Aprendizagem Organizacional em Contexto de Rede e Educação Corporativa: revisão de escopo

Organisational Learning in a Network Context and Corporate Education: A Scoping Review

Aprendizaje Organizacional en un Contexto de Red y Educación Corporativa: Una Revisión de Alcance

Estudo empírico

Carla Xavier dos Santos Kaufmann[1]
https://orcid.org/0000-0002-3371-3467
E-mail: carlaxsk2@gmail.com

Thaís Afonso Andrade[2]
https://orcid.org/0000-0002-7760-9266
E-mail: t.afonsoandrade@yahoo.com

Máira Pereira[1]
https://orcid.org/0000-0002-8950-2482
E-mail: mairapereira@uol.com.br

Camila de Sousa Pereira-Guizzo[2]
https://orcid.org/0000-0003-4197-8534
E-mail: camila.pereira@fieb.org.br

Daniel Pacheco Lacerda[3]
https://orcid.org/0000-0002-8011-3376
E-mail: daniel.lacerda@ufsc.br

[1] Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), Rio de Janeiro, Rio de Janeiro (RJ), Brasil

[2] Universidade Senai Cimatec, Salvador, Bahia (BA), Brasil

[3] Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina (SC), Brasil

Editora Associada Responsável:
Pricila de Souza Zarife
https://orcid.org/0000-0002-0187-0425

Como citar:
Kaufmann, C. S. X., Andrade, T. A., Pereira, M., Pereira-Guizzo, C. S., & Lacerda, D. P. (2026). Aprendizagem Organizacional em Contexto de Rede e Educação Corporativa: revisão de escopo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 26*, e25695. https://doi.org/10.5935/rpot/e25695

CC BY 4.0

Resumo: A educação corporativa desenvolve competências, conectando atores internos e externos em rede para promover a aprendizagem organizacional. Esta revisão de escopo teve como objetivo analisar a produção científica acerca da aprendizagem organizacional em contexto de rede e sua relação com a educação corporativa. A busca foi realizada nas bases Web of Science, Scopus e SciELO e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), considerando publicações entre 2016 e 2022. O processo de seleção dos estudos foi conduzido de acordo com o PRISMA-ScR, com auxílio do software Rayyan. Foram identificados 218 estudos, dos quais 29 atenderam aos critérios de elegibilidade e compuseram a amostra final. A análise mostrou que as universidades corporativas exercem papel ampliado na integração dos conhecimentos gerados e compartilhados em rede. No entanto, uma maior compreensão das práticas gerenciais para a educação corporativa, incluindo o desenvolvimento de métricas e indicadores para a aprendizagem organizacional em contextos de rede, ainda representa um desafio para os pesquisadores do campo.
Palavras-chave: aprendizagem organizacional, aprendizagem em rede, educação corporativa.

Abstract: Corporate education develops competencies by connecting internal and external actors in networks to promote organisational learning. This scoping review aimed to analyse the scientific literature on organisational learning in a network context and its relationship with corporate education. The search was conducted in the Web of Science, Scopus, and SciELO databases and the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD), considering publications from 2016 to 2022. The study selection process was conducted in accordance with PRISMA-ScR, with the support of Rayyan software. A total of 218 studies were identified, of which 29 met the eligibility criteria and comprised the final sample. The analysis showed that corporate universities play a broader role in integrating knowledge generated and shared through networks. However, a greater understanding of management practices for corporate education, including the development of metrics and indicators for organisational learning in network contexts, remains a challenge for researchers in the field.
Keywords: organizational learning, network learning, corporate education.

Resumen: La educación corporativa desarrolla competencias al conectar actores internos y externos en red para promover el aprendizaje organizacional. Esta revisión de alcance tuvo como objetivo analizar la producción científica sobre el aprendizaje organizacional en un contexto de red y su relación con la educación corporativa. La búsqueda se realizó en las bases de datos Web of Science, Scopus y SciELO y en la Biblioteca Digital Brasileña de Tesis y Disertaciones (BDTD), considerando publicaciones entre 2016 y 2022. El proceso de selección de los estudios se llevó a cabo de acuerdo con PRISMA-ScR, con el apoyo del software Rayyan. Se identificaron 218 estudios, de los cuales 29 cumplieron los criterios de elegibilidad y conformaron la muestra final. El análisis mostró que las universidades corporativas desempeñan un papel ampliado en la integración del conocimiento generado y compartido en red. Sin embargo, una mayor comprensión de las prácticas de gestión de la educación corporativa, incluido el desarrollo de métricas e indicadores para el aprendizaje organizacional en contextos de red, sigue representando un desafío para los investigadores del campo.
Palabras clave: aprendizaje organizacional, aprendizaje en red, educación corporativa.

Introdução

Viabilizar as estratégias de negócio de uma organização por meio do desenvolvimento de competências consideradas críticas para este fim, de forma contínua e sistemática, é a principal finalidade da educação corporativa (EC) ou da universidade corporativa (UC), considerados termos equivalentes (Eboli, 2014). Com base nos princípios da conectividade e da parceria, que fundamentam e orientam a implantação e a atuação de uma UC, são envolvidos atores internos e externos, aptos a contribuir com essa complexa missão (Eboli, 2014; Meister, 1999). Os atores internos são lideranças e especialistas das diferentes áreas de uma organização, capazes de disseminar a cultura organizacional e o conhecimento especializado. Os atores externos, por sua vez, agregam novos conhecimentos, métodos e técnicas com o objetivo de ampliar a base de conhecimentos existente na organização (Eboli, 2004; Meister, 1999). Sendo assim, a EC é uma prática com forte potencial para dinamizar o processo de aprendizagem intra e interorganizacional, pois estimula conexões e parcerias na busca intencional pela geração e incorporação de conhecimentos (Eboli, 2014; Meister, 1999).

Gerenciar essa dinâmica é um desafio para as UCs na contemporaneidade, visto que a competitividade e a inovação estão diretamente ligadas à capacidade de uma organização obter novos conhecimentos e incorporá-los às práticas de negócio (Araújo & Domingos, 2020). Para tal, as organizações devem desenvolver a aprendizagem não somente no nível individual, que pode se dissipar facilmente, mas também a aprendizagem organizacional (AO), em que o conhecimento é institucionalizado nos sistemas, estruturas e rotinas da organização (Antonello & Godoy, 2011). A AO se desenvolve a partir dos processos de aprendizagem intraorganizacional, que ocorrem internamente, e dos processos de aprendizagem interorganizacional, que transcendem suas fronteiras (Holmqvist, 2004).

O aprendizado interorganizacional (AIO) transcende as fronteiras de uma organização, haja vista que a relação das empresas com seus fornecedores, clientes, concorrentes e parceiros gera o compartilhamento de conhecimentos e experiências capazes de contribuir para sua capacidade de inovação e a melhoria do seu desempenho. Portanto, é essencial que as empresas gerenciem também esse processo de transferência de conhecimento (Easterby-Smith et al., 2008).

É notável que poucos estudos abordem a relação da aprendizagem intraorganizacional com a aprendizagem interorganizacional. Embora a aprendizagem derivada das relações interorganizacionais (AIO) complemente, significativamente, a aprendizagem desenvolvida internamente nas organizações, focada na busca de produtividade, rotinização, refinamento e elaboração das experiências existentes, também pode conduzir a empresa a uma visão limitada e à perda de oportunidades (Holmqvist, 2003; Laubek & Jensen, 2026). Assim, AO e AIO devem ser estudados conjuntamente, permitindo que uma maior compreensão sobre suas conexões e dinâmicas potencialize a institucionalização de aprendizados por uma organização específica, ou até mesmo para as demais organizações que atuam em processos de colaboração (Anand et al., 2021; Holmqvist, 2003). No contexto específico da educação corporativa, considerando sua característica de conectar atores internos e externos para cumprir sua missão, estudos conjuntos de AO e AIO se tornam ainda mais necessários.

Diante do exposto, este estudo tem por objetivo analisar a produção científica acerca da aprendizagem organizacional em contexto de rede e sua relação com a educação corporativa. Para tal, optou-se por uma revisão de escopo da literatura, por sua natureza exploratória, com vistas a mapear amplamente o panorama de um dado tema, guiado por perguntas de pesquisa mais abrangentes, intencionando sintetizar o conhecimento já publicado, apontar lacunas e sugerir agendas de estudos futuros (Munn et al., 2018; Peters et al., 2020; Tricco et al., 2018).

Este estudo é relevante para fortalecer a discussão nos campos da EC e da AO, pois favorece a compreensão do fenômeno da aprendizagem organizacional em contextos de rede e sua relação com as UC. Também é relevante para as lideranças organizacionais que buscam compreender como gerenciar melhor o aprendizado em alinhamento ao alcance dos objetivos estratégicos de uma organização. Além disso, ele revela novas práticas gerenciais voltadas para a gestão do aprendizado organizacional em contextos de rede, capazes de alavancar a melhoria nos processos de trabalho dos profissionais da área de EC.

Método

Este estudo é uma revisão de escopo (RE) baseada na metodologia delineada por Peters et al. (2015). Utilizou-se, ainda, o *checklist* PRISMA ScR (Tricco et al., 2018) para aumentar a confiabilidade nos processos de revisões dessa natureza. O manual do *Joanna Briggs Institute* foi empregado como base metodológica para a elaboração da RE (Peters et al., 2020). Um protocolo prévio foi desenvolvido e registrado na plataforma *Open Science Framework*.

De acordo com Peters et al. (2020), para formular a questão de pesquisa, foi adotado o mnemônico: População (P) – Literatura Científica; Conceito (C) – Aprendizagem Organizacional em Rede; e Contexto (C) – Educação Corporativa. Assim, a pergunta de pesquisa da RE foi construída: Quais são as evidências disponíveis na literatura acerca da aprendizagem organizacional em contexto de rede e sua relação com a educação corporativa?

As bases *Web of Science*, *Scopus* e *Scielo* (acesso via Cafe – Portal de Periódicos CAPES) e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) foram consultadas para identificar e recuperar os estudos a respeito do tema de interesse da RE. Na revisão de escopo, diferentemente da revisão sistemática da literatura, a etapa de avaliação da qualidade metodológica dos estudos identificados não foi realizada, uma vez que não é uma etapa obrigatória ou relevante para os resultados de uma RE (Peters et al., 2020). Ademais, por objetivar mapear de forma ampla a literatura disponível, é sugerida a inclusão da literatura cinzenta (*grey literature*), aspecto que alcança publicações como teses e dissertações (Peters et al., 2020).

A expressão de busca foi estruturada com o auxílio de uma bibliotecária, a partir das palavras-chave: "*corporate university*"; "*corporate education*"; "*organizational learning*"; "*inter-organizational learning*"; "*interorganizational learning*" e "*network*". Para a busca na BDTD, foram utilizados os mesmos termos em português: "educação corporativa"; "universidade corporativa"; "aprendizagem organizacional"; "aprendizagem interorganizacional"; "aprendizagem inter-organizacional" e "rede". Posteriormente, os operadores booleanos *AND* e *OR* foram acrescidos, compondo a string. Aponta-se, ainda, que a expressão de busca foi criada com base em algumas rodadas de pesquisas iniciais no Google Scholar. O objetivo era apenas identificar as principais palavras-chave relacionadas à aprendizagem organizacional em contexto de rede e educação corporativa, de modo a expandi-la para recuperar um maior número de estudos.

Os critérios para inclusão dos estudos selecionados foram: (I) pesquisas sobre AO em contextos de educação corporativa ou de interação em redes; (II) de qualquer delineamento publicado em periódicos científicos e em repositórios de teses e dissertações; (III) acessíveis *on-line*; e (IV) nos idiomas português e inglês, publicados entre os anos 2016 e 2022. Destaca-se que a justificativa para o período de busca se deveu à abrangência de estudos sobre a temática que compuseram o recorte temporal da RE. Os critérios de exclusão eleitos foram os seguintes: (I) pesquisas em anais de congressos; (II) trabalhos de conclusão de curso; e (III) livros e capítulos de livro.

A recuperação dos estudos foi executada com auxílio do *software* gerenciador de referências Zotero. Em seguida, os trabalhos recuperados foram exportados para o aplicativo *Rayyan* QCRI (Ouzzani et al., 2016), sendo que as pesquisas duplicadas foram descartadas. Logo após essa etapa, duas pesquisadoras, assegurando a realização do processo às cegas, por meio do recurso *blind on* que o aplicativo oferece, efetuaram a leitura dos títulos e resumos, incluindo e excluindo estudos, conforme especificações definidas nos critérios de inclusão e exclusão. As divergências foram resolvidas com o auxílio de uma terceira pesquisadora.

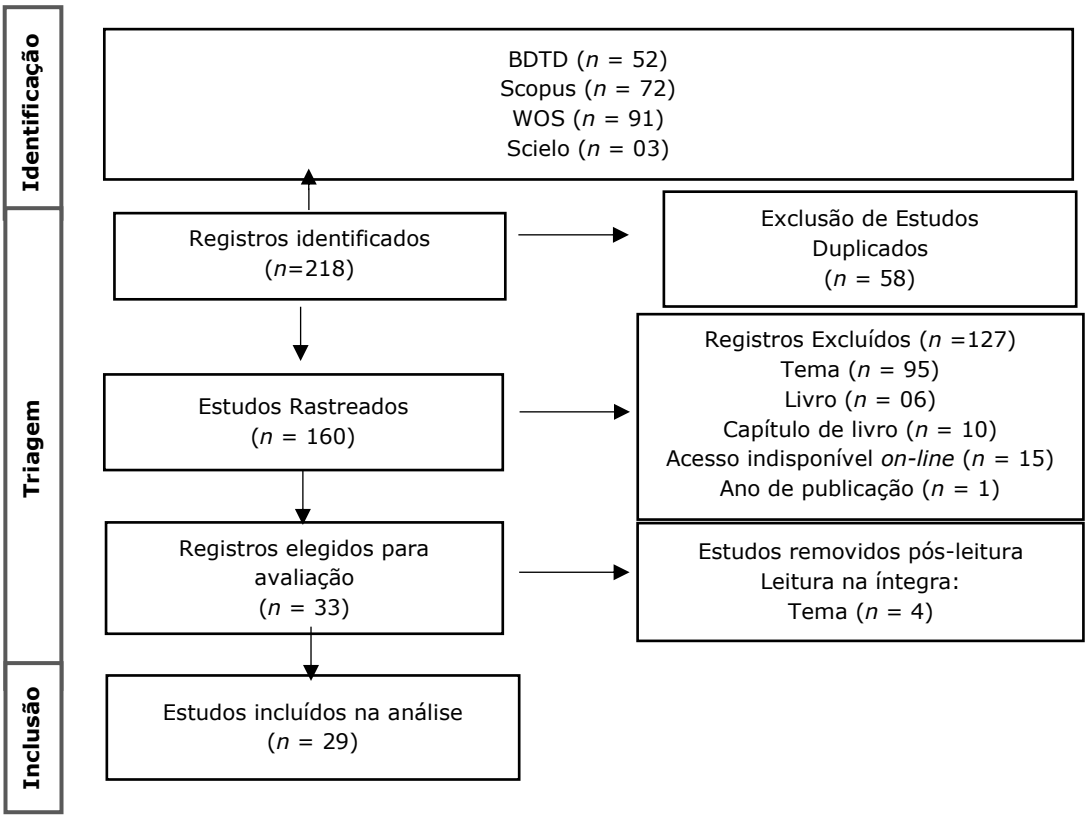
Posteriormente, elaborou-se tabela no Microsoft Excel para o registro e a organização das informações recolhidas dos artigos selecionados. Considerou-se autor e ano da publicação, desenho dos estudos, participantes da pesquisa, palavras-chave, país/instituição, delineamento, objetivo, tipo de estudo, periódico, instrumentos e técnicas, principais resultados, lacunas e pesquisas futuras. Essa organização teve o objetivo de proporcionar uma visualização dos dados e das informações significativas dos estudos da RE, separadamente e em conjunto, de forma articulada, orientando, assim, a análise realizada. Nessa etapa, quatro estudos foram excluídos. As divergências foram sanadas por consenso entre três pesquisadores e validadas por um quarto pesquisador.

Resultados

A pesquisa nas bases de dados encontrou 166 publicações e 52 no Banco de Teses e Dissertações (BDTD), somando 218 estudos, dos quais 58 foram excluídos por duplicidade. Após essa etapa, 160 registros passaram por uma avaliação que resultou na eliminação de 127 por não atenderem aos critérios de inclusão ou estarem de acordo com os critérios de exclusão. No total, 33 investigações foram analisadas na íntegra e, posteriormente, quatro estudos foram eliminados, resultando na amostra final de 29 estudos. Para a descrição da identificação, triagem e inclusão dos estudos, foi utilizado o *checklist* PRISMA (Page et al., 2021). A Figura 1 exibe tais passos.

Figura 1

Fluxograma do processo de triagem dos estudos



Fonte: PRISMA 2020 (Page et al., 2021).

Observou-se que a maioria dos estudos provém de artigos (24), sendo apenas quatro teses (Costa Filho, 2022; Forgiarini, 2019; Wilbert, 2019; Zandavalli, 2022) e uma dissertação (Borelli, 2016). Na Tabela 1, é possível identificar informações importantes para contribuir com a análise, relacionadas a autores, ano de publicação, país em que a pesquisa foi realizada, desenho do estudo e objetivo. Tais informações representam um extrato de todos os dados, consolidados em planilha Excel para facilitar a visualização conjunta da amostra.

Tabela 1

Dados dos artigos selecionados

Autor(es/as) e ano de publicação	País	Desenho do estudo	Objetivo
Anand et al. (2021)	França, Dinamarca e Rússia	Revisão da literatura	Revisar de forma abrangente a literatura sobre aprendizagem interorganizacional e mapear sua evolução e tendências usando técnicas bibliométricas.
Alerasoul et al. (2022)	Itália e Finlândia	Revisão sistemática da literatura	Acompanhar a evolução geral da literatura de AO juntamente com os conceitos inter-relacionados de aprendizagem na organização e orientação de aprendizagem organizacional.
Ouro Filho et al. (2020)	Brasil	Revisão integrativa	Sistematizar o conhecimento produzido sobre a aprendizagem interorganizacional em redes de micro e pequenas empresas, bem como colaborar para o crescimento de estudos sobre esse tema, apresentando caminhos ainda não explorados pela literatura revisada.
Sá Freire et al. (2016)	Brasil	Revisão bibliográfica	Modelar o processo de implantação da Universidade Corporativa em Rede (UCR), levando-se em consideração a importância da utilização da gestão do conhecimento para o atendimento das diferentes expectativas e interesses dos stakeholders do ecossistema organizacional.
Peronard & Brix (2019)	Dinamarca	Ensaio teórico	Consolidar a investigação existente sobre "redes de serviços" e enquadrar esta literatura como um novo "contexto de aprendizagem".

Autor(es/as) e ano de publicação	País	Desenho do estudo	Objetivo
Reagans (2022)	Estados Unidos	Ensaio teórico	Compreender a aprendizagem mútua baseada em rede.
Colet & Mozzato (2018)	Brasil	Ensaio teórico	Propor um framework que facilite a compreensão das contribuições da AIO para as micro e pequenas empresas (MPEs) que mantêm relações de cooperação interorganizacional.
Pu & Soh (2018)	China	*Survey*	Investigar como as subsidiárias exploram os fluxos de conhecimento incorporados nas redes internas e externas e apoiam o seu desenvolvimento em termos de escopo (amplitude das operações funcionais) e competência (capacidade de realizar atividades específicas).
Seo (2020)	Coreia	*Survey*	Investigar a relação entre aprendizagem interorganizacional, desempenho e o impacto moderador do capital social incorporado no relacionamento dos consórcios.
Braun et al. (2022)	Alemanha	Pesquisa-ação	Refletir sobre o processo de pesquisa-ação que apoiou e explorou o processo de aprendizagem numa cadeia de valor agroalimentar emergente na região de Berlim-Brandemburgo, no leste da Alemanha.
Borelli (2016)	Brasil	Estudo de caso múltiplo	Analisar as relações entre bases, processos e resultados de aprendizagem interorganizacional.
Forgiarini (2019)	Brasil	Estudo de caso múltiplo	Analisar como as características do cooperativismo influenciam a aprendizagem interorganizacional em cooperativas.
Chen et al. (2019)	China	Estudo de caso múltiplo	Explorar a gestão do conhecimento, suas funções, a interação e a dinâmica das universidades corporativas.
Brandão et al. (2018)	Brasil	Estudo de caso	Analisar como ocorre o processo de aprendizagem interorganizacional em uma rede paraibana de hotéis.
Chen et al. (2022)	China	Estudo de caso	Investigar a evolução das atividades de conhecimento da universidade corporativa e seu relacionamento, particularmente o papel do networking na gestão do conhecimento.
Gibb et al. (2017)	Nova Zelândia	Estudo de caso	Entender como as empresas se envolvem na aprendizagem em rede e como a aprendizagem em rede é coordenada em direção a uma meta de desempenho em uma rede interfirma horizontal.
Grüb & Martin (2019)	Alemanha	Estudo de caso	Obter os primeiros insights sobre os processos de comunicação e o fluxo de informações dentro da Rede de Cidades Saudáveis na Alemanha e analisá-los em relação aos processos de aprendizagem interorganizacional.
Eiriz et al. (2017)	Portugal	Estudo de ~~C~~caso	Enfocar o processo de interação entre organizações de uma rede de conhecimento como meio de promover a aprendizagem.
Wiewiora et al. (2020)	Austrália	Estudo de caso	Relatar como ocorre a aprendizagem entre níveis em uma organização global baseada em projetos (PBO).
Wilbert (2019)	Brasil	Estudo de caso	Compreender o processo de aprendizagem de uma rede (ADR) composta por organizações de diferentes países, à luz da aprendizagem multinível.
Zandavalli (2022)	Brasil	Estudo de caso	Compreender como as dinâmicas de extensão, interação e internalização da aprendizagem interorganizacional ocorrem em organizações inseridas na mesma rede interorganizacional.
Costa Filho (2022)	Brasil	Estudo de caso	Identificar os processos de negócio e desenvolver um modelo de sistema viável de uma rede de pesquisa que fomente o processo de inovação por meio da interação e colaboração com empresas.
Thomas (2021)	Índia	Estudo de caso único	Compreender os processos de aprendizagem organizacional em uma perspectiva relacional.
Usman et al. (2019)	Europa*	Estudo de caso único	Explorar como a empresa local Alpha Aviation aprende com a empresa multinacional europeia EM por meio do compartilhamento de conhecimento entre empresas e intraempresas.
Leung et al. (2019)	Estados Unidos	Qualitativa	Examinar um tipo de aprendizagem interorganizacional chamada Industry Peer Networks (IPNs) em pequenas empresas de TI.

Autor(es/as) e ano de publicação	País	Desenho do estudo	Objetivo
Siciliano (2017)	Estados Unidos	Qualitativa	Examinar diretamente os microprocessos de aprendizagem organizacional, medindo e modelando os vínculos diádicos de busca de aconselhamento interpessoal e compartilhamento de conhecimento existentes nas organizações públicas.
Haneberg (2021)	Noruega	Quantitativa	Identificar se e como a aprendizagem interorganizacional pode ajudar os empreendimentos empresariais (startups) a se adaptarem, sobreviverem e crescerem em uma crise.
Zappa & Robins (2016)	Itália	Quantitativa	Examinar a transferência de conhecimento dentro da organização.
Zgrzywa-Ziemak & Walecka-Jankowska (2021)	Polônia e Dinamarca	Quantitativa	Investigar a relação entre aprendizagem organizacional (AO) e sustentabilidade empresarial (SB) e realizar seu exame empírico.

Nota. *Os autores não explicitam o país, indicando apenas o continente em que a pesquisa foi realizada.Fonte: Elaborada pelos pesquisadores

No período analisado, os anos de 2016, 2017 e 2018 concentraram três publicações em cada ano. Já outros sete estudos foram de 2019, tendo sido este o ano com maior quantidade de publicações. Os anos de 2020 e 2021 alcançaram quatro publicações em cada ciclo. O ano de 2022 concentrou cinco publicações.

Na análise do local em que as pesquisas foram desenvolvidas, o Brasil se destacou com o maior número de investigações (9). Isso pode estar relacionado com a opção da recuperação de estudos a respeito do tema de interesse da RE na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Determinados estudos foram realizados em cooperação entre os seguintes países: Finlândia e Itália (1), Polônia, Dinamarca e França (1), Dinamarca e Rússia (1). Destaca-se a ausência de estudos realizados, por exemplo, em outros países da América Latina, considerando o período e as bases utilizadas.

Quanto ao desenho metodológico, a maioria das pesquisas foi caracterizada como estudo de caso (8), seguida das que se denominaram estudo de caso múltiplo (2) e estudo de caso único (2). Identificaram-se, ainda: revisões de literatura (4), ensaio teórico (3), *surveys* (2), pesquisa-ação (1), quantitativa (3), qualitativa. Como técnica de coleta de dados, verificaram-se: entrevistas estruturadas e semiestruturadas (14), questionários (7), observação participante (1) e observação direta (1).

Os objetivos variaram, mas a maior parte dos estudos explorou a aprendizagem organizacional por meio de conexões, transferência e apropriação de conhecimentos nas organizações em contextos de rede. Os espaços empíricos de investigação da aprendizagem organizacional em contextos de rede incluíram: rede paraibana de hotéis (Brandão et al., 2018); fazendas de agri-food (Braun et al., 2022); universidades corporativas (Chen et al., 2022; Chen et al., 2019); *startups* (Hanenberg, 2021); redes de pesquisa (Costa Filho, 2022; Leung et al., 2019; Seo, 2020); indústria de laticínios (Gibb et al., 2017); indústria têxtil (Eiriz et al., 2017); organizações baseadas em projetos (Wiewiora et al., 2020); empresa familiar (Thomas, 2021); rede de escolas públicas (Zappa & Robins, 2016); rede de cidades saudáveis (Grüb & Martin, 2019); e redes de micro e pequenas empresas (Ouro Filho et al., 2020). Esses resultados sugerem que a formação de redes ocorre a partir das interações e compartilhamentos de conhecimentos e experiências em diversos contextos.

A análise dos estudos indica três categorias compreensivas quanto à temática, que serão discutidas na próxima seção. São elas: (i) aprendizagem organizacional (AO), (ii) aprendizagem interorganizacional (AIO) e (iii) Universidade Corporativa (UC).

Discussão

A literatura sobre o tema da AIO foi uma categoria teórica identificada a partir das análises dos estudos que compuseram esta RE. É crescente o foco na aprendizagem gerada por meio de alianças, parcerias e colaboração entre organizações. A aprendizagem organizacional ocorreria por meio da participação em redes interorganizacionais, tendo em vista que o conhecimento está imerso não apenas nas organizações, mas também em seus relacionamentos. Dessa forma, a aprendizagem resulta da interação entre diferentes fontes e organizações e de sua integração na base de conhecimento de uma determinada organização (Eiriz et al., 2017).

AIO surge como um quarto nível da AO, sendo o primeiro a aprendizagem no nível do indivíduo, o segundo no nível do grupo, o terceiro no nível da organização e o quarto, no nível interorganizacional, ou seja, no das redes interorganizacionais. Os blocos para a construção da AO são essa diversidade cognitiva e a criação de redes sociais. A abordagem sociocognitiva da aprendizagem assume que é a organização quem cria as condições que influenciam como o indivíduo percebe um problema, projeta e produz a ação para resolvê-lo (Wiewiora et al., 2020).

Os estudos de Alerasoul et al. (2022), Anand et al. (2021), Forgiarini (2019) e Ouro Filho et al. (2020) apresentaram foco predominantemente conceitual. De forma semelhante, Borelli (2016) dedicou-se à descrição de um esquema conceitual dos resultados, processos e bases da aprendizagem interorganizacional. Com base na análise dos principais temas e conceitos-chave detectados no conjunto de estudos da RE, notaram-se os fatores que influenciam o desempenho da aprendizagem nas organizações. No estudo teórico de Alerasoul et al. (2022), destacam-se dois fatores que assumem papéis relevantes em contextos de rede: (i) a cultura colaborativa; (ii) a transferência contínua de conhecimento intraorganizacional na adaptação a ambientes dinâmicos orientados para uma melhor organização da aprendizagem.

Os estudos empíricos mereceram especial atenção por fornecerem subsídios para a compreensão do desafio posto para as UCs na gestão de tantas conexões e relações, internas e externas. Pu e Soh (2018) e Leung et al. (2019) apresentaram como organizações em rede exploram o fluxo de conhecimentos provenientes das interações entre diversos atores e como a apropriação desses conhecimentos pode beneficiar o desenvolvimento de competências que ampliem a capacidade e o escopo de atuação das empresas participantes. A identificação de práticas de AIO voltadas para os proprietários de pequenas empresas membros de uma *Industry Peer Network* (IPN) de tecnologia da informação (TI), a *Midland Technology Group* (MTG), é um bom exemplo de como impulsionar o desenvolvimento de membros novatos em especialistas. O processo de transformação da empresa novata em especialista, que se desenvolve em quatro estágios e é denominado "Trajetória de Empoderamento", pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2

Práticas de aprendizagem versus estágios para o empoderamento

Estágios	Tipo de Prática	Prática	Descrição
Sendo introduzido	Cooperativa	Fornecer aos novos membros modelos de relatórios para reuniões de Pares.	Os novos membros são preparados para dominar o conhecimento e as habilidades de negócios. Para tal, recebem modelos de relatórios para reuniões em que deverão relatar seus dados operacionais e financeiros.
	Competitiva	Designar novos membros para grupos de pares em locais não competitivos.	Empresas que se candidatam ao MTG precisam compartilhar informações sobre seus dados demográficos por meio de entrevistas e preenchimento de formulários. Estes procedimentos ajudam os administradores a avaliarem se a empresa atende aos requisitos e a designá-la para um grupo de pares não concorrentes.
Se encaixando	Cooperativa	Compartilhamento de dados operacionais e financeiros.	Durante as apresentações de negócios e de dados financeiros, os pares atuam como conselho consultivo uns dos outros e fornecem comentários e críticas construtivas.
		Obter conselhos e críticas de colegas	Os pares também interagem entre si em conversas com colegas por meio eletrônico para feedbacks rápidos. Os pares realizam visitas para aprender sobre as operações no local.
	Competitiva	Competir pela classificação da empresa no grupo de pares.	Cada empresa recebe um relatório detalhando as tendências de seus índices financeiros ao longo do tempo. Além disso, inclui a sua classificação dentro do grupo de pares e no interior da mesma "classe" (um conjunto de empresas no MTG que operam com o mesmo modelo de negócios).
Prosperando	Cooperativa	Colaborar em projetos de negócios e outros projetos relacionados à rede de pares da indústria.	Conforme a confiança continua a se desenvolver entre pares, a cooperação em uma variedade de projetos também cresce. Os pares identificam a combinação de pontos fortes para atender aos mesmos clientes e a organização de eventos de marketing conjuntos para atraí-los na mesma região. Várias plataformas foram criadas para incentivar as comunicações entre pares, dentro e entre grupos de pares eletronicamente entre as reuniões.
		Fusão e aquisição.	Além de expandir os negócios em locais existentes, algumas empresas membro também crescem adquirindo outras empresas.
	Competitiva	Competir com os pares certos nas dimensões certas no momento certo.	Os pares aprendem à medida que se tornam mais proficientes em habilidades de negócios e conhecedores das operações de suas empresas e de seus pares. Para que ocorra um *benchmarking* eficaz, os membros precisam identificar empresas pares com tamanho e modelos de negócios semelhantes e com um impulso semelhante para o crescimento empresarial em estágios semelhantes do ciclo de vida das empresas.
Aplicação de Normas	Cooperativa	Facilitando grupos de pares	O MTG pode se expandir somente com a disponibilidade de facilitadores qualificados de grupos de pares. O facilitador

		atua como um moderador da reunião, um motivador para comunicação contínua entre as reuniões, um mentor para novos membros. Além de possuir conhecimento da indústria e habilidades de negócios, o facilitador também precisa ter habilidades de facilitação e mentoria.
	Representando a rede de pares da indústria na indústria.	À medida que a associação MTG cresceu, tendo equipe administrativa dedicada e membros pares atuando como contatos para coordenar eventos patrocinados por fornecedores que forneceram aos membros MTG workshops técnicos, descontos em serviços e suporte técnico, e oferecendo à rede suporte monetário para reuniões de membros e encontros sociais.
Competitiva	Obtenção de status na rede de pares da indústria.	À medida que os pares especialistas se envolvem mais em seus respectivos grupos de pares e MTG, eles também obtêm status na rede. Embora a colaboração com pares em projetos de MTG seja cooperativa por natureza, tais práticas também dão origem a resultados competitivos; por exemplo, o MTG fornece uma variedade de prêmios anualmente para reconhecer o desempenho e as contribuições dos membros durante as conferências do MTG. Muitos premiados são procurados para aconselhamento ou solicitados a serem um elo com fornecedores para promover os interesses do MTG.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores com base em Leung et al. (2019).

A descrição dessas práticas mostra, de forma concreta, como as interações entre membros de uma rede, ou especialistas e profissionais em início de carreira que pertencem a uma mesma empresa, podem contribuir para o aprendizado e o desenvolvimento de suas carreiras ou de instituições. No entanto, Leung et al. (2019) não definem exatamente o que consideram como "práticas"; não fica claro se equivalem ao que outros autores chamam de mecanismos de AO. De qualquer forma, vale ressaltar que essas práticas precisam ser mediadas por coordenação sistemática, sendo esta uma das atribuições de uma UC na promoção da aprendizagem organizacional.

Sob o olhar das interações, também foram identificados estudos que buscaram compreender a dinâmica da AO, tendo como suporte a teoria das redes. Com base nessa abordagem, Siciliano (2017) e Zappa e Robins (2016) defendem a importância das interações interpessoais, considerando a influência de fatores informais e culturais no compartilhamento de conhecimentos em rede. Sublinham que esse aprendizado pode ser observado dentro ou além dos limites organizacionais. Em seu artigo, Zappa e Robins (2016) procuraram compreender até que ponto as relações de busca e transferência de conhecimento informal em nível interpessoal podem ser sustentadas pelos laços formais de fluxo de trabalho entre as unidades organizacionais. Siciliano (2017), por sua vez, analisou com que eficiência as organizações públicas exploram os recursos e as habilidades que já existem entre seus membros. Com base nos achados de sua pesquisa, enfatiza que a AO ocorre por meio do diálogo e da interação entre os indivíduos, propondo três conjuntos de fatores que a influenciam: individuais e diádicos (perícia, acessibilidade e custos, homofilia), contextuais e tipo de conhecimento.

Thomas (2021) seguiu a mesma abordagem e usou alguns índices e métricas oriundos da ciência e teoria das redes, assim como outros advindos do contexto de banco de dados, para analisar as quatro redes dimensionadas para aquisição de informação na empresa familiar estudada. Ele acionou indicadores apresentados em outro estudo (Thomas & Vohra, 2015) para realizar uma análise detalhada de cada um dos processos e subprocessos da aprendizagem organizacional nas redes da sua pesquisa. A interpretação das informações obtidas por meio de entrevistas foi mensurada a partir de questões direcionadas a cada um dos sujeitos sobre a comunicação estabelecida com os membros daquele contexto organizacional. considerando-se a frequência dessas interações entre pessoas com perspectivas semelhantes segundo uma escala de 1 a 7. Os dados foram então convertidos em formato matricial. Os indicadores utilizados foram o Índice de Alcance, Alter Índice, Índice de Mediação e *Seek Index*, acionados para captura de aquisição de informações, relativas ao primeiro subprocesso de AO. O Índice de Alcance, por exemplo, indica a frequência com que cada pessoa é abordada na equipe de gestão para se obter informações.

No que tange à educação corporativa, foram identificados estudos que apresentam modelos sob a perspectiva de ampliação de escopo das UC. Um deles, o modelo "Figura de Oito", proposto por Chen et al. (2022), remete à existência de uma relação circular dinâmica entre os três tipos de atividades com as quais as universidades corporativas, no âmbito do estudo de caso longitudinal realizado, estariam envolvidas – transferência de conhecimento operacional empresarial, atividades de *networking* e atividades científicas e tecnológicas – e que formam um modelo de ciclo em forma de oito.

Já o Modelo de Universidade Corporativa em Rede (UCR), proposto por Sá Freire et al. (2016), abrange tanto os colaboradores internos da organização quanto todos os stakeholders envolvidos na

rede da empresa, além de considerar a gestão do conhecimento, a aprendizagem em rede e a memória organizacional como aspectos basilares. A UC em rede abrange em seu cerne o desenvolvimento do capital intelectual humano, social e, principalmente, o relacional, haja vista a importância das relações entre indivíduos, grupos e organizações. Por meio de métodos, técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento, propõem-se mecanismos colaborativos e de compartilhamento a fim de viabilizar o fortalecimento de confiança, cooperação e conectividade entre os atores envolvidos. Por exemplo, a organização, colaboradores, consumidores e os demais pertencentes aos arranjos produtivos e sociais. Tais ações geram valor para os stakeholders do ecossistema organizacional.

Os modelos de Chen et al. (2022) e Sá Freire et al. (2016) destacam a dinâmica relacional e a importância do papel de gestão de conhecimento, tão presentes na rotina de atuação das universidades corporativas. No entanto, não representam grandes novidades em relação ao conceito. Meister (1999), uma referência mundial no campo da EC (Dutra & Eboli, 2023), discute em sua obra clássica a colaboração entre universidades corporativas, toda a sua cadeia de stakeholders e também com instituições de ensino, para o desenvolvimento de conhecimentos e inovações. Meister (1999) aponta, ainda, diretrizes para garantir a efetividade dessas parcerias, principalmente quanto à importância da definição de metas e expectativas, e à abertura e flexibilidade na construção de uma visão compartilhada entre as partes.

De acordo com Eboli (2014), na gestão do conhecimento, a UC prioriza a construção social do conhecimento, além de fortalecer a comunicação empresarial. Essa abordagem promove uma interação dinâmica, melhorando a rede de relacionamentos com o público interno e externo, como fornecedores, distribuidores, clientes e comunidades. Assim, a organização cria um ambiente favorável para gerar, compartilhar e transferir conhecimentos organizacionais essenciais para o negócio. A análise dos estudos desta RE evidenciou que a literatura dedica pouca atenção às complexas atividades de conhecimento realizadas pelas UCs e à relação entre essas atividades. Pouco tem sido explorado, por exemplo, sobre o papel importante de interface de uma UC, articulando e integrando recursos de conhecimento internos e externos, em rede, na transferência, aplicação, criação e inovação tecnológica, ultrapassando as fronteiras da empresa (Chen et al., 2019, 2022).

Os dados desta RE, extraídos de estudos empíricos e teóricos, convergem para a importância das conexões em rede na promoção da AO. Isso ocorre porque as interações entre pessoas, grupos e organizações criam melhores condições para o compartilhamento de conhecimentos e experiências, por meio da participação em atividades colaborativas. Essas atividades são possibilitadas graças à criação de espaços de compartilhamento e aprendizado em que os participantes das redes sentem confiança e predisposição para trocar e aprender coletivamente (Brandão et al., 2018; Braun et al., 2022; Colet & Mozzato, 2018; Gibb et al., 2017; Grüb & Martin, 2019; Haneberg, 2021; Peronard & Brix, 2019; Seo, 2020; Usman et al., 2019).

Podem ser observadas trocas mediadas por interfaces tecnológicas, como é o caso das discussões em grupos de WhatsApp, assim como na interação em feiras e exposições, em que profissionais se reúnem para atualizar conhecimentos (Brandão et al., 2018). Também podem ser observadas as trocas em estratégias mais formais, como a criação de uma entidade neutra. Ela se tornou a firma-eixo que consolidou a voz de fazendeiros e passou a guiar o processo de consulta e deliberação na identificação e busca de aprendizados e soluções para problemas comuns (Gibb et al., 2017).

A coordenação desse processo é também abordada na pesquisa de Seo (2020), que sublinha um fenômeno pouco investigado: a eficácia da aprendizagem em nível de rede. Considerando que parceiros podem apresentar demandas multifacetadas, com diferentes motivações, interesses e práticas de trabalho, o avanço para a aprendizagem em rede pode não alcançar todos os benefícios esperados. Dessa forma, organizar e coordenar os comportamentos dos atores em prol do alcance de objetivos comuns pode ser necessário na AO.

Os estudos da RE, teóricos ou empíricos, apresentaram ainda um conjunto de modelos conceituais (Chen et al., 2022), fatores (Siciliano, 2017; Zappa & Robins, 2016; Alerasaul, 2022; Zandavalli, 2022), práticas (Leung et al., 2019), elementos moderadores (Brandão et al., 2018), atividades (Eiriz et al., 2017) ou episódios (Gibb et al., 2017; Chen et al., 2019) que promovem aprendizagem ou que influenciam os processos de aprendizagem organizacional e interorganizacional. No entanto, é possível afirmar que a escassez de métricas e indicadores é uma lacuna identificada na RE. Isso se mostra relevante para responder adequadamente à questão que guiou este estudo. Os estudos de Alerasoul et al. (2022), Anand et al. (2021), Forgiarini (2019) e Ouro Filho et al. (2020) apresentaram foco predominantemente conceitual. De forma semelhante, Borelli (2016) dedicou-se à descrição de um esquema conceitual dos resultados, processos e bases da aprendizagem interorganizacional. Além disso, os estudos de Zappa e Robins (2016), Wiewiora et al. (2020) e Costa Filho (2022) apontaram a relevância da replicação das pesquisas em diferentes contextos organizacionais, bem como a necessidade de pesquisas de natureza longitudinal. Determinadas pesquisas teóricas (Anand et al., 2021; Colet & Mozzato, 2018) identificaram como limitações o uso de bases de dados específicas ou a quantidade dos artigos contemplados,

destacando como indicação de investigações futuras a realização de estudos empíricos e a pesquisa em outras bases de dados.

O campo plural de estudos sobre AO em diferentes contextos de rede, com casos e fenômenos tão variados e complexos, impõe muitos desafios. Para encará-los, são necessárias novas abordagens, concepções e metodologias. Os pesquisadores são, então, instigados a formular novas questões e análises que tomem como base o desenvolvimento de indicadores para mensuração de resultados, o que pode fortemente contribuir para uma gestão efetiva e inovadora. Assim, a presente análise crítica abre também a perspectiva de uma agenda futura de pesquisas envolvendo a construção de instrumentos baseados em psicometria, com validade de conteúdos, capazes de mensurar o impacto e a efetividade da atuação em rede de uma UC, em uma dinâmica envolvendo AO e AIO. Espera-se que tais instrumentos permitam tangibilizar, medir e avaliar esses resultados, subsidiando ações voltadas ao fortalecimento da atuação em rede.

Considerações Finais

Esta revisão de escopo (RE) apresentou como objetivo analisar a produção científica acerca da aprendizagem organizacional (AO) em contexto de rede e sua relação com a educação corporativa. Observou-se que boa parte dos estudos explorou a aprendizagem organizacional por meio de conexões, transferência e apropriação de conhecimentos nas organizações em contextos de rede. Ao longo dos anos analisados, foi possível evidenciar também uma evolução no campo de estudos sobre AO. Além disso, houve a multiplicidade de pesquisas nos diferentes segmentos organizacionais – redes de hotéis, startups, indústrias de lacticínios e têxtil, fazendas de agri-food, entre outras. A multiplicidade de pesquisas nos diferentes segmentos organizacionais – redes de hotéis, startups, indústrias de lacticínios e têxtil, fazendas de agri-food, entre outras – sugere uma ampliação do interesse acadêmico pela temática. Entretanto, notou-se escassez de estudos em outros ambientes, por exemplo, instituições de saúde. Identificou-se, ainda, ausência de publicações, especialmente em outros países latino-americanos além do Brasil, indicando um potencial de expansão geográfica das pesquisas.

Com base nas publicações revisadas, compreendeu-se que a AO ocorre por meio de interações concretizadas via compartilhamento de conhecimentos entre indivíduos, grupos e organizações, e que são institucionalizadas na base de conhecimentos de uma organização. A aprendizagem interorganizacional surge como um quarto nível da AO, sendo o primeiro a aprendizagem no nível do indivíduo, o segundo no nível do grupo e o terceiro no nível da organização.

A pesquisa mostrou a importância das UCs, foco de interesse deste estudo, como centros de criação de conhecimentos capazes de promover a integração de conhecimentos internos e externos. Com isso, essa prática ganha uma dimensão mais abrangente, sendo capaz de promover a aprendizagem em rede.

Além disso, as diferentes abordagens conceituais e metodológicas, embora valiosas, demandam esforços para o desenvolvimento de indicadores e métricas para a avaliação da AO promovida pelas universidades corporativas em contexto de rede. Sugere-se que estas lacunas notadas nesta RE – métricas e indicadores – possam estar vinculadas aos indicadores tradicionais que ainda predominam na área de T&D (Treinamento e Desenvolvimento), mas que não alcançam a complexidade das interações que são contempladas na AO em contexto de rede. Aponta-se, assim, que a possibilidade de mensuração pode ser significativa para subsidiar práticas de educação corporativa que considerem a incorporação dos conhecimentos formais e informais gerados a partir das interações intra e interinstitucionais.

Identificaram-se, ainda, pesquisas sobre AO na perspectiva da teoria e ciência das redes que exploraram a dinâmica da AO, por meio da análise de redes sociais. Essa abordagem possibilitou a identificação dos padrões de interação e fluxos de informação, utilizando indicadores da área com vistas a mensurar a intensidade e as características das conexões entre indivíduos.

Sugere-se, para uma agenda de pesquisas futuras, o desenvolvimento de indicadores e procedimentos que permitam mensurar as práticas de AO em contexto de rede, visando a compreender as aplicações na promoção de mudanças e inovações em ambientes cooperativos e de aprendizado dinâmico, contribuindo com a atuação mais estratégica das universidades corporativas. As implicações para este estudo se concentram, especialmente, na oportunidade de desenvolver pesquisas empíricas com rigor metodológico, de modo a apoiar organizações por meio dos seus resultados confiáveis e cientificamente testados, a fim de facilitar a construção de processos internos em educação corporativa.

As limitações inerentes a este estudo dizem respeito às publicações que dele não fizeram parte. Essas podem estar indexadas em bases de dados que não foram consultadas, bem como publicações contidas em livros e capítulos de livros, por exemplo, limitando, assim, o alcance das buscas. Aponta-se, ainda, que boa parte do corpus de análise neste estudo desenvolveu-se em determinadas regiões geográficas, como América do Norte, Ásia, Europa e Oceania, que podem não favorecer dados relevantes quanto às diferenças culturais presentes nas organizações localizadas no Brasil. Mesmo assim, a RE empreendida representou a oportunidade de estabelecer uma síntese do conhecimento que apoiou reflexões e o entendimento de que se trata de um fenômeno complexo e, sobretudo,

interdisciplinar, além de ter permitido identificar lacunas e apontar uma agenda de pesquisas futuras.

Referências

Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review, 32*(3), 100854. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854

Anand, A., Louise, B. K., Charlotte, Ø. M., & Louisa, S. (2021). Interorganizational learning: A bibliometric review and research agenda. *Learning Organization, 28*(2), 111-136. https://doi.org/10.1108/TLO-02-2020-0023

Andrade, T. A., Kaufmann, C. X. S., Pereira-Guizzo, C. S., & Pereira, M. C. A. (2023). Aprendizagem organizacional em rede e educação corporativa: *Protocolo de revisão de escopo*. https://osf.io/hcgjm/

Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2011). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Bookman.

Araújo, J. A. O., & Domingos, M. L. C. (2020). Uma proposta de universidade corporativa pautada nos pilares educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão da inovação. *AtoZ: Novas práticas em informação e conhecimento, 9*(1), 42-53. https://doi.org/10.5380/atoz.v9i1.69660

Borelli, V. A. (2016). *Bases, processos e resultados da aprendizagem interorganizacional em rede de cooperação: Um estudo de casos múltiplos* [Dissertação de mestrado, Universidade de Caxias do Sul]. https://repositorio.ucs.br/handle/11338/1148

Brandão, J. M. F., Temoteo, J. A. G., & Cândido, G. A. (2018). "Many hands make light work": Analysis of the interorganizational learning process in a hotel chain in Paraíba, Brazil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, 12*(2), 25-45. https://doi.org/10.7784/rbtur.v12i2.1379

Braun, C. L., Bitsch, V., & Häring, A. M. (2022). Behind the scenes of a learning agri-food value chain: Lessons from action research. *Agriculture and Human Values, 39*(1), 119-134. https://doi.org/10.1007/s10460-021-10229-7

Chen, Y., Xu, Y., & Zhai, Q. (2019). The knowledge management functions of corporate university and their evolution: Case studies of two Chinese corporate universities. *Journal of Knowledge Management, 23*(10), 2086-2112. https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0228

Chen, Y., Xu, Y., & Zhai, Q. (2022). Networking of corporate universities in knowledge management: Evidence from China. *Management Decision, 60*(11), 3147–3164. https://doi.org/10.1108/MD-05-2021-0679

Colet, D., & Mozzato, A. R. (2018). Proposal for a framework of the contribution of interorganizational learning for micro and small enterprises. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, 8*(3), 126–136. https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p126-136.677

Costa Filho, E. G. C. (2022). *Inovação gerencial em um Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia (INCT): Um modelo para redes de pesquisa formais com perfil empreendedor*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais]. http://hdl.handle.net/1843/47044

Dutra, A. Q. N., & Eboli, M. (2023). Educação corporativa: Uma revisão sistemática e bibliométrica da produção científica internacional. In M. Eboli (Ed.), *Educação corporativa no cenário pós-pandemia* (pp. 191–217). Qualitymark Editora.

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. K. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of Management Studies, 45*(4), 677–690. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00773.x

Eboli, M. (2004). *Educação corporativa: mitos e verdades*. Gente.

Eboli, M. (2014). *Educação corporativa: muitos olhares*. Atlas.

Eiriz, V., Gonçalves, M., & Areias, J. S. (2017). Inter-organizational learning within an institutional knowledge network: A case study in the textile and clothing industry. *European Journal of Innovation Management, 20*(2), 230-249. https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2015-0117

Forgiarini, D. I. (2019). *Aprendizagem interorganizacional em cooperativas.* [Tese de Doutorado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos]. http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/8989

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. https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.09.001Get rights and content

Grüb, B., & Martin, S. (2019). Evaluating communication as an essential precondition for inter-organisational learning in Governance Networks – The case of the Healthy Cities Network in Germany. *Health Services Management Research, 32*(3), 130-145. https://doi.org/10.1177/0951484818816417

Haneberg, D. (2021). Interorganizational learning between knowledge-based entrepreneurial ventures responding to COVID-19. *Learning Organization, 28*(2), 137-152. https://doi.org/10.1108/TLO-05-2020-0101

Holmquist, M. (2003). A dynamic model of intra and interorganizational learning. *Organization Studies, 24*(1), 95-123. https://doi.org/10.1177/0170840603024001684

Laubek, C., & Würtz Jensen, J.M. (2026). Sustaining inter-organizational learning: A conceptual paper. *Public Organization Review*. https://doi.org/10.1007/s11115-025-00972-4

Leung, A., Xu, H., Wu, G. J., & Luthans, K. W. (2019). Industry Peer Networks (IPNs): Cooperative and competitive interorganizational learning and network outcomes. *Management Research Review, 42*(1), 122-140. https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0057

Meister, J. (1999). *Educação corporativa: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. Pearson Makron Books.

Munn, Z., Peters, M. D. J., Stern, C., Tufanaru, C., McArthur, A., & Aromataris, E. (2018). Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC Medical Research Methodology, 18*, 143. https://doi.org/10.1186/s12874-018-0611-x

Ouro Filho, A. M. D., Olave, M. E. L., & Barreto, I. D. D. C. (2020). Aprendizagem interorganizacional em redes de micro e pequenas empresas: Um olhar integrativo da literatura. *Cadernos EBAPE.BR, 18*(1), 74-90. https://doi.org/10.1590/1679-395177660

Ouzzani, M., Hammady, H., Fedorowicz, Z., & Elmagarmid, A. (2016). Rayyan—a web and mobile app for systematic reviews. *Systematic Reviews, 5*, 210. https://doi.org/10.1186/s13643-016-0384-4

Page, M. J., Moher, D., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., . . . McKenzie, J. E. (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: Updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *BMJ, 372*, n160. https://doi.org/10.1136/bmj.n160

Peronard, J.-P., & Brix, J. (2019). Organizing for inter-organizational learning in service networks. *Learning Organization*, *26*(3), 276–288. https://doi.org/10.1108/TLO-08-2018-0137

Peters, M. D. J., Godfrey, C. M., Khalil, H., McInerney, P., Parker, D., & Soares, C. B. (2015). Guidance for conducting systematic scoping reviews. *International Journal of Evidence-Based Healthcare, 13*(3), 141–146. https://doi.org/10.1097/XEB.0000000000000050

Pu, M., & Soh, P. H. (2018). The role of dual embeddedness and organizational learning in subsidiary development. *Asia Pacific Journal of Management, 35*(2), 373-397. https://doi.org/10.1007/s10490-017-9513-4

Reagans, R. E. (2022). Mutual learning in networks: Building theory by piecing together puzzling facts. *Research in Organizational Behavior, 42*, 100175. https://doi.org/10.1016/j.riob.2022.100175

Sá Freire, P., Dandolini, G. A., Souza, J. A., & Silva, S. M. (2016). Corporate university network (C.U.N.) implementation process. *Espacios, 37*(23), 1–16. https://www.revistaespacios.com/a16v37n23/163723e2.html

Seo, R. (2020). Interorganizational learning for R&D consortium performance: A social capital perspective. *Journal of Knowledge Management, 24*(2), 395-414. https://doi.org/10.1108/JKM-06-2019-0265

Siciliano, M. D. (2017). Ignoring the experts: Networks and organizational learning in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory, 27*(1), 104-119. https://doi.org/10.1093/jopart/muw052

Thomas, N., & Vohra, N. (2015). Development of network measures for knowledge processes: A relational framework. *Knowledge and Process Management, 22*(2), 126–139. https://doi.org/10.1002/kpm.1465

Thomas, N. (2021). Decoding relationships in organizational learning process: Perspectives from an emerging economy. *Knowledge and Process Management*, *28*(3), 246–253. https://doi.org/10.1002/kpm.1665

Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart, L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, M. G., Garritty, C., . . . Straus, S. E. (2018). PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): Checklist and explanation. *Annals of Internal Medicine, 169*(7), 467–473. https://doi.org/10.7326/M18-0850

Usman, M., Ahmad, M., & Burgoyne, J. (2019). Individual and organizational learning from inter-firm knowledge sharing: A framework integrating inter-firm and intra-firm knowledge sharing and learning. *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne des Sciences de L'Administration, 36*(4), 484-497. https://doi.org/10.1002/cjas.1517

Wiewiora, A., Chang, A., & Smidt, M. (2020). Individual, project and organizational learning flows within a global project-based organization: Exploring what, how and who. *International Journal of Project Management, 38*(4), 201-214. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.03.005

Wilbert, J. K. W. (2019). *Aprendizagem de uma rede global transnacional à luz da aprendizagem multinível: Estudo de caso no setor postal internacional*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina]. https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/214257

Zappa, P., & Robins, G. (2016). Organizational learning across multi-level networks. *Social Networks, 44*, 295-306. https://doi.org/10.1016/j.socnet.2015.03.003

Zandavalli, C. (2022). *Aprendizagem interorganizacional: A organização como aprendiz de uma rede, da extensão à internalização* [Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina]. https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/237183

Zgrzywa-Ziemak, A., & Walecka-Jankowska, K. (2021). The relationship between organizational learning and sustainable performance: An empirical examination. *Journal of Workplace Learning, 33*(3), 155-179. https://doi.org/10.1108/JWL-05-2020-0077

Contribuições:

Carla Xavier dos Santos Kaufmann: conceitualização, curadoria de dados, análise formal, investigação, metodologia, redação-rascunho original e escrita-revisão e edição.
Thaís Afonso Andrade: conceitualização, curadoria de dados, análise formal, investigação, metodologia, redação-rascunho original e escrita-revisão e edição.
Máira Pereira: curadoria de dados, análise formal, Investigação, redação-rascunho original e escrita-revisão e edição.
Camila de Sousa Pereira-Guizzo: conceitualização, investigação, metodologia, análise formal, redação – rascunho original e escrita - revisão e edição.
Daniel Pacheco Lacerda: análise formal, validação, escrita - revisão e edição.

Disponibilização de dados:
Os conteúdos subjacentes ao texto da pesquisa estão presentes no manuscrito.
Conflitos de interesse:
Os autores declaram a inexistência de conflitos de interesse na realização e comunicação desta pesquisa.

Recebido: 15 de novembro de 2024
Revisado: 8 de março de 2026
Aceito: 9 de março de 2026
Publicado: 3 de novembro de 2026