



## **Redes Interorganizacionais e as Organizações Individuais: Transposição da Cultura Coletiva para a Organizacional**

**Andrieli Diniz Vizzoto<sup>1</sup>**

**Breno Augusto Diniz Pereira<sup>2</sup>**

**Leander Luiz Klein<sup>3</sup>**

**Samuel Ferreira de Mello<sup>4</sup>**

**Resumo:** As redes interorganizacionais se constituem pela união de diversas organizações com objetivos em comum, com elementos como estrutura, cultura e valores organizacionais. Este trabalho busca compreender as mudanças culturais e organizacionais pelas quais passam as organizações por participarem em redes interorganizacionais. O estudo trata de uma pesquisa qualitativa, no qual foram realizadas entrevistas com empresários pertencentes às redes interorganizacionais como forma de obtenção de dados para realização empírica do estudo. Como resultados da pesquisa, podem-se destacar adaptações realizadas pelas empresas (como na implementação de softwares de gestão), aprendizagem com rotinas práticas diárias e mudança no comportamento e crenças dos empresários. Ficou evidenciado também que as empresas associadas com mais tempo de envolvimento com a rede, principalmente na gestão, tinham mais facilidade de compreender a rede como uma extensão da organização, resultando em trocas culturais mais profundas.

**Palavras-chave:** Redes Interorganizacionais. Cultura Interorganizacional. Valores Organizacionais.

### **Interorganizational Networks and the Individual Organizations: transferring the collective culture to the organizational**

**Abstract:** The interorganizational networks are the gathering of different organizations with common objectives, with elements as structure, culture and organizational values. This research has aimed to understand the cultural and organizational changes through which the organizations go as they join an interorganizational network. This study is a qualitative research; interviews were performed with businesspeople, whose organizations are part of interorganizational networks, as a way to gather data for the empirical study. Some results were: the adaptations necessary for the companies (as management software implementation), daily routines and practices, constant learning and change in the behavior and beliefs of the company owners. It is also obvious that the older companies

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração. Antonio Meneghetti Faculdade. E-mail: [avizzoto@gmail.com](mailto:avizzoto@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Administração. Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: [brenodpereira@gmail.com](mailto:brenodpereira@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutorando em Administração. Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: [Kleander88@gmail.com](mailto:Kleander88@gmail.com)

<sup>4</sup> Mestre em Administração. Faculdade Integrada de Santa Maria. E-mail: [samuelfmello@gmail.com](mailto:samuelfmello@gmail.com)

in the network, especially those which get involved in the network management, find easier to understand the network as an organizational extension, resulting in deeper cultural exchange.

**Keywords:** Interorganizational Networks. Interorganizational Culture. Organizational Values.

## 1. Introdução

De acordo com Fuhse e Mützel (2011) as redes são um composto culturalmente constituído de processos de interações comunicativas, inseparáveis da cultura, da estrutura, da linguagem e dos laços relacionais criados dentro de um grupo. Estes fatores não podem ser isolados ao se estudar redes interorganizacionais. É necessário entender o todo e seus nós, isto é, as relações formadas não só pelos sujeitos ou organizações, mas pelas interações que surgem entre estes e suas diferentes formas de comunicação, estruturas e culturas organizacionais.

Pereira (2005) afirma que uma rede interorganizacional pode ser definida como a organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, normalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência. Este arranjo organizacional é uma forma que as empresas encontram para permanecerem no mercado de forma competitiva. Estas redes se diferenciam dos demais tipos de relações de cooperação existentes por alguns motivos: a) são organizações jurídicas formalmente constituídas; b) não têm um prazo de existência determinado; c) buscam atingir os objetivos dos associados assim como almeja atingir os seus próprios objetivos; d) o processo de tomada de decisão é, geralmente, realizado de forma participativa; e) possuem uma estrutura organizacional independentemente das empresas associadas.

Na criação de uma rede interorganizacional existem muitos fatores que influenciam as organizações a ingressarem nela, assim como durante o seu desenvolvimento. Porém, o entendimento do processo de adaptação das empresas à nova forma de atuarem e as mudanças envolvidas nesse processo são ainda pouco exploradas. Lama e Shrestha (2011) argumentam, por exemplo, que pouco se pensa nas diferenças culturais que podem existir entre as organizações da rede. Acrescenta-se a isso as questões de como essas diferenças influenciam na rotina de cada um dos associados? Como os associados lidam com essas diferenças? Quais as mudanças percebidas por eles após a entrada na rede? Estes questionamentos que instigam e conduzem a realização desta pesquisa.

No entender de Larentins (2007), para o desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais, não basta ter parceiros bem escolhidos e com objetivos claros e comuns,

é preciso confiança, comprometimento, interação, cooperação e valores compatíveis entre as organizações. Nesse sentido, acrescenta-se a noção de adaptação e mudança por parte das empresas, dada a influencia desses aspectos. O objetivo deste artigo é compreender as mudanças culturais e organizacionais ocorridas nas organizações por participarem em redes interorganizacionais.

O intuito de estudar essa influência cultural da rede e mudança nas organizações associadas é constituir um aporte para o melhor entendimento das redes e seu desenvolvimento, e verificar como isso influências as organizações. Mudanças, interações, cultura e redes, são fatores importantes na dinâmica e interação social, todavia a conexão entre estes fatores permanece relativamente pouco desenvolvida (HÅKANSSON *et al.*, 2009; MISCHE, 2011).

## **2. Redes, cultura e mudanças organizacionais**

As redes interorganizacionais se constituem por uma combinação dos recursos materiais e simbólicos das organizações integrantes. Para atingir os objetivos conjuntos é preciso uma gestão efetiva na rede que, por sua vez, necessita, dentro outros aspectos, de comunicação ativa e consenso entre os parceiros quanto as principais atividades a serem desenvolvidas. Nesta tentativa de obter um alinhamento quanto aos objetivos e propósitos da rede, as orientações culturais de cada organização são também importantes, pois influenciam na maneira de agir destas e na consolidação das ideias e ações do grande grupo, a rede.

A cultura pode ser definida como um sistema de significados e símbolos em comum, comportamentos e valores partilhados em uma organização (ALVESSON, 2002). Cultura organizacional pode ser descrita como um conjunto de crenças, comportamentos, artefatos, símbolos, práticas e valores. De acordo com Schein (2004) a cultura organizacional consiste na combinação destes com as crenças dos membros da organização sobre os comportamentos apropriados. Assim, a cultura envolve crenças e comportamentos, existindo em diversos níveis até os mais profundos da organização, e está presente em todas as características da vida organizacional (HOFSTEDE, 2001).

Damanpour *et. al.* (2012) argumentam que a cultura organizacional demonstra o comportamento dos atores sociais e influencia nas práticas e nas interações destes. Por meio das interações dos atores sociais (no caso desse artigo, as organizações) é possível observar as diferenças ou semelhanças de valores no grupo em que eles estão inseridos. Apesar da diversidade e das diferenças entre os atores sociais ser algo valioso para o surgimento de

novas ideias e propósitos, demasiadas diferenças podem se tornar um obstáculo para definição e consecução de objetivos.

Em seu estudo, Chen, Liu e Jiang (2010) direcionam a questão das “distâncias culturais” e mencionam que estas podem se tornar um obstáculo para atingir os objetivos de um arranjo colaborativo, afetando, conseqüentemente, o desempenho deste e podendo até mesmo causar desinteresse dos seus membros pela falta de resultados. Johann (2004) explica que para relações colaborativas tornarem-se um veículo efetivo na geração de vantagens competitivas, é importante que cultura organizacional das empresas membras seja adaptativa, mesmo que estas empresas tenham uma cultura densa.

As diferenças e “distâncias culturais” entre as empresas podem gerar problemas para realização das atividades conjuntas quando não devidamente minimizadas. No entendimento de Popp *et al.* (2014), uma maneira de mitigar e diminuir o distanciamento e as diferenças entre as empresas parceiras durante o desenvolvimento da rede, seria identificar e discutir abertamente as culturas e modos de ação subjacentes das organizações membros e desenvolver estruturas e processos para a rede que refletem a diversidade dos recursos encontrados dentro das organizações membros. No estudo desenvolvido por Larentis (2007) o autor escreve que nos relacionamentos interorganizacionais existe uma cooperação construtiva que exige certo alinhamento e compartilhamento de aspectos relacionados à cultura.

Em situações que não há um nível mínimo de alinhamento quanto a estes aspectos são estabelecidas normas e regras que guiam os comportamentos do grupo para evitar o atrito. No entanto, o ponto negativo destas regras é que elas acabam enrijecendo o arranjo cooperativo e limitando sua maneira de agir diante de certas circunstâncias. Bhaskaran e Gligorovska (2009) são mais radicais e mencionam que um desentendimento cultural entre as partes que trabalham em conjunto pode causar prejuízos e aumentar os riscos de trabalho conjunto. Por isso ressalta-se a importância da adaptabilidade e mudança das organizações associadas da rede. Para Ovseiko e Buchan (2012), em relações de cooperação e parcerias, o alinhamento entre as culturas organizacionais influencia positivamente tanto o sucesso individual quanto o coletivo.

Nesse contexto cooperativo, a rede interorganizacional acaba exercendo certa pressão exterior nas organizações que fazem parte dela ao direcionarem as empresas parceiras a se adaptarem à rede. Ferreira e Armagan (2011) mencionam que, em um arranjo organizacional como as redes, existe certa interdependência entre as organizações e as atividades e ações desenvolvidas pela rede que diminuem a autonomia dos membros da rede. Nesse sentido,

Barringer e Harrinson (2000, p. 383) definem a redes como uma “configuração com uma empresa local central na organização das interdependências de um complexo conjunto de empresas”.

Argumenta-se, nesse artigo, que as redes interorganizacionais, assim como uma organização individual, constituem uma cultura organizacional, com valores, estrutura de relações, processos, planejamento, entre outros aspectos próprios, que acabam influenciando na maneira de as organizações parceiras se comportarem e agirem. A perspectiva de uma cultura organizacional no âmbito da rede é algo construído ao longo do tempo, com o desenvolvimento dos relacionamentos, integrando e modificando (mesmo que minimamente) os valores de cada organização, pois é a partir destes que é possível formar uma visão comum, estipular objetivos e gerir conflitos entre as organizações (LARENTIS, 2007). Tubin e Levin-Rozalis (2008) descrevem que como a cooperação é construída por meio da interação social ao longo do tempo, com uma cultura corporativa compatível e com normas compartilhadas.

Os relacionamentos em rede, no entendimento de Perim e Filho (2007), auxiliam na circulação de recursos materiais e simbólicos como padrões culturais, normas e valores, formando um caminho para a mudança organizacional, permitindo a difusão de valores e ações em comum entre a rede e as organizações. Para Provan, Fish e Sydow (2007), um grupo mais específico de organizações dentro da rede de empresas acaba, geralmente, exercendo um papel mais central na criação de práticas e normas da rede, refletindo a cultura e valores das outras organizações.

Na concepção de Ferreira e Armagan (2011) as redes também podem ser o caminho para as organizações ficarem mais próximas de novos fornecedores, distribuidores e bancos, além de viabilizarem o acesso a recursos financeiros, informações, conhecimento e tecnologias. Estes elementos ajudam a gerar vantagens competitivas as empresas parceiras e obterem diferenciais e benefícios que possibilitam a obtenção de melhor desempenho. Dessa, forma essa interação entre as empresas gera certa mudança nas organizações em rede, nas suas ações e resultados, podendo também afetar aspectos intrínsecos destas, como sua cultura e seus valores.

A seguir, são expostos e explicados os procedimentos metodológicos deste trabalho que possibilitaram a coleta de dados para uma análise empírica a respeito do objeto de estudo do artigo. Esses delineamentos metodológicos também esclarecem a maneira que os dados foram analisados nos itens subsequentes deste trabalho.

### 3. Método de Pesquisa

Esta pesquisa classifica-se como exploratória, pois pretende desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias precedentes, oferecendo ao seu final, problemas mais precisos ou hipóteses para pesquisas posteriores (GIL, 1999). Outra característica dessa pesquisa é sua abordagem qualitativa, por descrever e tentar compreender determinado fenômeno com base nos relatos dos atores sociais (SAMPIERI *et al.*, 2006). Além disso, nesse trabalho utiliza-se um universo de significados que é estudado e compreendido em sua própria realidade e vivência em um nível de atuação onde for mais adequado utilizar dados não numéricos (MINAYO, 1999).

A realização de entrevistas foi a escolha metodológica feita para obter dados que pudessem auxiliar na resposta ao objetivo deste trabalho. Julgou-se apropriado a utilização deste instrumento de pesquisa por que ele permite investigar o tema com mais detalhes por possuir uma estrutura flexível composta por questões abertas sobre o tema a ser explorado (BRITTEN, 1995). Foram entrevistados oito empresários de três redes interorganizacionais de diferentes ramos de atuação (rede de imobiliárias, rede de venda de produtos esportivos e uma rede de supermercados). Os entrevistados foram denominados, para fins de análise de suas falas, como E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8 respectivamente.

A realização das entrevistas ocorreu entre os meses de junho e outubro de 2013, e ocorreram de maneira presencial. Tal escolha pela presença na entrevista se deu pela possibilidade de refazer perguntas não compreendidas e tirar dúvidas com o entrevistado durante a condução da entrevista técnica. As entrevistas, com a devida autorização e concordância do entrevistado, foram gravadas, e para facilitar a posterior análise dos dados foram transcritas. Para análise dos dados foi utilizado o *software* NVivo 10, que auxilia no processo de comparação e formulação de categorias.

A análise dos dados foi realizada de maneira tal que se possibilita identificar elementos e indicadores referentes ao objeto de estudo deste trabalho. As categorias de análise foram constituídas não a priori, a partir de um processo de categorização dos dados que foi realizado a partir da similaridade das falas dos entrevistados. Isto facilitou a identificação dos principais aspectos que, na percepção dos associados entrevistados, levaram a mudanças nas empresas, e possibilitou a comparação dos dados empíricos obtidos na pesquisa de campo com os elementos teóricos sobre o assunto. Estes resultados são descritos e explorados nas seções seguintes, nas quais são apresentados os postulados dessa pesquisa sobre o tema.

## **4. Apresentação dos Resultados**

### **4.1. Categorias de análise**

Nesta parte do trabalho são apresentadas as categorias de análise não a priori constituídas a partir dos relatos dos entrevistados, por meio da codificação das falas dos entrevistados por analogia. O intuito da adoção de categorias de análise não a priori é aproveitar as informações dos entrevistados para entender o objeto de análise desse artigo e clarificar a apresentação dos resultados. As categorias definidas foram: (1) o papel da rede, (2) mudança organizacional, e (3) fatores de mudança.

#### **4.1.1. O papel da rede**

No estudo de Corsten, Gruen e Peyinghaus (2011) verifica-se que os autores desenvolveram um estudo com o objetivo de avançar no entendimento do papel das relações interorganizacionais nas operações e atividades das empresas que cooperavam. Eles introduzem a ideia de que a troca de informação e a partilha de conhecimentos entre as empresas parceiras exerce uma influência direta no desempenho e no nível de inovação dessas empresas.

Nesse estudo, também se pode verificar que os entrevistados mencionavam e citavam frequentemente o papel da rede no exercício de suas atividades. O papel da rede é um dos elementos que ajuda a criar um entendimento de como as empresas visualizam a rede e quais os benefícios auferidos da interação com outras empresas. Procurou-se explorar as falas dos entrevistados nesse sentido. Nos trechos de E1, E4 e E7, destacados a seguir, pode-se verificar qual seria esse papel que a rede exerce e quais os objetivos relacionados.

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

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

O que a gente encontrou na rede que não esperava talvez encontrar... é essa convivência *né (sic)*... essa relação de, assim de confiança, muito grande a parceria, a amizade, a convivência. [...] então a rede pra mim especialmente foi muito bom, *né (sic)*. (E7).

Estas falas permitem avançar na compreensão do papel executado pelas redes no exercício e melhoria das atividades dos seus parceiros. Em cada um dos trechos pode-se verificar uma percepção diferente e é possível fazer uma distinção de três papéis distintos. No trecho destacado da fala de E1, é possível compreender que o papel forte dessa rede é seu sistema de compras, o qual propicia vantagem competitiva aos integrantes a partir de um menor preço de compra de produtos. Na fala de E4 é possível verificar o papel que o entrevistado atribui à rede como um local valioso para troca de informações. Ele visualiza a rede com um ambiente onde as informações e conhecimento podem ser compartilhado, tornando-se assim valiosa para o associado. Já, no trecho de E7 verifica-se o valor atribuído aos laços e relacionamentos estabelecidos com outras empresas. O papel da rede nesse caso, aparentemente, é de um veículo confiável para descoberta de novas oportunidades a partir de fortes relações de confiança.

Assim, o papel que a rede exerce no cotidiano de atividades e nas rotinas dos associados pode variar de uma rede para outra. A maneira que os próprios associados enxergam o arranjo cooperativo é diferente, e assim, não necessariamente, a mudança percebida por cada um deles é igual.

#### **4.1.2. Mudança cultural e organizacional**

De acordo com Biscoli (2002) as mudanças culturais em uma organização geralmente se desenvolvem através de movimentos significativos – como a decisão de entrar em uma rede interorganizacional. No caso das redes e parcerias é preciso unir crenças e opiniões diferentes, trabalhar os laços afetivos e a geração de confiança para compreender quais contribuições mais profícuas podem ser realizadas e como estas influenciam e direcionam à mudança organizacional.

Alguns dos comentários e trechos das entrevistas geraram resultados sobre quais mudanças ocorreram nas empresas parceiras ao ingressarem em redes. As falas de E2, E3 e E8 remetem a essa questão das mudanças.

Um divisor de águas foi a questão de compras. Quando eu comecei no mercado eu perdia 80%, digamos assim, do meu tempo no mercado atendendo vendedores, fazendo compras, pesquisando preços e ainda muitas vezes comprando mal. Hoje é

só lançar os pedidos no sistema, o sistema seleciona o melhor preço, e eu só vejo chegar a mercadoria. Isso facilitou meu negócio. (E2)

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

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

Estas falas permitem verificar certas mudanças e o crescimento e melhoria das empresas parceiras a partir das práticas e atividades desenvolvidas e oferecidas pela rede. Na fala de E2 pode-se perceber claramente a facilidade e agilidade que a rede proporcionou a sua empresa no que diz respeito ao processo de compra de mercadorias, fato que também foi timidamente mencionado pelo entrevistado E3. E8, por sua vez, fala claramente da profissionalização do seu trabalho e negócio. Outras mudanças também mencionadas foram à adoção de fachadas, utilização da marca da rede, uniforme, adoção de ferramentas e produtos, participação em eventos, que acontecem de forma mais programada.

Pode-se ressaltar também, a partir dos trechos das falas de E2, E3 e E8, mudanças nos comportamentos e atitudes dos associados. Mudanças estas que não acontecem por imposição da rede e sim por convivência, por contato com os outros membros da rede, e pela própria consciência do gestor de que esta modificação pode ser positiva para a organização. O resultado da mudança organizacional é a o efeito da própria mudança, e nas redes interorganizacionais os laços podem significar uma influência nas ações e resultados que as associadas terão (FERREIRA e ARMAGAN, 2011). Um dos fatores que leva as organizações a alcançar determinados resultados é a cultura organizacional. Desta forma, estas pequenas mudanças podem significar uma diferença final nos resultados, um gestor com mais tempo para se dedicar à empresa, uma forma diferente de negociar, um treinamento mais profissional para que os funcionários saibam atender melhor. Estes, entre outros, podem parecer ações isoladas, mas no fim têm repercussões em toda a organização e como esta opera.

Conforme Magnani (2005) os atores sociais interagem com o espaço não apenas empregando-o como um cenário onde ocorrem as relações sociais, mas como produto do acúmulo da prática social dos agentes e como um fator determinante para estas práticas. Assim, a rede se torna um ambiente de interação que propicia as trocas de práticas organizacionais, que aos poucos resulta em modificações em práticas, valores, crenças, atitudes que podem influir em toda a organização. E já que uma das características de uma empresa é a habilidade de se beneficiar de seus relacionamentos, compreender os relacionamentos interorganizacionais do ponto de vista cultural é imprescindível, segundo Beugelsdijk, Koen e Noorderhaven (2006), ainda para que as organizações passem a compreender as mudanças que podem vir através destes relacionamentos e possam controlar e planejar melhor estas mudanças.

#### 4.1.3 Fatores de mudança

Nessa parte do trabalho explora-se os fatores de mudança nas organizações participantes de redes identificados, de maneira geral, a partir dos relatos entrevistados. O que se pode dizer é que a rede é influenciada pelos associados que conduzem a rede conforme suas necessidades, e estes, por sua vez, são influenciados pelas decisões e atribuições direcionadas pela rede. A interação entre associados e rede é o que alavanca as capacidades de trocas de conhecimento, de mudança nos comportamentos e em adaptações que vão se tornando novos valores adquiridos e apreendidos. Em geral, esta interação funciona de forma positiva, estimulando novos comportamentos que sejam mais seguros, mais lucrativos, mais bem-sucedidos tanto para redes interorganizacionais quanto para às organizações que fazem parte destas.

Nesse contexto, alguns fatores puderam ser observados e se salientaram na avaliação das falas dos entrevistados. Estes fatores ofereciam um cenário propício para determinadas mudanças nas organizações, dado o contato com outras culturas, formas de organização, valores e rotinas. Estes fatores são apresentados no Quadro 1, no qual também são descritos exemplos de mudança, as categorias de base e a ordem de transposição, ou seja, quem influencia a mudança e para quem ela é direcionada.

Fator de mudança	Exemplos de mudança	Categorias base	Ordem de transposição
Ferramentas	- Cadastro/informações passam a ser compartilhados; - Novas formas de realizar compras e	Ferramentas que a rede oferece	Rede ↓

	orçamentos;		Associada
<b>Implementar novidades na organização</b>	- Gestor leva da rede certas obrigações que atingem os colaboradores todos, como uso do uniforme;	Participação do proprietário na empresa	Rede ↓ Associada
<b>Gestão da rede</b>	- Implementação de planejamento da rede; - Capacidade de tomada de decisão na rede; - Ampliar visão de mercado e gestão;	Participação na gestão da rede	Associada ↓ Rede
<b>Visão de futuro positiva</b>	- Planos e metas organizacionais que se deseja atingir através da rede; - Planos e metas para a rede envolvendo a participação dos associados;	Visão de futuro	Rede ↕ Associada
<b>Participação na rede</b>	- Participação em reuniões periódicas da rede com demais associados; - Criação de laços de confiança e amizade dentro do ambiente da rede;	Papel do associado na rede	Rede ↕ Associada
<b>Aprendizado</b>	- Mudanças facilitando as rotinas organizacionais; - Aprendizagem compartilhada sobre gestão do próprio negócio; -Relacionamentos interorganizacionais;	Mudança na associada	Rede ↓ Associada

**Quadro 1: Fatores de mudança nas empresas associadas de redes**

Fonte: elaborado pelos autores

Referente a estes fatores de mudança ordenados no Quadro 1, pode-se dizer que o fator denominado de “ferramentas” é o que direciona muitas mudanças no dia-a-dia das empresas associadas. Essa ferramentas são atividades e ações que a rede oferece e alteram determinados procedimentos dos associados para que o grupo todo possa ter um padrão quanto a realização destas atividades e ações. Essa ferramenta requer que a empresa associada se adapte a uma nova forma de trabalhar.

A implementação de novidades na empresa requer participação do proprietário desta para a efetivação das propostas da rede. A transposição não ocorre se não for através deste, já que a maioria das redes não tem participação efetiva de seus colaboradores ou mesmo da comunidade. Além das ferramentas, a participação do gestor leva para a organização outras

ações da rede que geram mudanças exteriores como adaptações na fachada, marca, uso de uniformes, implementação de sistemas de qualidade.

Nem outro sentido na ordem de transposição, há a participação dos associados na gestão da rede, um elemento que se demonstrou chave nesta pesquisa para criar pontos de constituição de uma cultura da rede. Isso por que o associado, ao participar da gestão da rede (mesmo não exercendo um cargo de gerência) influencia nas decisões da rede de maneira mais direta, além de poder direcionar algumas metas, planos e ações da rede de acordo com a própria visão e seu modo de organizar e realizar tarefas. Assim, o associado acaba por transpor um pouco da sua cultura organizacional para a rede.

Em relação ao que definimos como “visão de futuro positiva” pode-se dizer que esse fator exerce um papel parecido com o de participação na gestão da rede, porém funciona em ambas as direções. Identificou-se isso por que quando o associado enxerga a rede de maneira benéfica para a sua organização, este se esforça para participar e alcançar os objetivos conjuntos da rede. Mas o alcance destes também o beneficiam, pois ele participou na discussão e proposição destes objetivos. Desta maneira, ambas as partes obtém ganhos potenciais, a rede com mais participação ativa dos membros, e os associados com uma rede que oferece benefícios e possibilidades futuras de ganhos.

Por fim, o aprendizado gera mudanças tanto organizacionais quanto culturais na empresa associada, pois envolve um processo que conduz a melhorias organizacionais e adaptações na rotina de trabalho que mudam o comportamento e valores de uma organização. As interações entre os associados da rede possibilitam esse aprendizado por meio da troca de informações e das possibilidades de comunicação oferecidas pela rede. Nesse ínterim, os aspectos apreendidos são providos da relação com outros associados e também dos procedimentos e especializações que a rede realizava nas atividades executadas.

## **5. Considerações Finais**

A cultura organizacional é constituída por meio do conjunto de crenças e comportamentos dos membros de uma organização, podendo ser interferida pelo contexto externo em que a organização está inserida. Nesse artigo, teve-se como objetivo compreender as mudanças culturais e organizacionais ocorridas nas organizações por participarem em redes interorganizacionais. Com esse objetivo, pode-se verificar fatores que interferem na cultura de empresas associadas de redes.

Com base nos resultados que foram explicitados, é possível compreender que há sim uma transposição cultural entre redes interorganizacionais e associados. A rede, por meio da

constituição de suas formas de organização, cultura, valores e planejamento próprio, influencia os seus integrantes quanto a suas formas de atuação e ações tomadas no exercício das atividades. As organizações integrantes da rede também modificam seus comportamentos pela convivência entre os associados e participação na gestão da rede. Essa influência gera uma modificação em relação o que a organização faz e como ela faz individualmente. Esta relação entre os associados é o que, alavanca mudança nos comportamentos, atitudes e ações dos associados, modificando suas culturas organizacionais.

Em geral, esta relação entre as empresas integrantes da rede funciona de forma positiva, estimulando novos comportamentos que sejam mais seguros, mais lucrativos, mais bem-sucedidos tanto para redes interorganizacionais quanto para às organizações que fazem parte destas. Por isso, é relevante o planejamento das atividades da rede de forma tal que todas as empresas possam visualizar certo nível de geração de valor em suas atividades e que o papel de cada uma das empresas seja determinado para o alcance de melhores resultados.

Ressalta-se que os resultados e apontamentos desse artigo não indicam um caminho único e determinante para todas as relações entre as redes e as organizações, porém é um começo para entender como estas relações ocorrem. Sugere-se como pesquisas futuras a verificação pontual de fatores que mais influenciam na cultura organizacional nessas relações empresas – redes por meio de pesquisas quantitativas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BARRINGER, B.; HARRISON, J. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, vol. 26, p. 367-403, 2000.

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

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

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

BRITTEN, N Qualitative Research: Qualitative interviews in medical research. **British Medical Journal**, v.311. p. 251 – 253, 1995.

CORSTEN, D.; GRUEN, T.; PEYINGAUS, M. The effects of supplier-to-buyer identification on operational performance – an empirical investigation of inter-organizational identification in automotive relationships. **Journal of Operations Management**, v.29, p.549-560, 2011.

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

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

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

HÅKANSSON, H.; FORD, D.; GADDE, L.-E.; SNEHOTA, I.; WALUSZEWSKI, A. **Business in Networks**. Chichester: John Wiley & Sons, 2009.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

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

LARENTIS, F.. Marketing de Relacionamento e Cultura Organizacional: uma perspectiva Interorganizacional. **XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, Setembro, 2007.  
MAGNANI, J.G.C.. Os circuitos dos jovens urbanos **SciELO**. Setembro, 2005.

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

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

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

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

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

PEREIRA, B.A.D.. Estruturação de relacionamentos horizontais em rede. **Tese (Doutorado em Administração)**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

POPP, J.; MILWARD, H. B.; MACKEAN, G.; CASEBEER, A.; LINDSTROM, R. **Inter-organizational networks: A critical review of the literature to inform practice.** Washington, DC: IBM's Business of Government center, 2014.

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

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa.** São Paulo: McGrall-hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership: a dynamic view.** San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

TUBIN, D.; LEVIN-ROZALIS, M. Interorganizational cooperation: the structural aspect of nurturing trust. **International Journal of Public Sector Management**, v. 21, n. 7, p. 704-722, 2008.