

REDE DE APRENDIZAGEM, APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL E APRENDIZAGEM DE REDE: DEFINIÇÕES

Julieta K. Watanabe Wilbert, Me.¹;

Andrea Valeria Steil, Dra.²;

Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra.³;

RESUMO

Recentemente, a aprendizagem organizacional tem sido estendida em nível de rede. Nesse contexto, termos como *network learning*, *learning network* e *interorganizational learning* emergem na literatura, e polissemias são identificadas em publicações sobre a matéria. O objetivo do artigo é apresentar as diferenciações entre os termos a partir de uma revisão integrativa de literatura. Como resultado, conclui-se que os construtos podem ser semelhantes na forma léxica (*network learning* e *learning network*) ou apresentar associações (ex.: *interorganizational learning*), porém, apresentam distinções quanto ao significado, e portanto, são construtos distintos. Apresenta-se adicionalmente um construto em construção: a aprendizagem de rede (*network learning*) e sua relevância como um construto a ser explorado em pesquisas no campo da gestão organizacional, quando transformações de setores inteiros de atuação no mercado são requeridas.

Palavras-chave: Aprendizagem de rede; Rede de aprendizagem; Aprendizagem interorganizacional; Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

Recently, organizational learning has been extended at the network level. In this context, terms such as network learning, learning network, and inter-organizational learning emerge in the literature, and polysemies are identified in several publications on the subject. The objective of the article is to present the differentiation among such terms based on an integrative literature review. As a result, it was concluded that the constructs can be similar in lexical forms (network learning and learning network) or in associational forms (ex.: inter-organizational learning), however, they present different meanings and therefore are different constructs. Additionally, network learning as a new construct is presented, highlighting its relevance as a subject to be explored in organizational management research when changes in a whole market sector are required.

Keywords: *Network learning. Learning network. Inter-organizational learning. Organizational learning.*

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC - Florianópolis – Brasil. Correo electrónico: julieta.wilbert@gmail.com.

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC - Florianópolis – Brasil. Correo electrónico: andreasteil@egc.ufsc.br.

³ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC - Florianópolis – Brasil. Correo electrónico: gtude@egc.ufsc.br.

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização da economia em meio a mudanças cada vez mais frequentes, organizações têm buscado a participação em redes interorganizacionais, usufruindo de uma potencial aprendizagem mútua, benéfica para atingimento de objetivos organizacionais (Wegner, 2011). A formação de redes interorganizacionais em razão de fusões, de aquisições ou de formações de alianças estratégicas, podem promover rapidez nas respostas ao cenário atual (Morandi & Sgobbi, 2011) alicerçadas em princípios de cooperação (Wegner, 2011). Há situações em que isso se torna imperativo, como nos casos de alianças na forma de *joint ventures* (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2008). Diante de tais assertivas, o fenômeno da aprendizagem das organizações, que pode ocorrer a partir de relações interorganizacionais, desperta a atenção de pesquisadores (Wegner, 2011), já que a Aprendizagem Interorganizacional (AIO) pode apresentar elementos que a diferenciam da Aprendizagem Organizacional (AO) (Peters, Pressey, & Johnston, 2016), ainda que a primeira esteja diretamente vinculada à segunda (Crossan, Lane, & White, 1999; Knight, 2002; Mozzato & Bitencourt, 2014).

Um olhar para os últimos dez anos na literatura internacional sobre aprendizagem em organizações sugere que interações em redes interorganizacionais fortalece a dinâmica da aprendizagem [intra]organizacional, pois esta se expande para o contexto externo às organizações. Por meio de noções sobre aprendizagem das organizações “em” e “através de” redes (Coghlan & Coughlan, 2015), ampliam-se as fontes de conhecimento para as organizações.

Em uma incursão exploratória em artigos científicos internacionais que associam redes a aprendizagem, chamam a atenção três termos que são encontrados no percurso: *network learning*, *learning network* e *interorganizational learning*. Observou-se que, nem sempre tais termos e os seus significados utilizados pelos diversos autores, são convergentes. Por isso, a presente pesquisa se propõe a identificar as definições atribuídas a esses construtos em pesquisas publicadas. Durante a investigação, descobriu-se que *network learning* é um construto ainda em construção, proposto por Knight (2002) em uma perspectiva de que redes interorganizacionais aprendem, da mesma forma que organizações aprendem. Nessa visão, “*network learning*” é abordado em paralelismo ao construto Aprendizagem Organizacional. Assim, o objetivo desta pesquisa é explicitar a distinção entre os construtos que envolvem “rede” e “aprendizagem” (*learning network*, *network learning* e *interorganizational learning*),

além de apresentar, de forma introdutória, o construto “*network learning*” sob a perspectiva proposta por Knight (2002).

Por conseguinte, a pergunta de pesquisa é: que definições são encontradas para construtos que envolvem os termos “*network*” e “*learning*” em publicações no campo dos estudos organizacionais? O presente estudo faz um recorte em redes interorganizacionais, ou seja, redes formadas por organizações. Dessa forma, não se consideram artigos com esses construtos em contexto de redes formadas por grupos ou indivíduos. O método de pesquisa empregado é a revisão integrativa de literatura em duas bases científicas (*Web of Science* e *Scopus*) e posterior identificação de definições para os construtos estudados.

O artigo estrutura-se da seguinte forma: após a presente introdução, a seção 2 apresenta os procedimentos metodológicos. A seção 3 traz os resultados da revisão integrativa da literatura, para que na sequência, na seção 4, sejam apresentadas as discussões. Finalmente o artigo se encerra com as considerações finais.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa utilizou como método a revisão integrativa da literatura sobre aprendizagem no campo de organizações, com o objetivo de responder à pergunta de pesquisa explicitada anteriormente. A revisão integrativa adequa-se na exploração de temas emergentes (Torraco, 2005), e permite incluir pesquisas teóricas e empíricas, para melhor compreender um determinado fenômeno (Whittemore & Knafl, 2005). No presente caso, compreender as distinções entre construtos com termos semelhantes justifica a escolha do método. Utilizaram-se as bases *Web of Science* (WoS) e *Scopus* pela relevância científica e por publicarem somente trabalhos revisados por pares. Segundo Gibb, Sune e Albers (2017), “*network learning*” frequentemente está associada a “*interorganizational learning*”. De fato, esse construto emergiu, principalmente nas palavras-chaves, em trabalhos dos outros dois construtos estudados: “*learning network*” e “*network learning*”.

Por isso, foram utilizadas inicialmente as *queries*: “*network learning*” or “*interorgani*ational learning*” em “título”, para a localização de estudos com potencial fornecimento de resposta à pergunta de pesquisa. Tal critério partiu do pressuposto que artigos que explicitam construtos no título, tendem a apresentar as suas definições no seu corpo. Limitou-se a busca nas áreas de ciência sociais, administração e gestão, por ser o ambiente organizacional o foco da presente pesquisa. A *Scopus* retornou 145 artigos, dos quais foram excluídos 82 deles, por não serem aderente ao contexto de organizações, ou

trataram-se de redes sociais ou neurais. A *Web of Science* retornou 36 artigos, dos quais 33 foram retidos pela aderência ao escopo do presente trabalho. Após a união dos artigos de ambas as bases e a exclusão das duplicações, resultaram 44 artigos a serem analisados na íntegra. O artigo de Easterby-Smith, Lyles e Tsang (2008) foi adicionado a posteriori, por se tratarem de autores citados em grande parte dos trabalhos recuperados na revisão.

O mesmo procedimento foi repetido para “*learning network*”. A busca na *Scopus* retornou 211 artigos, dos quais 42 eram estudos situados em contexto de organizações. A busca na *Web of Science* retornou 33 artigos, dos quais foram considerados 23 trabalhos, a partir do critério de aderência aos objetivos deste estudo na leitura dos títulos e resumos. Dos 65 artigos somados de ambas as bases, eliminadas as duplicidades e lidos os artigos na íntegra, foram considerados 18 artigos para integrar o presente estudo.

Os 63 artigos selecionados – *portfolio* final - foram analisados qualitativamente considerando “a presença ou ausência de uma característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomada em consideração” (Bardin, 2011, p. 27). No presente estudo, concentrou-se na busca de definições nos textos, empregadas por diversos autores sobre os construtos pesquisados neste artigo.

3 RESULTADOS

Assim como Aprendizagem Organizacional (AO) e Organizações de Aprendizagem (OA) são construtos distintos, discernir os termos selecionados para este artigo é importante para o avanço do conhecimento no campo da gestão da aprendizagem em contextos que transcendem organizações. Publicações pesquisadas sugerem que construtos que envolvem “*network*” e “*learning*” associados estão sujeitos a polissemias. Esta seção descreve o conjunto de combinações dos dois termos e suas definições encontradas na literatura revisada. Conforme mencionado em Procedimentos Metodológicos, apresenta-se também o construto “*interorganizational learning*”, a por fim, apresenta-se o novo construto “*network learning*”.

3.1. *LEARNING NETWORK (LN)* – REDE DE APRENDIZAGEM (RDA)

O construto “*learning network*”, em português, Rede de Aprendizagem (RDA), enfatiza em seu conceito o objetivo explícito de aprendizagem por parte dos membros da rede. O construto emerge predominantemente na área da educação, associado ao ensino à distância, como um *locus* onde indivíduos (alunos) aprendem. Redes de Aprendizagem são, por isso,

consideradas como estratégia pedagógica para educadores para processos de aprendizagem de indivíduos.

No escopo de redes formadas por organizações, identificaram-se estudos sobre RDA. Em tais casos, trata-se de redes para que organizações aprendam, dentro da concepção da metáfora de organizações que aprendem (Huysman, 2000). No Quadro 1, apresentam-se as definições de RDA de organizações, identificadas nos estudos analisados:

Quadro 1 - *Learning Network* – Rede de Aprendizagem é...

| | |
|--|--|
| 1... uma rede formada por organizações que interagem com o objetivo explícito de aprendizagem conjunta. | Knight (2002); Peters, Pressey e Johnson (2016); Storbacka e Nenonen (2015). |
| 2 ...uma rede construída formalmente com a finalidade explícita para compartilhamento de conhecimento entre seus membros, e aumento de conhecimento. | Bessant e Tsekouras citados por Melo e Beck (2015); Bessant <i>et al.</i> (2012). |
| 3 ... uma rede cuja função primária e explícita é a criação de eventos de aprendizagem. | Alasoini (2018); Bessant e Francis (1999); Skerlavaj, Dimovski e Desouza (2010), Wohlfarth <i>et al.</i> (2017). |
| 4 ... um lócus com uma arquitetura propícia para aprendizagem por meio de interação de membros de uma rede. | Carvalho e Goodyear (2018). |
| 5 ... o conjunto de colaborações voluntárias que promovem a <i>expertise</i> de organizações. | Goldstein <i>et al.</i> (2017); Levin e Knustad (2003); Meijs, Prinsen e De Laat (2016). |
| 6 ... uma organização de aprendizagem. | Manring (2007); Manring e Moore (2006). |

Fonte: Autores

As definições do Quadro 1 sugerem que RDA pode ser compreendida como um arranjo que as organizações adotam para fins de suas aprendizagens por meio de interações mútuas, e que o destaque do significado da expressão *learning network* se encontra no propósito da rede. O termo RDA é utilizado para redes cuja finalidade explícita é a aprendizagem das organizações que dela fazem parte. A definição apresentada por Goldstein *et al.* (2017), Levin e Knustad (2003) e Meijs, Prinsen, e De Laat (2016) (item 5) não contraria essa ideia, pois os autores mencionam que o objetivo da rede é a promoção de *expertise*, a qual, por sua vez, resulta de processo de aprendizagem.

Embora possa ocorrer aprendizagem das organizações que participam de redes, ela [a aprendizagem] pode não ser o foco de uma rede. A título de exemplo, citam-se organizações que integram redes para compartilharem recursos (Leys, 2010; Müller-Seitz, 2012), que buscam inovações conjuntas (Cooper & Shumate, 2012), ou que reúnem esforços para enfrentarem desastres naturais (Hermansson, 2016). Esses exemplos trazem um outro construto relevante que emerge em temas sobre aprendizagem associada a redes - a aprendizagem interorganizacional – a qual é apresentada na seção subsequente deste artigo.

3.2 INTERORGANIZATIONAL LEARNING (IOL) – APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL (AIO)

Organizações que aprendem com conhecimento que provém de fora de suas fronteiras, vivenciam o processo de aprendizagem em redes interorganizacionais (Janowicz-Panjaitan & Noordehaven, 2008) ainda que o fim específico da rede não seja este. Emerge na literatura a expressão “*Learning in Network*” – Aprendizagem em Rede (AER), que se traduz na ocorrência de aprendizagem de um sujeito (indivíduo, grupo ou organização) quando participa de redes (Morandi & Sgobbi, 2011; Peters, Pressey, & Johnston, 2016) . Quando a aprendizagem ocorre com organizações de uma rede, a literatura denomina de *interorganizational learning* (IOL) - Aprendizagem Interorganizacional (AIO). Trata-se de um processo de aprendizagem realizada por organizações em contexto de redes interorganizacionais (Knight, 2002; Knight & Pye, 2004; 2005), e por consequência, a AIO pode ser considerada como uma particularidade da Aprendizagem em Rede (AER) (*Learning in Network*).

Dentre os construtos objetos desta pesquisa, a AIO é o que apresenta maior frequência nos artigos selecionados para este estudo, conforme indica o Quadro 2. A literatura nacional apresenta autores que se dedicam ao estudo da AIO, tais como Estivalet et al. (2009), Almeida et al. (2012) e Mozzato e Bitencourt (2014, 2018), dentre alguns dos pesquisadores identificados. São os seguintes significados atribuídos à AIO:

Quadro 2 - *Interorganizational Learning* – Aprendizagem Interorganizacional é...

| | |
|--|--|
| 1...um processo no qual as organizações aprendem umas com as outras, seja por imitação, ou por meio de processo de <i>benchmarking</i> . | Ammons e Roenigk (2015); Bruneel, Yli-Renko e Clarysse (2010); Greve (2005); Halachmi e Woron (2013) Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008); Lui (2009) |
| 2...um processo de intercâmbio de conhecimento colaborativo entre organizações distintas, em que se enfatiza a ação coletiva que potencializa os resultados das organizações da rede. | Badir e O’Connor (2015); Beck e Schott (2012); Bruneel, Yli-Renko e Clarysse (2010); Estivalet, Pedrozo e Begnis (2008); Holmqvist (2003); Yang et al. (2014); Mozzato e Bitencourt, 2018. |
| 3... o processo de aprendizagem que a organização realiza no quarto nível no framework 4i, quando incorpora conhecimentos externos oriundos de interações entre as organizações de uma rede. | Benn, Edwards e Angus-Leppan (2013); Crossan et al. (1999); Mozzato e Bitencourt (2014). |
| 4...a extensão da AO que permite aumentar o conhecimento organizacional, por meio de relações interorganizacionais. | Choi e Ko (2012) |
| 5...um nexos de atividades de conhecimento coletivo conduzido por organizações parceiras, com orientações de aprendizagem competitiva e cooperativa. | Fang, Tsai e Lin (2010) |
| 6...a aprendizagem no contexto de grupos de organizações que cooperam entre si de forma proativa. | Knight (2002); Mozzato e Bitencourt (2014; 2018) |

| | |
|---|-----------------------------------|
| 7...um processo de aprendizagem em contexto interorganizacional em que os agentes de aprendizagem podem ser indivíduos, grupos ou organizações. | Knight e Pye (2005) |
| 8...um processo de aquisição, criação, compartilhamento, interpretação e disseminação de conhecimento entre organizações. | Manuj, Omar e Yazdanparast (2013) |
| 9...um processo dinâmico em relações cooperativas interorganizacionais, que podem ocorrer em espaços sociais estruturados ou não, gerando episódios de aprendizagem, sendo parte de um <i>continuum</i> de uma aprendizagem organizacional. | Mozzato e Bitencourt (2014) |

Fonte: Autores.

A partir do Quadro 2 pode-se concluir que há convergências nas interpretações semânticas relacionadas à AIO por parte dos diversos autores mencionados. Isto sinaliza que o construto encontra-se consolidado dentro do campo da aprendizagem organizacional. Em resumo, entende-se a AIO é um processo de aprendizagem que ocorre para além das fronteiras organizacionais, e que o aprendiz pode ser o indivíduo, o grupo ou a organização (Knight, 2002; Mariotti, 2012). Em se tratando do contexto de AO, a AIO pode ser compreendida como sendo o quarto nível de aprendizagem, acima da organização (Crossan *et al.*, 1999; Knight, 2002; Knight & Pye, 2004; 2005; Mozzato & Bitencourt, 2014). A AIO é essencialmente um processo de interação (Mozzato & Bitencourt, 2014) entre as organizações que compartilham informações, e com isso, acrescenta conhecimentos obtidos por meio das relações interorganizacionais (Cho & Ko, 2012). É um processo de cooperação entre organizações que não exclui, contudo, a competição (Mozzato & Bitencourt, 2014; 2018).

3.3 NETWORK LEARNING (NL) – APRENDIZAGEM DE REDE (ADR)

À primeira vista, *network learning* pode induzir o leitor ao significado de Aprendizagem em Rede (AER), cuja definição foi explicitada anteriormente. Na literatura selecionada para esta pesquisa, a expressão “*network learning*” é apresentada sob diferentes entendimentos nos artigos pesquisados (Quadro 3).

Quadro 3 - Network Learning – Aprendizagem de Rede é...

| | |
|---|---|
| 1 ...a aprendizagem de um grupo de organizações enquanto grupo. Ela gera mudança comportamental e cognitiva do grupo de organizações, e não apenas de algumas isoladamente. | Gibb, Sune e Albers (2017); Knight (2002); Knight e Pye (2004); Knight e Pye (2005); Van Herk <i>et al.</i> (2015); White (2008). |
| 2 ...quando as redes aprendem enquanto redes. A evidência de que redes aprendem se dá por meio das mudanças que ocorrem em suas propriedades. | Knight e Pye (2004); Knight e Pye (2005); Storbacka e Nenonen (2015). |
| 3 ... a aprendizagem de organizações em uma coletividade, onde a rede funciona como uma espécie de memória. | Beckman e Haunschild (2002). |

| | |
|--|--|
| 4 ...aprendizagem e gestão do conhecimento coletivo . | Zhang, Gregory e Neely (2016). |
| 5 ...um <i>locus</i> onde as organizações de uma rede aprendem por interações com parceiros, que as influenciam nas suas tomadas de decisão. | Beckman e Haunschild (2002); Lee, Ryu e Kang (2014). |

Fonte: Autores.

Observa-se no Quadro 3 que para a expressão “*network learning*”, os diferentes autores enfatizam aspectos distintos:

- A. Processo de aprendizagem coletiva (itens 1, 3 e 4).
- B. Mudanças na rede como evidência de aprendizagem da rede (itens 1 e 2).
- C. Locus para aprendizagem coletiva (item 5)

Conforme as definições anteriores descritas neste trabalho, o significado apresentado no item 3 cabe também na definição de Aprendizagem Interorganizacional (AIO). (“*interorganizational learning*”). Da mesma forma, o significado atribuído no item 5 emerge em publicações como Rede de Aprendizagem (RDA) (“*learning network*”). Tal indica que a expressão “*network learning*” é empregada para fenômenos distintos por diferentes autores.

Dentre os artigos sobre “*network learning*” conforme significado atribuído nos itens 1 e 2, o artigo seminal de Knight (2002) intitulado *Network Learning: Exploring learning by interorganizational networks* se destaca por apresentar um significado novo para a expressão, propondo-o como um novo construto dentro do campo da aprendizagem organizacional. A autora apresenta *network learning* como um processo que ocorre no quarto nível de aprendizagem, depois de indivíduo, grupo e organização (Crossan *et al.*, 1999). Nessa abordagem, a rede interorganizacional é o agente de aprendizagem, ou seja, uma rede pode aprender, e “*network learning*” é o processo de aprendizagem que possibilita que a rede aprenda. O aprendizado (aqui no sentido de resultado de processo de aprendizagem) de uma rede é manifestado pelas mudanças de suas propriedades, tais como: mudanças em interpretações, práticas e estrutura da rede (Knight, 2002). A ideia central é que uma rede aprende como um ente único, e transcende a ideia de que organizações que lhe fazem parte aprendem individualmente. “*Network learning*” é, portanto, a “aprendizagem de um grupo de organizações enquanto grupo” (Knight & Pye, 2004, p. 474). Storbacka e Nenonen (2015) reiteram o conceito de Knight (2002), e enfatizam de que “*network learning*” é diferente de aprendizagem por meio de redes, pois trata-se de redes que aprendem.

Para distinguir esse novo construto dos outros apresentados anteriormente, propõe-se em português o nome de Aprendizagem “de” Rede (ADR) para o construto “*network learning*” no significado atribuído por Knight (2002). Com isso sugere-se que a partícula “de”

enfatize a rede como sujeito da aprendizagem, e se diferencie de aprendizagem “em” rede ou da Aprendizagem Interorganizacional.

A partir da revisão de literatura apresentada, discutem-se a seguir as distinções entre os construtos, as compreensões sobre os mesmos, bem como as implicações teóricas e práticas a partir das definições identificadas neste artigo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Dentre os construtos tratados neste trabalho, Rede de Aprendizagem (RDA) (“*learning network*”) é possivelmente o mais familiar aos leigos, uma vez que situa-se, com certa frequência, em contexto de educação e relaciona-se com aprendizagem de indivíduos. O construto traz consigo a ideia de Ba (Nonaka & Takeuchi, 1997), de uma rede onde se aprende, um espaço ou uma configuração onde pessoas ou organizações interagem para finalidade de aprendizagem.

No contexto acadêmico, a Aprendizagem Interorganizacional (AIO) (“*interorganizational learning*”), pelo número representativo de publicações e convergência na definição de diversos autores, pode ser considerado como um construto consolidado. Contudo, ainda figura entre os temas recentes no campo do estudo em organizações, e possui amplo campo aberto para pesquisas. De acordo com o que se apreendeu da literatura revisada, a AIO pode ser entendida como um caso particular da Aprendizagem em Rede - AER (“*learning in network*”), isto é, aprendizagem em contexto de rede por parte de organizações.

A AIO muitas vezes recebe apoio das RDA para atingimento dos objetivos da rede. Um exemplo clássico é o caso das Redes de Aprendizagem da Toyota, quando esta formou uma rede com seus fornecedores para fins de ganho de competitividade no mercado automotivo, e criou dentro da mencionada rede, algumas Redes de Aprendizagem para disseminação de conhecimento específico na rede (Dyer & Nobeoka, 2000).

O construto Aprendizagem de Rede - ADR (“*network learning*”) encontra-se ainda em construção, e como tal, necessita de estudos a nível teórico e empírico. A ADR é, portanto, um conceito ainda em estágio nascente, identificado por Knight (2002), e descrito como um fenômeno de aprendizagem da rede como um todo, da rede como um ente único que aprende, assim como uma organização aprende, nas concepções de AO e de AIO.

Aprendizagem em Rede (AER) e Aprendizagem Interorganizacional (AIO) diferem, portanto, da Aprendizagem de Rede (ADR). Nas primeiras, o sujeito que aprende é a organização, ao passo que na ADR, o aprendiz é a rede.

Há uma questão que surge nas discussões sobre as semânticas dos termos levantados neste artigo: qual a relevância em se fazer a distinção entre AIO e ADR? A diferença pode parecer sutil, porém, há implicações teóricas e práticas nela contida. Em termos teóricos, trata-se de compreender fenômenos distintos, embora associados: a literatura sugere que a AIO é um antecedente para a ADR (Knight, 2002; Knight & Pye, 2004; 2005).

Do ponto de vista prático, a ADR sugere que para que ela ocorra, mecanismos de coordenação e de governança da rede passam a ser fatores críticos de sucesso para transformações em nível de rede. De forma simplista, na AIO cada organização se encaminha para a rede interorganizacional com propósitos e intenções alinhados aos seus objetivos organizacionais individuais. Já na ADR, as organizações se voltam para a rede visando a um objetivo comum. Há um propósito da rede em alinhar as organizações em prol de objetivos que beneficiem a todos os membros da rede. Ou seja, os objetivos na ADR são coletivos, e não apenas de cada organização individual. Tal fato sugere uma possível necessidade de um mecanismo de orquestração de processos sinérgicos e sincronizados com todos os membros da rede. Em tempos de globalização e de necessidade de transformação de setores inteiros de atuação, o construto Aprendizagem de Rede – ADR, pode dar subsídios na compreensão de como gerenciar redes de organizações para transformações de toda a rede. Nos tempos atuais é relevante considerar que interdependências econômicas, processuais e mercadológicas passam a ensejar que os participantes da rede compartilhem os objetivos, que, ao serem atingidos, beneficiem igualmente cada organização.

Como limitação da presente pesquisa, reconhece-se que o recorte utilizado para a seleção dos artigos não descarta polissemias adicionais dos construtos analisados, que porventura possam figurar na literatura sobre o tema. Por isso, sugere-se que se explicita a definição de “*learning network*”, “*network learning*” e “*interorganizational learning*” de forma acurada quando elas forem utilizadas nas pesquisas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi identificar na literatura as definições para *learning network*, *interorganizational learning network learning*, e os aspectos que as distinguem. Tal se reveste de importância sobretudo no contexto de estudos acadêmicos, onde a precisão semântica é central para as investigações científicas. Concluiu-se que existem polissemias com relação aos termos apresentados, sobretudo com relação a *network learning* (ADR) e *interorganizational learning* (AIO). Esses termos designam fenômenos distintos, embora a

literatura indique estarem relacionados, e ambos são relevantes no campo da gestão organizacional. A compreensão da AIO permite a gestão da aprendizagem das organizações individualmente, com base em conhecimento proveniente de redes a que pertencem, e assim, melhorarem seus níveis de competitividade. Já a compreensão da ADR permite a gestão de uma rede interorganizacional visando à melhoria da rede como um todo, e tal raciocínio torna-se oportuno sobretudo quando se vislumbra transformações de um setor inteiro de atuação. Para a ADR, pode-se encontrar um paralelismo entre a Aprendizagem Organizacional e Organizações que Aprendem (Easterby-Smith & Lyles, 2011): a primeira, de cunho teórico, fornece subsídios que permitem a gestão da segunda. Da mesma forma, a Aprendizagem de Rede pode vir a auxiliar na gestão de Redes que Aprendem.

Assim, para pesquisas futuras sugere-se estudos sobre o processo de ADR e os fatores que a influenciam. Ainda, um estudo bibliométrico sobre os construtos mencionados no presente artigo pode contribuir para que a comunidade científica possa acompanhar as evoluções no campo de estudos que associam redes e aprendizagem.

Agradecimento

Os autores agradecem à CAPES - Coordenação para o Amparo à Pesquisa de Nível Superior, pelo auxílio a esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Alasoini, T.(2018). Learning networks as a vehicle for improving the generative capacity of working-life development programmes, *Action Research*, 16(1),105-122.
- Almeida, K. N. T. De, Fischer, A. L., Takahashi, Freitag, B. B., Enoque, A. G., & De Brito, M. J. (2012). Cconfiguração de posições em uma comunidade epistêmica e sua relação com o sentido da aprendizagem em redes interorganizacionais: estudo de caso no campo da biotecnologia. *Rev.Adm. Mackenzie*, 13(6), Edição Especial, 77-106.
- Ammons, D. N. & Roenigk, D. J.(2015). Benchmarking and interorganizational learning in local government, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 309-335.
- Badir, Y. & O'Connor, G. (2015). 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*, 32(1), 154-169.
- Bardin, L. Análise de conteúdo. Trad.: RETO, L.A.; PINHEIRO, A.São Paulo: Edições 70, 279p, 2011.
- Beck, R. & Schott, K. (2012). The Interplay of Project Control and Interorganizational Learning: Mitigating Effects on Cultural Differences in Global, Multisource ISD Outsourcing Projects. *Business & Information Systems Engineering*, 4, 183-192.

- Beckman, C.M. & Haunschild, P.R. Network learning: The effects of partners' heterogeneity of experience on corporate acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 92-124.
- Benn, S. & Edwards, M.; Angus-Leppan, T. (2013). Organizational Learning and the Sustainability Community of Practice: The Role of Boundary Objects. *Organization & Environment*, 26(2).184-202.
- Bessant, J. & Francis, (1999). D. Using learning networks to help improve manufacturing competitiveness. *Technovation*, 19, 373-381.
- Bessant, J., Alexander, A., Tsekouras, G., Rush, H., & Lamming, R. (2012). Developing innovation capability through learning networks. *Journal of Economic Geography*, 12(5), 1087-1112.
- Bruneel, J., Yli-Renko, & H. E.; Clarysse, B. (2010) Learning from experience and learning from others: how congenital and interorganizational learning substitute for experiential learning in young firm internationalization. *Strategic Entrepreneurship Journal* ,4, 164-182.
- Carvalho, L.; Goodyear, P.(2018). Design, learning networks and service innovation. *Design Studies*, 55, 27-53.
- Choi, S.& Ko, I. (2012). Leveraging electronic collaboration to promote interorganizational learning. *International Journal of Information Management*, 32, 550-559, 2012.
- Coghlan, D. & Coughlan, P. (2015). Effecting Change and Learning in Networks Through Network Action Learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 375-400.
- Cooper, K. R. & Shumate, M. (2012). Interorganizational Collaboration Explored Through the Bona Fide Network Perspective, *Management Communication Quarterly*, 26(4), 623-654.
- Crossan, M., Lane, H. W., & White, R. E.(1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Dyer, J. H.; Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21, 345-367.
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (2011). The Evolving Field of Organizational Learning and Knowledge Management. In: Easterby-Smith, M.; Lyles, M. A. (2011), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 2nd. ed., Wiltshire: Wiley.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. (2008). Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects. *Journal of Management Studies*, 45(4), 677-690.
- Estivaleta, V. De F. B., Campos, S.A.P., & Gomes, T.C. G.; Machado, M. Dos S. (2009). Ampliando a Compreensão sobre a Aprendizagem Interorganizacional: Um Estudo em uma Rede do Setor de Serviços. *Gestão & Regionalidade*, 25(75), 31-44.
- Fang, S-C., Tsai, F-S., & Lin, J. L. (2010). Leveraging tenant-incubator social capital for organizational learning and performance in incubation programme. *International Small Business Journal*, 28(1), 90-113.
- Gibb, J., Sune, A. & Albers, S. (2017). Network learning: Episodes of interorganizational learning towards a collective performance goal. *European Management Journal*, 35(1), 15-25.

- Goldstein, B.E.; Chase, C.; Frankel-Goldwater, L.; Osborne-Gowey, J.; Risien, J.; Schweizer, S. Transforming with a Soft Touch: Comparing Four Learning Networks. *Systems Research and Behavioral Science*, 34(5), 537-543.
- Greve, H. R. (2005). Interorganizational Learning and Heterogeneous Social Structure. *Organization Studies*, 26(7), 1025–1047.
- Halachmi, A.; Woron, A. M. (2003). Spontaneous Inter-Organizational Learning. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 16(2), 135-164, 2013.
- Hermansson, H. M. L. (2016). Disaster Management Collaboration In Turkey: Assessing Progress And Challenges Of Hybrid Network Governance, *Public Administration*, 94(2), 333–349.
- Holmqvist, M. (2003). A Dynamic Model of Intra- and Interorganizational Learning. *Organization Studies*, 24(1), 95–123.
- Janowicz-Panjaitan, M., & Noorderhaven, N. G. (2008). Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. *Research Policy*, 37, 1337–1355.
- Knight, L. (2002). Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. *Human Relations*, 55(4), 427–454.
- Knight, L. & Pye, A. (2004). Exploring the Relationships between Network Change and Network Learning. *Management Learning*, 35(4), 473–490.
- Knight, L. & Pye, A. (2005). Network learning: An empirically derived model of learning by groups of organizations. *Human Relations*, 58(3), 369-392.
- Lee, J.Y., Ryu, S., & Kang, J. (2014). Transnational HR network learning in Korean business groups and the performance of their subsidiaries. *International Journal of Human Resource Management*, 25(4), 588-608.
- Levin, M. & Knustad, G. (2003). Construction of Learning Networks—Vanity Fair or Realistic Opportunities? *Systemic Practice and Action Research*, 16(1), 3-19.
- Leys, M. (2010). Innovations and networks: the case of mental health care reforms in Belgium, *Journal on Chain and Network Science*, 10(2), 135-144.
- Lui, S.S. (2009). The Roles of Competence Trust, Formal Contract, and Time Horizon in *Interorganizational Learning*. *Organization Studies*, 30(4), 333–353.
- Manring, S.L. (2007). Creating and managing interorganizational learning networks to achieve sustainable ecosystem management. *Organization and Environment*, 20(3), 325-346.
- Manring, S.L. & Moore, S.B. (2006). Creating and managing a virtual inter-organizational learning network for greener production: a conceptual model and case study. *Journal of Cleaner Production*, 14(9), 891-899.
- Manuj, I., Omar, A. & Yasdanparast, A. (2013). The Quest for Competitive Advantage in Global Supply Chains: The Role of Interorganizational Learning. *Transportation Journal*, 52(4), 463-492.
- Meijs, C.; Prinsen, F.R.; De Laat, M.F. (2016). Evaluation of the functional status of learning networks based on the dimensions defining communities of practice. *International Journal of Web Based Communities*, 12(3), 279-295.
- Melo, S.; Beck, M. (2015). Intra and Interorganizational Learning Networks and the

- Implementation of Quality Improvement Initiatives: The Case of a Portuguese Teaching Hospital. *Human Resource Development Quarterly*, 26(2),155-183.
- Mariotti, F. (2012). Exploring Interorganizational Learning: a Review of the Literature and Future Directions. *Knowledge and Process Management*, 19(4), 215-221.
- Morandi, V., & Sgobbi, F. (2011). Learning in networks of SMEs: A Case Study in the ICT Industry. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 2 (1), 70-83.
- Mozzato, A. R. & Bitencourt, C. C. (2014). Understanding Interorganizational Learning Based on Social Spaces and Learning Episodes, *BAR*, 11(3), 284-301.
- Mozzato, A. R. & Bitencourt, C. C. (2018). Aprendizagem interorganizacional em Arranjo Produtivo Local: proposição de esquema conceitual analítico. *Desenvolvimento em Questão*, 45, 26-43, 2018.
- Müller-Seitz, G. (2012). Absorptive and desorptive capacity-related practices at the network level – the case of SEMATECH, *R&D Management*, 42(1), 90-99.
- Nonaka I.; Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. Trad. Rodrigues, A. B.; Celeste, P. M. Rio de Janeiro: Elsevier, 20, 288p.
- Peters, L. D., Pressey, A. D., & Johnston, W. J.(2016). Contingent factors affecting network learning. *Journal of Business Research*, 69, 2507–2515.
- Skerlavaj, M.; Dimovski, V.; Desouza, K. C. (2010). Patterns and structures of intra-organizational learning networks within a knowledge-intensive organization. *Journal of Information Technology*, 1-16. Available in <http://ssrn.com/abstract=1577766>.
- Storbacka, K. & Nenonen, S.(2015). Learning with the market: Facilitating market innovation. *Industrial Marketing Management*, 44, 73–82.
- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.
- Van Herk, S.; Rijke, J.; Zevenbergen, C.; Ashley, R.; Besseling, B. (2015). Adaptive co-management and network learning in the Room for the River programme. *Journal of Environmental Planning and Management*, 58(3), 554-575.
- Wegner, D. (2011). Aprendizagem interorganizacional: um estudo das redes horizontais de pequenas empresas. In: Antonello, C. S. *et al. Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 537-564.
- White, L. (2008). Connecting organizations: Developing the idea of network learning in inter-organizational settings. *Systems Research and Behavioral Science*, 25(6), 701-716.
- Whittemore, R.& Knafl, K. (2005) The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553.
- Wohlfarth, K.; Eichhammer, W.; Schломann, B.; Mielicke, U. Learning networks as an enabler for informed decisions to target energy-efficiency potentials in companies. *Journal of Cleaner Production*, 163, 118-127, 2017.
- Yang, S-M., Fang, S-C., Fang, S-R., & Chou, C-H. (2014). Knowledge exchange and knowledge protection in interorganizational learning: The ambidexterity perspective. *Industrial Marketing Management*, 43, 346–358, 2014.
- Zhang, Y.; Gregory, M.; Neely, A. (2016). Global engineering services: Shedding light on network capabilities. *Journal of Operations Management*, 42(43), 80-94.