018.

A EPE é uma empresa de pesquisa, fundada em 2004 e que dá subsídios para o MME tomar suas decisões. É uma empresa pública custeada pelo governo federal e vai para além de apenas energia elétrica, trabalhando com outros tipos de energia (EPE, 2014). A CCEE é a organização que faz os registros de compra e venda de energia. Age desde a medição de energia gerada e de fato usada, incluindo até mesmo o pagamento e acompanhamento dos contratos de curto prazo, em outras palavras organiza o mercado de compra e venda de energia elétrica no Brasil (CCEE, 2018). A Aneel, por sua vez, é um órgão que organiza as normas, atividades sejam de geração, transmissão, distribuição e inclusive de comercialização de energia, além de trabalhar com a arbitragem nas relações que sejam conflituosas entre cliente e os agentes de mercado. Essa atuação se dá por uso dos reajustes tarifários, pelas concessões, permissões e autorização de serviços relacionados à energia. É essa agência que regula como as cooperativas devem lidar com os cooperados e com o setor elétrico como um todo (ANEEL, 2018).

No Brasil o sistema de energia está próximo dos 100% de integração. Apenas a capital Boa Vista no Estado de Rondônia, no norte do País não está interligada (ONS, 2018), como pode ser visualizado na figura 12. Para que o Sistema Interligado Nacional - SIN e mesmo os sistemas isolados possam ser adequadamente geridos foi criado o Operador Nacional do

Sistema Elétrico – ONS, que organiza todo o setor definindo quando cada usina deve ser ligada ou desligada de acordo com a demanda do País (ONS, 2018).

Figura 12: Sistema Integrado Nacional



Fonte: Agência Nacional de Energia Elétrica, 2018.

Apesar do enorme esforço de integração do sistema nacional, ainda há Sistemas Isolados de Energia Elétrica. Essa realidade de Sistema Isolados de Energia Elétrica era a realidade que algumas localidades sul-rio-grandenses viviam e que deu impulso à formação de cooperativas, em ambiente onde a energia elétrica não chegava, sobretudo nas décadas de 1960 e 1970, mas também nas décadas de 1980, 1990 e até os anos 2000.

De acordo com a Aneel (2018), o SIN tem dois ambientes o ACR e ACL, como já mencionado anteriormente. Nesta pesquisa, o foco está nas cooperativas que trabalham mais diretamente no ACR, no qual o seu cooperado acaba sendo um consumidor deste ambiente, um consumidor cativo. Esse consumidor não tem autonomia para comprar energia diretamente de geradores ou comercializadores de energia por não se enquadrar nos critérios nem de Consumidor Especial nem de Consumidor Livre. Ele é obrigado a comprar energia diretamente da cooperativa em que está conectado e por isso a Aneel regula os preços e as relações entre cooperado e cooperativa (ANEEL, 2018).

Segundo dados da ONS, em 2017, a energia elétrica brasileira provinha na ordem de dois terços (67,8%) de hidrelétricas, 8,8% de biomassa, 3% de termoelétrica de óleo e diesel, 1,3% nuclear, 2% de carvão, 8,1% de termoelétrica a gás, 7,9% de fonte eólica e 0,6% de solar, totalizando 155526 MW. Para 2022, o órgão indica que a tendência é que se um decréscimo de fontes como hidrelétricas, biomassa, termoelétricas de óleo e diesel e um acréscimo de 10% na participação das termoelétricas a gás, 10% na participação da fonte eólica e mais que triplicar a participação da fonte solar, totalizando 174254 MW. Nesse caminho, dando ênfase ao Rio Grande do Sul, ambiente de atuação da Fecoergs, apresenta-se o seguinte cenário:

Quadro 13: Cenário Setor Elétrico no Rio Grande do Sul

Concessionárias	Unidades consumidoras	Mercado de Distribuição
CEEE-D	1.604.232	34,109%
AES-Sul (CPFL)	1.295.698	27,549%
RGE (CPFL)	1.410.388	29,988%
Subtotal Concessionárias	4.310.318	91,646%
Pequenas Concessionárias	109.946	2,338%
Cooperativa	Unidades consumidoras	Mercado de Distribuição
CELETRO	22.726	0,483204%
CERFOX	15.455	0,328607%
CERILUZ	13.947	0,296543%
CERMISSÕES	25.966	0,552093%
CERTAJA	24.807	0,527451%
CERTEL	61.263	1,302584%
CERTHIL	7.959	0,169226%
CERVALE	1.264	0,026875%
COOPERLUZ	15.155	0,322228%
COOPERNORTE	5.918	0,12583%
COOPERSUL	5.046	0,107289%
COPREL	51.981	1,105229%
COSEL	1.738	0,036954%
CRELUZ	22.417	0,476634%
CRERAL	7.283	0,154852%
Subtotal Cooperativas	282.925	6,0156%

Fonte: Elaboração Própria a partir do Atlas Socioeconômico do RS (2018) e Fecoergs (2018).

Estes números permitem concluir que a participação das cooperativas em relação ao total de energia consumida no Estado do Rio Grande do Sul não é grande. A relevância dessas cooperativas está no impacto para o desenvolvimento econômico e social em suas regiões de origem, pois operam desde o início em regiões com baixa densidade populacional, que não são priorizadas pelas grandes companhias. Nesse sentido, mostra-se relevante resgatar como essas cooperativas surgiram no Rio Grande do Sul e o seu papel no desenvolvimento do Estado até hoje. De acordo com a Fecoergs, a primeira cooperativa de energia elétrica do Brasil foi fundada no Rio Grande do Sul (FECOERGS, 2018). A federação cita a Cooperativa de Força e Luz de Quatro Irmãos, localizada no então Oitavo Distrito, do Município de José Bonifácio, hoje

Erechim/RS, como sendo a primeira cooperativa de eletrificação rural. Fundada no início da década 1940, por colonos de descendência judia, o primeiro Presidente da Cooperativa foi Alberto Verminghoff que, juntamente com outros 22 associados, realizou uma reunião na sede da empresa colonizadora e decidiram fundar a cooperativa para levar energia até a sede da localidade. Além de Alberto, foi eleito para diretor comercial o associado Isidoro Eisenberg e para diretor-gerente, Reinaldo Fleck (FECOERGS, 2018).

Os fundadores relataram diversas dificuldades até que, no final da década de 1960, a companhia estadual chegou à localidade e a existência da cooperativa, dadas as dificuldades de gestão e funcionamento, não era mais necessária (FECOERGS, 2018). Lançada a semente do cooperativismo de eletrificação, em 1941, ela germinou e foram fundadas no Estado 19 cooperativas, sendo que 15 continuam em atividade:

Quadro 14: Cooperativas Filiadas a FECOERGS

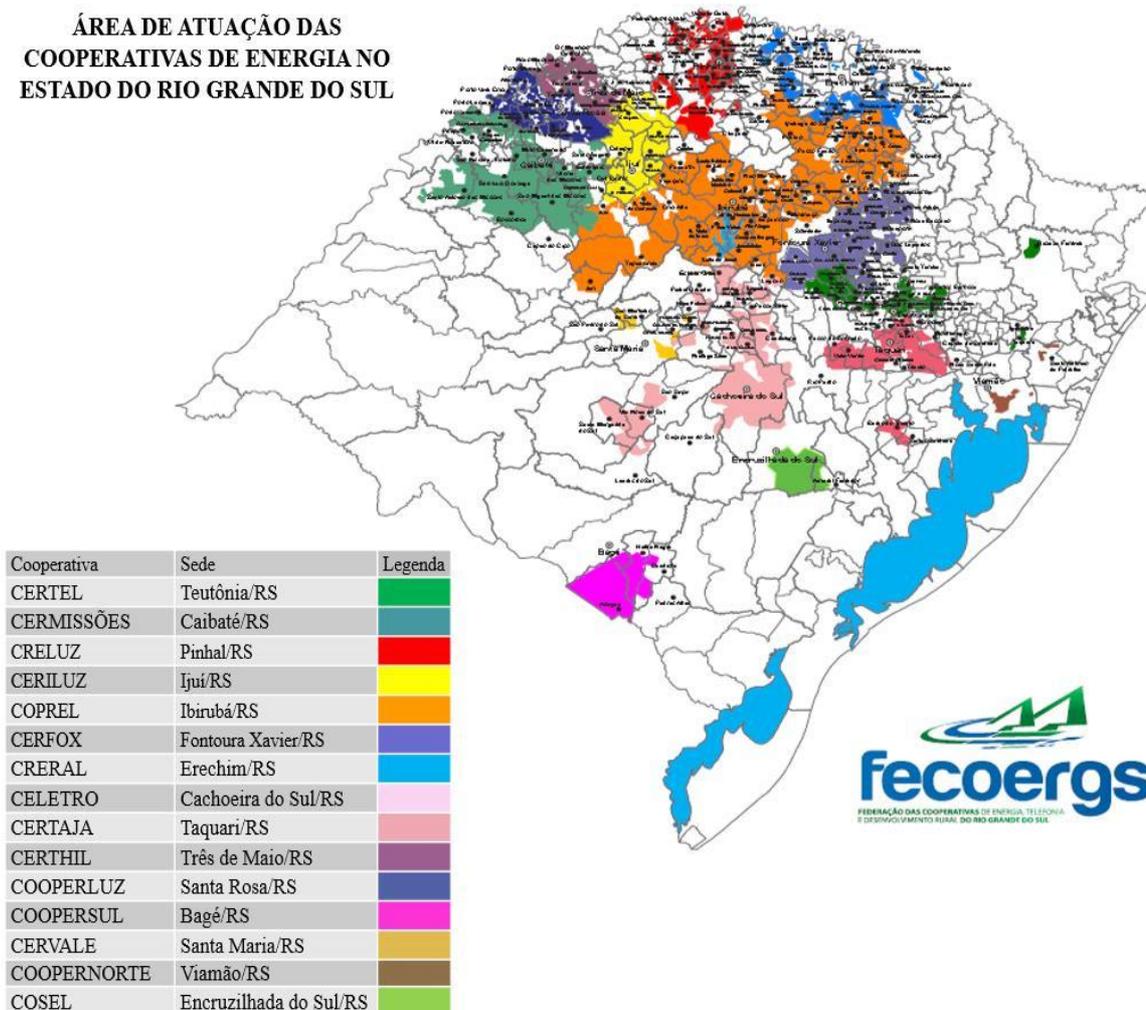
Cooperativa	Sede	Data de Fundação
CERTEL	Teutônia/RS	19/02/1956
CERMISSÕES	Caibaté/RS	18/02/1961
CERFOX	Fontoura Xavier/RS	09/07/1962
CRELUZ	Pinhal/RS	03/04/1966
CERILUZ	Ijuí/RS	20/08/1966
COPREL	Ibirubá/RS	14/01/1968
CRERAL	Erechim/RS	23/07/1969
CELETRO	Cachoeira do Sul/RS	09/09/1969
CERTAJA	Taquari/RS	17/10/1969
CERTHIL	Três de Maio/RS	23/11/1969
COOPERLUZ	Santa Rosa/RS	05/12/1970
COOPERSUL	Bagé/RS	20/10/1972
CERVALE	Santa Maria/RS	20/10/1974
COOPERNORTE	Viamão/RS	09/03/1975
COSEL	Encruzilhada do Sul/RS	09/09/1975

Fonte: Fecoergs, 2018.

As cooperativas surgiram e desenvolveram as áreas onde atuam, I) primeiro, pela falta de interesse das concessionárias em expandir suas redes e levar energia à área rural, II) segundo, pelo surgimento, na década de 1970, de financiamentos do BIRD, que era exclusivamente para cooperativas de eletrificação rural, repassados, na época, pelo Ministério da Agricultura, por intermédio do Grupo Executivo de Eletrificação Rural - GEER (FECOERGS, 2018). Desse modo, as propriedades rurais isoladas e pequenos povoados, constituídos de pequenos e médios

agricultores, fundaram as cooperativas, construíram as redes de energia elétrica, passaram também a mantê-las, operá-las e expandi-las, criando, assim, sistemas isolados de distribuição de energia elétrica no meio rural (FECOERGS, 2018).

Figura 13: Cooperativas afiliadas da Fecoergs suas respectivas áreas de atuação



Fonte: Elaborado a partir de Fecoergs, 2018.

As cooperativas de infraestrutura do Estado do Rio Grande do Sul, que estão todas amparadas pelas cooperativas de distribuição de energia, geram mais de 2,2 mil empregos em todo o Rio Grande do Sul. Ao todo, movimentam quase R\$ 1 bilhão de reais para atender mais de 467 mil cooperados (FECOERGS, 2018). De acordo com Simon (2011), inúmeros municípios floresceram em função da presença da cooperativa, como o Município de Caibaté e Pinhal, que têm nas cooperativas uma das principais empregadoras do município. Para o autor, essas cooperativas expressam mais do que apenas infraestrutura, representam a manifestação cultural de um povo que criou as próprias condições de empreender em um ambiente árido sem

apoio governamental. Para que a economia regional destas áreas rurais florescesse, era necessário garantir acesso à energia elétrica e, em função do desejo das próprias pessoas, organizadas em cooperativas, isso foi possível. Não é o número de pessoas que são atendidas, mas a importância regional de apoio e incentivo a uma economia pujante pautada pelo desenvolvimento rural (SIMON, 2011).

Compreendendo o papel e a importância social, histórica e econômica das cooperativas de distribuição de energia elétrica, foi possível compreender também que as cooperativas possuem grandes estruturas e algumas contando com centenas de funcionários que criam as suas próprias redes e contatos. Considerando o embasamento teórico de AIO, a aprendizagem se dá entre os colaboradores de cada setor. Dessa forma, para analisar a AIO, foi necessário analisar mais de uma rede de colaboradores das filiadas à Fecoergs. Assim, foram escolhidos aleatoriamente as áreas de Técnicos de Rede Elétrica, Contábil-Financeira, Comercial e Comunicação-Marketing.

4.2 Caso 1 – Rede de Técnicos em Rede Elétrica

A rede de técnicos de rede elétrica é formada pelos técnicos em rede elétrica das cooperativas de distribuição de energia elétrica no Rio Grande do Sul. São engenheiros eletricitistas que mostraram, nas entrevistas, conhecimento sobre as práticas de aprendizagem e troca de conhecimentos específico do seu setor. O documento “Regulamento de Instalações Consumidoras - Fornecimento em Média Tensão” (RIC-MT), na sua versão 2.0 de 2017, é um exemplo de manifestação documental das ações de AIO desta rede:

Este Regulamento tem por objetivo estabelecer as diretrizes técnicas para o fornecimento de energia elétrica em média tensão até 25 kV, através da rede de distribuição aérea às unidades consumidoras, bem como fixar os requisitos mínimos para as entradas de serviço das instalações consumidoras com carga instalada superior a 75 kW, nas áreas de atuação das Cooperativas afiliadas a Federação das Cooperativas de Energia, Telefonia e Desenvolvimento Rural do Rio Grande do Sul (Fecoergs) (FECORGS, 2019, p. 15).

Nesse documento, todas as 15 cooperativas de distribuição de energia elétrica filiadas à Fecoergs trabalharam conjuntamente. Esse projeto criou e fortaleceu os laços e a rede de técnicos de Rede de Elétrica. É uma rede com 32 interações mapeadas e apenas um agente não interligado aos demais. Essa interligação pode ser percebida na tabela 1, que mostra os resultados gerados pelo Ucinet® para determinação do nível de *indegree* e *outdegree* dos agentes deste caso:

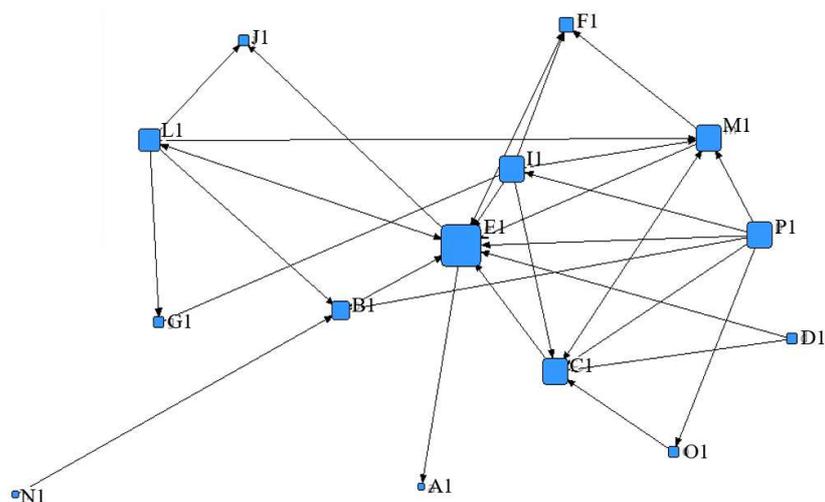
Tabela 1: *Degree Measures* – Rede de Técnicos de Rede Elétrica

	<i>outdegree</i>	<i>Indegree</i>	<i>nOutdegree</i>	<i>nIndegree</i>
E1	5.000	8.000	0.357	0.571
C1	2.000	5.000	0.143	0.357
B1	1.000	4.000	0.071	0.286
M1	3.000	4.000	0.214	0.286
F1	1.000	3.000	0.071	0.214
G1	0.000	2.000	0.000	0.143
J1	0.000	2.000	0.000	0.143
A1	0.000	1.000	0.000	0.071
I1	5.000	1.000	0.357	0.071
L1	5.000	1.000	0.357	0.071
O1	1.000	1.000	0.071	0.071
D1	2.000	0.000	0.143	0.000
H1	0.000	0.000	0.000	0.000
N1	1.000	0.000	0.071	0.000
P1	6.000	0.000	0.429	0.000

Fonte: Elaboração própria, com uso do software Ucinet®, 2019.

Apenas três agentes não tiveram índices de *outdegree* e outros três não tiveram índices de *indegree*. Outro dado da análise de rede social, feita com apoio do Ucinet®, é sobre a centralização da rede. Nesse caso, *out-centralization* proporcional da rede é de 0,2959 e o *in-centralization* proporcional é de 0,4490, ou seja, há alguns agentes que são mais procurados que a média de quem procura. Em outras palavras, alguns agentes são os mais demandados e, em contrapartida, não demandam tanto dos demais agentes. Isso faz com que esses agentes possuam mais poder nessa rede de aprendizagem. O *software* Netdraw®, que é integrado ao Ucinet®, faz a análise pelo tamanho dos nós, ou seja, quanto maior o nó, maior o *degree*. A figura 17 é a análise do *degree* dos agentes do caso 1, ou seja, quais agentes são mais centrais e quais são mais periféricos. Essa análise permitiu definir os agentes que seriam entrevistados. É possível perceber, na figura 14, a importância do agente E1 como o mais central na rede. Esta mesma figura permite identificar os agentes periféricos:

Figura 14: *Degree* da rede de Técnicos de Rede Elétrica



*H1

Fonte: Elaboração própria, com uso do software Ucinet®, 2019.

Nesse caso, os agentes H1, I1, D1, J1 e P1 são periféricos e todos poderiam ser escolhidos para serem entrevistados. Pelo critério de acessibilidade, o agente P1 foi entrevistado. Isso possibilitou que o agente E1, central na rede, e um representante dos periféricos, o agente P1, fossem entrevistados. O agente central, nesse caso, também é o que faz a conexão entre os demais agentes. Isso é confirmado, pois o agente com maior índice de *betweenness* desta rede é também o agente central. O documento RIC (Regulamento de Instalações Consumidoras - Fornecimento em Tensão Secundária - Versão 2.1 – 2019) evidencia que os agentes estão conectados em rede.

Para a determinação do índice de *Betweenness* dos agentes da rede, os dados foram tratados no Ucinet® e tais dados são apresentados na tabela 3, a seguir:

Tabela 2: *Betweenness Measures* – Técnicos de Rede

	<i>Betweenness</i>	<i>nBetweenness</i>
E1	51.833	28.480
L1	16.000	8.791
C1	9.000	4.945
B1	8.000	4.396
M1	6.833	3.755
I1	1.333	0.733
A1	0.000	0.000
D1	0.000	0.000
F1	0.000	0.000
G1	0.000	0.000
H1	0.000	0.000
J1	0.000	0.000
N1	0.000	0.000
O1	0.000	0.000
P1	0.000	0.000

Fonte: Elaboração própria, com uso do *software* Ucinet®, 2019.

A tabela 2 indica os índices de *Betweenness* dos agentes da rede de técnicos de rede elétrica. O fato do agente E1 possuir mais de três vezes o nível de *Betweenness* do agente L1 indica o quão relevante e conector é o agente E1. Destaca-se o fato dessa rede possuir apenas seis agentes com níveis de *Betweenness*. Isso demonstra que há alguns agentes tentando evidenciar e trabalhar essa troca de informações, conhecimento e aprendizagem, enquanto outros agentes se colocam em um processo mais periférico. Os agentes dessa rede com maior índice de intermediação também são os agentes que normalmente possuem maior conhecimento do cooperativismo, mostrando a primeira evidência da correlação positiva entre o nível de compreensão do cooperativismo, com o intuito de formação da rede. O *Network Centralization Index* dessa rede é de 26.86%, mostrando que há uma considerável conexão entre os agentes desta rede, em comparação às demais redes estudadas. A análise da rede social permite compreender a posição dos agentes na rede de aprendizagem e, assim, seu poder de influência. Essa análise permitiu que fossem definidos os entrevistados. Em cada um dos casos foram entrevistados três agentes: um central, um intermediador (*Betweenness*) e um periférico. Cada um desses agentes foi entrevistado usando o mesmo roteiro de entrevistas (apêndice I) que foi construído em duas partes: uma para coletar informações do entrevistado a respeito de sua compreensão sobre cooperativismo e sobre a compreensão dos elementos constituintes da AIO.

Um dos instrumentos para análise de conteúdo (BARDIN, 2011) foi o *software* Nvivo®. A partir da análise do referencial teórico, foram definidas as 20 palavras mais citadas para cada um dos grandes temas desta tese: Cooperativismo e Aprendizagem Interorganizacional. Com

essa lista de palavras e apoio do *software*, foi analisada a quantidade de vezes que essas palavras (ou palavras de mesmo radical, ou seja, da mesma família de palavras) apareciam no texto. A tabela 3 faz a correlação entre os resultados do Nvivo® e do Ucinet® do caso 1 na dimensão de AIO.

Tabela 3: Perfil de Compreensão de Aprendizagem Interorganizacional dos entrevistados do caso 1

AIO no Caso 1 – Rede de Técnicos de Rede			
Análise Nvivo de AIO			Posição UCINET
Entrevistado	Referências	Cobertura	Rede de Aprendizagem
AIO – B1	38	0,78%	<i>Betweenness</i>
AIO – E1	14	0,66%	Central/Bet
AIO – P1	22	0,46%	Periférico

Fonte: Elaboração própria, com uso dos *softwares* Ucinet® e NVivo®, 2019.

Como pode ser observado, dentre os entrevistados, o agente B1 teve mais conteúdo de sua entrevista relacionado a elementos constituintes da AIO. Para gerar o resultado usando o Nvivo®, foi usado o número total de citações, mas sobretudo quanto destas citações representam da entrevista toda. Essa medida foi tomada por haver uma grande diferença entre o tempo de entrevista de cada respondente, alguns foram mais sucintos e outros falaram por mais tempo. Por isso, o índice mais relevante da análise do Nvivo® é a cobertura em percentual da entrevista concedida que possui palavras ligadas à AIO. Ou seja, de cada 128 palavras, pelo menos uma estava ligada à AIO. Já o entrevistado E1 teve pelo menos uma palavra ligada à AIO de cada 151 proferidas e o entrevistado E13 teve uma palavra ligada à AIO a cada 217 palavras proferidas em sua entrevista. Nesse caso, o agente com maior nível de intermediação (*Betweenness*) possui um perfil mais propenso à aprendizagem que os demais, não muito acima do E3, mas consideravelmente acima do P1. Essa posição do agente B1 pode ser confirmada em sua fala:

Aí chegou no ano de 2003, se criou lá, em 2005, se criou um grupo de padronização de (0:31:54), onde houve uma proposta... mas, assim, a... lançada por uma ou duas cooperativas, que encabeçaram isso aí, e: Vamos reunir os técnicos. Vamos botar esses caras para dialogar, vamos ver: Como é que tu liga um consumidor? Como é que tu faz uma rede? Como é que tu procede com uma formação de uma equipe de linha viva? Como é que você dá treinamento de linha viva? Como é que você lida com o teu Centro de Operação e Distribuição? Quais são os seus procedimentos? Quais são as tuas... como é que tu paga as empreiteiras, as prestadoras do serviço? Então, aí o quê que acontece? Eram vários... várias cooperativas, onde... o quê que um tinha que fazer; como a demanda era muito grande, muito grande, a necessidade era muita, e que nós precisava criar esses documentos, para nos defender, ter até um respaldo

jurídico, porque dá um... uma falta de... dá um acidente aí, o que... como diz: Mas cadê o procedimento de vocês para que a... Cadê o procedimento para vocês trocar um transformador? Cadê o procedimento de vocês para resgatar uma vítima? Para descarregar uns postes, o... essa situação, no estaleiro? Então, nós tínhamos que nos unir, unir forças técnicas, naquele momento, para criar os procedimentos (ENTREVISTADO B1).

Contudo, o agente mencionado em sua fala, que movimentou a rede para que em 2005 se começasse a criação do RIC, é o agente E1. Ou seja, a sua fala deixa claro a importância do E1, seja para aprendizagem, seja para intermediação da rede, fato confirmado com o auxílio do *software* Ucinet®. O agente P1 se mostrou um agente periférico nesse tema, porém com um bom número de citações relacionados à AIO, fato explicado pela institucionalização desse ambiente de aprendizagem. Percebe-se que, de fato, a rede de técnicos de rede elétrica possui um sistema de aprendizagem entre os agentes, mas este sistema começou com a iniciativa das cooperativas e depois foi institucionalizado pela Federação. Hoje a Fecoergs conta com um engenheiro eletricitista que organiza as atividades desse setor, conforme o relato do entrevistado E1:

Sim. É, da Área Técnica, a gente já... a gente faz, sempre nos encontros, são, agora é de 02 em 02 meses, não é; e a gente fica com tarefas, então, para fora; e existe um cronograma, então, de atividades, que a gente se propõe a fazer no ano, e aquela... as atividades são avaliadas, então, pelos presidentes. Então, regularmente, nas reuniões de presidente, o Osório vai lá representando o grupo, e mostra: Nós avançamos aqui. O cronograma, estamos 70% do cronograma. Isso nós conseguimos. Isso não atin... Esse, a gente não vai conseguir fazer, por algum motivo, algum terceirizado, ou porque não temos conhecimento, ou não vai dar tempo. Então, existe esse acompanhamento; eu acho que isso é bem importante. Eu acho que a metodologia que a gente usa, também, de... nas reuniões, a gente debate o que foi feito, e chega a consenso, e leva tarefas para casa; então, descentraliza, não é. Então, a cooperativa que mais se julga capaz de fazer um determinado procedimento, ela leva aquela tarefa para casa; depois, ela traz, é posto em audiência pública; então, fica lá no site para todo mundo abrir, contribuir, ler. E no dia da reunião, então, a gente faz essa avaliação, aí é explanado, aí vai mostrando, e o cara vai... digamos, a cooperativa que montou, vai defendendo a sua... a sua tese, não é; e as demais vão contribuindo. Eu acho que isso é importante, dá dinâmica; porque se a gente fosse fazer só nos encontros, levaria muito tempo; então, você descentraliza o trabalho, mas não deixa de todo mundo participar e todo mundo conhecer (ENTREVISTADO E1).

O processo de criação do RIC, de padronização das normas, um processo de aprendizagem coletivo, começou em meados dos anos 2000 e segue até hoje devido à institucionalização deste programa e devido à regulamentação da Aneel sobre as cooperativas. Percebeu-se que ou aprendiam coletivamente os padrões técnicos, ou não conseguiriam fazer frente às inúmeras exigências da Aneel. A natureza de perceber as cooperativas como “coirmãs”, expressão muito usada no meio, permitiu esse contato para formação dessa rede de

aprendizagem. Essa compreensão sobre o que é cooperativismo também foi analisada nas entrevistas com esses três entrevistados.

A tabela 4 indica a porcentagem de cobertura de palavras ligadas ao cooperativismo que o agente E1 proferiu. Os dados do Nvivo® indicam que no conteúdo da entrevista desse agente, para cada 42 palavras pelo menos uma estava ligada ao cooperativismo. Esse resultado é mais uma evidência que reforça a posição central desse agente, que teve resultados bem destoantes (para mais) dos demais agentes da rede de aprendizagem, seja em *degree*, seja em *betweenness*. A diferença entre os agentes no que se refere à compreensão do cooperativismo é mostrada na tabela a seguir:

Tabela 4: Perfil de compreensão do Cooperativismo dos entrevistados do caso 1

Cooperativismo no caso 1 – Rede de Técnicos de Rede			
Análise Nvivo de Cooperativismo			Posição UCINET
Entrevistado	Referências	Cobertura	Rede de Aprendizagem
Coop – E1	27	2,34%	Central/Bet
Coop – B1	18	1,66%	<i>Betweenness</i>
Coop – P1	24	0,70%	Periférico

Fonte: Elaboração própria, com uso do *software* Ucinet® e NVivo®, 2019.

É possível perceber a compreensão do cooperativismo do agente E1 na seguinte fala:

eu vejo assim, a diferença é que aqui a gente realmente valoriza as pessoas; então, o cooperado, para nós, é a nossa razão de ser, a nossa... o nosso objetivo principal não é auferir lucro ao final, ter dividendos lá no final do ano. Não, é o cooperado. Se a gente conseguir ter as receitas suficientes para atender o cooperado, nós estamos satisfeitos desse ponto de vista financeiro; mas o que mais nos satisfaz, e mais movimenta a cooperativa, é o cooperado; então, a gente quer ter qualidade para o cooperado, a gente quer atender bem, ele ser diferenciado, não é. Então, eu vejo que isso, para nós, ele está no sangue, assim, da nossa... do pessoal da cooperativa, não é; porque, realmente, não é bem assim, a gente... o cooperado reclama de alguma coisa, aquilo toca a gente, a gente fica: Bah, mas porque que a gente falhou, que ele está reclamando? E tenta ajustar, não é. Do ponto de vista, que uma outra empresa, às vezes, não tem. Até tem uma... um distanciamento muito grande do seu consumidor final, não é; porque tu liga, hoje, para uma RGE Sul, por exemplo; é só por telefone, tu não vai tratar com ninguém, não é? É difícil, tu vai falar... tu falar com alguém, não tem agências, (0:07:24). Aqui não, se tu vier aqui, entra ali na sala do presidente (ENTREVISTADO E1).

Tal fala dá a tônica da compreensão sobre cooperativismo do agente E1. Ela evidencia o foco no cooperado, na satisfação deste e não na maximização do retorno sobre o investimento. Isso garante um serviço mais humano e mais próximo do cooperado. O agente E1 também compreende a importância da intercooperação:

Eu vejo que a cooperativa, é uma filosofia nossa, assim, de andar em conjunto, realmente fortalecer o cooperativismo, não é; então, a [cooperativa], sempre que tem uma... que tem uma ideia, ou que tem algum projeto das cooperativas, ela busca incluir nas demais, em participar. Então, o Senhor [nome], que, hoje, é o presidente, ele sempre traz isso, é permanente, a questão: Ah, nós temos um projeto de... Vamos comprar energia no mercado, por exemplo; que é uma coisa que a gente está estudando. Ele diz: “Bah, mas, isso, a gente tem que levar para o Sistema. O bom seria que o Sistema andasse junto, porque é uma coisa boa; se é bom para nós, é bom para todos; e quanto mais nós tivermos unidos, mais escala, ganha todo mundo”. Não é? Então, eu vejo que essa preocupação de andar as cooperativas juntas, e todas crescerem juntas. E também, ser suporte uma para outra, não é; então, a dificuldade que acontece com a [cooperativa], a gente tenta passar para as demais, a nossa experiência; o contrário, também é verdadeiro, quando a gente tem uma situação nova, a gente também sempre procura: Ah, vamos ver como as outras cooperativas fizeram nisso. É essa troca de experiência, não é; eu acho que isso é importante (ENTREVISTADO E1).

Isso mostra como esse agente, além de ser central na rede de aprendizagem, é também um agente que compreende o cooperativismo e, por isso, por compreendê-lo, busca incluir as demais cooperativas na rede, o que lhe confere também o maior grau de *betweenness*. Esse pensamento também é compartilhado pelo agente B1:

Então, aí que foi que as cooperativas se tornaram... se fortaleceram mais ainda para unir forças, para defender seus interesses, os seus princípios cooperativismos, não é, para dizer para a Dona Agência Nacional de Energia Elétrica: Aqui, vocês estão lidando com uma cooperativa que é reconhecida, [inaudível] a sua... a sua formação e a sua existência. Então, nós, nesse momento, com base nos nossos dirigentes, nossos presidentes, houve uma união de forças, não é; aonde o corpo técnico, o corpo, da cooperativa, funcional, o corpo de operacional, ela se envolveu demais; em que os Departamentos Jurídicos, assim, a se moverem para a defesa dos interesses das cooperativas; foram várias, várias reuniões, para dizer: Ó, vocês não vão nos exterminar, nós estamos aí, nós estamos [inaudível] direito de uma área, e nós vamos continuar com a nossa luta, as nossas causas cooperativistas, para atender os nossos associados que estão na área rural, que tem necessidade de carga bem baixa, em relação a maior distribuidora; que nós temos quatro consumidores por quilômetro, [inaudível] tem... tem 10, 20, 30, 40 vezes mais, dependendo da região (ENTREVISTADO B1).

Já o Agente periférico P1, demonstra ter um pensamento um pouco diferente sobre o cooperativismo: “Eu acho que o cooperativismo é... ele depende muito das pessoas, e as pessoas nem sempre são tão criteriosas e responsáveis no que faz. Haja visto, que as cooperativas de cereais, praticamente, todas quebraram” (ENTREVISTADO P1). E continua: “A questão da energia elétrica, tu deixou de pagar 90 dias, no caso da Crerel, quando saiu a segunda conta, você vai para o corte, tu vai voltar e tu vai pagar, porque não tem outra empresa para te distribuir. Então, a cooperativa tem um dinheiro quente na mão, um recurso garantido” (ENTREVISTADO P1). Para o agente P1 a relação entre as cooperativas ocorre do ponto de vista mais pragmático, com empréstimo e troca de material, apoio de funcionários em situações de crise de outras cooperativas, mas não chega a tratar de nenhum ponto de vista estratégico

e/ou filosófico. Cabe destacar que o agente P1 tem uma preocupação humanística com o cooperado, mas não possui uma clara definição do que é o cooperativismo e seus preceitos conceituais.

A tabela 5 faz um grande resumo dos resultados encontrados no caso dos técnicos de rede elétrica:

Tabela 5: Perfil de compreensão de Cooperativismo e Aprendizagem Interorganizacional dos entrevistados do caso dos técnicos de rede elétrica

AIO no Caso 1 – Rede de Técnicos de Rede			Cooperativismo no caso 1 – Rede de Técnicos de Rede				
Análise Nvivo de AIO			Posição UCINET	Posição UCINET	Análise Nvivo de Cooperativismo		
Entrevistado	Referências	Cobertura	Rede de Aprendizagem	Rede de Aprendizagem	Entrevistado	Referências	Cobertura
AIO – B1	38	0,78%	<i>Betweenness</i>	Central/Bet	Coop –E1	27	2,34%
AIO – E1	14	0,66%	Central/Bet	<i>Betweenness</i>	Coop –B1	18	1,66%
AIO – P1	22	0,46%	Periférico	Periférico	Coop –P1	24	0,70%

Fonte: Elaboração própria, com uso do *software* Ucinet® e NVivo®, 2019.

Neste caso, o agente central também é aquele de maior grau de intermediação. O agente central E1 possuiu um grau menor na análise com uso do *software* Nvivo® no que tange a palavras ligadas à aprendizagem. Esse fato pode estar relacionado ao curto tempo de sua entrevista, o que afetou o seu percentual, mas, quando se trata de cooperativismo o destaque é evidente. Esse agente possui três vezes o grau de *betweenness* que o segundo agente e possui quase sete vezes mais que o agente B1. O agente P1 teve esse índice zerado.

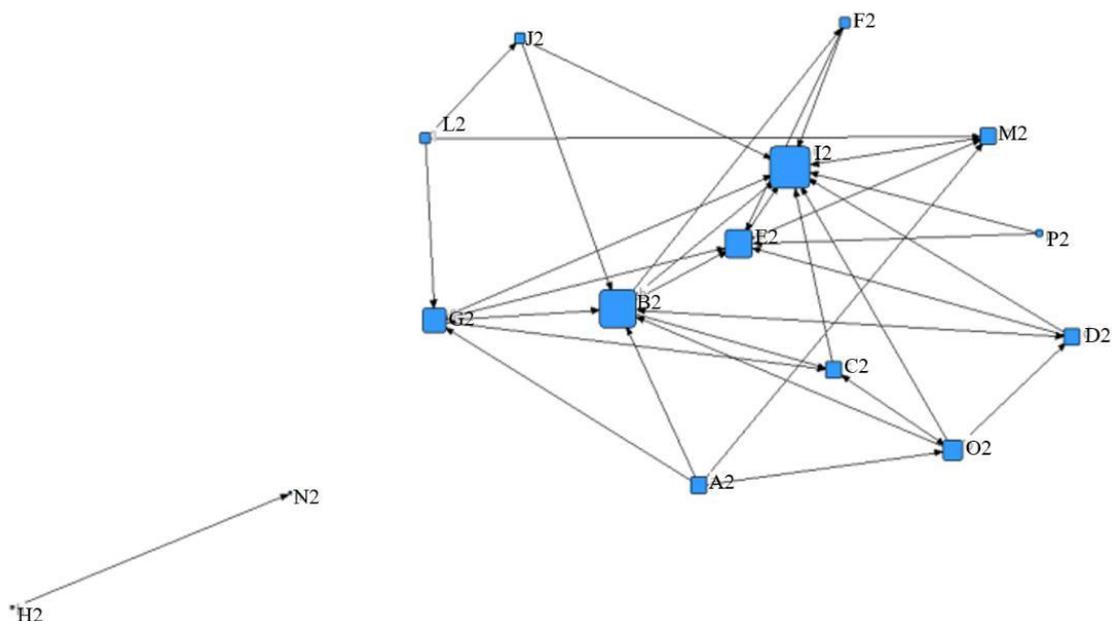
Para o caso um, pode-se afirmar que há uma relação positiva entre a compreensão do conceito do cooperativismo, como filosofia, como dito pelo agente E1, e o desenvolvimento da capacidade de intermediação (*betweenness*) na rede. Em seguida, são apresentados os resultados do segundo caso estudado nesta tese, a rede contábil-financeira.

4.3 Caso 2 – Rede Contábil-Financeira

Para compreender melhor o Caso 2, rede contábil-financeira, são apresentados inicialmente os resultados oriundos da análise de redes sociais, construídos com o uso do *software* Ucinet®. Após, são apresentados os resultados da análise de conteúdo que teve apoio do uso do *software* Nvivo®, mas não se limita apenas aos dados do *software*, utilizando-se também de falas dos entrevistados e relacionando estes dados com dados documentais. A figura 15 analisa o *degree* dos agentes do caso 2, identificando os agentes centrais da rede de

aprendizagem deste caso.

Figura 15: *Degree* da rede Contábil-Financeiro



Fonte: Elaboração própria, com uso do *software* Ucinet®, 2019.

A figura 15 apresenta os dados oriundos do Ucinet® com o uso do Netdraw®. Evidencia a centralidade do agente I2 e a sua importância na Rede Contábil-Financeira, em que, diferente da rede do caso 1, o representante da cooperativa que contempla a letra I chega a ser periférico. Novamente os agentes das cooperativas H e J, os agentes H2 e J2, aparecem como periféricos e ganham a companhia do agente A2. O agente L2 não foi citado. Com isso, e pelo critério de acessibilidade, foram entrevistados o Agente I2, como central, e os agentes J2 e N2 como periféricos. Para que essa análise não se limite a uma visão gráfica, são apresentados, a seguir, os dados retirados do *software* Ucinet®, que formaram a tabela 4, mostrando adequadamente a importância de cada um dos agentes, seja com índices de *indegree*, seja com índices de *outdegree*.

Tabela 6: *Degree Measures* – Rede Contábil-Financeiro

<i>Degree Measures</i> – Contábil-Financeiro				
	<i>outdegree</i>	<i>Indegree</i>	<i>nOutdegree</i>	<i>nIndegree</i>
I2	0.000	10.000	0.000	0.714
E2	2.000	6.000	0.143	0.429
B2	6.000	5.000	0.429	0.357
C2	2.000	3.000	0.143	0.214
G2	4.000	3.000	0.286	0.214
M2	2.000	3.000	0.143	0.214
D2	3.000	2.000	0.214	0.143
O2	4.000	2.000	0.286	0.143
F2	2.000	1.000	0.143	0.071
J2	2.000	1.000	0.143	0.071
N2	1.000	0.000	0.071	0.000
A2	4.000	0.000	0.286	0.000
H2	1.000	0.000	0.071	0.000
L2	3.000	0.000	0.214	0.000
P2	2.000	0.000	0.143	0.000

Fonte: Elaboração própria, com uso do *software* Ucinet®, 2019.

A tabela 6 demonstra que alguns agentes não possuem nenhum nível de *indegree*, o que demonstra que eles não foram citados por outros agentes de outras cooperativas. Cabe destacar também a importância do agente I2, que foi citado por 66% dos demais agentes desta rede, mostrando destaque na rede de aprendizagem contábil-financeira. Contudo, esse agente acredita que não encontrará em outros agentes soluções para os seus problemas, uma vez que não indicou nenhum outro agente, tornando-se um agente com alto nível em *indegree* e com nível zero de *outdegree*. Esse fenômeno mostra o quanto essa rede é centralizada, pois também o agente E2 foi citado por 40% dos outros agentes, indicando uma rede em um formato próximo de estrela, porém com dois núcleos, ainda que o agente I2 seja consideravelmente o mais relevante desta rede de aprendizagem. O Ucinet® também apresenta os resultados de centralização da rede de forma proporcional.

Esta rede apresenta nível de *Out-centralization* proporcional de 0.2704 e *In-centralization* proporcional de 0.5765, isto significa que há mais agentes procurando a aprendizagem e conhecimento em direção a poucos agentes. Esse resultado é um reflexo da tabela 4, pois o agente I2 possui elevado nível de *indegree*, porém não possui nível de *outdegree*. O agente E2 também possui elevado nível de *indegree* e apresenta algum nível de *outdegree*. Por outro lado, há agentes, como o agente A2, que tem elevado nível de *outdegree* e é nulo de *indegree*, assim como o agente L2, que também possui grande nível de *outdegree* e é nulo de *indegree*, ou mesmo o agente O2, que possui bom nível de *outdegree* e um baixo nível

de *indegree*. Quando um agente possui desequilíbrio muito grande entre *indegree* e *outdegree*, a tendência é que tenha um baixo nível de *betweenness*. A tabela 7 apresenta os índices de *betweenness* dos agentes do caso 2.

Tabela 7: *Betweenness* – Rede Contábil-Financeiro

<i>Betweenness Measures</i> – Contábil-Financeiro		
	<i>Betweenness</i>	<i>nBetweenness</i>
B2	23.417	12.866
E2	8.000	4.396
O2	7.083	3.892
G2	5.250	2.885
C2	5.000	2.747
D2	2.000	1.099
J2	1.833	1.007
M2	1.417	0.778
A2	0.000	0.000
F2	0.000	0.000
H2	0.000	0.000
I2	0.000	0.000
L2	0.000	0.000
N2	0.000	0.000
P2	0.000	0.000

Fonte: Elaboração própria, com uso do *software* Ucinet®, 2019.

O Agente I2 possui alto grau de *Indegree*, mas não possui nenhum nível de *Betweenness*. Por outro lado, agentes E2 e B2, possuem um nível maior de *Betweenness*, o que os configura como agentes intermediadores (*betweenness*) dessa rede.

O fato desta rede ser um pouco mais concentrada faz com que o *Network Centralization Index* seja de apenas 11.67%, ou seja, menos que a metade da rede do caso 1. Em suma, a análise da rede social mostrou que há uma rede consolidada, porém centralizada em alguns agentes, sobretudo o agente I2, que pouco busca informações com outros colegas, mas acaba tornando-se um agente com relevância na rede, mas com baixo índice de intermediação. Assim, foram escolhidos para a entrevista os agentes J2 e N2 como agentes periféricos, o agente E2 como intermediador e o agente I2, assim como no caso 1, a escolha se deu pelo critério de acessibilidade.

Como já explicado no caso 1, a análise com Nvivo® parte de uma coleção das 20 palavras (com palavras derivadas) mais citadas no referencial teórico desta tese, nesta primeira parte ligados à compreensão de AIO. A tabela 8 faz a relação da posição do agente quanto ao seu nível de compreensão sobre AIO e a sua posição na rede de aprendizagem.

Tabela 8: Perfil de Compreensão de AIO dos entrevistados do caso 2

AIO no Caso 2 - Rede Contábil Financeira			
Análise Nvivo de AIO			Posição UCINET
Entrevistado	Referências	Cobertura	Rede de Aprendizagem
AIO – I2	10	0,68%	Central
AIO – E2	6	0,58%	<i>Betweenness</i>
AIO – N2	6	0,37%	Periférico
AIO – J2	2	0,24%	Periférico

Fonte: Elaboração própria, com uso *do software* Ucinet® e NVivo®, 2019.

A tabela 8 evidencia a importância do agente I2 como o agente central da rede de aprendizagem do caso 2, tanto na análise do Nvivo® quanto na análise do Ucinet®. A análise do Nvivo® também colocou o agente E5 com um nível um pouco inferior no que se refere à AIO, agente esse que é intermediador na análise do Ucinet®, ou seja, mais uma vez há convergência de resultados da análise do Nvivo® com análise do Ucinet®. Tal convergência também pode-se observar nos resultados para os agentes N2 e J2, que são periféricos tanto na análise do Nvivo® quanto na análise do Ucinet®. Essas análises corroboram algumas falas dos entrevistados. O I2 por exemplo afirma:

Na realidade, assim, como a gente tem a questão de coordenação, de coordenar o Setor Financeiro, enfim, algumas áreas aí; então, às vezes, tu também se depara com alguma dificuldade, porque às vezes o pessoal não tem o mesmo conhecimento que você tem; então, isso seria uma dificuldade, tu ele... elevar o nível de todo mundo, num mesmo nível; mas eu não posso cobrar, por exemplo, uma pessoa, num faturamento de energia, que tenha... que eu fui um privilegiado que passei por várias áreas; então, a Contabilidade permite isso. Então, a pessoa que trabalha num setor, às vezes, não tem a visão que a gente tem lá de outros setores também, a gente pode agregar mais. Mas, assim, o que a gente procura fazer é trazer o pessoal para exatamente isso, para ele se sentir valorizado, para ele sentir... buscar a solução. Eu, particularmente, eu gosto das pessoas que vão atrás, aquela palavra “não sei”, “não”. Não, aí eu já... é um profissional, que, para mim, eu... quando eu ouvir essa palavra “não sei”, “não consigo”, aí eu (...) para mim já é uma decepção; porque, eu, para mim, no meu vocabulário não existe essa palavra; eu, pelo menos, vou tentar. E eu espero que o pessoal que está, também, trabalhando, também pense assim, não é? É o que é. Por quê? Porque todo mundo tem que crescer, ninguém nasceu sabendo, eu não tenho dificuldade nenhuma de pegar um telefone, ligar para uma pessoa de Brasília, e dizer: Ó. Com 50 e poucos anos, eu digo: Ó, eu não entendi, eu gostaria que fosse... Quer dizer, eu tenho essa humildade, quando eu não sei, eu reconheço que não sei, ligar para um fiscal, e dizer: Ó, não entendi qual é... o quê que... (ENTREVISTADO I2).

O esforço que os colaboradores da cooperativa fazem ao buscar aprendizagem é uma característica interessante que carrega em seu bojo uma análise de alguém que entende que possui mais conhecimento que os demais e que os demais podem aprender com ele, desde que tenham vontade de ir até o agente. Essa característica reativa, que valoriza a proatividade dos

colaboradores internos, parece ser transportada para as relações interorganizacionais. O agente I2 não busca conhecimento e aprendizagem com outras cooperativas, mas é receptivo em ajudar aqueles “que não tem o mesmo conhecimento” que ele. Por outro lado, o agente N2, um agente periférico na aprendizagem, confirma essa posição com as suas falas: “Ah, sim. Aqui, aqui eu sou mais individual, porque a cooperativa é pequena, cada um... a gente age em todas as áreas, vamos dizer assim, eu era Setor Trabalhista, Pessoal, era Contador, e...” (ENTREVISTADO N2). O sentimento de periférico agiu nas respostas do entrevistado, não há elementos de aprendizagem nas falas do entrevistado, pois, para o entrevistado, existem elementos mais urgentes de gestão organizacional a serem vencidos. Com isso, a sistematização da aprendizagem deixa de ser relevante e se torna algo, quando acontece, natural, orgânico e quase despercebido, não parece fazer parte da estratégia da organização, na visão do entrevistado. Já o agente E2 afirma:

Não, eu acho que a gente... a forma como a gente se conheceu, que a gente já trabalhou, e a forma que a gente trabalha, assim, é muito colaborativa, não é; eu acho que ela incentiva a gente a... a buscar essa alternativa, na medida em que surge necessidade de tu criar um grupo maior, não é, um fórum maior. Naturalmente, existem pessoas no meio que participam mais, estudam mais, se dedicam mais, não é; e tem pessoas que ficam mais ali de ouvinte, não é, pescando, e tal, uma informação; mas, de uma maneira geral, é bem... é bem importante (ENTREVISTADO E2).

Os elementos de aprendizagem do agente E2 já estão bem ligados às relações interorganizacionais e a sua forma de trabalhar de forma mais colaborativa, ligada aos preceitos do cooperativismo. Essa fala está em coerência aos dados contidos na tabela apresentada a seguir:

Tabela 9: Perfil de compreensão do Cooperativismo dos entrevistados do caso 2

Cooperativismo no Caso 2 - Rede Contábil Financeira			
Análise Nvivo de Cooperativismo			Posição UCINET Rede de Aprendizagem
Entrevistado	Referências	Cobertura	
Coop - E2	34	2,22%	<i>Betweenness</i>
Coop - N2	19	1,61%	Periférico
Coop - J2	5	0,77%	Periférico
Coop - I2	6	0,49%	Central

Fonte: Elaboração própria, com uso da *software* Ucinet® e NVivo®, 2019.

A análise da cobertura de palavras relacionadas ao cooperativismo apresentados na tabela demonstra a relevância do agente E2 no que tange ao conhecimento do cooperativismo, pois o coloca numa posição bem superior aos demais agentes, demonstrando que o agente com

maior conhecimento e compreensão do cooperativismo possui uma correlação positiva com a sua posição de *betweenness* na análise de redes sociais. Em contrapartida, o agente central da rede de aprendizagem acaba em uma posição bem inferior no que tange ao conhecimento do cooperativismo, posicionando-se, inclusive, atrás dos agentes periféricos da rede de aprendizagem. Essas posições são reforçadas pelas falas dos agentes, como a fala do agente E2 já citada. O agente I2, por sua vez, quando perguntado sobre o que é cooperativismo indica “Prestar serviço para o associado; essa é a função que vem as cooperativas (...) Nós, o nosso capital de terceiros é desse tamanho, porque nós reutilizamos as sobras para reinvestir no próprio negócio” (ENTREVISTADO I2).

A seção 2.1.2 desta tese dispõe as diferenças entre cooperativa e cooperativismo. Apesar de indicar corretamente a função da cooperativa, o pouco conhecimento sobre a filosofia o faz entender a pergunta como sendo a respeito do que seria cooperativa e, assim, negligencia o cooperativismo em si. O agente N2 também confunde a função da cooperativa com o conceito do cooperativismo: “Então, eu acho que é isso, cooperativismo, a gente, é olho no olho, do associado, a gente sempre tentando ajudar; eles agradecem, elogiam, o atendimento dos funcionários, tanto por telefone, quanto no contato da Área Técnica. Então, eu acho que é isso, é o contato do associado com os funcionários, com o presidente, com os diretores, não é?” (ENTREVISTADO J2).

A diferença entre os agentes I2 e J2 é que toda a fala do agente I2 é institucional, voltada à cooperativa em si e como fazer essa organização crescer, organizar-se e ficar mais sólida. Por isso, inclusive, possui mais palavras ligadas à aprendizagem. O agente J2 possui uma visão que contempla um pouco mais o cooperado. Um dos desafios do cooperativismo é criar uma organização a serviço dos seus associados e não um grupo de associados que serve a organização. O agente I2 afirma com orgulho que os recursos de investimento são recursos próprios. Na análise documental, a cooperativa indicou, em sua prestação de contas de 2016, que apenas 2,26% dos seus associados participaram da assembleia geral. Já no ano de 2017, a cooperativa obteve crescimento bruto no número de cooperados, mas a assembleia teve decréscimo de participação bruta, alcançando a participação de apenas 1,73% dos associados, ou seja, aumentou o número de associados e diminuiu a participação na assembleia. Essa é uma evidência que pode contribuir para a percepção institucional do agente I2. São nessas assembleias que decisões como se as sobras ficam com os cooperados ou se são reinvestidas para o crescimento da cooperativa. O agente N2 também confunde o conceito de cooperativismo com o conceito de função da cooperativa, mas, assim como o agente J2, sua preocupação está pautada pelo cooperado:

Aí, na [cooperativa], começamos a desenvolver o nosso trabalho, aí hoje está fazendo 19... 20 anos que eu estou na [cooperativa]. (...) A visão do cooperativismo? Se não fosse o cooperativismo, até bem pouco tempo não existiria energia no meio rural, com toda a certeza. A cooperativa foi fundada justamente para uma área que não era de muito interesse da... por isso que recém nós estava falando, da característica da cooperativa, de 1,4 consumidores, por quilômetro, não... não seria interesse, até pouco tempo, de estatal. Então, o porquê do cooperativismo, foi para suprir essa necessidade de levar energia, puxar energia, puxar água, levar o desenvolvimento a todo o meio rural. Seria por aí (ENTREVISTADO N2).

Ou seja, o agente N2 embora esteja como colaborador da cooperativa há muitos anos, não possui um entendimento claro do que é o cooperativismo. Relaciona a filosofia aos resultados para os cooperados, mas tem dificuldade de indicar conceitualmente o que é o cooperativismo, bem como o agente J2. Porém, assim como o agente J2, sua preocupação está voltada ao associado, e sua busca por aprendizado está relacionada a melhorar a vida do cooperado, diferente da visão do agente I2, que busca desenvolver a instituição para a partir daí melhorar a vida do cooperado. Os agentes J2 e N2 buscam melhorar a vida do cooperado e a instituição é um mero meio para tal. Já o agente I2 quer desenvolver a instituição e, assim que possível, contribuir com a vida do cooperado. Os agentes periféricos estão mais voltados aos cooperados e os agentes centrais estão mais voltados à instituição. Assim, os agentes centrais agregam conhecimentos e tornam-se referência de aprendizagem na rede, mas suas motivações estão pautadas pelo desenvolvimento da cooperativa enquanto os agentes periféricos estão pautados pela melhoria de vida dos cooperados.

O agente E2 está em uma posição destoante dos demais. Suas preocupações são com o desenvolvimento do sistema cooperativista:

É, eu acho que o... que as cooperativas de distribuição de energia, elas carecem de uma ousadia maior em... na participação em eventos com profissionais extremamente qualificados. Então, isso eu acho que a Fecoergs, a SESCOOP, enfim, as entidades, não é, vinculadas ao cooperativismo, deveriam promover e incentivar a participação. Quando tu está lá, no meio daquelas pessoas muito feras, surgem algumas... alguns neurônios que tu nem imaginava que eles existiam, não é? A máquina começa a funcionar, e tu começa a ter ideias muito interessantes; e aí se tu está com um grupo de profissionais de cooperativa, vocês colocam aquela ideia; na realidade, vocês discutem, não é, na nossa realidade; que é coisa, que quando tu vai num evento desse sozinho, tu não tem com quem compartilhar o entendimento, como é que se aplica aqui, e tal. Então, eu acho que isso, o... assuntos top, essas coisas precisam, precisam ser mais oferecidas, proporcionadas, para os profissionais das cooperativas de distribuição (ENTREVISTADO E2).

A fala do agente E2 converge com os resultados da análise do Ucinet® no que tange à rede aprendizagem e Nvivo® no que tange à compreensão do cooperativismo. A tabela 10 faz um resumo dos resultados obtidos com o caso 2:

Tabela 10: Perfil de compreensão do Cooperativismo e Aprendizagem Interorganizacional dos entrevistados do caso 2

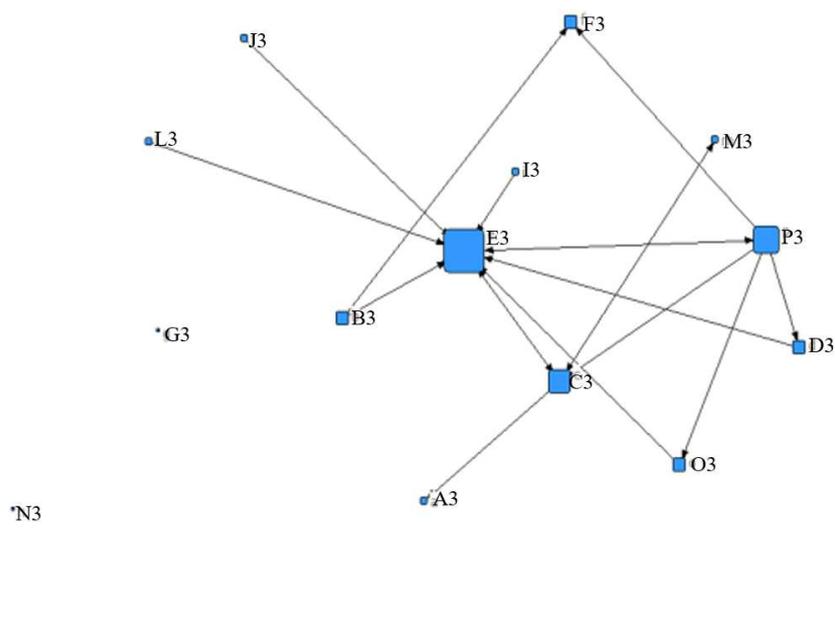
AIO no Caso 2 - Rede Contábil Financeira			Cooperativismo no Caso 2 - Rede Contábil Financeira				
Análise Nvivo de AIO			Posição UCINET	Posição UCINET	Análise Nvivo de Cooperativismo		
Entrevistado	Referências	Cobertura	Rede de Aprendizagem	Rede de Aprendizagem	Entrevistado	Referências	Cobertura
AIO – I2	10	0,68%	Central	<i>Betweenness</i>	Coop – E2	34	2,22%
AIO – E2	6	0,58%	<i>Betweenness</i>	Periférico	Coop – N2	19	1,61%
AIO – N2	6	0,37%	Periférico	Periférico	Coop – J2	5	0,77%
AIO – J2	2	0,24%	Periférico	Central	Coop – I2	6	0,49%

Fonte: Elaboração própria, com uso do *software* Ucinet® e NVivo®, 2019.

A tabela apresenta que o agente I2 é central na rede de aprendizagem pela análise do Ucinet®, posição reforçada pela análise do Nvivo®. Contudo, é o agente com menor compreensão do cooperativismo, de acordo com a análise de conteúdo, seja pelo uso do Nvivo® seja pelas falas do entrevistado. Os demais agentes periféricos mantiveram suas posições periféricas, seja na compreensão da aprendizagem, seja na compreensão do cooperativismo. O agente E2 obteve uma cobertura de palavras ligadas ao cooperativismo na ordem de cinco vezes mais que o I2, quase três vezes mais que o J2 e quase 40% maior que o N2. Esse caso indica que a compreensão da aprendizagem não está ligada à compreensão do cooperativismo, aliás, possivelmente pode ser uma relação negativa. Contudo, há indicações que a compreensão do cooperativismo possui relação positiva com o engajamento na rede, ou seja, o caso 2 também indica uma correlação positiva entre a compreensão do cooperativismo com a posição de *betweenness* do agente. O próximo caso a ser estudado é o caso 3, o Caso da Rede Comercial.

4.4 Caso 3 – Rede Comercial

Para compreender melhor o Caso 3, a Rede Comercial, formado por responsáveis pela área comercial das cooperativas, serão apresentados, inicialmente, os resultados oriundos da análise de Redes Sociais, construídos com o uso do *software* Ucinet®. Após, são apresentados os dados da análise de conteúdo que teve apoio do uso do *software* Nvivo®, mas não se limita apenas aos dados do *software*, utilizando também de falas dos entrevistados e relacionando estes dados com dados documentais. A figura 16 analisa o *degree* dos agentes do caso 3, identificando os agentes centrais e periféricos da rede de aprendizagem deste caso.

Figura 16: *Degree* da Rede Comercial

Fonte: Elaboração própria, com uso do *software* Ucinet®, 2019.

A figura 27 indica a centralidade do agente E3 e a sua importância na Rede Comercial. O caso 3 apresenta os agentes G3, N3 e H3 como agentes que não fazem parte da rede. O caso 3 possui apenas 18 relações em toda sua rede. Novamente o agente oriundo da cooperativa E possui destaque na rede. É possível perceber certa importância das instituições que os agentes representam, ou seja, unindo a informação do caso 2, pode-se dizer que as pessoas são importantes na rede das cooperativas filiadas à Fecoergs, mas que algumas cooperativas possuem uma característica que leva os seus colaboradores a trabalhar de forma conjunta com outros agentes da rede. Novamente o agente da cooperativa H é indicado como periférico, neste caso, é mais que não é considerado, bem como o agente da cooperativa N (periférico nos outros dois casos) e o agente da cooperativa G (também periférico nos outros casos). A tabela a seguir demonstra a importância de cada um dos agentes com índices de *indegree*, e *outdegree*.

Tabela 11: *Degree* – Rede Comercial

<i>Degree Measures – Comercial</i>				
	<i>outdegree</i>	<i>Indegree</i>	<i>nOutdegree</i>	<i>nIndegree</i>
E3	2.000	8.000	0.143	0.571
C3	3.000	3.000	0.214	0.214
F3	0.000	2.000	0.000	0.143
A3	0.000	1.000	0.000	0.071
D3	1.000	1.000	0.071	0.071
M3	1.000	1.000	0.071	0.071
O3	1.000	1.000	0.071	0.071
P3	5.000	1.000	0.357	0.071
B3	2.000	0.000	0.143	0.000
G3	0.000	0.000	0.000	0.000
H3	0.000	0.000	0.000	0.000
I3	1.000	0.000	0.071	0.000
J3	1.000	0.000	0.071	0.000
L3	1.000	0.000	0.071	0.000
N3	0.000	0.000	0.000	0.000

Fonte: Elaboração própria, com uso do *software* Ucinet®, 2019.

A tabela 11 indica que há um número maior de agentes que simplesmente não entram em contato com nenhum outro agente e alguns que até entram em contato com outros, mas não são procurados por nenhum agente. Isso evidencia uma rede com grande centralidade em alguns agentes, sobretudo o agente E3, que se torna o elo de busca de informações, aprendizagem e conhecimento, mas também o elo formador dessa rede. Os agentes B3, G3, H3, I3, J3, L3, e N3 não são procurados por nenhum outro agente da rede e o agente P3 procura muitos agentes, porém é procurado por apenas um agente. O agente B3 também procura outros agentes, mesmo que não seja procurado por nenhum, assim como o agente H3, I3, J3 e o L3, que procuram outros agentes, mas também não são procurados por nenhum. Essa situação é reforçada pelo resultado da centralização da rede que indica que o *Out-centralization* é de 0.2908 e o *In-centralization* de 0.5204, ou seja, são mais agentes procurando outros agentes do que agentes sendo procurados. Esses dados explicam o formato de estrela que a rede tem, com grande relevância ao agente E3. Por isso, o agente E3 foi escolhido para ser entrevistado como central. Como agentes periféricos, foram selecionados para a entrevista o agente G3, o agente L3 e o agente D3. Porém, por motivos de força maior, a entrevista com o agente G3 não pôde ser realizada e a entrevista do agente D3 não foi utilizada. Assim, foi feita entrevista com o agente periférico L3. Definido o perfil de *degree* da rede, foi construído o perfil de *Betweenness* da rede. O perfil de *Betweenness* da rede é apresentado na tabela a seguir:

Tabela 12: *Betweenness* – Rede Comercial

<i>Betweenness Measures – Comercial</i>		
	<i>Betweenness</i>	<i>nBetweenness</i>
E3	47.000	25.824
P3	24.000	13.187
C3	22.000	12.088
A3	0.000	0.000
B3	0.000	0.000
D3	0.000	0.000
F3	0.000	0.000
G3	0.000	0.000
H3	0.000	0.000
I3	0.000	0.000
J3	0.000	0.000
L3	0.000	0.000
M3	0.000	0.000
N3	0.000	0.000
O3	0.000	0.000

Fonte: Elaboração própria, com uso do *software* Ucinet®, 2019.

Os resultados da análise do *Betweenness* da rede da área comercial, ou seja, do caso 3, indica o agente E3 como o que possui maior nível de *Betweenness* da rede. O agente E3 liga todos os agentes, apenas os agentes A3 e M3 possuem uma ligação direta com o E3, todos os demais não possuem. A tabela 12 indica que apenas três agentes possuem índices de *betweenness*, todavia os agentes P3 e C3 somados não possuem o nível do agente E3. Por isso, não houve dúvidas de que o agente entrevistado relacionado a sua posição de intermediador fosse o agente E3, que também é o agente central dessa rede. Então, assim como na rede 1, temos um agente que é intermediador e central da rede de aprendizagem encaminhando uma compreensão de que os agentes centrais também podem ser agentes intermediadores. Porém, o caso 2 evidencia que tal acontecimento não é uma regra geral e que, possivelmente, esse agente central pode, inclusive, ser prejudicial à rede de aprendizagem do ponto de vista das relações interorganizacionais.

Esta rede possui um *Network Centralization Index* de 24.02%, ou seja, um pouco menos que o caso 1, mas bem superior ao caso 2. No caso 2, a rede estava mais concentrada em alguns agentes. Nesta rede, excetuando o agente E3, os demais agentes são em geral periféricos e com baixa capacidade de serem intermediadores, o que aumenta este índice não pelo fato de haver muitas relações e, dessa forma, ser uma rede mais estruturada, e sim por ser uma rede espaçada e assim, não ser tão concentrada. Sendo assim, para a análise do Nvivo®, que segue o sistema dos demais casos, foram escolhidos para a entrevista os agentes L3 como agente periférico e o

agente E3 como intermediador e central. A tabela 13 faz a relação da posição do agente quanto ao seu nível de compreensão sobre AIO e a sua posição na rede de aprendizagem.

Tabela 13: Perfil de Compreensão de Aprendizagem Interorganizacional dos entrevistados do caso 3

AIO no Caso 3 – Rede Comercial			
Análise Nvivo de AIO			Posição UCINET
Entrevistado	Referências	Cobertura	Rede de Aprendizagem
AIO – E3	29	1,32%	Central/Bet
AIO – L3	3	0,64%	Periférico

Fonte: Elaboração própria, com uso do *software* Ucinet® e NVivo®, 2019.

A tabela 13 apresenta os resultados obtidos, com o uso do *software* Nvivo® buscando identificar no conteúdo das entrevistas concedidas. Os resultados da análise do Nvivo® do entrevistado E3 confirmaram os resultados do Ucinet®, indicando bom conhecimento dos itens relacionados à AIO, e o agente E10 confirmou a sua posição de periférico, com um índice bem baixo de palavras e de cobertura de palavras ligadas à AIO, o que mais uma vez gera convergência entre as análises do Nvivo® e do Ucinet®. A fala do agente E3 confirma os resultados encontrados pelos *software*:

Não. Sim. Isso aí, tranquilamente, não é; porque... até porque vários processos, então... a gente tinha o processo lá, e pegou o processo (0:19:04), que segue (0:19:05) da outra empresa, abandonamos o nosso, digamos, e partimos daquele lá, e aí só foi dando uns pequenos ajustes, não é? Mas isso se fez direto, assim, de... de cada um levar o seu processo, a gente: Ah, tem o processo tal lá, mapeado? – Tenho. – Ah, então, vamos adotar o teu como base. E aquele servia para mim. Então, isso é uma... um bom exemplo até, assim, de como a gente confia nos demais; e isso, também, para processo de revisão tarifária, reajuste, diretamente, a gente compartilha, não é, informações; e e-mails, não é, que a gente teve de algumas soluções, também (ENTREVISTADO E3)

Assim sendo, o agente E3 percebe a importância de aprenderem e trocarem em conjunto, renunciando aos seus processos, caso seja necessário, para adoção de processos de outras cooperativas. A fala do entrevistado E3 ajuda a compreender o porquê deste agente ser central e intermediador, os outros agentes buscam nele respostas, mas ele aceita respostas de outros agentes, tornando-se também um conector. O agente L3, em sua fala, reforça o seu posicionamento periférico “Sempre, sempre fui bem recebido; quando ligo, por telefone, eu sempre fui bem atendido (ENTREVISTADO L3)”, ou seja, o entrevistado não se refere a trocas, apenas ao que consegue obter na relação. Não há indicativo de entrega, apenas de busca. L3 também indicou esse posicionamento periférico ao se referir ao uso do *software* da Useall®,

afirmando que a cooperativa o adotou depois das outras cooperativas. O agente E3 explica como esse *software* foi construído:

Entrevistado E3: É. Então, a... eu sempre... eu sempre tive um ótimo relacionamento, assim, com os colegas; então, a... depois se fez a padronização técnica; e se montou, por um período, um Grupo de Padronização Comercial, não é? Então, a padronização comercial, aí na época eu já estava na Área Comercial, e aí começou eu e outro colega da Coprel, a coordenar esse grupo. Só que, então, a gente fez alguns trabalhos, e a gente concluiu que a gente chegava na reunião, fazia uma série de padrões, mas diferente da Área Técnica, a gente não conseguia padronizar, não conseguia implantar isso. Por que? Porque o... a Área Comercial, toda ela era fun... era em cima de software; então, tinha um software, um RP, em que tinha todos os processos dentro dele; então, tu ia lá, fazia, dizia como é que tinha que ser feito, montava formulários, tudo isso aí, e na prática não conseguíamos implementar. Aí começamos a fazer um movimento ao contrário, chegamos à conclusão que o que a gente precisava fazer era um jeito de melhorar isso dentro do sistema. E agora, em 2018, praticamente, se concluiu... praticamente, se concluiu o trabalho, não é; que, então, se achou uma saída de colocar dentro do Sistema de RP, um mapeamento de processos.

Entrevistador: E aí vocês botaram dentro do software, como é que...

Entrevistado E3: Isso. Então, qual é a... primeiro, a gente tentou fazer um trabalho, não é, com uma empresa, mapear todos os processos, nas cooperativas; e fazer isso. Então, o pessoal ficou... montou um sistema em paralelo, como é que deveria ser o ideal, e como é que deveria... e como é que estava fazendo; mas ficou duplicado o trabalho. Então, vimos (0:15:42) caminho. Aí conseguimos com a empresa de software...

Entrevistador: A Useall, não é?

Entrevistado E3: A Useall. Eles, então, montaram a solução montaram integrada. Então, por trás do processo... o operador lá mesmo, a pessoa que é usuário lá na ponta, ele nem sabe que... o quê que está acontecendo, mas aquele monte de telas que vai (caindo)(?) para ele; por trás, ele já vai marcando lá nas caixinhas, em qual a caixinha que está passando o processo; e está tudo mapeado, então, quais os caminhos possíveis que ele pode atuar. Então, com isso, a gente conseguiu fazer integrado, uma questão de gestão de processos, integrado ao software (RP)(?); que até aonde eu conheço, assim, ele... isso é, relativamente, inédito, assim, não é? É muito interessante, uma solução integrada, em que a gente conseguiu, então, avançar; e aí, então, se conseguiu padronizar uma série de processos entre todas as cooperativas. Hoje, estão as cooperativas do Rio Grande do Sul, em torno de umas oito, não é? (ENTREVISTADO E3).

Dessa forma, foi a interação dos agentes da rede do caso 3 que possibilitou a criação de um *software* que é um dos principais negócios da empresa Useall. A análise documental indicou a relevância desta interação para a formação desse *software* e como ele é relevante para a própria empresa. Segundo a empresa, esse *software*, que iniciou no processo de AIO das cooperativas, conforme o entrevistado E3, é “totalmente alinhada às normas da ANEEL. Dentro de uma empresa do Setor Elétrico, o software Useall® é capaz de abranger e integrar todas as áreas que precisam de gestão” (ENTREVISTADO E2). A análise documental reforça o posicionamento de central e *betweenness* do agente E3. A posição periférica do agente L3 não é diferente no que tange à compreensão do cooperativismo, conforme o que indica a tabela 14:

Tabela 14: Perfil de compreensão do Cooperativismo dos entrevistados do caso 3

Cooperativismo no Caso 3 – Rede Comercial			
Análise Nvivo de Cooperativismo			Posição UCINET
Entrevistado	Referências	Cobertura	Rede de Aprendizagem
Coop – E3	20	1,03%	Central/Bet
Coop – L3	4	0,55%	Periférico

Fonte: Elaboração própria, com uso dos *softwares* Ucinet® e NVivo®, 2019.

A tabela 14 demonstra o nível de compreensão sobre cooperativismo dos entrevistados. O entrevistado E3 possui um maior nível de compreensão do cooperativismo de acordo com a análise de cobertura de palavras do Nvivo®. A sua fala reforça esse resultado:

o que o cooperado falou tem um peso, tem uma verdade, tem que correr atrás para resolver, tem que dar um retorno; então, isso vai muito além do que... porque isso, regulatoriamente, a ANEEL tenta impor isso às distribuidoras; e na cooperativa, de certa forma, é muito mais forte, isso, por ser uma cooperativa, do que por uma questão regulatória em si. A questão regulatória, tem que cumprir ela, mas não... tu não pode deixar de dar um retorno, de fazer alguma coisa, porque é uma cooperativa, e tem esse princípio de dar o retorno, porque tu é cooperativa. Então, eu acho que esse é o diferencial, assim, não é, que não se faz por uma regulação obrigatória da ANEEL, se faz, por obrigação, por ser cooperativa; e isso está entranhado, digamos assim; todo mundo que entra numa cooperativa, passa de um para o outro já, e aí todo mundo sabe que tem que ser assim, não... não... não precisa esperar algo chegar no presidente, chegar no outro, tu sabe que tem que dar retorno, tu sabe que tem que encaminhar aquele processo, tu sabe que tem que dar andamento, e buscar uma solução para essas questões; então, eu acho que isso é um diferencial, assim, das cooperativas de eletrificação, que é aonde eu tenho esse... essa vivência (ENTREVISTADO E3).

O entrevistado E3 possui uma certa compreensão do cooperativismo, mas relaciona o conceito de cooperativismo com o conceito de cooperativa e busca explicar este conceito com uma comparação da cooperativa com uma empresa mercantil, indicando um menor grau de compreensão deste conceito. O entrevistado L3, quando indagado sobre o que é cooperativismo indicou:

É essa integração aí, eu acho, do pessoal trabalhar integrado, com os outros, com as outras cooperativas, para fornecer, transmitir conhecimento, um com os outros; eu acho que isso aí é... isso aí é o cooperativismo (ENTREVISTADO L3).

O contexto dessa fala era as demais cooperativas. Não houve qualquer indicativo de que a compreensão desse conceito é algo debatido, construído, seja de forma individual ou coletivamente na cooperativa. Essa situação reforça a análise de cobertura de palavras do Nvivo®. O entrevistado E3 possui uma preocupação pragmática em relação às cooperativas e vê no cooperativismo um caminho possível para que as cooperativas sejam perenes:

É, sem dúvida, a questão coletiva, não é; então, isso... algumas vezes, assim, a gente estava na videoconferência, parava tudo, dava um tempo para tomar uma água, e voltava, e eu retomava esse discurso: “Olha, não adianta a gente ter cada um o seu, porque isso é... é importante é ter um coletivo; o coletivo, depois, as coisas ficam mais fortes”. Então, e por quê que eu defendo o coletivo? Não é só uma filosofia. Uma, que, por exemplo, assim, determinados padrões, quando dá um incidente, seja de acidente, seja de reclamações na Justiça; à medida que tu tem um grupo de empresas utilizando aquele procedimento, isso dá um... uma melhor confiança legal para aquele procedimento. Tá? E à medida que tem mais pessoas, também, pensando naquele procedimento. E a... um ponto-chave é que as cooperativas têm que entender a questão de escala, não é; então, o nosso negócio, distribuição de energia, ele precisa de escala; então, à medida que eu ficar tratando muito personalizado um determinado processo, dificulta muito, depois, para ti evoluir e a realimentar esse processo; porque a ideia é que tenha um processo mapeado, e as cooperativas, cada vez que mais usa aquele processo, mais tu vai achando meios de otimizar ele. E à medida que tu fica com ele só para a tua... só para tua cooperativa, então, fica muito mais difícil tu refletir, e até achar pessoas que enxerguem aquele processo de maneira diferente. Então, esse é um ponto-chave, assim, digamos, para ti pensar em fazer as coisas coletivas e não individuais (ENTREVISTADO E3).

O agente E3 indica a importância de as cooperativas trabalharem conjuntamente, de fortalecer o sistema, por uma preocupação pragmática de escala para reflexão coletiva das experiências. Ou seja, o fato de serem “coirmãs” e viverem realidades semelhantes trará problemas semelhantes e caso trabalhem com os mesmos padrões poderão discutir coletivamente respostas mais adequadas, respostas que foram discutidas por mais pessoas. Com isso, é possível fazer um resumo dos perfis de compreensão de AIO e Cooperativismo dos entrevistados do caso 3:

Tabela 15: Perfil de compreensão de Aprendizagem Interorganizacional e Cooperativismo dos entrevistados do caso 3

AIO no Caso 3 – Rede Comercial			Cooperativismo no Caso 3 – Rede Comercial				
Análise Nvivo de AIO			Posição UCINET	Posição UCINET	Análise Nvivo de Cooperativismo		
Entrevistado	Referências	Cobertura	Rede de Aprendizagem	Rede de Aprendizagem	Entrevistado	Referências	Cobertura
AIO – E3	29	1,32%	Central/Bet	Central/Bet	Coop – E3	20	1,03%
AIO – L3	3	0,64%	Periférico	Periférico	Coop – L3	4	0,55%

Fonte: Elaboração própria, com uso do *software* Ucinet® e NVivo®, 2019.

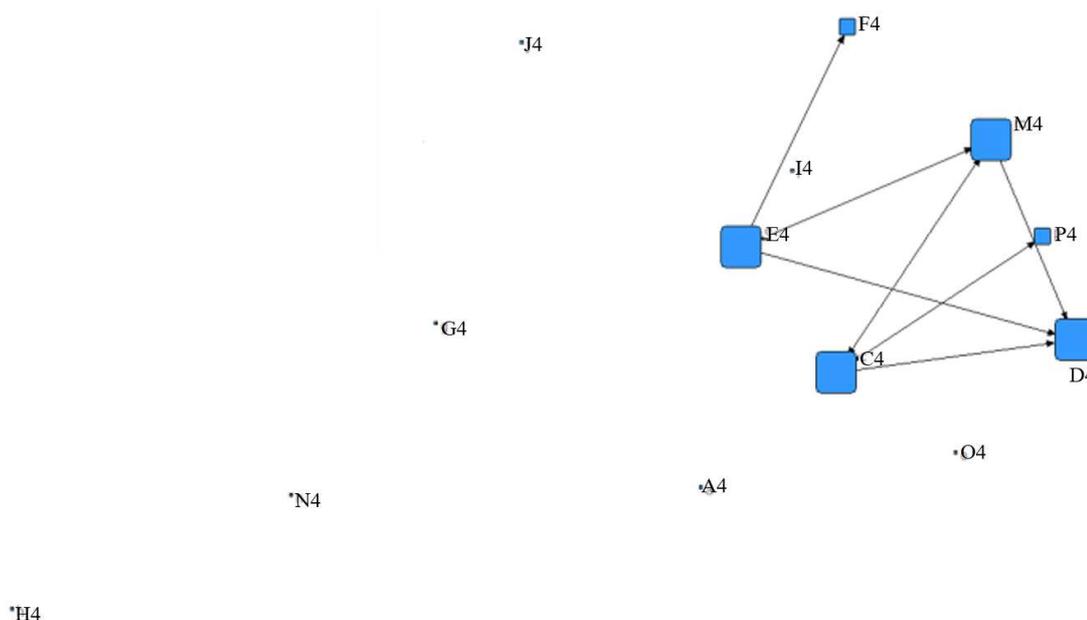
A tabela acima apresenta que o agente E3 é central e *betweenness* na rede de aprendizagem pelo que indicou a análise do Ucinet®. Essa posição é reforçada pela análise do Nvivo® e ela se repete na compreensão do cooperativismo, de acordo com a análise de conteúdo, seja pelo uso do Nvivo®, seja pelas falas do entrevistado. O agente L3 foi indicado como periférico na rede de aprendizagem e manteve sua posição na compreensão do cooperativismo. O agente E3 obteve uma cobertura de palavras ligadas ao cooperativismo quase

duas vezes maior que o L3 e o mesmo comportamento se identificou no resultado ligada à análise de compreensão da AIO feita com o uso Nvivo® e foi reforçada pelas falas dos entrevistados e pela análise documental. Novamente indica que a compreensão do cooperativismo possui relação positiva com o engajamento na rede, ou seja, o caso 3 também indica uma correlação positiva entre a compreensão do cooperativismo com a posição de *betweenness* do agente, como foi visto nos casos 1 e 2. O próximo caso a ser estudado é o caso 4, o Caso da Rede Comunicação-Marketing.

4.5 Caso 4 – Rede Comunicação – Marketing

Para compreender melhor o Caso 4, que é a Rede Comunicação-Marketing, formado por responsáveis pela área de comunicação das cooperativas, serão apresentados inicialmente os resultados oriundos da ARS, construídos com o uso do *software* Ucinet®. Após, são apresentados os dados da análise de conteúdo que teve apoio do uso do *software* Nvivo®, mas não se limita apenas aos dados do *software*, utilizando também de falas dos entrevistados e relacionando estes dados com dados documentais. A figura 17 analisa o *degree* dos agentes do caso 4, identificando os agentes centrais e periféricos da rede de aprendizagem deste caso.

Figura 17: *Degree* da Rede Comunicação-Marketing



Fonte: Elaboração própria, com uso do *software* Ucinet®, 2019.

Os resultados da análise do *Degree* da Rede Comunicação-Marketing com o uso do Netdraw® indicam que esta rede é a menos densa dos casos estudados, configurada apenas por dez conexões. Várias cooperativas não fazem parte da rede e duas cooperativas indicaram que não possuem este setor na sua organização, não podendo indicar qualquer responsável e uma cooperativa indicou uma mesma pessoa para a área de Comunicação-Marketing e Comercial. Novamente o agente E está presente e é relevante na rede, confirmando o que os demais casos apontaram da relevância dos agentes oriundos da cooperativa E. Cabe destacar que outros agentes oriundos de outras cooperativas são mais relevantes nesta rede frente os outros três casos. Os agentes C4, M4, F4, P4 e D4, oriundos das cooperativas C, M, F, P e D, respectivamente, mantiveram a presença da cooperativa na rede, ou seja, essas cooperativas estão conectadas, junto com a cooperativa E, na rede de aprendizagem nos quatro casos. Não necessariamente com relevância como é visto no caso da cooperativa E, todavia, essas cinco cooperativas (seis, incluindo a cooperativa E) permanecem presentes em todas as redes.

Nesse sentido, para compreender melhor os agentes periféricos e centrais da rede Comunicação – Marketing foram construídos os níveis de *degree* da rede com o uso do Ucinet®, que são apresentados na tabela a seguir:

Tabela 16: *Degree* – Rede Comunicação - Marketing

Degree Measures – Comunicação				
	Outdegree	Indegree	nOutdegree	nIndegree
D4	0.000	3.000	0.000	0.214
M4	3.000	2.000	0.214	0.143
C4	3.000	2.000	0.214	0.143
E4	3.000	1.000	0.214	0.071
P4	1.000	1.000	0.071	0.071
F4	0.000	1.000	0.000	0.071
A4	0.000	0.000	0.000	0.000
G4	0.000	0.000	0.000	0.000
H4	0.000	0.000	0.000	0.000
I4	0.000	0.000	0.000	0.000
J4	0.000	0.000	0.000	0.000
N4	0.000	0.000	0.000	0.000
O4	0.000	0.000	0.000	0.000

Fonte: Elaboração própria, com uso do *software* Ucinet®, 2019.

Os resultados indicaram que os agentes centrais da rede foram os agentes D4, M4 e C4. Para a realização da entrevista, foi escolhido o agente M4 por possuir níveis de *Outdegree* e *Indegree* que o agente D4 não possui e critério de acessibilidade. Os agentes A4, G4, H4, I4,

J4, N4 e O4 não foram considerados para entrevista por não possuírem nenhum nível, seja de agente *Outdegree* ou *Indegree*. Por isso, o agente F4 foi escolhido como o entrevistado para representar os agentes periféricos do caso 4. O Ucinet® também forneceu resultados relacionados à centralidade. A rede possui, proporcionalmente um índice de *Out-centralization* de 0.1786 e o mesmo índice proporcional de *In-centralization*, ou seja, 0.1786. Isso significa que é uma rede de relações recíprocas, mesmo que sejam apenas dez conexões. Para determinar o agente intermediador desta rede foi feita a análise de *Betweenness* dos agentes da rede e os resultados são apresentados na tabela a seguir:

Tabela 17: *Betweenness* – Rede Comunicação

<i>Betweenness Measures</i> – Comunicação		
	<i>Betweenness</i>	<i>nBetweenness</i>
C4	6.000	3.297
M4	6.000	3.297
E4	3.000	1.648
A4	0.000	0.000
D4	0.000	0.000
F4	0.000	0.000
G4	0.000	0.000
H4	0.000	0.000
I4	0.000	0.000
J4	0.000	0.000
N4	0.000	0.000
O4	0.000	0.000
P4	0.000	0.000

Fonte: Elaboração própria, com uso do software Ucinet®, 2019.

Os resultados da análise do *Betweenness* da Rede Comunicação-Marketing indicam o agente C4 como o agente com maior nível de *Betweenness* da rede. O agente C4, juntamente ao agente M4, é o agente que mais conecta os agentes. Apenas os agentes E4 e F4 possuem uma ligação direta com o C4. A tabela 17 indica que apenas três agentes possuem índices de *betweenness*, todavia o agente M4 já havia sido definido como agente central entrevistado, por isso foi escolhido o agente C4 como intermediador entrevistado desta rede. Nesse caso, assim como no caso 2, tem-se um agente central que não é intermediador da rede de aprendizagem encaminhando uma compreensão de que não necessariamente os agentes centrais também sejam agentes intermediadores, como visto nos casos 1 e 3, reforçando os resultados encontrados no caso 2. Essa rede possui um *Network Centralization Index* de 2.94%, ou seja, quase dez vezes menos que o caso 1 e 3 e quase quatro vezes menos que o caso 2, ou seja, este índice indica que essa rede é formada por conexões mais ou menos recíprocas, contudo, são

poucas as conexões. Sendo assim, para a análise do Nvivo®, que segue o sistema dos demais casos, foram escolhidos para serem entrevistados os agentes M4 como agente central, o agente F4 como agente periférico e o agente C4 como intermediador. A tabela 18 faz a relação da posição do agente quanto ao seu nível de compreensão sobre AIO e a sua posição na rede de aprendizagem.

Tabela 18: Perfil de compreensão de Aprendizagem Interorganizacional dos entrevistados do caso 4

AIO no Caso 4 – Rede Comunicação			
Análise Nvivo de AIO			Posição UCINET
Entrevistado	Referências	Cobertura	Rede de Aprendizagem
AIO – C4	18	1,10%	<i>Betweenness</i>
AIO – M4	22	0,84%	Central
AIO – F4	31	0,37%	Periférico

Fonte: Elaboração própria, com uso do *software* Ucinet® e NVivo®, 2019.

A tabela acima apresenta os resultados obtidos com o uso do *software* NVivo® buscando identificar no conteúdo das entrevistas concedidas. Os resultados da análise do Nvivo® do entrevistado M4 indicam bom conhecimento dos itens relacionados à AIO, todavia os resultados de C4 foram superiores, indicando resultados semelhantes aos encontrados com o apoio do Ucinet®. Os resultados encontrados sobre o agente F4 confirmaram a sua posição periférica com um índice baixo de cobertura de palavras ligadas à AIO. A fala do agente M4 confirma os resultados encontrados pelos *softwares* quanto ao perfil de compreensão de AIO:

É, a gente tem, tipo, eu participei lá do seminário, não é; é, se eu achei que...que aquilo que eu aprendi só diz respeito a Área de Comunicação, eu chamo a Área de Comunicação, e digo: “Olha, vi tal coisa lá, eu acho que está dando resultado na cooperativa X, talvez a gente tenha que apresentar um projeto para o presidente, para fazer aqui também”. Agora, se tu faz um evento, vai num evento, participa em outros lugares, e acha que isso poderia ser para a Área de Geração. Nas reuniões, de segunda-feira, a gente apresenta: “Ó, fui no seminário tal, lá falaram sobre isso, isso e aquilo”; porque a gente tenta não individualizar a participação; tipo, eu participei, dediquei o meu tempo da cooperativa, a cooperativa pagou para eu estar lá, mas eu tenho que compartilhar esse conhecimento. Então, a gente faz resumo das palestras, e coisa; deixa num diretório público para o pessoal ver. Só que a gente fala, assim: “Ó, eu fui nesse evento - daí fala, um pouco, do resumo -, a gente fez isso, isso e isso aqui, e o material completo está no diretório tal, se vocês tiverem interesse em acessar”. Para a gente conseguir... porque nem tudo... nem todo mundo consegue participar de tudo, e se só eu for e não compartilhar, aquilo vai ficar só na minha cabeça, não vai adiantar nada. Então, isso, a gente consegue... (ENTREVISTADO M4)

A fala do M4 destaca os processos de capacidade absorptiva que o entrevistado pratica, o que confirma os resultados encontrados tanto no Ucinet® quanto os resultados oriundos da análise de conteúdo do Nvivo®, indicando boa compreensão sobre AIO. O entrevistado C4 apresentou um nível de compreensão de AIO ainda maior:

Sim. Sim. É, volto a falar um pouco mais. Eu acho que o trabalho das cooperativas, por si só, ele já vem, já tem a intercooperação como essência, como um dos princípios; e eu acho que, nesse sentido, é... daí fazer isso, não é. Não só, como eu te disse, em termos de projeto, que agora é uma coisa que está surgindo de forma mais forte; mas, realmente, no sentido de conversa entre profissionais de diferentes áreas, não é; ou, de áreas afins; mas, e aí trazendo um pouco a... fazer um pouco a meia culpa, não é, que é na Área de Comunicação, que hoje a gente está carente, um pouco, disso, de se encontrar, de conversar, trocar ideias. E como sugestão, talvez, para o SESCOOP, é tentar viabilizar isso, não é? A gente, às vezes, no dia-a-dia, na correria que está, acaba não se preocupando com isso, acaba se fechando num mundo aí muito específico, e aí... aí não pensa muito nisso; e o SESCOOP e a OCEGRS, como um agente externo, eu acho que tem essa função, tem essa possibilidade; está mais nas mãos de vocês do que nas nossas, não é? É que nem eu te disse, para mim fica fácil, daqui a pouco, trocar, bater um papo com a Raquel, com o pessoal da CREAL, enfim; mas, para chegar lá, no outro lado, é mais complicado. E realmente, é um curso, alguma coisa mais... mais longo, mais extenso, um pouquinho, mais específico; de uma semana, sei lá, não é? (ENTREVISTADO C4)

O agente F4, periférico, reforça a sua posição com as suas falas:

Deivid, assim, parte desse... dessa proposta, dessa mudança, assim, de... o arrojo da mudança vem desse MBA, tá? Apesar que eu, no MBA, apresentei isso e não foi aceito, não é? É a minha frustração com a Unisinos, daí o professor não era da Área do Cooperativismo, não entendeu, não é... eu tive a infelicidade de achar um que não... não era da Área de Cooperativismo, (tinha uma outra orientação) [inaudível] E aí, no fim, bah, aí eu(...) Agora, abandonei o TCC, disse: Ah, agora tenho, é, nesse ano, para fazer, eu vou fazer depois, mas eu não vou mais citar o mesmo... porque realmente não entendeu a proposta que... que é uma proposta bem arrojada, de entender o quanto que representa isso para uma cooperativa, e de um modelo de gestão para um modelo mais aberto, e: “Pô, mas [inaudível] como?” Eu disse, assim: “Cara, mas como eu vou explicar”. Eu tenho que ensinar cooperativismo [inaudível], mas não tem como, não é; e assim, não é tranquilo. Mas é (...)essa formação, a gente busca formação para poder aplicar ela, não é; e a... hoje a gente está conseguindo fazer isso, não é; de pegar aquela experiência que a gente está trazendo de fora, pensar diferente, (outros)(?) os paradigmas. Só que, às vezes, nos faltam pernas para fazer tudo (ENTREVISTADO F4).

O agente até tem interesse de trabalhar mais a questão da aprendizagem, mas as dificuldades, sobretudo de tratar diretamente sobre o cooperativismo, faz perder um pouco a motivação para tal, como pode ser visto na parte grifada da sua fala. Essa questão de cooperativismo é relevante para o agente, pois de todos os agentes periféricos, este agente foi um dos que teve maior cobertura de palavras ligadas ao cooperativismo. Esses resultados,

ligados à compreensão do cooperativismo de cada um dos agentes da rede de comunicação, são apresentados na tabela a seguir:

Tabela 19: Perfil de compreensão do Cooperativismo dos entrevistados do caso 4

Cooperativismo no Caso 4 – Rede Comunicação			
Análise Nvivo de Cooperativismo			Posição UCINET
Entrevistado	Referências	Cobertura	Rede de Aprendizagem
Coop – C4	77	2,98%	<i>Betweenness</i>
Coop – F4	70	1,12%	Periférico
Coop – M4	24	0,87%	Central

Fonte: Elaboração própria, com uso do *software* Ucinet® e NVivo®, 2019.

O agente periférico na rede de aprendizagem do caso 4, o F4, possui um número absoluto de palavras ligadas ao cooperativismo elevado. A cobertura não é menor devido à entrevista ter sido longa. De qualquer forma, o agente mostra boa compreensão do cooperativismo e sua fala na entrevista confirma isso:

Mas a cooperativa foi criada para prestar um serviço de distribuição de energia. Nisso, ela tem que buscar excelência, ela tem que ser a melhor. Não tem que ser uma das melhores, ela tem que ser a melhor. Todo o Sistema busca isso. Então, isso nós tentamos, e buscamos, e mostramos, incessantemente. A resposta sempre vai ser por aí, porque um diferen... um serviço diferenciado. (...) Nós já tínhamos esse tempo, praticamente, a metade; só que daí eu disse assim: “Ó, você tem meta lá, chegar a reduzir esse tempo”. Aí o cara entrou na caminhoneta, pé no fundo e fê em Deus. E não isso, não é? Então, a gente começou a ver que, daqui a pouco, coloca em risco o nosso pessoal, [*inaudível*], para atingir um número. Então, nós decidimos: “Ó, vamos reavaliar isso, vamos reavaliar todo o processo, mesmo que o tempo fique um pouco maior, mas nós conseguimos ainda a atender com... com excelência, o associado”. Então, a resposta à pergunta que tu fizeste: O quê que é cooperativismo? Fazer bem aquilo, daquilo e para aquilo, que a cooperativa foi criada, prestar um serviço. Isso tem que ser... isso você tem que mostrar para o associado. Palavras, às vezes, é muito difícil, não é? Falar é muito fácil: Não, nós vamos fazer isso, vamos fazer aquilo. Mas você tem que fazer. Você tem que fazer, o desafio é em fazer isso; aí você tem que ter equipes treinadas. Hoje, nós criamos, é... eu não me lembro assim exatamente o ano, a gente criou, junto com o SESCOOP, um Centro de Eletricidade, e com a Federação, aqui, no Colégio Teutônia; que, no início do trabalho, quando a gente foi levar a proposta, e eu me lembro que a gente levou aqui para a escola, daí o... hoje o diretor já não é mais o mesmo, aí o diretor disse, assim: “Bah, mas cooperativa. Isso é coisa pública. Isso aí é só promessa, não vai dar em nada”. Eu disse: “Ó, diretor, eu estou te dizendo, que isso vai funcionar”. E a gente começou a articular isso, entrou o pessoal da equipe técnica, nós começamos a viabilizar isso, é... estruturamos lá uma maquete de redes elétricas, média, baixa, alta tensão, Rede 69, uma subestação didática. [*inaudível*], aqui, no Colégio Teutônia, é só para isso, um curso para todo o pessoal das cooperativas, ou eles vêm para cá, ou tem uma outra região, lá em Ibirubá, se eu não engano, tem outro Centro de Formação; mas grande parte passa por aqui. Então, as cooperativas, na parte técnica... por isso, que, na parte técnica, está mais organizada também; porque, em função da padronização, ela conversa mais. De novo, por que? Por uma necessidade, ela tem que melhorar os padrões. Se aqui o associ... a

nossa equipe que está lá, é esse padrão para instalar uma rede elétrica, nós vamos lá, e... lá na Cermissões, o padrão vai ser o mesmo. Por quê que isso foi importante? De novo, respondendo para o associado, para melhorar a qualidade do serviço. Se dá uma demanda; por exemplo, dá um temporal muito grande lá na Cermissões, ou na Coprel, em qualquer outra cooperativa do sistema, nós podemos pegar a nossa e ir. Como nós já fizemos, tá? E eles fazem a mesma coisa. Porque aqui está tranquilo. Ó, deu um problema. Nós vamos pegar uma equipe nossa, ou duas, aqui, e vamos mandar para lá. Eles vão fazer exatamente o mesmo trabalho, isso é intercooperação, e fa... entender que as cooperativas trabalham de forma igual. Isso é um trabalho árduo, não é; você tem que trabalhar, tem que treinar pessoal, tem que ir lá, e... Não é? E, às vezes, os associados nem... ele nem se dá conta, que, daqui a pouco, [*inaudível*] pegar outra, tem um pessoal de uma outra cooperativa, com um fardamento de cor diferente, não é (ENTREVISTADO F4).

A fala do agente F4 revela sua compreensão de que o cooperativismo seria fazer aquilo pelo qual a cooperativa foi criada. Ainda que haja uma amalgamação com o conceito de cooperativa, o agente está preocupado com o cooperado, e cita exemplos de intercooperação e educação como formas de servir melhor o cooperado. O agente referencia os princípios como forma de servir melhor ao cooperado, revelando compreensão do cooperativismo. O agente M4 descreve assim o cooperativismo:

E igual como eu falei, que ele é dono e cliente; que, a partir de agora, ele não é só mais um consumidor de energia elétrica, ele é um cooperante. Tanto que, a gente é meio prepotente, não é; que todo mundo fala “associado”, “associado”, não é, a maioria das cooperativas usa a linguagem de “associado” e “cooperado”; e nós, aqui, é “cooperante”, não é, a pessoa que coopera. Então, não é (...) Passivo, não é? Ele está só observando o que está acontecendo; mas, realmente, quando ele entra na cooperativa, ele está cooperando para um bem comum, não é; e não só para o bem dele, mas para os funcionários que estão aqui trabalhando, no dia-a-dia, da comunidade; porque, muita... tipo, a conta de energia que ele paga lá, a fatura de energia, não é, a [*Cooperativa M*] reverte em outros investimentos, reverte em programas sociais, para o filho dele, para a comunidade. Então, eu acho que a gente consegue fazer com que eles percebam. Só que não adianta a Comunicação falar isso, ele tem que perceber que a [*Cooperativa M*] é assim, e eu acho que ele percebe, não é; porque uma coisa é tu dizer que faz, e outra coisa é as pessoas perceberem que está sendo feito. Eu acho que essa relação entre [*Cooperativa M*] e associado, eu acho bem forte (ENTREVISTADO M4).

Para o agente, cooperativismo é o cooperado estar envolvido com a cooperativa, destaca o 7º princípio, compromisso com a comunidade, ainda que de forma rasa. A baixa compreensão fica mais explícita com o entrevistado ao falar que a relação da cooperativa com o cooperado é forte, denotando a separação entre estes entes. Ao tentar reforçar que há vínculo, na verdade demonstra que há separação em algo que não deveria ser dois, mas apenas um, afinal a cooperativa é o cooperado. Essa fala reforça a percepção de que a cooperativa é um órgão à parte. O entrevistado, ao falar sobre a possível prepotência da cooperativa, indica que aqueles que são funcionários é que de fato são a cooperativa e que é dever destes envolver o

“cooperante”, revelando baixa compreensão do cooperativismo. O agente C4 descreve assim o cooperativismo:

O que é cooperativismo? A reunião de pessoas para levar um bem comum, que elas estão necessitando; enfim, basicamente seria isso. Mas existe muito mais por trás disso, não é. É, eu acho que cooperativismo é um... tem uma função social muito grande, não é; isso que a gente falou: Por quê que surgiu a [*Cooperativa C*]? Porque as pessoas precisavam de um serviço que os outros não... não queria; daí, ó, ninguém precisaria se preocupar com isso; mas as pessoas se uniram, enfim, e conseguiram, então, levar esse serviço. Mas, o cooperativismo, ele precisa justamente dessa conexão entre as pessoas, não é; é, as pessoas precisam falar a mesma língua, ter uma compreensão disso; e, fundamentalmente, colocar as suas necessidades, é... eu não vou dizer num segundo plano, mas compartilhar, elas precisam ter necessidades compartilhadas, não é; não é a minha necessidade que eu quero satisfazer; claro, eu vou satisfazer a minha também, mas eu acho que precisa pensar no outro, no coletivo, enfim; porque senão acaba sendo uma empresa privada, não é? E a questão de resultado, que a gente fala tanto, é... não, não visa lucro; realmente não visa lucro, mas precisa ter resultado, sem... e isso que eu falei: Como é que você vai atender um crescimento, 65% de demanda de energia, se você não tem resultado? Então, precisa ter um equilíbrio nisso daí. E o grande desafio do cooperativismo é trabalhar nisso, trabalhar a satisfação do associado, que ele realmente se perceba como beneficiário da cooperativa, sem que isso signifique um assistencialismo, não é; não dá... não dá para fazer essa confusão entre cooperativismo e assistencialismo. Existe uma crítica no país aí, quanto a... ao assistencialismo de você dar a alguém, mas não... não dá um (...)uma contrapartida, essa pessoa vai ser totalmente dependente sempre daquele benefício que ele está recebendo. A cooperativa, não; ela precisa fazer um trabalho social, mas ela precisa estar estruturada para que ela possa fazer esse trabalho social (ENTREVISTADO C4).

O agente C4 fala sobre o lugar comum das explicações sobre o cooperativismo, explicando como essa definição não é suficiente para responder o que é cooperativismo. O agente C4 versa que o cooperativismo é a forma de pensar das pessoas que influencia as suas ações. Explica como surgiu a sua cooperativa, que foi em função do desejo das pessoas, que a cooperativa é o conjunto de pessoas que a construíram e, assim, a cooperativa como manifestação organizacional do cooperativismo existe para que o cooperado sirva aos demais, bem como seja servido. Reflete também sobre uma importante confusão, segundo o entrevistado, de compreensão do cooperativismo. Para o agente, o cooperativismo não é assistencialismo, ou seja, é do trabalho das pessoas que se gera o resultado, e este resultado social faz com que o cooperado fique satisfeito pelo serviço que recebeu e o resultado econômico tem função de fazer com que a cooperativa seja perene no tempo, para seguir servindo o próprio cooperado. A fala do agente C4 converge com os resultados encontrados no Nvivo® que o coloca como agente com maior porcentagem de palavras ligadas ao cooperativismo, entre todos os entrevistados, destacando, assim, a sua grande compreensão sobre o tema. A tabela, a seguir, apresenta o perfil de compreensão de AIO e Cooperativismo dos entrevistados do caso 4:

Tabela 20: Perfil de compreensão de Aprendizagem Interorganizacional e Cooperativismo dos entrevistados do caso 4

Análise Nvivo de AIO			Posição UCINET	Posição UCINET	Análise Nvivo de Cooperativismo		
Entrevistado	Referências	Cobertura	Rede de Aprendizagem	Rede de Aprendizagem	Entrevistado	Referências	Cobertura
AIO – C4	18	1,10%	<i>Betweenness</i>	<i>Betweenness</i>	Coop – C4	77	2,98%
AIO – M4	22	0,84%	Central	Periférico	Coop – F4	70	1,12%
AIO – F4	31	0,37%	Periférico	Central	Coop – M4	24	0,87%

Fonte: Elaboração própria, com uso do *software* Ucinet® e NVivo®, 2019.

A tabela acima revela que o agente C4, mesmo sendo escolhido como *betweenness* da rede, possui o mesmo nível de *degree* e um nível bem maior de *betweenness* que o agente M4 e, por isso, foi escolhido como intermediador da rede. Ele obteve resultados semelhantes ao M4 na análise do Nvivo® quanto ao número de palavras ligadas à AIO. Esses agentes possuem o mesmo nível de *degree* e resultados semelhantes no Nvivo® quanto AIO, ambos bem distantes do agente F4.

No que tange à compreensão de cooperativismo, o agente M4, central da rede de aprendizagem, revela ser o agente com menor compreensão sobre o significado do cooperativismo, ficando atrás do agente periférico F4, que tanto no número absoluto de palavras quanto na fala demonstrou um nível de conhecimento sobre cooperativismo acima de M4. O agente C4, por sua vez, é intermediador desta rede, e se destacou por ser o agente com maior nível de compreensão do cooperativismo entre todos os entrevistados, com resultados bem superiores a todos os demais. Mais uma vez o agente intermediador da rede de aprendizagem, o agente com maior nível de *betweenness*, foi o agente com maior compreensão do cooperativismo, reforçando o a ideia de que os agentes intermediadores possuem maior compreensão do cooperativismo frente aos demais.

Apresentados os quatro casos, é possível abordar a síntese dos resultados encontrados na pesquisa, relacionando os resultados das análises do Nvivo®, Ucinet®, das falas nas entrevistas e da análise documental na triangulação de fonte de dados. A tabela 20, a seguir, apresenta o perfil de compreensão sobre AIO e cooperativismo dentre os entrevistados, relacionando a posição destes na rede de aprendizagem construída com o apoio do Ucinet®:

Tabela 21: Perfil geral de compreensão de Aprendizagem Interorganizacional e Cooperativismo da Rede de Cooperativas de Distribuição de Energia Elétrica do Rio Grande do Sul

Análise Nvivo de AIO			Posição UCINET	Posição UCINET	Análise Nvivo de Cooperativismo		
Nome	Referências	Cobertura	Rede de Aprendizagem	Rede de Aprendizagem	Nome	Referências	Cobertura
AIO – E3	29	1,32%	Central/Bet	<i>Betweenness</i>	Coop – C4	77	2,98%
AIO – C4	18	1,10%	<i>Betweenness</i>	Central/Bet	Coop – E1	27	2,34%
AIO – M4	22	0,84%	Central	<i>Betweenness</i>	Coop – E2	34	2,22%
AIO – B1	38	0,78%	<i>Betweenness</i>	<i>Betweenness</i>	Coop – B1	18	1,66%
AIO – I2	10	0,68%	Central	Periférico	Coop – N2	19	1,61%
AIO – E1	14	0,66%	Central/Bet	Periférico	Coop – F4	70	1,12%
AIO – L3	3	0,64%	Periférico	Central/Bet	Coop – E3	20	1,03%
AIO – E2	6	0,58%	<i>Betweenness</i>	Central	Coop – M4	24	0,87%
AIO – P1	22	0,46%	Periférico	Periférico	Coop – J2	5	0,77%
AIO – F4	31	0,37%	Periférico	Periférico	Coop – P1	24	0,70%
AIO – N2	6	0,37%	Periférico	Periférico	Coop – L3	4	0,55%
AIO – J2	2	0,24%	Periférico	Central	Coop – I2	6	0,49%

Fonte: Elaboração própria, com uso do *software* Ucinet® e NVivo®, 2019.

Na tabela 21, apresenta-se a relação dos resultados obtidos pelo Nvivo® e Ucinet®. É possível identificar que os resultados obtidos com o apoio do *software* Ucinet® na rede de aprendizagem foram confirmados pela análise do Nvivo®, ou seja, os agentes mais centrais na rede de aprendizagem de fato foram aqueles que mostraram maior compreensão nos temas relacionados à AIO. A mesma constatação foi revelada para os agentes intermediários que em geral estiveram em posições mais intermediárias quanto à compreensão sobre AIO e os agentes periféricos que melhor confirmaram a relação entre a sua posição periférica na rede de aprendizagem e o seu conhecimento sobre AIO.

As análises das entrevistas confirmaram os resultados obtidos com a análise do Nvivo®. As falas dos entrevistados evidenciaram os agentes que possuíam mais ou menos compreensão sobre AIO. A análise dos documentos também destacou projetos resultantes de trabalhos interorganizacionais, seja o “Regulamento de Instalações Consumidoras - Fornecimento em Média Tensão” (RIC-MT), seja o *software* criado pela USEALL® sob medida para as cooperativas de distribuição de energia, que se utilizou de estudos coordenados pelos agentes da própria rede de cooperativas. Assim, as múltiplas fontes de dados foram confirmatórias entre si, evidenciando os agentes com maior ou menor compreensão de AIO. Os agentes com maior

nível de *Indegree*, ou seja, os agentes mais procurados, foram os agentes com maiores níveis de compreensão e ações ligadas à AIO.

A tabela 21 também apresenta as evidências do nível de compreensão do cooperativismo. Nesse quesito, os agentes centrais da rede de aprendizagem acabam perdendo posições para os agentes intermediários e perdem posições até mesmo para os agentes periféricos. Dessa forma, quanto maior o nível de compreensão do cooperativismo, maior o nível de intermediação do agente, ou seja, maior o nível de *betweenness*. O agente central do caso 2 foi o agente com menor nível de compreensão do cooperativismo entre todos os entrevistados e as múltiplas fonte de evidências confirmaram este resultado.

Os agentes periféricos na rede de aprendizagem revelaram também maior compreensão do cooperativismo frente aos agentes centrais da rede de aprendizagem. Mas as múltiplas fontes de evidências mostraram que essa compreensão está mais ligada à capacidade de ganhar com a rede, dado a sua auto declaração de agente periférico. Mesmo que, de fato, o agente seja periférico essa posição é reforçada pela sua própria percepção o que faz com que os resultados encontrados nas suas falas indiquem que a compreensão sobre o cooperativismo está ligado ao ganho particular que este pode ter para si, ou sua cooperativa, para resoluções diárias, sem qualquer pensamento mais estratégico que essa ligação pode resultar.

Os agentes intermediários da rede de aprendizagem possuem maior nível de compreensão do cooperativismo e as múltiplas fontes de dados confirmaram isso. A análise documental do RIC-MT destaca o trabalho do agente E1 como agregador e capaz de fortalecer a rede para que haja a aprendizagem em si. A análise dos documentos também destacou o trabalho do agente E3 no levantamento de dados necessários, as orientações, que foram cedidas à empresa USEALL® para criação do *software* que apenas uma cooperativa não usa, dentre as 15. As narrativas também confirmaram que os agentes com maior nível de *betweenness* foram os agentes com maior nível de compreensão do cooperativismo. E mesmo a análise do Nvivo® pelo número de palavras e porcentagem de cobertura de palavras ligadas ao cooperativismo também confirmou que os agentes intermediários possuem maior compreensão do cooperativismo que os demais agentes. Assim sendo, quanto maior o nível de compreensão do cooperativismo, maior o nível de intermediação do agente. O capítulo 5 irá discutir à luz da teoria os resultados encontrados no capítulo 4.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O capítulo 5 faz a análise dos resultados encontrados no capítulo 4 à luz das teorias abordadas. Este capítulo irá analisar como o constructo cooperativismo influencia cada uma das categorias dos dois constructos que formam a AIO. Esta tese trabalhou com a triangulação de fonte de dados, considerando os dados obtidos com a ARS, as entrevistas e os documentos utilizados como evidências. Com a ARS, utilizando-se de índices como *degree* e *betweenness*, foi possível identificar os agentes quanto a sua posição na rede de aprendizagem das cooperativas de distribuição de energia elétrica no Rio Grande do Sul. Essa posição dos agentes foi verificada quanto a sua compreensão de AIO, utilizando-se da análise de conteúdo. A primeira afirmação realizada nesta seção é que, em uma ordem escalar, os agentes centrais em geral possuem mais compreensão e tomam mais atitudes ligadas à AIO que os agentes intermediadores e estes, por sua vez, também se encontram em melhor situação em relação à AIO que os agentes periféricos.

Com relação à compreensão do cooperativismo, os agentes intermediadores tiveram melhores resultados que todos os outros agentes. Os agentes centrais das redes de aprendizagem tiveram resultados por vezes piores que os agentes periféricos da rede de aprendizagem, no que tange à compreensão do cooperativismo. Essa análise permitiu fazer uma leitura geral da análise dos resultados. Para uma melhor compreensão, será analisado como o cooperativismo influencia em cada um dos constructos apresentados da AIO.

5.1 Cooperativismo e Desenvolvimento da Comunicação Estratégica e Tática entre as Organizações

Em geral, os entrevistados mostraram que há uma boa comunicação estratégica entre as cooperativas, mas é possível compreender as diferenças entre agentes centrais com menor compreensão do cooperativismo e dos agentes intermediadores com maior compreensão do cooperativismo. O agente central vê a comunicação estratégica em função dos ganhos organizacionais que se pode auferir:

Eu acho que tem parcerias bem importantes sendo construídas na Área de Geração de Energia; é, eu acho que as cooperativas entenderam, também, que juntas elas têm mais capacidade, não é, financeira, técnica; tipo, com a [cooperativa C], a [cooperativa C] tem (...), a [cooperativa M] tem (...); então, pode se dividir os serviços, não é? Então, essa integração entre as cooperativas, assim, eu acho que é bem importante nessas áreas; e também, na padronização. Eu vejo que o [presidente], também... o

[*presidente*], os técnicos, se encontram e conversam bastante, para ter apoio do Governo Federal, Estadual; isso eu acho bem importante, porque eu vejo eles bem mobilizados. Claro, isso vai mais, é (...) nível estratégico de Diretoria; mas quando o [*presidente*] vai para conversar, tipo, que ele foi segunda, ali, no Ministro... no Secretário de Infraestrutura, ele consultou toda a base: “Ó, o quê que eu vou fazer? O quê que eu vou levar? Qual é a proposta que vamos tomar?” Então, ele não vai lá, é o presidente, eu estou lá sozinho, com a minha cabeça. Não. Ele conversa com todo mundo. E eu acho que lá, esse diálogo, também, eles têm, acaba passando para os outros técnicos, não é? O pessoal se encontra muito em congresso (ENTREVISTADO M4).

Diferente da percepção de um agente mais rico em compreensão do cooperativismo, um agente também com grande nível de *betweenness*:

É, eu vejo uma relação muito boa, assim, não é? Eu vejo que a cooperativa, é uma filosofia nossa, assim, de andar em conjunto, realmente fortalecer o cooperativismo, não é; então, a [*cooperativa E*], sempre que tem uma... que tem uma ideia, ou que tem algum projeto das cooperativas, ela busca incluir nas demais, em participar. Então, o Senhor [*presidente*], que, hoje, é o presidente, ele sempre traz isso, é permanente, a questão: Ah, nós temos um projeto de... Vamos comprar energia no mercado, por exemplo; que é uma coisa que a gente está estudando. Ele diz: “Bah, mas, isso, a gente tem que levar para o Sistema. O bom seria que o Sistema andasse junto, porque é uma coisa boa; se é bom para nós, é bom para todos; e quanto mais nós tivermos unidos, mais escala, ganha todo mundo”. Não é? Então, eu vejo que essa preocupação de andar as cooperativas juntas, e todas crescerem juntas. E também, ser suporte uma para outra, não é; então, a dificuldade que acontece com a [*cooperativa E*], a gente tenta passar para as demais, a nossa experiência; o contrário, também é verdadeiro, quando a gente tem uma situação nova, a gente também sempre procura: Ah, vamos ver como as outras cooperativas fizeram nisso. É essa troca de experiência, não é; eu acho que isso é importante (ENTREVISTADO E1)

A comunicação de nível estratégico entre as organizações é o primeiro passo para a formação de AIO (CROSSAN, LANE e WHITE,1999; LARENTIS *et al.*, 2014;) e essa categoria pode ser desenvolvida caso os agentes possuam maior compreensão do cooperativismo, pois está em conformidade com o princípio da intercooperação (NAMORADO, 2000; PINHO, 2003; MLADENATZ, 2003; PINHO, 2004; MÜNKNER e MATEUS, 2011; BIALOSKORSKI NETO, 2012; SCHNEIDER, 2012). O agente que compreende melhor o cooperativismo tende a fazer uma maior defesa do sistema em si e não apenas o ganho organizacional que pode ter esta intercooperação indo ao encontro do princípio da intercooperação.

A análise dos documentos e a própria existência da Fecoergs indicam que há uma comunicação estratégica entre as cooperativas. A análise de conteúdo das entrevistas também revela que as cooperativas se articulam em defesa das suas características frente à Aneel. Esse pensamento vai ao encontro dos estudos de O’connor e Badir (2014), sobre a importância da abertura dos canais de comunicação para uma AIO de melhor qualidade. Contudo, os agentes centrais das redes, sobretudo no caso 2 e 4, por vezes, acreditam que se tornam autossuficientes

e possuem baixo nível de comunicação tática, em outras palavras, recebem as demandas, mas não buscam compartilhar suas dúvidas, o que não contribui para o desenvolvimento da AIO de acordo com Larentis et al (2014); Kraatz (1998); Almeida et al (2012), Vanhaverbeke, Beerkens e Duysters (2006), Mulotte (2010).

Os agentes centrais nas redes de aprendizagem são procurados pelos demais agentes, mas não procuram outros agentes e, por vezes, têm um posicionamento de superioridade frente aos demais. Isso inibe um possível papel de intermediário, por exemplo:

Várias cooperativas já ligaram: “Ó, *entrevistado M4*, me manda o escopo, como é que tu faz, como é que tu fez, quem que tu contrata, como é que tu fez para fazer isso, isso e aquilo”. Não é? Então, eu acho que isso é legal. Eu me comunico bastante (ENTREVISTADO M4)

Destaque-se que este mesmo agente é pobre na compreensão do cooperativismo. O cooperativismo contribui para a formação de valores como a autoajuda, a autorresponsabilidade, a democracia, a igualdade, a equidade e a solidariedade são desenvolvidos entre aqueles que acreditam nesse sistema e o incorporam em suas cooperativas (NAMORADO, 2000; PINHO, 2003; MLADENATZ, 2003; PINHO, 2004; MÜNKNER e MATEUS, 2011; BIALOSKORSKI NETO, 2012; SCHNEIDER, 2012). Esses valores contribuem para a comunicação de mão dupla em nível tático, contribuindo para a AIO.

Já o agente com elevado nível *betweenness* tem um posicionamento agregador e busca compartilhar os seus conhecimentos comunicando-se com outras cooperativas em função dos princípios cooperativistas, como pode ser visto na fala do entrevistado B1:

[...] nós tínhamos que nos unir, cada vez mais forte, para encarar um cenário regulatório. Então, aí que foi que as cooperativas se tornaram... se fortaleceram mais ainda para unir forças, para defender seus interesses, os seus princípios cooperativismos, não é, para dizer para a Dona Agência Nacional de Energia Elétrica: Aqui, vocês estão lidando com uma cooperativa que é reconhecida, constitucionalmente, a sua importância (ENTREVISTADO B1)

O entrevistado B1, proporcionalmente, teve o dobro de citações relacionadas ao cooperativismo pela análise do Nvivo® em comparação ao entrevistado M4. Como já dito anteriormente, de acordo com os autores citados, eses valores contribuem para o desenvolvimento das relações interorganizacionais, como uma primeira etapa para geração de AIO. Já os agentes periféricos são aqueles que buscam informações com outros agentes, não há uma relação de troca de informações e estes parecem se sentir sem capacidade de entregar informações relevantes. Dessa forma, o seu relacionamento está em apenas conseguir essas informações, em apenas aprender com os agentes centrais e/ou intermediadores.

Mas a gente pede informação, muito para a Certaja, inclusive (ENTREVISTADO L3).

Eu, assim, quando a gen... aqui dentro, o pessoal, os funcionários se dão muito bem. Já trabalhei em outros lugares, também, não é; mas as conversas que a gente ouve de amigos, de parentes, que um não ajuda o outro, tu vai pedir um auxílio, ninguém te ajuda, todo mundo quer mais que tu ti rale; e com as cooperativas, não. Tanto que, se eu preciso de ajuda, e eu não tenho apoio técnico aqui dentro, não é; porque, para mim, é uma novidade, a ANEEL; eu ligo Certaja, ligo para a Cerfox, para a Certhil, o Ivar; ou, na Cerfox, o Almir; até a Área Comercial, a Deise, da Certaja; a Helena, da Contábil. Em tão, e eles são tão prestativos, tão queridos, que eu digo que isso não tem preço. E tu sente, assim, a... eu não tenho a experiência ANEEL, e eu, nós vamos em cursos, que, para eles, eles já estão alguns anos enquadrados, não é, com exceção da Cerfox, a Certaja está há mais tempo; então, eles te explicam, tem paciência, mas eu digo: “Mas não entendi”. Te explica, sabe? Eu acho que é isso, cooperativismo, é um ajudando o outro, sempre, não é? Sempre. Em tudo que eu precisei, nesta minha louca estrada, eles têm 30 anos de empresa, não é; então, eles sempre prestativos, ajudando; e não te olha, assim: Puxa, tu não sabe isso. Tá? Coisa que... que a gente escuta, lá fora, de outras empresas; e na... e no cooperativismo, na... com as outras cooperativas não, eu nunca tive problema, todos excelentes (ENTREVISTADO J2).

E das outras cooperativas, todos os contadores, o que eu precisei, até hoje, que eu liguei, eles ligaram para mim, e a gente sempre trocou informações, não tem problema nenhum. A Helena mesmo, a Helena, da Certaja, seguidamente, a gente está conversando. Tem o Nestor, da Coprel (ENTREVISTADO N2).

O agente N2, mesmo sendo periférico, trabalha a comunicação em uma relação dual. Entre os periféricos é o que possui um maior nível de compreensão do cooperativismo. Já os demais agentes periféricos na rede de aprendizagem também possuem menor compreensão do cooperativismo e, ao se colocarem em uma situação de periferia, olham para o sistema como uma oportunidade, apenas, de ganho organizacional, com pouco contrapartida. Essa característica dos agentes centrais e periféricos também vai de encontro aos pensamentos de Wilson e Shaw (2016), sobre o princípio da Educação, formação e informação e de Cheney, Davis, Reser (2016), sobre o princípio da intercooperação. A análise realizada com o apoio do *software* NVivo® reforçou a ideia de que estes agentes (centrais e periféricos) possuem baixo conhecimento de cooperativismo, reforçando a descoberta desta tese de que a baixa compreensão do cooperativismo influencia negativamente na geração de relações interorganizacionais entre cooperativas.

5.2 Cooperativismo e Desenvolvimento da Confiança entre os Agentes

A confiança é elemento central na construção da AIO (RASHMAN E HARTLEY, 2002; KULL E ELLIS, 2016; O’CONNOR E BADIR, 2014; KNIGHT, 2000) e para as relações interorganizacionais (NOOTEBOOM, 2014). No cooperativismo, o quinto princípio, ao gerar informação e formação, torna-se um instrumento de geração de confiança (DRIMER e

DRIMER, 1981, SCHNEIDER, 1991:2003). O entrevistado C4, um agente intermediador, com boa compreensão do cooperativismo, quando indagado sobre confiar em colegas de outras cooperativas, respondeu:

E eu acho que confiança está na essência do cooperativismo, também; tanto, por parte do associado com a cooperativa; quanto, internamente, dos colaboradores, um com o outro, não é? (ENTREVISTADO C4).

O entrevistado E1, central, mas também intermediador da rede de técnicos em rede elétrica, com boa compreensão do cooperativismo, quando indagado sobre confiar em colegas de outras cooperativas, respondeu:

Confio de olho fechado, como dizem. Sim, eu acho que podemos ter confiança total, não é? Então, o pessoal sempre... porque a prática nos demonstra isso, a gente sabe quando uma pessoa é confiável e está fazendo realmente aquilo, as coisas, de coração, assim, de bem, não é? Então, assim, é todas, não é? O Osório, da Fecoergs, é um cara que eu gosto muito dele, a gente conversa bastante, troca bastante experiência. O pessoal da Coprel, da Certel; enfim, todas as cooperativas, não é? Mas, todos, a gente vê que... e todos eles estão imbuídos dessa questão cooperativista mesmo, eles não estão nas cooperativas simplesmente: Ah, é um trabalho. Não, eu sinto que eles têm esse... essa satisfação de trabalhar em prol do cooperativismo. Isso é bom, eu acho que é uma coisa que a gente de diferencial (ENTREVISTADO E1)

O entrevistado M4, central, mas com menor compreensão do cooperativismo, quando indagado sobre confiar em colegas de outras cooperativas, respondeu:

Ah, sim. Eu acho que a... porque o objetivo, por mais que te... talvez façam menos coisa que a gente vem fazendo, o objetivo deles é o mesmo, não é; tipo, ninguém pensa diferente, todo mundo respeita o cooperante, respeita o cliente, quer fazer o melhor possível, não é (ENTREVISTADO M4)

O comportamento de superioridade de certa forma, faz com que o agente não valide os resultados dos trabalhos organizacionais. Parece não haver muito receio da idoneidade dos agentes, mas há certo receio com a sua capacidade profissional, o que faz com que a confiança seja um pouco menor. Mas esse quesito não é compartilhado por todos. O Entrevistado P1, um agente periférico na rede de aprendizagem, confia no corpo técnico das cooperativas:

Com certeza. Eu te digo o seguinte, ó. Hoje, o corpo técnico das cooperativas, de todas elas, tá, acredito eu, pode ter alguma, que outra, que não; eu acho que dá de 10 a 0, em qualquer concessionária. Por causa de proximidade com o problema e com o agricultor, não é? [...] Para ti ter uma ideia, o nosso presidente, numa noite de crise, já saiu comigo, no Interior aí. Isso lá, faz 20 anos já, não é? Mas saiu comigo para... para procurar defeito e resolver o problema na rede, o presidente da cooperativa. Então, ele sabe a dificuldade que o colega lá, que o nosso funcionário tem num dia de temporal, ele foi lá, ele vive, viveu isso, não é? Então, são coisas importantes que tu jamais vai ver em outro lugar. E sim, confiaria nos técnicos de cooperativas, com certeza (ENTREVISTADO P1).

Mas mesmo entre os agentes centrais parece que uma cooperativa em especial, a Certaja, revela-se como organização referência nas relações interorganizacionais, sendo citada diversas vezes nas entrevistas por diferentes entrevistados, como o agente central do caso 2:

Com certeza. Com certeza. Com certeza, são profissionais... São profissionais de primeira linha. Profissionais de primeira linha. Tanto é que a Certaja ganhou esses dias, a Helena lá, o pessoal dela, ganhou a melhor Demonstração Contábil do Brasil, de permissionárias, não é? Ganhou o prêmio. Então, isso é... demonstra que está no caminho certo (ENTREVISTADO I2)

Por outro lado, o entrevistado L3, um agente periférico na rede de aprendizagem e com baixa compreensão do cooperativismo, quando indagado se é possível confiar em colegas de outras cooperativas, respondeu:

Entrevistado: Tran... tranquilamente. Tranquilo. Sempre, sempre fui bem recebido; quando ligo, por telefone, eu sempre fui bem atendido (ENTREVISTADO L3).

Esse comportamento passivo, de apenas receber, vai de encontro aos valores de autoajuda, autorresponsabilidade e a solidariedade (NAMORADO, 2000; PINHO, 2003; MLADENATZ, 2003; PINHO, 2004; MÜNKNER e MATEUS, 2011; BIALOSKORSKI NETO, 2012; SCHNEIDER, 2012), uma vez que a reciprocidade é também um elemento gerador de confiança de acordo com o princípio de intercooperação (CHENEY, DAVIS e RESER, 2016) e não geram confiança em relações interorganizacionais (NOOTEBOOM, 2014). Dessa forma, a compreensão do cooperativismo que inclui a dimensão de autoajuda, de solidariedade e reciprocidade contribui para a geração de confiança, um dos elementos geradores de relações interorganizacionais e, por conseguinte, de AIO.

Sendo confiança uma categoria central para o constructo de relações interorganizacionais na dimensão de AIO (KULL E ELLIS, 2016; LARENTIS, *et al.*, 2014; KNIGHT, 2000; O'CONNOR E BADIR, 2014; MULOTTE, 2010; VANHAVERBEKE, BEERKENS E DUYSTERS, 2006; NOOTEBOOM, 1992:2014; ESTIVALETE; PEDROZZO E CRUZ, 2008; RASHMAN E HARTLEY, 2002) e de acordo com os resultados encontrados e descritos no capítulo 4, sobretudo os destacados na tabela 20, é possível auferir que a compreensão do cooperativismo contribui para o desenvolvimento da confiança entre os agentes (DRIMER e DRIMER, 1981, SCHNEIDER, 1991:2003), porque os agentes que compreendem melhor o cooperativismo trabalham mais fortemente a intercooperação (CHENEY, DAVIS, RESER, 2016; BARROSO ET AL, 2007; SCHNEIDER, 2012; BIALOSKORSKI NETO, 2012; MLADENATZ, 2003; MÜNKNER E MATEUS, 2011 E

NAMORADO, 2000) e, assim, fortalecem a relação dual para que haja mais AIO (LUBATKIN, FLORIN E LANE, 2001) e o próprio conceito de Educação, Formação e Informação como elemento de reciprocidade, (WILSON E SHAW, 2016; BENECKE, 1980; GARZÓN, 1978); MARTIN, 2005; MLADENATZ, 2003; NAMORADO, 2000: 2005; PINHO, 2003: 2004; SCHNEIDER, 1991:2003:2010:2012; DRIMER E DRIMER, 1981) nesta relação de aprendizagem, torna-se mais um fator potencializador da AIO.

5.3 Cooperativismo e Desenvolvimento da Capacidade de Trabalhar de Forma Coletiva

A capacidade de trabalhar de forma coletiva é a terceira categoria que forma o constructo de relações interorganizacionais da dimensão de AIO desta tese. Para autores como Mozzato e Bitencourt (2014); Larentis *et al* (2014); Mariotti (2012); Hemmert e Bstieler (2010); Larsson *et al.* (1998); Estivalet; Pedrozzo e Cruz (2008); Knight (2002), a capacidade de trabalhar de forma coletiva é relevante para que haja AIO. Esse foi um ponto em que os agentes centrais da rede de aprendizagem não tiveram muito destaque. Já os agentes periféricos mostraram ter uma melhor compreensão da importância de trabalhar de forma coletiva:

Até porque, o seguinte. Eu estou aqui representando a Creal, eu não estou representando a mim. Vamos dizer que uma cooperativa X, me peça um caminhão emprestado, um auxílio. Bah, não tenho muita afinidade com aquele técnico lá, eu acho que eu vou dizer que não. Não. Não é isso. Eu estou representando a Creal, e amanhã a Creal pode precisar, não é; e vai ter que ser esse recíproca, essa parceria aí (ENTREVISTADO P1).

A fala do agente P1 segue a mesma linha de raciocínio do entrevistado F4, que também é um agente periférico:

A gente não tem a... não é, a... então, é... isso, para uma cooperativa construir sozinha, é muito pouco. Então, essas ações e esses serviços, que seriam... que teriam uma aplicabilidade coletiva, deveriam ser geridas pelo Sistema Ocergs/Sescoop, não é? (ENTREVISTADO F4).

Contudo, é possível perceber que há uma lógica de pensamento que se restringe ao ganho que a cooperativa vai ter, mesmo que não seja no momento presente, mas que em algum momento a cooperativa vai precisar e sabe-se que haverá reciprocidade, um dos pilares da intercooperação (CHENEY, DAVIS e RESER, 2016) e relevante para as relações interorganizacionais (NOOTEBOOM, 2014). Mas ainda há um pensamento que um órgão neutro, um órgão que não seja nenhuma das cooperativas diretamente envolvidas faça a

governança do tema (CHADDAD, 2012), com um pensamento mais ligado à cooperativa em si do que ao cooperativismo.

Os agentes intermediadores, com maior nível de *betweenness*, apresentam um posicionamento um pouco diferente, como é possível observar nas falas dos entrevistados E3 e B1. O entrevistado E3 apresenta as dificuldades que enfrentou ao buscar caminhos que levassem as cooperativas a terem maior escala em vários pontos, sobretudo no ponto da padronização de processos. A compreensão cruzada desse agente converge com a sua posição de central e agente intermediador na rede de aprendizagem, pois é capaz de agregar em si elementos para aprendizagem coletiva (POWELL, 1998; LUBATKIN, FLORIN e LANE, 2001; MOHR e SENGUPTA, 2002; MARIOTTI, 2012) com elementos de compreensão do cooperativismo, ou seja, de defesa do sistema e ganho de escala, mesmo que isso seja custoso no início (CHENEY, DAVIS, RESER, 2016; BARROSO *ET AL*, 2007; SCHNEIDER, 2012):

É, sem dúvida, a questão coletiva, não é; então, isso... algumas vezes, assim, a gente estava na videoconferência, parava tudo, dava um tempo para tomar uma água, e voltava, e eu retomava esse discurso: “Olha, não adianta a gente ter cada um o seu, porque isso é... é importante é ter um coletivo; o coletivo, depois, as coisas ficam mais fortes”. Então, e por quê que eu defendo o coletivo? Não é só uma filosofia. Uma, que, por exemplo, assim, determinados padrões, quando dá um incidente, seja de acidente, seja de reclamações na Justiça; à medida que tu tem um grupo de empresas utilizando aquele procedimento, isso dá um... uma melhor confiança legal para aquele procedimento. Tá? E à medida que tem mais pessoas, também, pensando naquele procedimento. E a... um ponto-chave é que as cooperativas têm que entender a questão de escala, não é; então, o nosso negócio, distribuição de energia, ele precisa de escala; então, à medida que eu ficar tratando muito personalizado um determinado processo, dificulta muito, depois, para ti evoluir e a realimentar esse processo; porque a ideia é que tenha um processo mapeado, e as cooperativas, cada vez que mais usa aquele processo, mais tu vai achando meios de otimizar ele. E à medida que tu fica com ele só para a tua... só para tua cooperativa, então, fica muito mais difícil tu refletir, e até achar pessoas que enxerguem aquele processo de maneira diferente. Então, esse é um ponto chave, assim, digamos, para ti pensar em fazer as coisas coletivas e não individuais (ENTREVISTADO E3).

O entrevistado E3 trabalha com os princípios da intercooperação (CHENEY, DAVIS, RESER, 2016; BARROSO *ET AL*, 2007; SCHNEIDER, 2012; BIALOSKORSKI NETO, 2012; MLADENATZ, 2003; MÜNKNER E MATEUS, 2011; NAMORADO, 2000), mesmo que haja dificuldades de participação e de convergência de ações a compreensão da força do coletivo o leva a manter as relações interorganizacionais de forma a permitir que haja a AIO. Nessa insistência de intercooperação, de forma sinérgica, desenvolve-se o princípio da Educação, Formação e Informação (WILSON E SHAW, 2016; BENECKE, 1980; GARZÓN, 1978; MARTIN, 2005; MLADENATZ, 2005; PINHO, 2004; SCHNEIDER, 2012, DRIMER E DRIMER, 1981), pois é a colaboração constante que contribui para a aprendizagem e

educação dos agentes envolvidos, de acordo com Mozzato e Bitencourt (2014). A fala do agente sobre a questão da escala também remete à preocupação com a geração de sobras para atender o princípio da Participação Econômica dos Associados, indo ao encontro dos ensinamentos de Bancel (2016); Bialoskorski Neto (2012); Chaddad (2012); Cook (1995); Schneider (2012) e Zylbersztajn (2002).

O entrevistado B1, que possui um nível maior de *betweenness*, foi mais enfático no uso da compreensão do cooperativismo para defender as suas ações de trabalho de forma coletiva:

Eu sempre procuro de uma forma coletiva, por mais que tu tenha ideias próprias, é, de lidar com determinada situação, repasso aos demais colegas; e, muitas vezes, até abro mão do meu parecer em prol do grupo, ou em prol até dos colegas que acha que tem uma ideia melhor, trabalhando com um ou dois colegas, ou trabalhando com o coletivo. Então, por mais que, muitas vezes, tu democratizar muito a informação, gera muita discussão; e tu, muitas vezes, não é... não vai atender, porque são várias formas de se pensar um determinado problema, determinada situação. Então, mas, mesmo assim, eu sempre procuro ser numa forma... trabalhar de uma forma coletiva, buscando resultado conjunto. Como eu digo, a gente não... não anda sozinho, e não deve andar sozinho, sem... sem a presença de pessoas, porque sempre estão os outros ao nosso lado, e nada melhor do que a gente a gente andar com esses outros e reconhecer esses profissionais que faz com que a cooperativa tenha resultado positivo. Eu estou aqui, mas sempre tem os meus colegas lá, a Área Técnica sempre nos apoiando, e vendo da melhor forma que nós podemos chegar; tanto que, a gente é aberto ao diálogo, e buscando o melhor. Muitas vezes, a gente deixa, tem alguma falha, que é normal, mas sempre a falha nunca... não é tua, e não é do fulano, a falha é nossa; e, muitas vezes, o resultado não é meu, o resultado é nosso (ENTREVISTADO B1).

O entrevistado B1 fala da importância do princípio da Gestão Democrática (DRAPERI, 2016; NAMORADO, 2005). Esse princípio vai além do óbvio da gestão democrática propriamente dita, trabalha a disseminação do pensamento democrático entre todos os participantes da cooperativa (SCHNEIDER, 2012). Esse ambiente que busca ser mais democrático é um ambiente que potencializa a capacidade de trabalhar de forma coletiva, pois a democracia é um fator de grande influência para que os agentes possam se sentir à vontade para aprender e trocar experiências (HUXHAM e BEECH, 2002), pois relaxa as relações de poder entre os agentes possibilitando um ambiente mais propício à aprendizagem. O agente central na sua rede de aprendizagem, por sua vez, quando questionado sobre a sua capacidade de trabalhar de forma conjunta, afirma:

Na realidade, assim, como a gente tem a questão de coordenação, de coordenar o Setor Financeiro, enfim, algumas áreas aí; então, às vezes, tu também se depara com alguma dificuldade, porque às vezes o pessoal não tem o mesmo conhecimento que você tem (ENTREVISTADO I2)

Essa resposta vai de encontro à compreensão do princípio da educação, formação e informação (WILSON E SHAW, 2016; BENECKE, 1980; GARZÓN, 1978; MARTIN, 2005; MLADENATZ, 2005; PINHO, 2004; SCHNEIDER, 2012; DRIMER E DRIMER, 1981), que versa que os agentes devem estar dispostos a ensinar e aprender, sempre há algo a ensinar e sempre há algo a aprender. Se o agente entende que possui conhecimento acima dos demais não terá interesse em participar das redes de aprendizagem e, com o tempo, vai ficando desatualizado até chegar ao ponto de não ser mais o agente central da sua rede. O agente I2 é central na rede de aprendizagem contábil-financeira, mas foi identificado com baixo grau de compreensão do cooperativismo e a análise teórica indica que ele é receptivo, mas não considera muito outros agentes. Por isso, esse agente tem nível zero de *outdegree* (como pode ser visto na tabela 6), sendo inclusive prejudicial para o desenvolvimento da rede de aprendizagem.

5.4 Cooperativismo e Desenvolvimento da Capacidade Absortiva

Capacidade absorptiva é a capacidade do agente em compreender e aplicar os conhecimentos aprendidos de forma interorganizacional na sua própria cooperativa (LEVINSON E ASAHI, 1995; CROSSAN, LANE E WHITE, 1999; MOZZATO E BITENCOURT, 2014). É a primeira categoria do constructo de aprendizagem da AIO. Para identificar o perfil dos entrevistados quanto a sua capacidade absorptiva dos conhecimentos aprendidos, foi perguntado como estes agentes aplicam tais conhecimentos no seu dia a dia.. Essa questão reforçou os resultados encontrados no Ucinet®, com os agentes centrais tendo melhores métodos de aplicação dos conhecimentos do que agentes intermediadores e periféricos. O agente M4, por exemplo, indicou o seguinte sistema:

É, a gente tem, tipo, eu participei lá do seminário, não é; é, se eu achei que...que aquilo que eu aprendi só diz respeito a Área de Comunicação, eu chamo a Área de Comunicação, e digo: “Olha, vi tal coisa lá, eu acho que está dando resultado na cooperativa X, talvez a gente tenha que apresentar um projeto para o presidente, para fazer aqui também”. Agora, se tu faz um evento, vai num evento, participa em outros lugares, e acha que isso poderia ser para a Área de Geração. Nas reuniões, de segunda-feira, a gente apresenta: “Ó, fui no seminário tal, lá falaram sobre isso, isso e aquilo”; porque a gente tenta não individualizar a participação; tipo, eu participei, dediquei o meu tempo da cooperativa, a cooperativa pagou para eu estar lá, mas eu tenho que compartilhar esse conhecimento. Então, a gente faz resumo das palestras, e coisa; deixa num diretório público para o pessoal ver. Só que a gente fala, assim: “Ó, eu fui nesse evento - daí fala, um pouco, do resumo -, a gente fez isso, isso e isso aqui, e o material completo está no diretório tal, se vocês tiverem interesse em acessar”. Para a gente conseguir... porque nem tudo... nem todo mundo consegue participar de tudo, e se só eu for e não compartilhar, aquilo vai ficar só na minha cabeça, não vai adiantar nada. Então, isso, a gente consegue repassar (ENTREVISTADO M4)

Esse agente central possui baixa compreensão do cooperativismo, mas possui um sistema de desenvolvimento de capacidade absorptiva bem elaborado de acordo com o que sugere Levinson e Asahi (1995); Crossan, Lane e White (1999); Mozzato e Bitencourt (2014), indicando que a compreensão do cooperativismo influencia pouco ou não influencia essa categoria. Essa análise é reforçada por outro agente que é central e intermediador da sua rede, o entrevistado E3, que possui um nível de compreensão um pouco maior que o entrevistado M4, mas não possui um sistema de absorção dos conhecimentos gerados:

É, em termos de compartilhamento interno, ainda não é... não era tão explorado assim, não é; até porque eu comentei essa questão da estrutura muito enxuta; então, esse talvez seja o grande problema, não é; tu vai, faz o curso; mas, muitas vezes, tu não consegue retomar rapidamente (ENTREVISTADO E3)

Já os agentes periféricos confirmaram a sua posição, evidenciando que não há um sistema organizado de absorção de conhecimentos para a cooperativa, sendo algo totalmente informal:

Aqui, todo mundo se dá bem, tá, os funcionários. Então, geralmente, assim: Ah, veio alguma instrução nova. A gente chama o colega, na sala, e diz: “Ó, colega, agora vai funcionar assim”. Tá? Dai a gente passa as informações, tudo certo. Se, por algum acaso, a gente vê que, mês que vem, a coisa não andou; daí, sim, encaminha e-mail solicitando que faça de tal forma. Mas sempre, olho no olho, chama o colega, não é, explica como é que é; e depois, se necessário, que a gente vê que... que, por um acaso, se esqueceu, ou não entendeu, alguma coisa, a gente manda um e-mail para... até porque, se a pessoa: “Ah, como é que é mesmo?” Vai no e-mail, está lá no e-mail (ENTREVISTADO J2).

O fato da cooperativa não ter um sistema organizado de como os conhecimentos adquiridos podem ser utilizados vai de encontro ao sugerido por Levinson e Asahi (1995), ou seja, a cooperativa pode contribuir com conhecimentos com a rede e pode acabar não aplicando os que são gerados de forma interorganizacional e pode ter a sensação que as demais cooperativas são oportunistas, dificultando a geração de AIO. Nesse quesito, a compreensão do cooperativismo não pareceu indicar melhores práticas para o desenvolvimento da capacidade absorptiva das cooperativas.

5.5 Cooperativismo e Desenvolvimento de Ambiente Propício à Mudança

Para que haja aprendizagem, propriamente dita, uma das categorias centrais é haver um ambiente propício à mudança, ou seja, a organização deixa os agentes confortáveis em propor e sobretudo realizar mudanças advindas das suas aprendizagens (LUHN, 2016; ABBADE, 2010; RASHMAN E HARTLEY, 2002; RUSSO E VURRO, 2010; ARGOTE, 2011; EASTERBY-SMITH *ET AL.*, 2000; ARGYRIS E SCHÖN, 1978; FIOL E LYLES, 198; PERIN, SAMPAIO, DUHÁ E BITENCOURT, 2006; MOZZATO E BITENCOURT, 2014). E nesse quesito específico, as cooperativas são especialmente deficitárias. Na compreensão do cooperativismo em si não foi possível analisar por que a força da estrutura da cooperativa influencia a forma de pensar dos agentes. É possível perceber, na fala do entrevistado E3, o desejo de fazer mudanças, mas o receio generalizado das estruturas organizacionais faz com que as cooperativas em geral sejam avessas a mudanças, sobretudo mudanças oriundas de inovações que não tenham sido testadas em outras organizações, como pode ser visto na fala do entrevistado E1:

É, digamos, que essa é a parte que eu acho um pouco deficiente ainda, assim, não é; é, dar esse respaldo total, assim, para quem está implan... propondo as mudanças; então, todas as mudanças, elas estão acontecendo hoje, porque a gente tem algumas pessoas no corpo técnico, que puxam essas mudanças, quase de uma maneira pessoal; mas essa mudança, ela não é ainda muito institucional; e aí quando dá o... esses desafios, essa... fica muito sobre essas pessoas que implantaram a ideia, não é. Então, essa talvez seja a grande falha, assim, no que está acontecendo hoje, se é que é uma falha, não é, na gestão.
(ENTREVISTADO E1)

Cabe destacar que o entrevistado E1 é um agente central e intermediador na sua rede de aprendizagem, mas mesmo o agente M4, central na rede, tem a mesma imagem:

Eu acho que a gente tem a... é minha... não é atrasado, mas eu acho que a gente teria que ter mais agilidade nessas evoluções. Só que, também, tu fica preso, muitas vezes, na questão da tecnologia dos fornecedores, não é; tipo, quando tu se relaciona com fornecedor, até tu conseguir se desprender dele para ti se liberar; então, eu acho, ainda, que a gente é muito pouco ágil em algumas coisas. Não é? Talvez, por ser cooperativa, e tu não tem aquela coisa do varejo no... sabe? Talvez, isso seja uma coisa de... meio enraizada; tipo, se tu trabalha num banco, desde que tu entra no banco, tu está ali, pressão, pressão, tu tem que pensar rápido, tem que fazer; e a cooperativa, talvez, é: Ah, vamos esperar, vamos ver como é que vai acontecer. Eu acho que é uma questão meio cultural (ENTREVISTADO M4)

O Agente Intermediador C4 tem a mesma percepção:

Então, há algumas resistências quanto a isso, não há dúvida, não é; mas eu acho que, no nosso setor, a mudança, ela... ela se tornou tão constante, que as pessoas estão começando a se habituar a isso (ENTREVISTADO C4)

O agente periférico L3 apresenta a mesma visão:

A gente... a gente sempre a gente sempre espera, espera pelos outros, que os outros vão na frente. [...] É, porque agora mesmo nesse negócio da assinatura com a ANEEL, a gente ficou por último; então, a gente sempre buscou informações com as outras que já assinaram, para... (ENTREVISTADO L3)

E, por fim, o agente periférico F4 resume bem a percepção que os agentes têm do ambiente: “É assim, ó, nós somos... nós temos... a característica da nossa cooperativa, e acho que muitas delas, é... serem muito conservadoras (ENTREVISTADO F4)”.

Essa categoria é central para a formação da aprendizagem na dimensão de AIO. Não foi possível discutir se a compreensão do cooperativismo contribui ou não para esta categoria, porque o ambiente organizacional das cooperativas se sobrepõe e, em geral, os seus dirigentes são avessos ao risco. Mas essa questão não está nas mãos dos agentes das redes de aprendizagem, está nas mãos das lideranças organizacionais. A força organizacional age fortemente nessa questão, tornando o ambiente árido para as mudanças, que são feitas muito lentamente pelos agentes centrais e, muito posteriormente, chegando nos agentes periféricos. Esse comportamento avesso a mudanças e à inovação vai de encontro às orientações de Wilson e Shaw (2016); Benecke (1980); Garzón (1978); Martin (2005); Mladenatz (2003); Namorado (2000); Namorado (2005); Pinho (2003); Pinho (2004); Schneider (2012); Schneider (2010).

Esse comportamento pode estar ligado com o fato de estar ainda presente na mente dos dirigentes as inúmeras cooperativas que “quebraram” no Estado do Rio Grande do Sul durante a década de 1990. Sendo as cooperativas periféricas no grande mercado, preferem não pagar o custo das inovações, temendo ter que pagar os custos dos erros. A fala do E1 destaca que, quando o agente busca as mudanças e há sucesso, ele até pode ser elogiado, mas, quando há erros, o mesmo agente é extremamente cobrado. Há uma preocupação bem maior para que não haja erros, do que para acertar que gerem lucros extraordinários, por exemplo, o agente I2 afirma:

Olha...Buscar estudar antes, para tentar evitar o erro. Claro que errar faz parte, mas tenta-se evitar ao máximo. Porque é um dinheiro que não é nosso, é do cooperado. Hoje nós estamos com a ISO e isso mostra a importância da padronização. Quando o colaborador sabe o que ele tem que fazer, conhece o processo, menos chance ele tem de errar. [Ok. Mas quando ele erra?] Daí tenta-se identificar se o erro é do processo, se for, deve ser corrigido. Se for mais de uma vez o mesmo erro daí já é problema (ENTREVISTADO I2).

Há uma certa leniência com o erro, há uma baixa rotatividade de colaboradores nesse meio, como pode ser observado pela fala do agente P1: “Só que nós sabemos com quem nós

estamos lidando, nós sabemos a limitação de cada funcionário. Então, a gente leva isso, mais ou menos, na manha, vamos dizer, não é? (ENTREVISTADO P1)”. Em geral, o ambiente das cooperativas de distribuição elétrica do Rio Grande do Sul, não só não é propício a mudanças como é, na verdade, inibidor. De toda forma, não é possível identificar se a compreensão do cooperativismo influencia essa categoria, o ambiente de nível estratégico é tão conservador que não é possível vencer essa barreira para identificar como os agentes das redes de aprendizagem agiriam, caso o nível estratégico não influenciasse tanto.

5.6 Cooperativismo e Desenvolvimento de Ferramentas para Aprendizagem

Para autores como Scott (2000); Luhn (2016), Russo e Vurro (2010). Sheffield e Gallupe (1994), Mulotte (2010), Mozzato e Bitencourt (2014); Perin, Sampaio, Duhá e Bitencourt (2006), a forma como se conduzem os relacionamentos interorganizacionais focados em aprendizagem são relevantes para o seu sucesso. Há formas distintas de incentivar a AIO. Nesse sentido, foi questionado aos entrevistados como eles percebiam as diversas ferramentas para que os episódios de aprendizagem fossem potencializados. O agente M4 indicou o seguinte:

Ah, entendi. É, da Fecoergs, eu não sei falar, porque, para Comunicação, eles fazem muito pouco, eles fazem mais coisa técnica, não é; então, eu não consigo participar e avaliar, assim, porque não participo ali dia-a-dia, só noticio. Do SESCOOP, é aquilo que eu te falei. Só dá... relacionado a Área de Comunicação, só coisa muito básica, não é? Para passar, tipo, para dizer assim: Ó, eu fiz alguma coisa. Não é? E o que eu vejo, se eu for comparar os cursos que eu já fiz; e, principalmente, o de Pós-Graduação, e coisa, já fiz coisas horríveis, não é. [...]e conseguiam trazer esses exemplos práticos do que... porque só na teoria, às vezes, tu não consegue aplicar a sua teoria, não é? Então, eu acho que mais... que mais fecham, é quando... tipo, um curso muito bacana que tem, é o RD Station, que a gente faz, que foi em Floripa, da nossa área. São 04 dias que tu passa, são coisas exatamente da tua área; então, tu pode escolher as oficinas: [...]Mas eu acho que essas, assim, é... é legal, porque... coisas mais rápidas, também, não é? Tipo, se eu fosse pensar como o SESCOOP, não adianta tu fazer... qual é a necessidade agora, em 04 semanas, a gente faz. Para que fazer um curso de 02 anos? Às vezes, a necessidade da pessoa é coisa curta, não é? Tu poder abrir a cabeça um pouco, pensar diferente; porque se tu ficar só aqui, em [cidade], no mundinho da coopera... aqui, nada acontece, não tem curso que eu possa fazer aqui; se eu for fazer aqui, é só uma faculdade; eu não vou fazer faculdade, de novo. Então, eu acho que as coisas que mais dão certo, são cursinhos mais rápidos e específicos sobre um assunto. Não adianta querer resolver o mundo, num curso. Não é? Se tu for resolvendo fragmentos, eu acho que dá mais certo (ENTREVISTADO M4).

O entrevistado questiona que o modelo atual (cursos e reuniões) promovido pela Fecoergs e/ou SESCOOP é insuficiente. Talvez haja alguma incompreensão do cooperativismo, pois o quinto princípio do cooperativismo dispõe também sobre a formação técnica dos agentes (WILSON E SHAW, 2016; SCHNEIDER, 2012; DRIMER E DRIMER, 1981). A

compreensão do cooperativismo não influencia nessa categoria, porque mesmo os agentes com maior compreensão do cooperativismo não relacionam essa forma de pensar como algo que influencia o processo de aprendizagem. Na verdade, buscam outros fatores, tal como o entrevistado E2 afirma:

É, tu sabe, que... que para... eu... eu sou um cara que não durmo em palestra; eu, se me enche o saco, levanto, vou tomar café, vou beber água, fico circulando, sabe; mas, eu acho que quando fazem, promovem evento, em que as pessoas são bem qualificadas naquilo que estão tratando, pronto. Então, assim, eu gosto... para mim sempre é importante que sejam...as feras, não é; porque ir lá para falar. Ah, não. ele sabe menos do que eu, está tomando o meu tempo aqui, vem [*inaudível*] [...]Tem muitas questões próprias, assim, que te custa até para... para acompanhar, mas a... a tua convivência com esses eventos, e com essas conversas, também te dessensibilizam o ouvido, e tu passa a entender mais as relações, do que cada coisa que está sendo falada, significa no todo do setor. Então, para mim, é isso[...]É, eu acho que o... que as cooperativas de distribuição de energia, elas carecem de uma ousadia maior em... na participação em eventos com profissionais extremamente qualificados. Então, isso eu acho que a Fecoergs, a SESCOOP, enfim, as entidades, não é, vinculadas ao cooperativismo, deveriam promover e incentivar a participação. Quando tu está lá, no meio daquelas pessoas muito feras, surgem algumas... alguns neurônios que tu nem imaginava que eles existiam, não é? A máquina começa a funcionar, e tu começa a ter ideias muito interessantes; e aí se tu está com um grupo de profissionais de cooperativa, vocês colocam aquela ideia; na realidade, vocês discutem, não é, na nossa realidade; que é coisa, que quando tu vai num evento desse sozinho, tu não tem com quem compartilhar o entendimento, como é que se aplica aqui, e tal. Então, eu acho que isso,o...assuntos top, essas coisas precisam, precisam ser mais oferecidas, proporcionadas, para os profissionais das cooperativas de distribuição (ENTREVISTADO E2).

O entrevistado E2 apresenta que não é o nível de conhecimento de um instrutor que pode levá-lo a se interessar e não exatamente quais as ferramentas que são usadas. Já o agente periférico foca a sua análise nas ferramentas de aprendizagem:

Eu vou te dizer. Nós fizemos curso aqui de... de CEP, por exemplo, Circuito Elétrico e Potência. O instrutor que veio aqui era um cara fenomenal, professor graduado, conhece, tem... e a expectativa dele em cima do aluno, era a mesma que ele tem lá na universidade, no Curso Técnico, e a resposta que é mais lenta. Tu está com um monte de eletricista, de montador de rede, eles não são estudantes, não é? Aí ele me falou aqui: “Bah, estou meio frustrado, o pessoal não vai, não vai.” – “Lógico, que não vai. Tu tem que dar um curso para o cara, tu não precisa dar um... uma calculadora científica para ele fazer um cálculo de corrente e de volume de calor que vai ter, quando dá um curto-circuito, numa Subestação. Tem que capacitar ele dentro dessa realidade”. No nosso Curso de Eletricidade, a gente fez uma rede de 24 Volts, aqui, no pátio; está ali atrás, até agora. Nós pegamos o transformador, reduzimos a tensão de 220, para 24, para mostrar para ele a corrente de chão, quando dá um curto-circuito, que cai um cabo no chão, o quê que acontece? [...] Fizemos esse... o quê que acontece quando dá um curto-circuito, ou quando encosta dois cabos, quando cai o cabo no solo, o choque que dá na terra, daqui, lá na porta. Tudo isso eles mediram, com o voltímetro, assim. É uma maneira de você conseguir adaptar para a realidade, não é? Então, eles sabem, isso eles já aplicaram aqui. Mas dá, às vezes, uma dificuldade na casa do agricultor, um... tivemos isso em duas situações. Agora, o nosso pessoal foi lá, já sabia o que fazer, pelo curso que eles tiveram aqui. E também, os cursos, tanto pela Fecoergs, ou pelos nossos, o SESCOOP, independente se é pelo SESCOOP, ou não;

ele, bem dizendo, eu acho que, daqui a pouco, uma conversadinha a mais, pela metodologia de aplicação, com o professor. Tá? (ENTREVISTADO P1)

Ou seja, a compreensão ou não do cooperativismo pouco influencia. Pela fala do agente E1, a influência está em justamente, de forma imediata, querer dividir esses conhecimentos com a rede de aprendizagem, mas o fato de ter uma compreensão maior do cooperativismo não indicou resultados significativos para afirmar que há alguma influência na forma como os agentes buscam melhores ferramentas de aprendizagem. Os agentes E3, E1 e B1, em várias falas, evidenciaram a importância da construção democrática de conhecimento entre os agentes, de acordo com o princípio da gestão democrática, que extrapola a gestão e leva a democracia como valor (DRAPERI 2016; NAMORADO, 2005; SCHNEIDER, 2012):

Então, tudo isso gera discussão. Até tu criar uma proposta disso: Não, ó... Aí na hora de digitar o documento, porque foi, partiu dos técnicos mesmos discutir essas situações, e eles mesmos elaborarem os seus documentos. Por que? Por causa do... da necessidade daqueles documentos; e também, chegar ao objetivo sem ter muito dispêndio financeiro. Então, nós podia só reunir os técnicos, a cada 06 meses, cada um dava a sua ideia; mas cada um tem o seu dia a dia, as suas... os seus desafios, [*inaudível*] cooperativa. Então, muitas vezes, as cooperativas tiveram que ceder muitos profissionais, algumas cooperativas cederam mais profissionais do que outras, porque tinham uma estrutura maior para elaborar esse documento; e aí tu vai lá: Ah, uma vírgula já dá uma função. Ah, recomenda-se o uso de disjuntores. Recomenda-se o uso de proteções, conforme normativa. Ah, é obrigado a fazer nota. Ó, não se faz tal... Tudo, esse RIC, foi escrito por nós; mas não foi criado... sabe: Ah, partimos do zero. Nós pegamos o RIC, da concessionária, adaptamos umas situações, colocamos a nossa realidade, e saiu o RIC, as nossas escritas, já com outros documentos de critério de projeto. Bah, aí era... por isso que gerava muita discussão; e para profissionais que têm muita demanda de serviço, que querem ver as coisas rápida, demorava para conhecer, mas serviu como uma aproximação das cooperativas, do seu corpo técnico; tanto que, outros setores querem fazer essa situação, mas agora é outro cenário (ENTREVISTADO B1).

Mesmo que esse modelo democrático seja mais demorado, o respeito mútuo entre as cooperativas, fruto de agentes com maior nível de compreensão do cooperativismo, como o agente B1, foi o escolhido para construir elementos como o RIC-MT. De qualquer forma, não foi identificado que a forma de pensar levando o cooperativismo em conta tenha contribuído para ferramentas de aprendizagem, talvez possa se identificar um método mais democrático e respeitoso entre as partes, mas não é possível afirmar com resultados achados e com a análise à luz da teoria.

Para Schneider (1999), o cooperativismo é formado por questões que não são facilmente observáveis, mas que garantem a sua manifestação organizacional, ou seja, a cooperativa, aquilo que a difere dos demais, que em outras palavras pode ser entendido como vantagem

competitiva². Para Scheneider (1999:2012), valores como liberdade, justiça e solidariedade são constituintes desse pensamento. Logo, por um interesse de desenvolvimento da organização, os agentes periféricos possuem mais predisposição para ações que desenvolvem a solidariedade que os possibilitem acesso ao conhecimento. Mesmo que estes agentes não compreendam o cooperativismo, recebem com bons olhos aqueles que, pautados pelo sentimento de ajuda mútua (SCHNEIDER, 2012), ou mesmo a intercooperação (CHENEY, DAVIS e RESER, 2016), buscam contato. Tais agentes, periféricos da rede de aprendizagem, podem estar trabalhando apenas pela maximização do interesse organizacional, pela lógica tradicional de relações interorganizacionais voltadas ao ganho econômico e de forma que todas estas relações com agentes não-periféricos têm potencial de ganho para a cooperativa.

Os agentes centrais que foram indicados pela rede de aprendizagem reforçam essa posição pelas entrevistas. O ambiente cooperativista proporciona uma influência positiva para receber as “coirmãs”, mas não para se posicionar como um agente central para o desenvolvimento da rede de AIO e de defesa deste setor, como afirmam alguns agentes centrais:

então, às vezes, tu também se depara com alguma dificuldade, porque às vezes o pessoal não tem o mesmo conhecimento que você tem; então, isso seria uma dificuldade, tu ele... elevar o nível de todo mundo, num mesmo nível (ENTREVISTADO I2).

Porque assim, ó, a gente trabalha aqui com a remuneração para o resultado. Então, a cada trimestre, a gente é remunerado por atingir as metas. Tá? (ENTREVISTADO M4).

Os agentes centrais aprenderam melhor como funciona a gestão de uma empresa mercantil. Já os agentes intermediadores, com maior nível de *betweenness*, possuem motivos diferentes para estarem conectados em rede. Esses agentes têm clareza da importância do paradigma, para o melhor resultado organizacional:

O bom seria que o Sistema andasse junto, porque é uma coisa boa; se é bom para nós, é bom para todos; e quanto mais nós tivermos unidos, mais escala, ganha todo mundo”. Não é? Então, eu vejo que essa preocupação de andar as cooperativas juntas, e todas crescerem juntas. E também, ser suporte uma para outra, não é; então, a dificuldade que acontece com a Certaja, a gente tenta passar para as demais, a nossa experiência; o contrário, também é verdadeiro, quando a gente tem uma situação nova, a gente também sempre procura: Ah, vamos ver como as outras cooperativas fizeram nisso. É essa troca de experiência, não é; eu acho que isso é importante (ENTREVISTADO E1).

Então, nós estamos sempre no meio, nós... tanto que as pessoas aqui, hoje, é... se vive mesmo essa questão, ser os filhos [*inaudível*] do cooperativismo, que continuam administrando a cooperativa, que ela se mantenha de uma forma sustentável, ao longos

2 “Em resumo, propomos a seguinte definição de vantagem competitiva: o diferencial entre dois concorrentes em qualquer dimensão concebível, que permita a um criar mais valor para o cliente do que ao outro”. (Ma, 2000, p. 18, tradução nossa).

dos anos, não é, mesmo com essas... com essas mudanças, com essas atualizações, dentro do ramo de Infraestrutura, no ramo de Setor Elétrico, que hoje é uma empresa regulada; hoje, nós prestamos serviço, mas nós temos que partici... prestamos serviço dentro de um setor regulado, [*inaudível*] regulado, onde quem, é... quem rege o setor é a Agência Nacional de Energia Elétrica. (...) É uma relação muito amistosa (com outras cooperativas), é uma relação de muita troca de informação, de muito conhecimento repassado, e também do... de ambos os lados, onde são... as outras empresas, que eu digo, as coirmãs, elas são pontes, elas são pontes que nos conduzem a... a atender as nossas necessidades, os nossos objetivos (ENTREVISTADO B1).

Ao valorizar o cooperativismo, como forma de pensar e ao valorizar o sistema cooperativista (CHENEY, DAVIS, RESER 2016, BARROSO ET AL 2007, SCHNEIDER 2012, BIALOSKORSKI NETO 2012, MLADENATZ 2003, MÜNKNER E MATEUS 2011, NAMORADO, 2000) estes agentes fortalecem a dimensão interorganizacional da aprendizagem, em elementos como comunicação (LARENTIS *et al.*, 2014; KRAATZ, 1998; ALMEIDA ET AL, 2012; VANHAVERBEKE, BEERKENS E DUYSTERS, 2006; MULOTTE 2010; NOOTEBOOM, 2014), confiança (KULL E ELLIS, 2016; LARENTIS *et al.*, 2014; KNIGHT, 2000, O'CONNOR E BADIR, 2014; MULOTTE, 2010; VANHAVERBEKE, BEERKENS E DUYSTERS, 2006) e capacidade de trabalhar em equipe (MOZZATO E BITENCOURT, 2014; MARIOTTI, 2012; HEMMERT, E BSTIELER, 2010; LARSSON *et al.*, 1998; ESTIVALETE; PEDROZZO E CRUZ, 2008; KNIGHT 2002; SORIANO, ESPINOSA E SUANES, 2013; HUXHAM E BEECH 2002; ABBADE 2010; MULOTTE 2010).

Por outro lado, esta tese não obteve resultados que indicassem uma relação positiva entre a compreensão do cooperativismo com o constructo ligado à aprendizagem. De acordo com as evidências, o cooperativismo pode contribuir para o constructo de relações interorganizacionais da AIO. Quando se trabalha para o desenvolvimento do cooperativismo, supera-se um entrave das relações interorganizacionais apresentado por Nootboom (2014), que indica que a questão não é quanto se perde de conhecimento, mas o saldo líquido entre dar e receber conhecimento. Esse saldo pode, na visão da empresa mercantil, ser a chave para participação ou não dessa relação. No campo do cooperativismo, pautado pelos valores apresentados (NAMORADO, 2005; SCHNEIDER, 2012; KURIMOTO, 2016; DRAPERI, 2016; BANCEL, 2016; NOVKOVIC, 2016; WILSON E SHAW, 2016; CHENEY, DAVIS, RESER, 2016; CRACOGNA, 2016), essa discussão está superada, pois o que se deseja é o desenvolvimento do cooperativismo e isso não está em contrário ao desenvolvimento organizacional.

Como apresentado na seção 4.1, as cooperativas de distribuição de energia são reguladas tendo a sua área de atuação definida pelo Estado e representam apenas 6% do mercado de

unidades consumidoras do Rio Grande do Sul. A competição não é uma com as outras. O enfraquecimento de uma, enfraquece o sistema, e enfraquece as demais. Em mais ou menos 20 anos encerrarão as atuais permissões de atuação das cooperativas no mercado de distribuição de energia. Os maus resultados de algumas podem ser interpretados pelo governo federal como indicativo de que esse serviço pode não ser bem prestado por cooperativas. Os resultados dos quatro casos apresentam que o cooperativismo, como forma de ver e pensar o mundo, influencia positivamente a geração e formação de agentes do tipo intermediário. É esse tipo de agente que o sistema cooperativista necessita para o desenvolvimento de todas as cooperativas da rede. Todavia, não há uma relação positiva com a aprendizagem em si, ou seja, relacionado diretamente à AIO a compreensão do cooperativismo e a noção de defesa deste setor contribuiu para conscientização da importância do interorganizacional, mas não necessariamente a aprendizagem. Considerando que a AIO só o é por ser interorganizacional, pode-se dizer que a compreensão do cooperativismo tem uma influência positiva sobre ela.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como foco compreender como as características do cooperativismo influenciam a AIO em cooperativas. A AIO é uma continuidade da AO. É preciso ter elementos da AO para que se tenha a interorganizacional (GREVE, 2005), ou seja, é preciso ter a aprendizagem em si e elementos das relações interorganizacionais. Esses dois elementos formadores da AIO podem sofrer influências do contexto (ÖRTENBLAD, 2017; NOOTEBOOM, 2014). O contexto específico que foi analisado refere-se a quanto os agentes compreendem o cooperativismo e o aplicam no dia a dia em sua cooperativa (SCHNEIDER, 2012). Para que esse objetivo geral fosse alcançado, foram definidos quatro objetivos específicos: a) Mapear as redes sociais de AIO nas cooperativas de distribuição de energia elétrica; b) Identificar os agentes que compõem as redes de AIO nas cooperativas de distribuição de energia elétrica do Estado do Rio Grande do Sul; c) Identificar os processos de AIO realizados pelos agentes que compõem as redes nas cooperativas de distribuição de energia elétrica; d) Identificar o perfil de compreensão de cooperativismo dos agentes que compõem as redes de AIO nas cooperativas de distribuição de energia elétrica.

A proposta de trabalhar com redes sociais foi para compreender melhor as relações sociais entre os agentes que geram as relações interorganizacionais. Trabalhou-se também com agentes de nível tático, porque estes são capazes (e inclusive demandam isso) de utilizar o que aprenderam diretamente na sua atividade fim. O presidente/representante da cooperativa é capaz de receber o conhecimento, mas não há como afirmar que houve a aprendizagem em si, apenas que houve a transferência de conhecimento. Para o gerente, todo o conhecimento aplicado no dia a dia é uma evidência de que houve aprendizagem em si. Por isso, os agentes escolhidos foram os gerentes de cada área. Foram escolhidas, entre outros motivos descritos no capítulo três, as cooperativas de distribuição de energia elétrica do Rio Grande do Sul, pois, em função da regulamentação da Aneel, são divididas territorialmente e, assim, não há competição entre elas.

O primeiro passo foi mapear as relações sociais de AIO. Feito o mapeamento de quatro redes, foi possível identificar o posicionamento para identificar os agentes centrais (com maior poder, em função de serem validados pelos demais) e os periféricos e a capacidade de intermediação dos agentes para identificar os intermediadores. Identificados os agentes, foi o momento de ir a campo de fato e entrevistá-los. Foram quase 2.000 quilômetros percorridos em todo o Rio Grande do Sul, incluso aí muita estrada de chão batido, visitando todas as cooperativas de distribuição de energia elétrica do Estado. Essas entrevistas possibilitaram

identificar os processos de AIO realizados pelos agentes que compõem as redes nas cooperativas de distribuição de energia elétrica, usando também documentos para subsidiar essa identificação. Tais entrevistas também foram fundamentais para coletas de dados usados para identificar o perfil de compreensão de cooperativismo dos agentes que compõem as redes de AIO nas cooperativas de distribuição de energia elétrica.

A metodologia de pesquisa utilizada foi a de estudo de casos múltiplos com triangulação de fonte de dados (YIN, 2015). Esta pesquisa foi exploratória-descritiva (CASARIN e CASARIN) de abordagem qualitativa, que utilizou-se da análise de redes sociais (BORGATTI *et al.*, 2009) e análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Esses métodos e procedimentos de pesquisa possibilitaram construir os resultados que foram analisados à luz da teoria do cooperativismo e da AIO. Foram quatro redes estudadas a) a rede de técnicos em rede elétrica; b) a rede contábil-financeira; c) a rede comercial e; d) a rede de comunicação-marketing. O referencial teórico trabalhou basicamente com cooperativismo e AIO.

Para esta tese, o cooperativismo foi tratado como uma teoria que orienta os agentes sobre valores, princípios e formas de pensar e agir (SCHNEIDER, 2012) e trabalhou-se com os sete princípios do cooperativismo para compreender se essa forma de pensar e agir influenciava a aprendizagem entre as organizações que são a manifestação organizacional desta teoria, ou seja, as cooperativas (KURIMOTO, 2016; DRAPERI, 2016; BANCEL, 2016; NOVKOVIC, 2016; WILSON e SHAW, 2016; CHENEY, DAVIS e RESER, 2016; CRACOGNA, 2016). A AIO, para esta tese, seguiu as definições de Crossan, Lane e White (1999), Greve (2005) e Mozzato e Bitencourt (2014), entre outros, que, em resumo, consideraram dois constructos básicos para a dimensão de AIO: a) a aprendizagem e; b) relações interorganizacionais. O embasamento teórico permitiu a construção do “*Framework* Teórico para Análise de Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas”, que foi usado para fazer a análise dos resultados à luz da teoria.

Os resultados encontrados mostraram quatro redes em diferentes estágios. Essa diferença de estágio reforçou a ideia de trabalhar com múltiplos casos, pois se fosse trabalhado com apenas uma dessas redes, poder-se-ia ter uma perspectiva destoante da realidade. Mesmo que as redes estivessem em grau de maturidade destoante entre si, um achado se mostrou, em maior ou menor grau, constante: Os agentes com maior grau de intermediação também foram os agentes com maior compreensão e uso do cooperativismo (SCHNEIDER, 2012). Os agentes centrais, que não possuíam ou possuíam baixo nível de intermediação demonstraram baixa compreensão do cooperativismo e os agentes periféricos mostraram certa compreensão do cooperativismo, mas com um certo comportamento de oportunismo, ou seja, de aproveitar que

há um bom relacionamento entre as cooperativas e resolver seus problemas diários, sem necessariamente contribuir com a rede. Por outro lado, a análise de conteúdo confirmou a análise das redes sociais e os agentes mais centrais da rede de aprendizagem tiveram maior compreensão e indicaram fazer mais uso de procedimentos ligados à aprendizagem (GREVE, 2005; MOZZATO e BITENCOURT, 2014), seguidos dos agentes intermediadores e, por último, os agentes periféricos.

Quando esses dados foram analisados à luz da teoria com base no “*Framework* Teórico para Análise de Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas”, ficou claro que o cooperativismo, como forma de pensar e agir, como teoria, influencia o constructo de relações interorganizacionais e, considerando que o estudo da AIO se diferencia de outros estudos justamente em função do seu predicado “interorganizacional”, pode-se afirmar que o cooperativismo influencia positivamente o desenvolvimento da AIO. O cooperativismo contribui para formar um agente consciente de que o campo de cooperativas está à margem das demais organizações, mesmo que as cooperativas contribuam para o desenvolvimento das regiões nas quais estejam instaladas. Esses agentes questionam a premissa básica do universo mercantil, que caso não haja ganhos econômicos, não há motivos para que haja relações interorganizacionais.

Para esses agentes, a AIO, e outras relações interorganizacionais, são estratégias de manutenção do campo, de manutenção das próprias cooperativas de distribuição de energia elétrica que sofrem com áreas de baixa densidade populacional, com baixa escala para inúmeros insumos, com baixa compreensão das idiossincrasias das cooperativas por parte dos técnicos da agência reguladora, dificuldades estas que são melhor combatidas quando em rede. Para esses agentes, quando uma cooperativa aprende com a outra, relaciona-se com a outra, e isso ajuda para que ela seja perene, o sistema todo se fortalece, logo, a sua própria cooperativa se fortalece. O quadro 13 apresenta que as cooperativas possuem tamanhos diferentes entre si, mas essas diferenças são irrelevantes quando comparados aos demais *players* deste mercado. O possível saldo líquido negativo entre o conhecimento entregue e o recebido (NOOTEBOOM, 2014) não é visto como um problema, tal como é visto pelos agentes centrais na rede de aprendizagem. Não é visto como um problema porque é uma evidência que o sistema todo está se desenvolvendo e, quando o sistema se desenvolve, torna-se mais forte frente a pressões externas, sejam de grandes *players* do mercado que buscam incorporar essas cooperativas, ou mesmo o governo que outorgou apenas 20 anos de permissão (em média) para que essas cooperativas prestem esse serviço à população. Caso, em 20 anos, essas organizações não demonstrarem que são benéficas à população que servem, poderão perder a concessão e, com

isso, apagar-se-á uma história que hoje remonta a mais de meio século de identificação regional, social e cultural, manifestação de um povo, que buscou por seus próprios meios criar infraestrutura para empreender.

Como limitações da pesquisa, apresenta-se que seria mais enriquecedor entrevistar todos os 58 respondentes que formaram as redes sociais, mas as dificuldades institucionais de acesso aos agentes das cooperativas, o tempo e o custo desta ação impossibilitaram este desejo, que, todavia, não afetou o resultado final. Identificou-se também o baixo número de pesquisas que considera o cooperativismo como teoria na área de gestão e negócios a despeito de um bom número de pesquisas que considera a cooperativa como objeto de estudo, aplicando sobre essa organização elementos de análise próprios de organizações mercantis.

Sugere-se novos trabalhos que considerem o cooperativismo como teoria que pauta a vida dos agentes e das organizações cooperativistas. Esses agentes pautam-se por valores que diferem do convencional para a área de gestão e negócios. Mesmo que as cooperativas movimentem mais de US\$ 2 bilhões de dólares³, estuda-se pouco e, quando há estudos, a lente teórica pode embasar os resultados encontrados (de acordo com levantamento bibliométrico disposto no capítulo três). O cooperativista quer a defesa e o desenvolvimento deste campo e não exclusivamente a potencialização econômica dos resultados. Se levar em conta a definição de Nooteboom (2014), as relações interorganizacionais para geração de conhecimento que apresentem saldo líquido negativo para um dos agentes deve ser abandonado por este agente. Por essa lente teórica, por exemplo, os agentes centrais das redes de aprendizagem desta tese estariam corretos em não se engajarem nas redes de aprendizagem.

Mas os valores cooperativistas de autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade (SCHNEIDER, 2012; KURIMOTO, 2016; DRAPERI, 2016; BANCEL, 2016; NOVKOVIC, 2016; WILSON e SHAW, 2016; CHENEY, DAVIS e RESER, 2016; CRACOGNA, 2016) brindam de racionalidade o agente a permanecer e desenvolver essas relações interorganizacionais, algo impensável pelos valores e forma de ver que pauta o sucesso destas relações pela maximização dos retornos econômicos exclusivamente. Não se nega a relevância da dimensão econômica, mas essa dimensão é auxiliar para que a cooperativa possa realizar aquilo para o qual foi criada: satisfazer o cooperado, dentro dos preceitos do cooperativismo (SCHNEIDER, 2012).

De contribuição gerencial ao sistema cooperativista, seja para agentes como Fecoergs, Sescop, Ocergs e Organização das Cooperativas Brasileiras- OCB, sugere-se investir no

3 Ver: World Co-Operative Monitor Report 2017.

ensino, pesquisa e extensão de gestão que se pautem pelo ideário do cooperativismo. Essa característica é idiossincrática das cooperativas e torna-se o seu diferencial competitivo. Gerar gestores de cooperativas para as cooperativas e não usar-se de gestores mercantis como consultores ou mesmo gestores nas cooperativas. Do contrário, os gestores de empresas mercantis adotarão práticas e ações coerentes com o que aprenderam, ou seja, práticas que levam em conta uma lente teórica mercantil e, com o tempo, serão pasteurizados os elementos naturais que diferenciam a cooperativa da empresa mercantil. A primeira ação pode ser a formalização de redes de aprendizagem que contemplem elementos técnicos e elementos do cooperativismo, em uma co-organização entre as cooperativas e as instituições representativas citadas.

Para as Cooperativas, sugere-se cada vez mais contribuir de forma perene para que os cooperados e os colaboradores, vistos como agentes de desenvolvimento do cooperativismo, aprendam, discutam e introduzam os valores e a compreensão do cooperativismo nas práticas diárias, não por um determinismo teórico, ou doutrinário, com a falsa impressão de um peso para a organização, mas como um meio de vantagem competitiva na busca da satisfação do cooperado.

De contribuição teórica, pode-se indicar aos pesquisadores de AIO, quando forem pesquisar este tema em cooperativas, que se certifiquem de compreender corretamente o cooperativismo como teoria, pois o cooperativismo influencia o constructo de relações interorganizacionais, impactando positivamente nas três categorias que formam este constructo, com base no “*Framework* Teórico para Análise de Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas”. De outra banda, pelo que foi observado nesta tese, o cooperativismo não influencia decisivamente o constructo da aprendizagem em si. Esta tese tangencia que os princípios cooperativas podem ser a fonte de vantagem competitiva da cooperativa. Ou seja, como a cooperativa é uma manifestação organizacional do cooperativismo, a cooperativa poderia servir melhor aos stakeholders se seguisse o cooperativismo, criando maior conformidade entre a natureza desta organização e a teoria que a embasa.

Sugere-se novos estudos, na linha desta tese, para os pesquisadores de relações interorganizacionais, pois a racionalidade do agente que se pauta pelo cooperativismo pode ser afetada pela forma que vê o mundo, seus valores e princípios. Logo, a determinação de sucesso ou fracasso dessas redes e relacionamentos deve levar em consideração os preceitos do cooperativismo. O cooperativismo é um corpo estranho no sistema dominante, ou ele se ajuda ou desaparece. A competição dos cooperativistas não é com outros cooperativistas, e sim com as empresas mercantis.

REFERÊNCIAS

ABBADE, E. B. Cooperação Interorganizacional: Fonte de Aprendizagem e Vantagem Competitiva ou Oportunismo? **Revista de Administração da UNIMEP**. v. 8, n. 2, 2010.

ACI. Alianza Cooperativa Internacional. **Notas de orientación para los principios cooperativos**. International Cooperative Alliance. Ginebra, p. 109. 2015.

ACI. Alianza Cooperativa Internacional. **Identidad cooperativa: nuestros principios y valores**. 2017. Disponível em: < <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>> Acesso em: 30 out. 2017.

ALMEIDA, K. N. T. *et al.* Configuração de posições em uma comunidade epistêmica e sua relação com o sentido da aprendizagem em redes interorganizacionais: estudo de caso no campo da biotecnologia. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 13, n. 6, 2012.

ALVES, A. J. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 77, p. 53-61, 1991.

ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. **Ouvidoria setorial em números 2018: aspectos técnicos e comerciais**. Agência Nacional de Energia Elétrica. Brasília: ANEEL, 2018.

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

ARANZADI, D. **El papel del líder en la organización cooperativa**. En: Anuario de Estudios Cooperativos 1997. Bilbao: Universidad de Deusto, 1998

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **On organizational learning: theory, method, and practice**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1996. v. 2.

ARGOTE, L.; MCEVILY, B.; REAGANS, R. **Introduction to the special issue on managing knowledge in organizations: creating, retaining, and transferring knowledge**. Management Science, v. 49, n. 4, p. 5-8, 2003.

ARGOTE, L. Organizational learning research: past, present and future. **Management Learning**. V. 42, N. 4, p. 439-446, 2011. DOI: 10.1177/1350507611408217

ATLAS SOCIOECONOMICO DO RIO GRANDE DO SUL. Distribuição de Energia Elétrica
No RS a distribuição de energia elétrica é realizada por concessionárias, permissionárias e autorizadas. Disponível em: <<https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/distribuicao-de-energia>> Acesso em: 10 set. 2018.

BAKER, J. M.; SINKULA, W. E. The synergetic effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 411-27, 1999

BANCEL, J. L. Notas de orientação para os princípios cooperativos. **CASES – Cooperativa Antônio Sérgio para a Economia Social**, 2016. Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_3.texto_final.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2019.

BAPUJI, H.; CROSSAN, M. From questions to answers: reviewing organizational learning research. **Management Learning**, n.35, n.4, p. 397-417, 2004.

BARABÁSI, A. **Linked: a nova ciência das redes**. São Paulo: Hemus. 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Almedina, 2011.

BARROS, M. A. T. M. **Emissões atmosféricas de motogeradores na Região Metropolitana de São Paulo**. 2007. 135 f. Dissertação (Mestrado em Energia) – Programa Interunidades de Pós- Graduação em Energia (EP, FEA, IEE, IF), Universidade de São Paulo, 2007.

BARROSO, M. F. G. et al. **An essay about operational integrative strategies in São Paulo dairy cooperatives**. VI International PENSA Conference. Ribeirão Preto: [s.n.]. 2007.

BAYTER, L. O.; RAMOS, F. S.; GIRALDO, M. L. M. **Factores estratégicos de cooperativas para una gestión administrativa eficiente**. Sociedad y Utopia. Revista de Ciencias Sociales. N. 44 Diciembre de 2014.

BENECKE, D. W. **Cooperação e Desenvolvimento**. Porto Alegre: Coojournal, 1980.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BODIN, O.; CRONA, B. I. The role of Social Networks in natural resource governance: what relational patterns make a difference? **Global Environmental Change**, v.19, p. 366-374, 2009.

BORGATTI, S. P. Centrality and network flow. **Social Networks**. V.27, p. 55-71, 2005.

BORGATTI, S.P.; MEHRA, A.; BRASS, D.J.; LABIANCA, G. Network analysis in the Social Sciences. **Science**, v.323, p. 892-895, 2009.

BORGATTI, S.P.; EVERETT, M.G. JOHNSON, J. **Analyzing Social Networks**. London: Sage Publications, 2013.

BRAND, F. C. **A influência de propriedades estruturais e relacionais da rede social e de características cognitivas na transferência de conhecimentos: estudo em uma rede de**

cooperação. Tese, 190 f. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Unisinos. São Leopoldo, 2015.

BRASIL. LEI Nº 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971. **Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos**, 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm>. Acesso em: 17 dez. 2018.

BRASS, D.J. Connecting to brokers: strategies for acquiring Social Capital. In: BARTKUS, V.O.; DAVIS, J.H. **Social Capital: reaching out, reaching in**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2009.

BRITTO, J. **Cooperação e aprendizado em arranjos produtivos locais**: em busca de um referencial analítico. Nota Técnica 04. Universidade Federal Fluminense –UFF, 2004.

BROWN, J.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.

BURT, R.S. The social structure of competition. In: **Structural Holes**. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

BURT, R.S. **Brokerage and Closure**: an introduction to Social Capital. Oxford: Oxford University Press, 2005.

CANCELO, A. **El cooperativismo ante las exigencias del mercado mundial**. Anuario de Estudios Cooperativos. Universidad de Deusto. 1987.

CANGELOSI, V. E.; DILL, W. R. Organizational Learning Observations: Toward a Theory. **Administrative Science Quarterly**. V. 10, N. 2, p. 175-203, 1965. <http://dx.doi.org/10.2307/2391412>

CCEE. CÂMARA DE COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA. **Resultados de leilões**. Disponível em: <<http://www.ccee.org.br>>. Acesso em: 05 ago. 2018.

CASARIN, H. d. C. S.; CASARIN, S. J. **Pesquisa Científica**: da teoria à prática. Curitiba: IBPEX, 2012. 204 p.

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

CHADDAD, F. Advancing the theory of the cooperative organization: the cooperative as a true hybrid. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 83, n. 4, p. 445-461, 2012.

CHADDAD, F.; ILIPOULOS, C. Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives. **Agribusiness: An International Journal**, v. 29, n. 1, p. 3-22, 2013.

CHAN, K.Y.A.; OERLEMANS, L.A.G.; PRETORIUS, M.W. Explaining mixed results on Science Parks performance: bright and dark sides of the effects of inter-organisational knowledge transfer relationships. **South African Journal of Industrial Engineering**, v. 20, n.2, p. 53-67, 2009.

CHENEY, E. L.; DAVIS, M.; RESER, A. Notas de orientação para os princípios cooperativos. **CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social**, 2016. Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_6.texto_final.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2019.

CHILD, J. Learning through strategic alliances. In: DIERKES, M. et al. (Eds.). **Handbook of Organizational Learning & Knowledge**. Oxford University Press, New York, NY, 2001. p. 657-679

COASE, R. H. The nature of the firm. In: WILLIAMSON, O. E.; SIDNEY, W. S. G. **The nature of the firm: origins, evolution, and development**. Oxford: Oxford University Press, 1993.

COOK, S. D.; YANOW, D. Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, v.2, n.4, p. 373–390, 1993

COOK, M. L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal Agricultural Economy*, v. 77, p. 1153-1159, 1995.

COOK, M. L.; BURRESS, M. J. A cooperative life cycle framework. **Working paper**, Recuperado em https://www.researchgate.net/publication/228545021_A_Cooperative_Life_Cycle_Framework, Junho 2009.

COOPEY, J. The learning organization: power, politics and ideology, **Management Learning** v. 26, n. 2, p. 193–213, 1995.

COSTA, D. R. M.; CHADDAD, F.R.; AZEVEDO, P.F. Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, Brasil, v.50, n.2, 2012.

CRACOGNA, D. BALBI DE GONZALO, N. **Introducción al cooperativismo**. Nociones para una formación cooperativa. Buenos Aires: Intercoop Editora Cooperativa Limitada, 1985.

CRACOGNA, D. Notas de orientação para os princípios cooperativos. **CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social**, 2016. Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_7.texto_final.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

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

CROSSAN, M.; MAURER, C.C.; WHITE, R. **Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning?** *Academy of Management Review*, v. 36 n.3, p.446–460, 2011.

CYERT, R.; MARCH, KA **Behavioral Theory of Firm**. New Jersey: Ed. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1963.

CZTERNASTY, W. **The position of cooperatives in the new social economy**. *The Journal of Zielona Góra*. v. 18, n. 14, 2014.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984

DAVIS, G. F. Can an Economy Survive Without Corporations? Technology and Robust **Organizational Alternatives**. *Academy of Management*. v. 30, n. 2, 2016.

DEGENNE, A.; FORSÉ, M. **Introducing Social Networks**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1999.

DE GEUS, A. P. **Planning as learning**. *Harvard Business Review*, p. 70-74, Mar./Apr. 1988.

DRAPERI, J.-F. Notas de orientação para os princípios cooperativos. **CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social**, 2016. Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_2.texto_final.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2019.

DRIMER, A. K. D.; DRIMER, B. **Las Cooperativas: Fundamentos, história, doutrina**. 3. ed. Buenos Aires: Intercoop, 1981.

DRUCKER, P. F. **Management Cases, Revised Edition**. New York: Harper Collins, v. I, 2008.

EASTERBY-SMITH, M. et al. Organizational learning: debates past, present and future. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 6, p. 783-796, Sept. 2000.

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

EASTERBY-SMITH, M. et al. Constructing contributions to organizational learning: Argyris and the next generation. **Management Learning**, v. 35, n. 4, 2004.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELKJAER, B. **Organization Learning: The ‘Third Way’**. *Management Learning*. v. 35, n. 4, 2004.

EPE. Empresa de Pesquisa Energética. **Balanco Energético Nacional 2014: ano base 2013**. Rio de Janeiro, 2014.

ESCHENBURG, R. Una breve introducción a la teoría económica de la cooperación. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v. 13, p. 7-14, 1983.

ESTIVALETE, V. F. B.; PEDROZO, E. A.; CRUZ, L. B. The Learning Process in Interorganizational Relationships. **Brazilian Administration Review**. v. 5, n. 4, 2008.

EVERETT, M.; BORGATTI, S.P. Ego-network betweenness. **Social Networks**, v. 27, p. 31–38, 2005.

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

FECOERGS. Federação das Cooperativas de Energia, Telefonia e Desenvolvimento Rural do Rio Grande do Sul. **Distribuição/Geração**. Quadro Estatístico, 2018. Disponível em: <<http://www.fecoergs.com.br/pagina.php?cont=quadro.php&sel=4>>. Acesso em: 10 Setembro de 2018.

FECOERGS. Federação das Cooperativas de Energia, Telefonia e Desenvolvimento Rural do Rio Grande do Sul. **Regulamento de Instalações Consumidoras** – Fornecimento em Tensão Secundárias. Disponível em <https://www.fecoergs.com.br/anexos/RIC_BT_035_01_06_14012019.pdf> Acesso em: 31 de março de 2019.

FENG, L. On the nature of cooperatives: a system of attributes perspective. In: FENG, L. **Motivation, Coordination and Cognition in Cooperatives**. Jixangxi: Thesis Erasmus University, 2010.

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

FULTON, M. Co-operatives and member commitment. **The Role of Cooperative Entrepreneurship in the Modern Market Environment**, Helsinki, 1999.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FRANTZ, W.; SCHÖNARDIE, P. A. Educação em práticas cooperativas. **Revista de Educação Popular**, Uberlândia, v. 5, n. 2, p. 19-34, Julho-Dezembro 2016.

FREEMAN, L. C. **Centrality in Social Networks**: conceptual clarification. **Social Networks**, v.1, p.215-239, 1979.

GANDRA, A. Agência Brasil. **Projeto-piloto de geração de energia solar em reservatórios começa em 120 dias, 2015**. Disponível em <<http://agenciabrasil.abc.com.br/economia/noticia/2015-03/projeto-piloto-de-geracao-deenergia-solar-em-reservatorios-comeca-em-120>>. Acesso em: 14 set. 2018.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, p.78-91, 1993.

GARZÓN, C. U. **Bases del Cooperativismo**. 2. ed. Bogotá: [s.n.], 1978.

GHERARDI, S. **Organizational knowledge: the texture of workplace learning**. London: Blackwell, 2005.

GLADE, W. P., **The Latin American Economies: A Study of Their Institutional Evolution**. New York: American Book, 1969.

GODOI, c. K.; MELLO, R. B. de; SILVA, A. B. da; **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, M. V. **Análise de Sistemas de Potência**. Recife-PE, 2000. CD-ROM.

GOEKING, W. **Da máquina a vapor aos softwares de automação**. Portal O setor elétrico, Santa Cecília, SP. 2010. Disponível em: <http://www.osetoreletrico.com.br/web/component/content/article/57-artigos-ematerias/343-xxxx.html>. Acesso em: 09 jan. 2018.

GOMES, A. C.; *et al.*. **O setor elétrico**. In: SÃO PAULO, Elizabeth Maria de; KALACHE FILHO, Jorge. (Org.). **BNDES 50 Anos: histórias setoriais**. São Paulo: DBA Artes Gráficas, 2002, p. 321-348.

GREVE, H. R. Inter-organizational learning and social structure. **Organization Studies**, v. 26, p. 1025-1047, 2005.

HAEDICKE, M. A. Keeping our Mission, Changing our System: Translation and Organizational Change in Natural Foods Co-ops. **The Sociological Quarterly**. v. 53, n. 1, 2012.

HANF, J. H.; SCHWEICKERT,. Cooperatives in the balance between retail and member interests: the challenges of the German cooperative sector. **Journal of Wine Research**, Geisenheim - Germany, v. 25, n. 1, p. 32-44, 2014. <http://dx.doi.org/10.1080/09571264.2014.871122>.

HANNEMAN, R.A. **Introduction to Social Network Methods**: online book. Riverside, University of California at Riverside, 2005. Disponível em: <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>. Acesso em: 14 set. 2018.

HEDBERG, B. **How Organizations Learn and Unlearn**. In: P. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), **Handbook of Organizational Design** v. 1. London: Cambridge University Press, 1981.

HEMMERT, M.; BSTIELER, L. Increasing Learning and Time Efficiency in Interorganizational New Product Development Teams. **Journal of Product Innovation Management**. v. 27, n. 4, 2010.

HERBST, P.; PRÜFER, J. Firms, nonprofits, and cooperatives: a theory of organizational choice. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 87, n. 3, p. 315-343, 2016.

HIND, A. M. Co-operative Life Cycles and Goals. **Journal of Agricultural Economics**, v. 50, p. 536-548, 1999.

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

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

HOLYOAKE, G. J. **Os 28 Tecelões de Rochdale**. 14. ed. Porto Alegre: Sulina, 2014.

HULT, G. T. M. Managing the International Strategic Sourcing Process as a Market-Driven Organizational Learning System. **Decision Sciences**, v. 29, n. 1, p. 193-216, 1998.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 42-54, 1998.

HUXHAM, C.; BEECH, N. Points of power in interorganizational forms: learning from a learning network. **Academy of Management Proceedings**. V. 8, n. 1, 2002.

IBGE. Instituto Brasileiro de Economia e Estatística. Contas Nacionais. Número 43. **Produto Interno Bruto dos Municípios**. Rio de Janeiro: IBGE, 2014.

IBGE. Instituto Brasileiro de Economia e Estatística. **Perfil dos municípios brasileiros: 2015**. Coordenação de População e Indicadores Sociais. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. População. **Projeção da população do Brasil 2016**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/.html>> Acesso em: 30 ago. 2018.

INKPEN, Andrew C.; CROSSAN, Mary M., Believing is seeing: joint ventures and organizational learning. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 5, p. 595-618, 1995.

KADUSHIN, C. **Understanding Social Networks: theories, concepts, and findings**. New York: Oxford University Press, 2012.

KEYNES, J. M. **The general theory of employment, interest and money**. London: Palgrave Macmillan, 2007.

KIM, Y. CHOIB, T.Y, YAN, T., DOOLEYB, K. Structural investigation of Supply Networks: a social network analysis approach. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 3, p. 194-211, 2011.

KIM, J.; MINER, A. S. Crash test without dummies: a longitudinal study of the interorganizational learning from failure experience in the U.S. commercial banking industry, 1984-1998. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**. v. 8, n. 1, 2000.

KNIGHT, G. **Emerging paradigm for international marketing: the born global firm.** 1997. 112f. Dissertação (Doctor of philosophy) – Department of Marketing and Supply Chain Management, Michigan State University, Michigan, EUA, 1997

KNIGHT, L. Learning to collaborate: a study of individual and organizational learning, and interorganizational relationships. **Journal of Strategic Marketing.** v. 8, n. 2, 2000.

KNIGHT, L. Network learning: exploring learning by interorganizational networks. **Human Relations**, London, v. 55, n. 4, p. 427-454, 2002.

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

KNOKE, D.; YANG, S. **Social Network Analysis.** London: Sage Publications, 2008.

KNUTSON, R. D. Cooperatives and the competitive ideal. **Journal of Farm Economics**, v. 48, p. 111-121, 1966.

KRAATZ, M. S. Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change. **Journal Article.** v. 41, n. 6, 1998.

KULL, T. J.; ELLIS S. C. Coping With Dependence: A Logistics Strategy Based on Interorganizational Learning for Managing Buyer–Supplier Relations. **Journal of Business Logistics.** v. 37, n. 4, 2016.

KURIMOTO, A. Notas de orientação para os princípios cooperativos. **CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social**, 2016. Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_1.texto_final.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2019.

JONES, A.M.; HENDRY, C. The learning organization: adult learning and organizational transformation. **British Journal of Management.** v. 5, n. 2, p. 153-162, 1994.

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

LANZOTTI, C. R.; CORREIA, P. B.; SILVA, A. J. **Comercialização de Energia: Experiências Internacionais e Brasileira.** In: IX Congresso Brasileiro de Energia, Anais... Rio de Janeiro, 2002.

LARENTIS, F. et al. Aprendizagem organizacional e relacionamentos interorganizacionais: um estudo de casos múltiplos. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos.** v. 11, n. 4, 2014.

LARSSON, R. *et al.* The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. **Organization Science.** V. 9, n. 3, 1998.

LAWRENCE, T. B. et al. The politics of organizational learning: integrating power into the 4I framework. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 180-191, 2005.

- LEVINSON, N. S.; ASAHI, M. Cross-national alliances and interorganizational learning. **Organizational Dynamics**. v. 24, n. 2, 1995.
- LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.
- LUBATKIN, M.; FLORIN, J.; LANE, P. Learning together and apart: a model of reciprocal interfirm learning. **Human Relations**, v.54, n.10, p.1353-1382, 2001.
- LUHN, A. **The learning organization**. Creative and Knowledge Society. V. 7, n. 1, 2016.
- JOSSA, B. Cooperative Firms as a New Mode of Production. **Review of Political Economy**. V. 24, n 3, 2012.
- MA, H. Competitive Advantage and firm performance. **Competitiveness Review**. V. 10, N. 2, p. 16-33, 2000.
- MALERBA, F. Learning by firms and incremental technical change. **The Economic Journal**, v.102, n.413, p. 845-859, 1992.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARIOTTI, F. Exploring Interorganizational Learning: A Review of the Literature and Future Directions. **Knowledge and Process Management**. V. 19, n. 4, 2012.
- MARSDEN, P.V. Egocentric and sociocentric measures of network centrality. **Social Networks**, v. 24, p. 407-422, 2002.
- MARSHALL, A. **Princípios de economia**: tratado introdutório. São Paulo: Abril, 1983.
- MARTIN, A. La coopérative est-elle aussi une école humaniste? Regard philosophique sur l'éducation coopérative. **Cahiers de l'IRECUS**, 2005.
- MAYRING, Philipp. Qualitative Content Analysis. In: FLICK, Uwe; VON KARDOFF, Ernst; STEINKE, Ines (Ed.). **A companion to qualitative research**. Sage, 2004.
- MELO, S.; BECK, M. Intra and Interorganizational Learning Networks and the Implementation of Quality Improvement Initiatives: The Case of a Portuguese Teaching Hospital. **Human Resource Development Quarterly**. V. 26, n. 2, 2015.
- MME. Ministério de Minas e Energia. Empresa de Pesquisa **Energética Plano Decenal de Expansão de Energia 2027**. Ministério de Minas e Energia. Empresa de Pesquisa Energética. Brasília: MME/EPE, 2018.
- MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 2010.

MIZRUCHI, M.S. Análise de Redes Sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **Revista de Administração de Empresas**, v.46, n.3, p. 72-86, 2006.

MLADENATZ, G. História das Doutrinas Cooperativistas. Brasília: Confedbrás, 2003.
MOHR, J. SENGUPTA, S. Managing the paradox of interfirm: the role of governance mechanisms. **The journal of Business et Industrial Marketing**, v.17, n. 4, p.282-302, 2002.

MONTEIRO, N. P.; STEWART, G. Scale, Scope and Survival: A Comparison of Cooperative and Capitalist Modes of Production. **Review of Industrial Organization**. V. 47, n. 1, 2015.

MOURA, V. **Notícias do Cooperativismo Brasileiro**. Secção de Informações Sociais e Trabalhistas - União Pan-Americana. Washington. 1947.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MOZZATO, A. R. **O processo da Aprendizagem Interorganizacional: proposição de esquema conceitual analítico para sua compreensão em contexto de APL**. Tese. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo. 2012.

MOZZATO, A.; BITENCOURT, C. C. **Understanding interorganizational learning through cooperation interorganizational relationships in different social spaces**. 2013. Disponível em: <http://docplayer.net/232423-Understanding-interorganizational-learning-through-cooperation-interorganizational-relationships-in-different-social-spaces.html>. Acesso em: 31 jul. 2017.

MOZZATO, A.; BITENCOURT, C. C. Understanding Interorganizational Learning Based on Social Spaces and Learning Episodes. **Brazilian Administration Review – BAR**. V. 11, n. 3, 2014.

MOZZATO, A.; BITENCOURT, C. The process of interorganisational learning in the context of spatial agglomeration. **International Journal of Innovation and Learning**. V. 24, n. 2, 2018.

MULOTTE, L. The contingent value of initial collaborations for the establishment of later autonomous operations. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**. V. 1, n. 6, 2010.

MÜNKNER, H.-H.; MATEUS, A. **Glossário Cooperativo Anotado**. Genebra: International Labour Office, 2011.

MUTHUSAMY S. K.; WHITE, M. A. Learning and knowledge transfer in strategic alliances: a social exchange view. **Organization Studies**, v.26, n.3, p. 415-441, 2005.

NAMORADO, R. **Introdução ao direito cooperativo: para uma expressão jurídica da cooperatividade**. Coimbra: Almedina, 2000.

NAMORADO, R. **Cooperatividade e direito cooperativo: estudos e pareceres**. Coimbra: Almedina, 2005.

NELSON, R., WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Belknap Press, 1982.

NICOLINI, D., GHERARDI, S., YANOW, D. **Knowing in Organizations: A Practice-based Approach**. Armonk, NY: ME Sharpe, 2003.

NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; HIRATA, T. **Teoria e casos de empresas baseadas no conhecimento: *managing flow***. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NOOTEBOOM, B. **Inter-firm alliances: Analysis and design**. London: Routledge, 1999.

NOOTEBOOM, B. **Trust: forms, foundations, functions, failures and figures**. Cheltenham UK: Edward Elgar, 2002.

NOOTEBOOM, B. Social Capital, Institutions and Trust. **Review of Social Economy**, v. LXV, n. 1, p. 29-53, março, 2007.

NOOTEBOOM, B. **Aprendizagem e inovação nos relacionamentos interorganizacionais**, cap. 23, p. 546-70: In: Steve Cropper {et al} (org). **Handbook de relações internacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookmann, 2014.

NOVKOVIC, S. Notas de orientação para os princípios cooperativos. **CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social**, 2016. Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_4.texto_final.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2019.

O'CONNOR, G. C.; BADIR, Y. F. The Formation of Tie Strength in a Strategic Alliance's First New Product Development Project: The Influence of Project and Partners' Characteristics. **Journal of Product Innovation Management**. V. 32, n. 1, 2014.

ONS. Operador Nacional do Sistema Elétrico. **Procedimentos de Rede**. Operador Nacional do Sistema Elétrico, 2018. Disponível em: <http://ons.org.br/paginas/sobre-ons/procedimentos-de-rede/vigentes>>. Acesso em: 15 set. 2018.

ÖRTENBLAD, A. Taking 'The Learning Organization' into the future: introduction of and by the new editor. **The Learning Organization**, v. 24, n. 1, pp. 2-12, 2017.

PERIN, M. G., SAMPAIO, C. H., DUHÁ, A. H., & BITTENCOURT, C. C. Processo de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 2, 2006.

PERIUS, V. F. **Cooperativismo e Lei**. São Leopoldo: Editora da Unisinos, 2001.

PHELPS, C.; HEIDL, R.; WADHWA, A. Knowledge, Networks, and Knowledge Networks: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 38, n.4, 2012.

PINHO, D. B. A educação cooperativa nos anos 2000 valorizando a cidadania brasileira. In: SCHNEIDER, J. O. **Educação Cooperativa e suas Práticas**. Brasília: SESCOOP, 2003. p. 135-179.

PINHO, D. B. **O Cooperativismo**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.

PINHO, D. B. **As cooperativas no desenvolvimento do Brasil**: passado, presente e futuro. São Paulo: ESETEC, 2008.

POLANYI, M. **Tacit Knowing**: Its Bearing on Some Problems of Philosophy, 1962. Disponível em: <<http://www.mwsc.edu/orgs/polanyi/mp-structure.htm>.> Acesso em: 23 jun. 2018.

POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.

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

POZZOBON, D. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Democratic Costs in Member-Controlled Organizations. **Agribusiness**. V. 29, n. 1, 2013.

PRELL, C. **Social Network Analysis**: history, theory & methodology. Thousand Oaks: SAGE publications, 2012.

PROBST, G.; BUCHEL, B. S. T. **Organizational learning**. London: Prentice Hall, 1997

RASHMAN, L.; HARTLEY, J. Leading and learning? Knowledge transfer in the Beacon Council Scheme. **Public Administration**. V. 1, n. 1, 2002.

ROCHER, G. **Sociologia geral**. Lisboa: Editorial Presença, 1971.

RUSSO, A. VURRO, C. Cross-boundary ambidexterity: Balancing exploration and exploitation in the fuel cell industry. **European Management Review**. V. 7, n. 1, 2010.

SÁ, J. D. Formación profesional y cooperativa en Portugal. **Cuadernos de Desarrollo Rural**, Bogotá, v. 7, n. 65, p. 147-171, 2010.

SAES, M. S. M. Organizações e Instituições. In: ZYLBERSZTAJ, D.; NEVES, M. F. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pineira/PENSA, 2000. p. 165-186.

SALVATORI, G. El cooperativismo en tiempos de crisis. **Euricse Working Paper**, v. 037, n. 12, 2012.

SCHILLING, M.A.; FANG, C. When hubs forget, lie, and play favorites: interpersonal network structure, information distortion, and organization learning. **Strategic Management Journal**, v. 35, p. 974-994, 2014.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, Participação e Autonomia Cooperativa**. São Leopoldo: Unisinos, 1991.

SCHNEIDER, J. O.; HENDGES, M.; SILVA, A. C. M. D. **Educação e Capacitação Cooperativa: Os desafios no seu desempenho**. São Leopoldo: Unisinos, 2010.

SCHNEIDER, J. O. Pressupostos da educação cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. In: SCHNEIDER, J. O. **Educação Cooperativa e suas Práticas**. Brasília: SESCOOP, 2003. p. 13-58.

SCHNEIDER, J. O. A Doutrina do Cooperativismo: Análise do Alcance, do Sentido e da Atualidade dos seus Valores, Princípios e Normas nos Tempos Atuais. **Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social**, v. 3, n. 2, p. 251-273, Jul-Dez 2012.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. Londres: Alien&Unwin, 1976.

SCOTT, J. Facilitating Interorganizational Learning with Information Technology. **Journal Article**. V. 17, n. 2, 2000.

SCOTT, J. **Social Network Analysis: a handbook**. London: SagePublications, 2009.

SEGURA, M. L. A evolução da matriz energética brasileira: O papel dos biocombustíveis e outras fontes alternativas. **Revista Âmbito Jurídico - Biodireito**, v. 15, n. 96, p. 1-7, 2012. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11039&revista_caderno=6> Acesso em: 15 set. 2018.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de Pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Hucitec, 1965.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 26. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

SEXTON, R. The Formation of Cooperatives: A Game-Theoretic Approach with Implications for Cooperative Finance, Decision Making, and Stability. **American Agricultural Economics Association**, Oxford, v. 62, n. 2, p. 214-225, May 1986.

SEXTON, R. The Role of Cooperatives in Increasingly Concentrated Agricultural Markets. In: COOK, M., et al. **Cooperatives: Their Importance in the future food and agricultural system**. Washington: National Council of Farmer Cooperatives, 1997.

SHAPIRO, S. P. 'The social control of impersonal trust'. **American Journal of Sociology**. V. 93, n. 3, p. 623-58, 1987.

SHEFFIELD, J.; GALLUPE, R. B. Using Group Support Systems to Improve the New Zealand Economy Part II: Followup Results. **Journal of Management Information Systems**. V. 11, n. 3, 1994.

SILVA, L. M. **Mercado de Opções** – Conceitos e Estratégias. Rio de Janeiro: Halip Editora – BM&F, 1999.

SIMMEL, G. **The sociology of George Simmel**. New York: Free press, 1950.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. 4. ed. New York: Macmillan Publishers, 2000.

SIMON, C. **A revolução silenciosa: a saga da eletrificação rural cooperativada do RS**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2011.

SORIANO, R. D.; ESPINOSA, M. M. B.; SUANES, A. M. Cooperative Learning and Learning of Knowledge Through a Joint Venture: A Study from the Entrepreneurial Firm Perspective. **Revista de Economía Mundial**. V. -, n. 35, 2013.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

STEIL, A.; ANGELONI, M.T. Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento organizacional: fundamentos de duas escolas complementares. In: TARAPANOF, K. **Aprendizado Organizacional: fundamentos, abordagens**. Curitiba: IBPEX, 2011.

TASSELLI, S.; BORGONOV, E. **Knowledge Transfer and Social Networks in health care**. Academy of Management Proceeding, 2013.

TOLMASQUIM, M. T. **Novo Modelo do Setor Elétrico Brasileiro**. Rio de Janeiro: Synergia, 2011.

TRIPODI, T; FELLIN, P.; MEYER, H. J. **Análise da pesquisa social: diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DER KROGT, F. J. Learning network theory: The tension between learning systems and work systems in organizations. **Human Resource Development Quarterly**. V.9, p. 157-178, 1998.

VANHAVERBEKE, W.; BEERKENS, B. E.; DUYSTERS, G. Explorative and exploitative learning strategies in technology-based alliance networks. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**. V. 2, n. 1, 2006.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social Network Analysis**. Cambridge University Press, 1999.

WEGNER, D. MOZZATO, A. Shall we cooperate, or shall we compete How network learning episodes influence strategic decisions in strategic networks. **International Journal of Management and Enterprise Development**. V. 18, n. 3, 2019.

WHYMAN, P. B. Co-operative principles and the evolution of the ‘dismal science’: The historical interaction between co-operative and mainstream economics. **Business History**, v. 54, n. 6, 2012.

WILLIAMS, J. G. On the calculation of energy release rates for cracked laminates. **International Journal of Fracture**. V. 36, n. 2, p. 101-119, 1988.

WILSON, M.; SHAW, L. Notas de orientação para os princípios cooperativos. **CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social**, 2016. Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_5.texto_final.pdf>. Acesso em: 19 Dez. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAHEER, A.; GÖZUBUYUK, R.; MILANOV, H. It’s the connections: the network perspective in interorganizational research. **Academy of Management Perspectives**, p. 62-77, 2010.

ZYLBERSZTAJN, D.: Organização de cooperativas: **desafios e tendências**. **Revista de Administração**, v. 29, n.3, p. 23-32, 1994.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. *in* **Agronegócio Cooperativo: reestruturação e estratégias** (coletânea). Editores Marcelo José Braga e Brício dos Santos Reis, Viçosa-MG: UFV - DER, 2002.

APÉNDICE A: OS 100 ARTIGOS MAIS RELEVANTES SELECIONADOS NA BASE DE DADOS DIALNET

01	50 años de cooperativismo - Vicente Sánchez-Migallón Sánchez-Gil Enólogos, ISSN 1695-7296, n. 32, 2004, pág. 4
02	Actualidad de los valores y de la formación en el cooperativismo - Dionisio Aranzadi Anuario de estudios cooperativos, ISSN 1130-8966, n 1, 1989, págs. 167-182
03	Apoyo al cooperativismo - Agricultura y cooperación, ISSN 9916-7328, N°. 326, 2012, pág. 3
04	Aspectos generales del cooperativismo en Andalucía - Francisco Velasco Sánchez Revista iberoamericana de autogestión y acción comunal, ISSN 0212-7687, N°. 8-9, 1986, págs. 149-156
05	Cobadú, un ejemplo para el cooperativismo - MG Mundo ganadero, ISSN 0214-9192, N° 2, 1992, págs. 29-29
06	COBADÚ: una apuesta por el cooperativismo agrario - Florentino Mangas Blanco, Rafael Sánchez Olea Boletín económico de Castilla y León, N°. 19, 2009, págs. 59-60
07	Consideraciones sobre el Cooperativismo de Crédito - José Antonio Ardanza Garro, José María Ormaechea, Javier Erdocia, Alfonso Garroñogoitia González Estudios cooperativos, ISSN 0425-3485, N°. 30-31, 1973 , págs. 35-46
08	Cooperativismo agrario - José T. Gállego El campo: boletín de información agraria, ISSN 0212-2146, N°. 102, 1986 , págs. 63-65
09	Cooperativismo agrario - Luis M. Chicote De Economía: Revista de Estudios Económicos-Sociales, ISSN 0303-9897, N°. 64 (ABR-JUN), 1960, págs. 419-432
10	Cooperativismo agrario en Andalucía - P. Rafael Carbonell de Masy Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, ISSN 0019-977X, N° 503, 1975, págs. 86-89
11	Cooperativismo agrario en Galicia - Antonio Campos Beiro Cooperativismo e economía social, ISSN 1130-2682, N° 3, 1991, págs. 77-96
12	Cooperativismo de "transformación" versus cooperativismo de "consolidación": los principios cooperativos clásicos y su vigencia - Alfonso Carlos Morales Gutiérrez Anuario de estudios cooperativos, ISSN 1130-8966, N° 1, 1990, págs. 177-194
13	Cooperativismo en Murcia Horticultura: Revista de industria, distribución y socio economía hortícola: frutas, hortalizas, flores, plantas, árboles ornamentales y viveros, ISSN 1132-2950, N° 185, 2005, págs. 49-55
14	Cooperativismo español y cooperativismo internacional -Rafael Carbonell de Masy Revista de fomento social, ISSN 0015-6043, N°. 93 (ENE-MAR), 1969, págs. 57-64
15	Cooperativismo industrial - Dionisio Aranzadi - Economía industrial, ISSN 0422-2784, N°. 215, 1981 págs. 7-16
16	Cooperativismo versus pobreza - Carlos Jorge Sánchez Arza Población y Desarrollo, ISSN-e 2076-054X, ISSN 2076-0531, N°. 27, 2004, págs.142-149
17	Cooperativismo vinícola en el siglo XXI - Antonio Egido La Prensa del Rioja, ISSN 9956-4920, N° 199, 2012, págs. 4-9
18	Cooperativismo y Congreso Citrícola de Picassent - Luis Font de Mora Agricultura y cooperación, ISSN 9916-7328, N°. 283, 2008, págs. 12-14
19	Cooperativismo y desarrollo local - Carlos García-Gutiérrez Fernández REVESCO: revista de estudios cooperativos, ISSN 1135-6618, N°. 68, 1999, págs. 33-46
20	Cooperativismo y desarrollo local - Rubén Villa Benayas REVESCO: revista de estudios cooperativos, ISSN 1135-6618, N°. 68, 1999,págs. 249-254
21	Cooperativismo y Globalización - Enrique Gadea Soler Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo = Journal International Association of Cooperative Law, ISSN 1134-993X, N°. 40, 2006, págs. 49-62
22	Cooperativismo y precios - ILE: Industrias lácteas españolas, ISSN 0210-0037, N°. 338, 2007, págs. 7-8
23	Cooperativismo y universidad - Siegbert Rippe Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo = Journal International Association of Cooperative Law, ISSN 1134-993X, N°. 42, 2008 págs. 65-86
24	Cooperativismo y universidad: pasado y presente - Dante Cracogna Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo = Journal International Association of Cooperative Law, ISSN 1134-993X, N°. 42, 2008, págs. 59-64
25	Cooperativismo, valores e ideología - Francisco Díaz Bretones Anuario de estudios cooperativos, ISSN 1130-8966, N° 1, 2000, págs. 127-142

26	Cooperativismo: "a união faz a força" - Marli Terezinha Szumilo Schlosser Geosul, ISSN 0103-3964, N° 36, 2003, págs. 99-112
27	Credibilidad del cooperativismo - Dionisio Aranzadi - Anuario de estudios cooperativos, ISSN 1130-8966, N° 1, 1999, págs. 157-188
28	Crisis socio-económica y cooperativismo - Roque Pozo Tamames Anuario de estudios cooperativos, ISSN 1130-8966, N° 1, 1988, págs. 133-166
29	Desempleo y cooperativismo - Francisco Díaz Bretones CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa, ISSN 0213-8093, N° 35, págs. 161-176
30	El cooperativismo - Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, ISSN 0019-977X, N° 342, 1962, págs. 141-148
31	El cooperativismo agrario - Juan Francisco Juliá Igual Papeles de economía española, ISSN 0210-9107, N° 60-61, 1994, págs. 243-251
32	El cooperativismo agrario - Manuel de Peralta Carrasco Campo abierto: Revista de educación, ISSN 0213-9529, N° 14, 1997, págs. 93-108
33	El cooperativismo agrario malagueño - Juan del Pino Artacho Moneda y crédito, ISSN 0026-959X, N° 127, 1973, pág. 33
34	El cooperativismo agrario y la internacionalización de su actividad - Juan Francisco Juliá Igual Geórgica: revista del espacio rural, ISSN 1132-810X, N° Extra 2, págs. 23-46
35	El cooperativismo agroalimentario - Eduardo Baamonde Noche Mediterráneo económico, ISSN 1698-3726, N° 15, 2009 - págs. 229-246
36	El cooperativismo ante el desarrollo - Javier Tercero Alfonsetti Estudios Sindicales y Cooperativos, ISSN 0014-1542, N° 21-22 (ENE-JUN), 1972, págs. 225-239
37	El cooperativismo como inclusión social - Margot Hendges Revista vasca de economía social Gizarte ekonomiaren euskal aldizkaria, ISSN1698-7446, N° 5, 2009, págs. 69-88
38	El cooperativismo como instrumento de participación ciudadana - Carmen Rosa Blanco de Ríos Margen: revista de trabajo social y ciencias sociales, ISSN-e 0327-7585, N° 62, 2011, 13 págs.
39	El cooperativismo de consumo: orígenes y actualidad - Javier Divar Garteizaurrecoa Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo = Journal International Association of Cooperative Law, ISSN 1134-993X, N° 45, 2011, págs. 217-224
40	El cooperativismo en Corea - Cooperativas agro-alimentarias, ISSN 2254-0849, N° 14, 2012, pág. 18
41	El cooperativismo en Cuba: surgimiento y desarrollo - Pedro Alfonso Alemán Anuario de estudios cooperativos, ISSN 1130-8966, N° 1, 2000, págs. 97-116
42	El cooperativismo en el horizonte del año 2000 - Juan José Sanz Jarque Geórgica: revista del espacio rural, ISSN 1132-810X, N° Extra 2, 1995, págs. 7-22
43	El cooperativismo en el sector caprino andaluz - Francisco de Asís Ruiz Morales, Luis Navarro García, Samir Sayadi Gmada, C. Quercy, José María Castel Genís, Yolanda Mena Guerrero, J. Díaz Ganadería, ISSN 1695-1123, N° 62, 2009, págs. 42-45
44	El cooperativismo en Extremadura - Andrés Montero García Revista de estudios extremeños, ISSN 0210-2854, Vol. 42, N° 2, 1986, págs. 271-312
45	El cooperativismo en Extremadura Andrés Montero García Revista iberoamericana de autogestión y acción comunal, ISSN 0212-7687, N° 8-9, 1986, págs. 167-194
46	El cooperativismo en la Argentina -León Schujman -Estudios cooperativos, ISSN 0425-3485, N° 52, 1984, págs. 125-136
47	El cooperativismo en la educación - María Elena Inglada Galiana, José Manuel Sastre Centeno, María Begoña Villarroya Lequericaonandia - REVESCO: revista de estudios cooperativos, ISSN 1135-6618, N° 118, 2015, págs.122-147
48	El Cooperativismo en la enseñanza - Juan Palacios Clement Estudios cooperativos, ISSN 0425-3485, N° 2, 1963, págs. 65-70
49	El cooperativismo en la historia de la literatura económica - José Luis Monzón Campos CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa, ISSN 0213-8093, N° 44, págs. 9-32
50	El cooperativismo en Perú - Mario I. Pastor Revista iberoamericana de autogestión y acción comunal, ISSN 0212-7687, N° 8-9, 1986, págs. 67-70
51	El cooperativismo español y el estado de las autonomías - Primitivo Borjabad Gonzalo Geórgica: revista del espacio rural, ISSN 1132-810X, N° Extra 2, 1995, págs. 55-66
52	El cooperativismo ganadero español - José Antonio Segrelles Serrano MG Mundo ganadero, ISSN 0214-9192, N° 11, 1992, págs. 29-33

53	El cooperativismo industrial - José Brito Quintana Economía industrial, ISSN 0422-2784, N° 22, 1965, págs. 23-31
54	El cooperativismo sanitario español - José Espriu Castelló Geórgica: revista del espacio rural, ISSN 1132-810X, N° Extra 2, 1995, págs. 103-114
55	El cooperativismo vasco y las políticas públicas - Baleren Bakaikoa Azurmendi, Jon Morandeira Arca Ekonomiaz: Revista vasca de economía, ISSN 0213-3865, N° 79, 2012, págs. 234-263
56	El cooperativismo, clave en el desarrollo rural - Cooperativas agro-alimentarias, ISSN 2254-0849, N° 9, 2011, págs. 42-45
57	El cooperativismo, un modelo de gestión estratégico - Agenda de la empresa andaluza: ideas, personas e instrumentos para dirigir la empresa, ISSN 1576-0154, N° 165, 2012, pág. 86
58	El Cooperativismo: semilla de esperanza en el sur Agricultura y cooperación, ISSN 9916-7328, N° 229, 2003, págs. 36-37
59	El futuro del cooperativismo - José Antonio Herrero Conejo Tierras de Castilla y León: Agricultura, ISSN 1889-0776, N° 152, 2008 págs. 118-119
60	El futuro del cooperativismo en Castilla y León - Jesús Esteban García Tierras de Castilla y León: Agricultura, ISSN 1889-0776, N° 152, 2008, págs. 72-73
61	El futuro pasa por el cooperativismo - Salvador Soria Agricultura y cooperación, ISSN 9916-7328, N° 321, 2012, pág. 23
62	El origen cristiano del cooperativismo de Mondragón - José María Ormaechea Uribechevarría Surge: revista sacerdotal, espiritualidad y apostolado, ISSN 0210-3265, Vol. 70, N° 670-672, 2012, págs. 249-260
63	El origen cristiano del cooperativismo de Mondragón - José María Ormaechea Estudios empresariales, ISSN 0425-3698, N° 130, 2009, págs. 66-71
64	El origen cristiano del cooperativismo de Mondragón - José María Ormaechea Alta dirección, ISSN 0002-6549, Año n° 42, N° 251-252, 2007, págs. 66-71
65	El peso del cooperativismo - Agricultura y cooperación, ISSN 9916-7328, N° 320, 2012, pág. 3
66	El primer cooperativismo agrario español - Samuel Pascual Garrido Herrero CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa, ISSN 0213-8093, N° 44, 2003, págs. 33-56
67	Estructura del cooperativismo agroalimentario en España - Cristina Garrido Mediterráneo económico, ISSN 1698-3726, N° 24, 2013 , págs. 173-190
68	Estudio sobre Cooperativismo Escolar - María Argentina Gómez Uria Estudios cooperativos, ISSN 0425-3485, N° 19, 1969 , págs. 5-80
69	Ética de la empresa y cooperativismo - Dionisio Aranzadi Estudios empresariales, ISSN 0425-3698, N° 102, 2000, págs. 16-23
70	Euskadi, globalización y cooperativismo - Juan José Ibarretxe Markuartu Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo = Journal International Association of Cooperative Law, ISSN 1134-993X, N° 40, 2006(Ejemplar dedicado a: Globalización y Cooperativismo), págs. 23-38
71	Euskadiko Ezkerra ante el Cooperativismo - Martín Auzmendi Anuario de estudios cooperativos, ISSN 1130-8966, N° 1, 1985, págs. 35-47
72	Evolución del cooperativismo de consumo - Alejandro Martínez Charterina Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo = Journal International Association of Cooperative Law, ISSN 1134-993X, N° 45, 2011, págs. 133-160
73	Historia del cooperativismo - Roberto Montesinos Nuevas tendencias, ISSN 1139-8124, N° 67, 2007, págs. 49-64
74	Innovación y cooperativismo - Javier Divar Garteizurrecoa Jado: boletín de la Academia Vasca de Derecho = Zuzenbidearen Euskal Akademiaren aldizkaria, ISSN 1888-0525, Año 7, N° 17, 2009, págs. 153-164
75	Interculturalidad y cooperativismo - Enrique Gadea Soler Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo = Journal International Association of Cooperative Law, ISSN 1134-993X, N° 41, 2007, págs. 101-109
76	Interculturalismo y cooperativismo - Sigbert Rippe Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo = Journal International Association of Cooperative Law, ISSN 1134-993X, N° 41, 2007, págs. 47-67
77	Internet, Comercio Electrónico y Cooperativismo - Adoración Mozas Moral, Enrique Bernal Jurado Aldaba, ISSN 1137-9173, N° 17, 2004, págs. 91-94

78	Investigación sobre cooperativismo - Josep Castaño Revista de la economía social y de la empresa, ISSN 1130-9121, Nº 11, 1991, pág.141
79	La Administración Pública y el cooperativismo de viviendas - Alfonso Vázquez Fraile Noticias de la economía pública social y cooperativa, ISSN 1131-6454, Nº. 53, 2009, págs. 65-66
80	La financiación del sector agroalimentario y del cooperativismo - Roberto García Torrente Mediterráneo económico, ISSN 1698-3726, Nº. 24, 2013 págs. 231-245
81	La importancia del cooperativismo - Lázaro Zarza Alonso - Boletín económico de Castilla y León, Nº. 19, 2009, págs. 57-58
82	La participación del cooperativismo en las políticas públicas - Vega María Arnáez Arce Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo = Journal International Association of Cooperative Law, ISSN 1134-993X, Nº. 46, 2012, págs. 185-200
83	La seguridad social en el cooperativismo - Carolina Graterol, Maritza Espinoza Observatorio Laboral Revista Venezolana, ISSN-e 1856-9099, Vol. 3, Nº. 6, 2010, págs.59-83
84	Literatura sobre cooperativismo en la última década Paloma Bel Durán, Josefina Fernández Guadaño Libros de economía y empresa, ISSN 1885-1630, Nº. 4, 2008, págs. 42-44
85	Macro magnitudes del cooperativismo agroalimentario español - Agricultura y cooperación, ISSN 9916-7328, Nº. 321, 2012, pág. 22
86	Notas para un análisis histórico del cooperativismo - Francisco Salinas Ramos Revista iberoamericana de autogestión y acción comunal, ISSN 0212-7687, Nº. 8-9, 1986, págs. 131-145
87	Nuevas perspectivas para el cooperativismo de viviendas - Gemma Fajardo García Noticias de la economía pública social y cooperativa, ISSN 1131-6454, Nº. 53, 2009, págs. 50-53
88	Orígenes del Cooperativismo - Lluís Herrero Ferrando Querns. Quaderns de Godella, ISSN 1695-839X, Nº. 4, 2009, págs. 99-104
89	Originalidad del Cooperativismo Industrial Vasco - Dionisio Aranzadi Anuario de estudios cooperativos, ISSN 1130-8966, Nº 1, 1985, págs. 13-29
90	Perspectivas del Cooperativismo Vasco - Jon Azúa Anuario de estudios cooperativos, ISSN 1130-8966, Nº 1, 1985, págs. 75-85
91	Política de fomento del cooperativismo - Sebastián Reyna Fernández Anuario de estudios cooperativos, ISSN 1130-8966, Nº 1, 1985, págs. 67-73
92	Semana del Cooperativismo: Introducción al entendimiento histórico y económico del cooperativismo vasco - Koldo Mikel Santiago Redondo - Revista Vasca de Administración Pública. Herri-Arduralaritzako Euskal Aldizkaria, ISSN 0211-9560, Nº 28, 1990, págs. 249-260
93	Sindicalismo nacionalista e cooperativismo - Manuel Mera Sánchez Cooperativismo e economía social, ISSN 1130-2682, Nº 14, 1996, págs. 19-31
94	Sobre el cooperativismo malagueño - Juan del Pino Artacho Jábega - ISSN 0210-8496, Nº. 2, 1973, págs. 14-17
95	Trayectoria y Proyecciones del Cooperativismo en Chile - Pedro del Campo, Mario Radrigán Rubio CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa, ISSN 0213-8093, Nº. 30, 1998, págs. 147-156
96	UCAFE e o cooperativismo de Ferrol - Casto Dopico Martínez Cooperativismo e economía social, ISSN 1130-2682, Nº 3, 1991, págs. 17-24
97	Universidad y cooperativismo - Vicente Comes Iglesia Noticias de la economía pública social y cooperativa, ISSN 1131-6454, Nº. 55, 2011, pág. 47
98	UXT e o cooperativismo - Francisco Prego Paz - Cooperativismo e economía social, ISSN 1130-2682, Nº 4, 1991, págs. 57-60
99	Viaje a los orígenes del cooperativismo moderno - Daniel Romani Compartir: revista de cooperativismo sanitario, Nº. 89, 2013, págs. 45-50
100	Viticultura y cooperativismo - Víctor Oliver Mora Agricultura: Revista agropecuaria, ISSN 0002-1334, Nº 615, 1983, págs. 768-770

Fonte: Elaboração própria, 2016.

**APÊNDICE B: BIBLIOGRAFIA NACIONAL SUGERIDA SOBRE
COOPERATIVISMO**

01	Las cooperativas en America Latina I. 1987 – Dieter Benecke; Rolf Eschenburg Perspectiva Econômica, São Leopoldo, v. 22, n. 58, p. 365 -710, 1987.
02	A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista – Diva Benevides Pinho São Paulo: Pioneira, 1966.
03	A doutrina do cooperativismo nos tempos atuais – José Odelso Schneider - Cadernos Cedope, São Leopoldo, v. 6, n.12, p. 7-31, 1994. (Série: Cooperativismo e Desenvolvimento Rural e Urbano).
04	A educação cooperativista: a construção da prática solidária – Lucia Bonfim, 2008 Classificação: T 334.73:37 B333e (acervo biblioteca da ESCOOP)
05	A importância do cooperativismo Fascículo: Agroanalysis, v. 29, n. 7, jul. 2009
06	A participação da mulher no cooperativismo rural na ótica de lideranças participantes do sistema: uma abordagem na região fronteira noroeste - Marise Waschburguer Ames, 2012 Classificação: T334.732:63-055.2 A514p (acervo biblioteca da ESCOOP)
07	A trajetória do movimento cooperativista no Brasil: da vertente de controle estatal para instrumento de promoção de desenvolvimento regional – Tatiana Ribeiro Velloso; Celso Locatel XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais – Diversidades e (Des) Igualdades, 2011.
08	Ações estratégicas para o desenvolvimento do sistema cooperativista brasileiro: Nome Corporativo ou Nome da Jurisdição - Seminário tendências do cooperativismo contemporâneo (4.: 2005: Florianópolis)
09	Ao alcance de todos: em casa, na escola, nos hospitais ou no supermercado, o cooperativismo alimenta a economia e o desenvolvimento em todo o país - Fascículo: Saber Cooperar, v. 4, n. 11, jul./ago. 2013
10	Apresentação de modelo de fortalecimento do cooperativismo brasileiro , 2010. Classificação: 334.73(81) A654 (acervo biblioteca da ESCOOP)
11	As cooperativas no desenvolvimento do Brasil: passado, presente e futuro - tentativa de síntese – Diva Benevides Pinho - São Paulo: ESETEC, 2008.
12	As sociedades cooperativas e a prática dos princípios cooperativistas: um estudo de caso sobre a aplicação do princípio da gestão democrática – Eloisa Helena de Souza Cabral Fascículo: Bahia análise & dados, v. 23, no. 1, jan./mar. 2013
13	Cenários, desafios e tendências do cooperativismo brasileiro – Renato Bolzan Classificação: T334.73 T758 (acervo biblioteca da ESCOOP)
14	Cooperativismo brasileiro: uma história - Brasília OCB, 2004. (Coleção História do Cooperativismo).
15	Cooperativismo brasileiro: Uma história, 2004 Organização das Cooperativas Brasileiras
16	Cooperativismo de crédito como alternativa econômica financeira - Enéias Rodrigo do Amaral, 2013. Classificação: T334.732.2 A485c (acervo biblioteca da ESCOOP)
17	Cooperativismo de crédito e sua importância no desenvolvimento regional – Antonio Bragagnolo Júnior Classificação: T334.73 R382 V.1 (acervo biblioteca da ESCOOP - Este artigo faz parte do material 1622)
18	Cooperativismo e responsabilidade social – Silvia Eni Goergen Battisti, 2005 Classificação: T334.73 B336c (acervo biblioteca da ESCOOP)
19	Cooperativismo e seus princípios – Viviane Denise Bender Classificação: T334.73 T758 (acervo biblioteca da ESCOOP - Este artigo faz parte do material 1608)
20	Cooperativismo ou Capitalismo Disfarçado? Uma breve análise das cooperativas agrícolas em Roraima – Meire Joisy Almeida Pereira; André Barreto - RARR, Ed. 3, Vol 1, 59 – 81, 1º Sem – Boa Vista, 2013.
21	Cooperativismo: economia de empresas e estratégias – Sigismundo Bialoskorski Neto Fascículo: Perspectiva Econômica, v. 29, n. 84, jan./mar. 1994
22	Cooperativismo: textos básicos sobre história e princípios; legislação; economia e administração; cooperativa e comunidade – Otto G. Konzen - Cadernos Cedope ano 11, n. 19, 2000.
23	Desenvolvimento e cooperativismo – Neivor Canton, 2009 Classificação: 334.73(816.4) C232d (acervo biblioteca da ESCOOP)
24	Gestão cooperativista: a importância do cooperativismo para o desenvolvimento sustentável da sociedade – Cassiano Ceni, 2013 Classificação: T334.732.2 C395g (acervo biblioteca da ESCOOP)

25	Globalização e sociedade civil: repensando o cooperativismo no contexto da cidadania ativa – Marcos Arruda Fascículo: Perspectiva Econômica, v. 32, n. 96, jan./mar. 1997
26	História das doutrinas cooperativistas – Gromoslav Mladenatz Brasília: Confebrás, 2003.
27	O cooperativismo – Charles Gide Brasília: Confebras, 2008.
28	O cooperativismo agrícola na dinâmica social no desenvolvimento periférico dependente: O caso brasileiro – João Elmo Schneider In Ma. R. Loureiro. São Paulo, Cortez/Autores Associados, p. 11-40, 1981.
29	O cooperativismo como base econômica para uma sociedade transformada - Gilton Alvez Aragão Fascículo: Bahia análise & dados, v. 23, no. 1, jan./mar. 2013
30	O cooperativismo e sua convivência com o capitalismo – Marciano Fernandes Carlin Classificação: T334.73 T758 (acervo biblioteca da ESCOOP - Este artigo faz parte do material 1608)
31	O Cooperativismo: da vertente pioneira à vertente solidária – Diva Benevides Pinho São Paulo: Saraiva, 2004.
32	O desenvolvimento do cooperativismo de crédito em meio ao capitalismo – Fabricio Barboza, 2009 Classificação: T334.732.2 B239d (acervo biblioteca da ESCOOP)
33	O papel do cooperativismo de crédito no desenvolvimento local e regional: Vale do Taquari – Luiz Mario Leite Berbigier, 2005 Classificação: T334.732.2 B484p (acervo biblioteca da ESCOOP)
34	Origem e formação do cooperativismo empresarial no Rio Grande do Sul: uma análise do desenvolvimento da Cotrijuí, Cotrisa e Fecotriço 1957/1980 - Maria Domingues Bene Classificação: T334.732:63(816.5) B471o (acervo biblioteca da ESCOOP)
35	Os 28 tecelões de Rochdale – G. J. Holyoake Porto Alegre: WS Editor; Unimed Federação, 2008.
36	Processo de educação cooperativista em cooperativas de crédito – Maria Caron Basei, 2008 Classificação: T334.73:37 B299p (acervo biblioteca da ESCOOP)
37	Trabalho coletivo e educação: um estudo das práticas cooperativas do PCE – Antonio Inácio Andrioli Programa de Cooperativismo nas Escolas na região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2007.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

**APÊNDICE C: ARTIGOS SELECIONADOS PARA COMPREENSÃO DAS
DIFERENÇAS ENTRE COOPERATIVAS E EMPRESAS – EBSCOHOST (2012-2018)**

Ano	Autor	Título do artigo	Doi	País
2012	Whyman, P. B.	Co-Operative Principles and the evolution of the ‘Dismal Science’: The Historical Interaction Between Co-Operative and Mainstream Economics	10.1080/00076791.2012.706903	Reino Unido
2012	Chaddad, F.	Advancing the Theory of The Cooperative Organization: The Cooperative as a True Hybrid	10.1111/j.1467-8292.2012.00472.x	USA
2016	Davis, G.F.	Can an Economy Survive Without Corporations? Technology and Robust Organizational Alternatives	10.5465/amp.2015.0067	USA
2013	Pozzobon, D. M. Zylbersztajn, D.	Democratic Costs in Member-Controlled Organizations	10.1002/agr.21324	Brasil
2012	Haedicke, M.A.	Keeping Our Mission, Changing Our System’: Translation and Organizational Change in Natural Foods Co-Ops	10.1111/j.1533-8525.2011.01225.x	USA
2015	Monteiro, N. Stewart, G.	Scale, Scope and Survival: A Comparison of Cooperative and Capitalist modes of Production	10.1007/s11151-015-9464-1	China e Portugal
2012	Jossa, B.	Cooperative Firms as a new mode of Production.	10.1080/09538259.2012.701915	Itália
2014	Czternasty, W.	The Position of Cooperatives in the New Social Economy.	10.2478/manment-2014-0036	Polônia
2016	Herbst, P. Prüfer, J.	Firms, Nonprofits, And Cooperatives: A Theory of Organizational Choice	10.1111/apce.12130	Holanda e Reino Unido
2014	Hanf, J. H. Schweickert, E.	Cooperatives in The Balance Between Retail and Member Interests: The Challenges of The German Cooperative Sector	10.1080/09571264.2014.871122	Alemanha

Fonte: Elaboração própria, 2016.

APÊNDICE D: BIBLIOGRAFIA SUGERIDA POR ESPECIALISTAS

Las cooperativas en America Latina I. 1987 – Dieter Benecke; Rolf Eschenburg Perspectiva Econômica, São Leopoldo, v. 22, n. 58, p. 365 -710, 1987.
A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista – Diva Benevides Pinho São Paulo: Pioneira, 1966.
A doutrina do cooperativismo nos tempos atuais – José Odelso Schneider - Cadernos Cedope, São Leopoldo, v. 6, n.12, p. 7-31, 1994. (Série: Cooperativismo e Desenvolvimento Rural e Urbano).
A educação cooperativista: a construção da prática solidária – Lucia Bonfim, 2008 Classificação: T 334.73:37 B333e (acervo biblioteca da ESCOOP)

Fonte: Elaboração própria, 2016.

**APÊNDICE E: ARTIGOS SELECIONADOS PARA COMPREENSÃO DE
APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL – EBSCOHOST**

Ano	Autor	Título do artigo	Doi	País
2016	T. J. Kull e S. C. Ellis	Coping With Dependence: A Logistics Strategy Based on Interorganizational Learning for Managing Buyer–Supplier Relations	10.1111/jbl.12146	USA
2014	Mozzato A. R. e Bitencourt C. C.	Understanding Interorganizational Learning Based on Social Spaces and Learning Episodes	10.1590/1807-7692bar2014370	Brasil
2000	Scott, J.E.	Facilitating Interorganizational Learning with Information Technology	https://www.jstor.org/stable/40398483	USA
2014	Larentis F., Antonello C.S., Gabriel S. M., Deonir T..	Aprendizagem Organizacional e Relacionamentos Interorganizacionais: Um Estudo De Casos Múltiplos	10.1002/agr.21324	Brasil
2012	Mariotti, F.	Exploring Interorganizational Learning: a Review of the Literature and Future Directions	10.1002/kpm.1395	Arábia Saudita
1998	Kraatz M. S.	Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change	10.2307/256961	USA
2012	Almeida K. <i>et al.</i>	Configuração de posições em uma comunidade epistêmica e sua relação com o sentido da aprendizagem em redes interorganizacionais: estudo de caso no campo da biotecnologia	10.1590/S1678-69712012000600005	Brasil
2015	Melo S. e Beck M.	Intra and Interorganizational Learning Networks and the Implementation of Quality Improvement Initiatives: The Case of a Portuguese Teaching Hospital	10.1002/hrdq.21207	Reino Unido
2010	M.Hemmert, e L.Bstieler	Increasing Learning and Time Efficiency in Interorganizational New Product Development Teams	doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00731.x	USA
1998	Larsson R., <i>et al.</i>	The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances	10.1287/orsc.9.3.285	Suécia e USA
1995	Levinson, N.S. e Asahi M.	Cross-National Alliances and Interorganizational Learning	10.1016/00902616(95)90071-3	USA e Japan
2008	Estivaleta B.; Pedrozzo A.; Cruz B.	The Learning Process in Interorganizational Relationships	10.1590/S1807-6922008000400006	Brasil
2000	Knight A. L.	Learning to collaborate: a study of individual and organizational learning, and interorganizational relationships	doi.org/10.1080/096525400346213	Reino Unido
2000	Kim J. e Miner A. S.	Crash Test Without Dummies: A Longitudinal Study of Interorganizational Learning from Failure Experience in the U.S. Commercial Banking Industry, 1984-1998	10.5465/apbpp.2000.5535812	USA e Cingapura
2013	Soriano R. D., Espinosa M. M. B. e Suanes A. M.	Cooperative Learning and Learning of Knowledge Through a Joint Venture: A Study from The Entrepreneurial Firm Perspective	Issn: 1576-0162	Espanha
2002	Huxham C. e Beech N.	Points of power in interorganizational forms: Learning from a learning network	10.5465/APBPP.2002.7517599	Reino Unido
2016	Luhn A.	The Learning Organization	10.1515/cks-2016-0005	Eslováquia

(continua)

Ano	Autor	Título do artigo	Doi	País
2014	O'Connor G. C. e Badir F. Y.	The Formation of Tie Strength in a Strategic Alliance's First New Product Development Project: The Influence of Project and Partners' Characteristics	10.1111/jpim.12222	Tailândia
1994	Sheffield J. e Gallupe R. B.	Using Group Support Systems to Improve the New Zealand Economy Part II: Followup Results	10.1080/07421222.1994.11518053	Nova Zelândia
2010	Abbade E. B.	Cooperação Interorganizacional: Fonte de Aprendizagem e Vantagem Competitiva ou Oportunismo?	10.15600/1679-5350/rau.v8n2p154-179	Brasil
2002	Rashman L. e Hartley J.	Leading and learning? Knowledge Transfer in the beacon council Scheme	10.1111/1467-9299.00316	Reino Unido
2010	Mulotte L.	The Contingent Value of Initial Collaborations for The Establishment of Later Autonomous Operations	10.5465/ambpp.2010.54499489	Holanda
2010	Russo A. e Vurro C.	Cross-boundary ambidexterity: Balancing exploration and exploitation in the fuel cell industry	10.1057/emr.2010.2	Itália
2006	Vanhaverbeke W., Bee rakens B. E Duysters G.	Explorative and exploitative learning strategies in Technology-based alliance networks	10.5465/AMBPP.2006.2289486	Holanda

Fonte: Elaboração própria, 2018.

APÊNDICE F: E-MAIL PARA AS COOPERATIVAS DE ENERGIA FILIADAS DA FECOERGS PARA DEFINIÇÃO DOS AGENTES



Deivid Forgiarini <deividforgiarini@gmail.com>

ESCOOP/SESCOOP; Unisinos & FECOERGS - Tese de Doutorado

Deivid Forgiarini <deividforgiarini@gmail.com>

1 de junho de 2018 19:33

Cara Cooperativa afiliada a FECOERGS;

É um prazer estar entrando em contato com vocês!!

Gostaria de me apresentar, sou o Professor Deivid Ilecki Forgiarini, professor do núcleo de pesquisa da Escoop/SescoopRS.

Sou doutorando em Administração da Unisinos e estou trabalhando na tese:

Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas

Esta pesquisa está sendo realizada com a orientação do Professor Jorge Verschoore, coordenador do PPGAdm da Unisinos e conta com todo o apoio institucional da ESCOOP-SESCOOPRS.

Uma parte desta tese já está sendo trabalhada com a CERTAJA em nosso trabalho que desenvolve a Postura Inovadora em Cooperativas. Este trabalho que estamos desempenhando desde janeiro deste ano já tem mostrado resultados, colocando a CERTAJA como pioneira neste posicionamento mais inovador. Até mesmo outras cooperativas querem conhecer o trabalho que estamos realizando lá. A tese em questão tangencia o trabalho já em andamento na cooperativa.

Por outro lado já tivemos contato com o Superintendente da FECOERGS José Zordan, no qual gentilmente nos passou os contatos das cooperativas afiliadas. Estive presente como observador na assembleia em que o presidente Jânio Vital Stefanello passou o cargo para o presidente Iloir de Pauli e junto ao secretário Renato Martins da Certaja ao que mostraram entusiasmo com a proposta.

A proposta é estudar formas que possam ajudar as cooperativas a aprender em conjunto, se é possível, se é interessante...

Em suma é uma pesquisa voltada aos interesses das cooperativas.

Neste primeiro contato seria possível conseguir os contatos dos responsáveis (gerentes) pelas seguintes áreas?

	Nome	Contato (e-mail)	Contato (telefone)
Contábil(ou equivalente):			
Comercial(ou equivalente):			
Técnico Operacional de Rede(ou equivalente):			
Marketing(ou equivalente):			

Com estes contatos poderemos trabalhar em um plano mais profundo toda a proposta da pesquisa.

Este é o primeiro passo para que possamos construir de forma cooperativa e participativa algo que vai ser benéfico a todos os interessados.

Segunda-feira dia 04/06 estarei ligando para vocês para tentar deixar ainda mais claro o objetivo da pesquisa **e se for possível ter o apoio de vocês.**

Em tempo, ainda, destaco o prazer que está sendo conhecer cada vez mais o ramo infraestrutura, os desafios e as potencialidades que essas cooperativas possuem.

--

Deivid Ilecki Forgiarini
Pesquisador do Núcleo de Pesquisa em Gestão de Cooperativas - ESCOOP
Professor do MBA em Gestão de Cooperativas - FACCAT e ESCOOP
Doutorando em Administração - UNISINOS

Fonte: Elaboração própria, 2018.

APÊNDICE G: E-MAIL PARA AS COOPERATIVAS DE ENERGIA FILIADAS DA FECOERGS PARA DEFINIÇÃO DOS ATORES



Deivid Forgiarini <deividforgiarini@gmail.com>

Tese Doutorado - Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas
[Marketing/Comunicação]

3 mensagens

Deivid Forgiarini <deividforgiarini@gmail.com>

22 de setembro de 2018 15:20

Caros,

Sou o Prof^o Deivid Ilecki Forgiarini pesquisador do Núcleo de Pesquisa da ESCOOP e doutorando em administração na Unisinos.

Estou em contato com as cooperativas afiliadas da FecoerGs desde junho, para essa pesquisa, e assim consegui o contato de cada um de vocês (em cópia nosso contato da cooperativa).

A tese de doutorado em administração na Unisinos tem como título:

Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas

O objetivo geral é:
Analisar como as características do sistema cooperativista brasileiro influencia a Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas.

Para avançar na pesquisa estamos convidando-os para responder a pergunta a seguir (no questionário abaixo - só é necessário marcar).

Não vai levar um minuto.

Com os dados das respostas poderemos identificar a rede de contatos.

Com esta pesquisa poderemos indicar novos caminhos que nos levem a aprender para inovar e manter a sustentabilidade econômica e social de nosso negócio.

Conto com vocês!

Forte abraço

P.s.: Anexo seguem as cartas de apresentação das instituições patrocinadoras desta pesquisa.

Está com problemas para ver ou enviar este formulário?

PREENCHER NO FORMULÁRIOS GOOGLE

Este é um convite para você preencher o formulário:

Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas

Endereço de e-mail *



Somos infinitas possibilidades



ESCOOP
FACULDADE DE TECNOLOGIA DO COOPERATIVISMO

Quando você tem alguma dúvida técnica (Comunicação/Marketing) você recorre a alguma destas pessoas abaixo? (pode marcar mais de uma pessoa) *

- Edson Moacir de Moraes CELETRO - COOPERATIVA DE ELETRIFICAÇÃO CENTRO JACUÍ LTDA
- Wilson Wagner CERILUZ - COOPERATIVA REGIONAL DE ENERGIA E DESENVOLVIMENTO LUÍ LTDA
- Valdir Velozo CERMISSÕES - COOPERATIVA DE DISTRIBUIÇÃO E GERAÇÃO DE ENERGIA DAS MISSÕES
- Simone França CERTAJA ENERGIA - COOPERATIVA REGIONAL DE ENERGIA TAQUARI JACUÍ
- Marco Aurélio Weber CERTEL ENERGIA - COOPERATIVA DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA TEUTÔNIA
- Mateus Willers CERTHIL DISTRIBUIÇÃO - COOPERATIVA DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ENTRE RIOS LTDA
- Nilmar IOP CERVALE - COOPERATIVA DE ELETRIFICAÇÃO RURAL DO VALE DO JAGUARI LTDA
- Carine Andréia Guiehl COOPERLUZ - COOPERATIVA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA FRONTEIRA NOROESTE
- Raissa Grissuti COOPERNORTE - COOPERATIVA REGIONAL DE ENERGIA E DESENV. DO LIT. NORTE LTDA
- Raquel Lazzarotto COPREL - COOPERATIVA DE ENERGIA
- Lisiane Castro Castilho COSEL - COOPERATIVA SUDESTE DE ELETRIFICAÇÃO RURAL LTDA
- Edevaldo Stacke CRELUZ - COOPERATIVA DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA
- Sérgio Miotto CRERAL - COOPERATIVA REGIONAL DE ELETRIFICAÇÃO RURAL DO ALTO URUGUAI LTDA

Enviar

Powered by
Google Forms

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Crie seu próprio formulário do Google.

Ilecki Forgiarini
Pesquisador do Núcleo de Pesquisa em Gestão de Cooperativas - ESCOOP
Coordenador do MBA em Gestão de Cooperativas - FACCAT e ESCOOP
Doutorando em Administração - UNISINOS

Fonte: Elaboração própria, 2018.

APÊNDICE H: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Tese Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas

Deivid Ilecki Forgiarini

Orientador Prof^o Jorge Renato de Souza Verschoore

Problema de Pesquisa

Como as características do Cooperativismo influenciam a Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas?

Objetivo de Pesquisa

Analisar como as características do Cooperativismo influenciam a Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas.

Pesquisador responsável: Me. Deivid Ilecki Forgiarini

Entrevistado: Simone França – Comunicação CERTAJA –
Pré-Teste | 15/02/2019

Roteiro de Entrevista Semiestruturada

1. Como você compreende o cooperativismo?
2. No dia a dia tem alguma diferença entre a cooperativa e a empresa não cooperativa?
3. Como você vê a relação interinstitucional da sua cooperativa com outras cooperativas?
4. Como é a sua relação com os colegas de mesma profissão das outras cooperativas?
5. Você confiaria nos seus colegas de outras cooperativas?
 - 5.1 Os relacionamentos com colegas de outras cooperativas geram confiança?
6. Você prefere ter um resultado melhor de forma individual ou um resultado satisfatório de forma coletiva?
 7. Como é aplicado o conhecimento adquirido nos cursos e capacitações realizados?
 - 7.1 Como você vê os cursos de capacitações oferecidos pela FecoerGs e pelo SESCOOP?
 8. Quais os estímulos organizacionais para a realização de mudanças de processos e práticas na cooperativa?
 - 8.1 Como a cooperativa vê os erros advindos destas mudanças?
9. Como você avalia as metodologias utilizadas nos cursos e eventos para capacitação?

APÊNDICE I: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Tese Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas

Deivid Ilecki Forgiarini

Orientador Prof^o Jorge Renato de Souza Verschoore

Problema de Pesquisa

Como as características do Cooperativismo influenciam a Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas?

Objetivo de Pesquisa

Analisar como as características do Cooperativismo influenciam a Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas.

Pesquisador responsável: Me. Deivid Ilecki Forgiarini

Entrevistado:

Dia:

Roteiro de Entrevista Semiestruturada

A. Conte um pouco sobre a sua história na sua função e na cooperativa e no cooperativismo.

10. Como você compreende o cooperativismo?

11. No dia a dia tem alguma diferença entre a cooperativa e a empresa não cooperativa?

12. Como você vê a relação interinstitucional da sua cooperativa com outras cooperativas?

13. Como é a sua relação com os colegas de mesma profissão das outras cooperativas?

13.1 Você poderia contar algumas situações?

14. Você confiaria nos seus colegas de outras cooperativas?

14.1 Os relacionamentos com colegas de outras cooperativas geram confiança?

15. Você prefere ter um resultado melhor de forma individual ou um resultado satisfatório de forma coletiva?

16. Como é aplicado o conhecimento adquirido nos cursos e capacitações realizados?

16.1 Como você vê os cursos de capacitações oferecidos pela Fecoergs e pelo SESCOOP?

17. Quais os estímulos organizacionais para a realização de mudanças de processos e práticas na cooperativa?

17.1 Como a cooperativa vê os erros advindos destas mudanças?

18. Como você avalia as metodologias utilizadas nos cursos e eventos para capacitação?

B. Que outras sugestões você daria para aumentar a aprendizagem entre as cooperativas?