CADERNOS EBAPE.BR

FGV EBAPE

ARTIGOS

Desvendando a aprendizagem da rede como estratégia para a mudança de uma rede interorganizacional

Julieta Kaoru Watanabe-Wilbert [1] *
Andrea Valeria Steil [2]
Gertrudes Aparecida Dandolini [1]

* Autora correspondente

[1] Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) / Departamento de Engenharia do Conhecimento, Florianópolis – SC, Brasil

[2] Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) / Departamento de Psicologia, Florianópolis – SC, Brasil

Resumo

Em resposta às mudanças no mercado de logística de encomendas durante a década de 1990, a rede global Express Mail Service (EMS) passou por um processo de aprendizagem transformador que durou cerca de uma década e remodelou seus procedimentos, estrutura e interpretações de rede. Com base em um estudo de caso qualitativo retrospectivo, esta pesquisa tem como objetivo analisar como o processo de aprendizagem multinível contribuiu para a transformação de uma rede interrganizacional, a rede EMS. Os resultados mostram que a rede EMS, composta por mais de cem organizações, dividiu-se espontaneamente em duas sub-redes (estratégica e ampla), facilitando um processo de aprendizagem mais eficiente e sistemático. Essa divisão também evidencia assimetrias nas dinâmicas de extensão e de interação das duas sub-redes. A dinâmica de coordenação foi fundamental, incorporada na Unidade EMS (EMSU), um núcleo que surgiu do processo de aprendizagem para se tornar a estrutura de governança da rede. Este estudo contribui para a teoria da aprendizagem de redes ao apresentar um modelo assimétrico, demonstrando que a transformação sistêmica é possível sem a participação igualitária de todos os membros, desde que seja apoiada por uma governança eficaz. Ele também oferece diretrizes práticas para redes de serviços que buscam melhorar seu desempenho por meio da aprendizagem estratégica e da coordenação da rede.

Palavras-chave: Aprendizagem da rede. Aprendizagem multinível. Estratégia de mudança. Rede postal EMS. Governança de rede.

Unveiling network learning as a strategy for interorganizational network change

Abstract

In response to shifts in the parcel logistics market during the 1990s, the global Express Mail Service (EMS) network underwent a decade-long transformative learning process that reshaped its procedures, structure, and network interpretations. Based on a retrospective qualitative case study, this research analyzes how a multilevel learning process contributed to the transformation of the EMS Network. The findings show that the EMS network, comprising over one hundred organizations, spontaneously split into two sub-networks (strategic and wide), facilitating a more efficient and systematic learning process. This division also underscores asymmetries in the extension and interaction dynamics of the two sub-networks. Coordination dynamics were central, embodied in the EMS Unit (EMSU), a hub that emerged from the learning process to become the network's governance structure. This study contributes to network learning theory by advancing an asymmetric model, demonstrating that systemic transformation is possible without equal participation from all members when supported by effective governance. It also offers practical guidelines for service networks seeking to improve their performance through strategic learning and network coordination.

Keywords: Network learning. Multilevel learning. Change strategy. Postal Sector. Network Governance.

Desentrañando el aprendizaje de red como estrategia para la transformación de una red interorganizacional

Resumen

En respuesta a los cambios en el mercado de la logística de paquetería durante la década de 1990, la red global Express Mail Service (EMS) pasó por un proceso de aprendizaje transformador que duró aproximadamente una década y remodeló sus procedimientos, estructura e interpretaciones de red. A partir de un estudio de caso cualitativo retrospectivo, esta investigación tiene como objetivo analizar cómo el proceso de aprendizaje multinivel contribuyó a la transformación de una red interorganizacional, la red EMS. Los resultados muestran que la red EMS, compuesta por más de cien organizaciones, se dividió espontáneamente en dos subredes (estratégica y amplia), lo que facilitó un proceso de aprendizaje más eficiente y sistemático. Esta división también pone de manifiesto asimetrías en las dinámicas de extensión e interacción de las dos subredes. La dinámica de coordinación fue fundamental, incorporada en la Unidad EMS (EMSU), un núcleo que surgió del proceso de aprendizaje para convertirse en la estructura de gobernanza de la red. Este estudio contribuye a la teoría del aprendizaje en redes al presentar un modelo asimétrico, demostrando que la transformación sistémica es posible sin la participación igualitaria de todos los miembros, siempre que cuente con el respaldo de una gobernanza eficaz. También ofrece directrices prácticas para las redes de servicios que buscan mejorar su rendimiento mediante el aprendizaje estratégico y la coordinación de la red.

Palabras clave: Aprendizaje de red. Aprendizaje multinivel. Estrategia de transformación. Red postal EMS. Gobernanza de red.

Artigo submetido em 12 de fevereiro de 2025 e aceito para publicação em 04 de fevereiro de 2026.
[Versão traduzida]

DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395120250023

INTRODUÇÃO

Redes interorganizacionais formadas pela Toyota e seus fornecedores (Dyer & Nobeoka, 2000), pelo Sistema Nacional de Saúde do Reino Unido (Knight & Pye, 2004, 2005) e por uma coalizão de empresas de aquecimento na Dinamarca (Dietrichson & Bukh, 2021) mostram evidências de como a aprendizagem coletiva pode transformar organizações e políticas públicas. Esses exemplos ilustram como processos de aprendizagem de uma rede de organizações podem simular uma única entidade, levando a mudanças em nível de rede.

Tais processos são notáveis e complexos, pois revelam o desafio inerente à capacidade de um conjunto de organizações autônomas aprenderem coletivamente, a ponto de implementarem mudanças de maneira sincronizada, transformando, assim, a rede como um todo. Esse fenômeno foi cunhado por Knight (2002) como "aprendizagem da rede"[1] (*network learning*), que descreve um processo no qual uma rede de organizações aprende coletivamente como se fosse uma única entidade, resultando em transformações que abrangem toda a rede, e não apenas organizações individuais (Westman et al., 2023).

No entanto, o número de pesquisas empíricas sobre aprendizagem de redes em estudos organizacionais permanece limitada. Watanabe-Wilbert et al. (2022) identificaram apenas nove estudos empíricos que fornecem evidências de aprendizagem da rede. Knight (2002) sugere que o processo de aprendizagem de uma rede pode ser demorado, o que contribui para a escassez de estudos de caso. Isso representa uma lacuna significativa, pois os modelos atuais não conseguem captar como a mudança é orquestrada em redes interorganizacionais, onde as dinâmicas verticais e horizontais estão intrinsecamente entrelaçadas no processo.

Estudos empíricos anteriores contribuíram para o campo da aprendizagem da rede, particularmente no que diz respeito ao seu impacto em decisões estratégicas dentro das redes (Coghlan & Coughlan, 2015; Gibb et al., 2017; Van Herk et al., 2015; Wegner & Mozzato, 2019) e em inovação em nível de rede (Ystrom et al., 2019). Por exemplo, Dietrichson e Bukh (2021) examinaram as características das redes que promovem a aprendizagem da rede bem-sucedida, destacando a importância da confiança entre os membros.

Alguns estudos sugerem que o processo de aprendizagem da rede é um fenômeno multinível que inclui tanto o nível organizacional quanto o nível de rede (Costa et al., 2022; Gibb et al., 2017; Knight & Pye, 2004, 2005; Van Herk et al., 2015). No entanto, os autores têm se concentrado separadamente nas dinâmicas ver ticais e horizontais da aprendizagem da rede. A dinâmica vertical (Holmqvist, 2003; Jones & Macpherson, 2006) refere-se às interações de aprendizagem que ocorrem entre os níveis organizacional e da rede, enquanto a dinâmica horizontal examina as interações entre as organizações em nível de rede (Knight & Pye, 2004, 2005). Embora estudos empíricos tenham fornecido evidências da aprendizagem da rede (por exemplo, Coghlan & Coughlan, 2015; Costa et al., 2022; Dietrichson & Bukh, 2021; Dyer & Nobeoka, 2000; Gibb et al., 2017; Knight & Pye, 2004, 2005; Van Herk et al., 2015; Ystrom et al., 2019), eles se concentram principalmente no processo horizontal da aprendizagem da rede. Mozzato e Bitencourt (2014) fornecem uma representação combinada que destaca a natureza bidimensional da aprendizagem de redes interorganizacionais; no entanto, as autoras se concentram principalmente na cooperação interorganizacional que ocorre no nível da rede.

Watanabe-Wilbert et al. (2022) baseiam-se no trabalho de autores anteriores para apresentar um quadro teórico para o processo de aprendizagem multinível da rede, com foco em seus subprocessos e dinâmicas, tanto em nível organizacional, quanto em nível de rede. No entanto, ainda persiste uma lacuna na pesquisa em relação às evidências empíricas para uma combinação de processos horizontais e verticais, usando uma "perspectiva de valor global" (Gibb et al., 2017, p. 23) na aprendizagem da rede.

Além disso, estudos existentes apontam para a carência de pesquisas empíricas sobre redes interorganizacionais em vários contextos e configurações (por exemplo, Costa et al., 2022; Dietrichson & Bukh, 2021) e sobre a aprendizagem da rede como um processo multinível (Watanabe-Wilbert et al., 2022). Para abordar essas lacunas, este estudo tem como objetivo analisar como um processo de aprendizagem multinível contribui para a transformação de uma rede interorganizacional. Foi realizado um estudo de caso qualitativo sobre o processo de aprendizagem da Rede EMS. Essa rede é particularmente adequada para fins da pesquisa devido à sua transformação gradual, significativa e de longo prazo em escala global por meio de processos

[1] Optou-se por traduzir "network learning" para a expressão "aprendizagem da rede" para clarificar o fenômeno da aprendizagem de uma rede de organizações, tópico da pesquisa. Ou seja, o ente que aprende é a rede como um todo, e não apenas suas organizações.

CC BY

de aprendizagem. Além disso, com mais de cem organizações envolvidas, a Rede EMS apresenta uma configuração única para análise.

Para compreender a aprendizagem da rede, o seu processo foi dividido em subprocessos e dinâmicas, tanto em nível organizacional como em nível de rede, com a aplicação de uma abordagem multinível a um estudo de caso de uma rede de serviços global com mais de cem organizações. Do ponto de vista organizacional, identificar o processo de aprendizagem da rede, tanto em nível organizacional como em nível de rede, permite aos gestores definir intencionalmente diretrizes para utilizar a aprendizagem da rede como estratégia para promover mudanças na rede.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este artigo fundamenta-se em vários conceitos-chave. Uma rede interorganizacional é definida como a colaboração entre três ou mais organizações independentes que trabalham em conjunto para atingirem objetivos comuns, preservando a sua autonomia jurídica (Azeredo et al., 2024; Winkler et al., 2023). A aprendizagem é definida como um processo que altera a cognição, o comportamento ou ambos do ente que aprende (Scott, 2011). A aprendizagem organizacional é um processo multinível dentro da organização, ocorrendo em níveis individual, grupal e organizacional (Crossan et al., 1999; Knight, 2002; Vera & Crossan, 2000), que resulta em mudanças na organização. Quando uma organização aprende com seus pares além de suas fronteiras no nível da rede, o processo de aprendizagem organizacional é conhecido como aprendizagem interorganizacional (Holmqvist, 2003; Jones & Macpherson, 2006; Mozzato & Bitencourt, 2014). Apesar de alguns autores terem chamado esse fenômeno de aprendizagem da rede (por exemplo, Beckman & Haunschild, 2002; Chang et al., 2004; Peters et al., 2016), Knight (2002) distingue a aprendizagem da rede da aprendizagem interorganizacional, argumentando que, na primeira, as organizações podem aprender coletivamente como uma única entidade, modificando, assim, as propriedades da rede, e não apenas as suas próprias. O presente estudo adota a terminologia de Knight para aprendizagem da rede, seguindo alguns autores anteriores (por exemplo, Anand et al., 2021; Costa et al., 2022; Watanabe-Wilbert et al., 2022; Westman et al., 2023).

A aprendizagem da rede é definida como um processo no qual um grupo de organizações aprende em conjunto como se fosse uma única entidade (Knight, 2002; Westman et al., 2023). Essa aprendizagem coletiva leva a mudanças nas propriedades da rede, tais como seus processos, estruturas e narrativas compartilhadas (Gibb et al., 2017; Knight, 2002; Knight & Pye, 2004, 2005). Para que a aprendizagem da rede ocorra, as organizações devem alcançar mudanças em conjunto e em sincronia com seus pares para transformar toda a rede (Watanabe-Wilbert et al., 2022).

A literatura sobre aprendizagem da rede apresenta três fatores determinantes: contexto, conteúdo e processo (Knight & Pye, 2005). O conteúdo representa os objetivos a serem alcançados no processo de aprendizagem (Knight & Pye, 2005; Pettigrew, 1987; Wegner & Mozzato, 2019). Esses objetivos da rede, ou conteúdo, são estabelecidos no início do processo de aprendizagem para obter resultados em nível de rede, e não apenas em nível organizacional individual (Watanabe-Wilbert et al., 2022). Ainda, fatores externos, referidos como contexto, influenciam o processo de aprendizagem (Knight & Pye, 2005; Pettigrew, 1987). Isso enfatiza que a aprendizagem da rede é um fenômeno dependente de contexto (Knight & Pye, 2005; Wegner & Mozzato, 2019). Assim, a aprendizagem da rede pode ser entendida como um processo focado no conteúdo e que está incorporado em um contexto (Knight & Pye, 2005; Watanabe-Wilbert et al., 2022; Wegner & Mozzato, 2019).

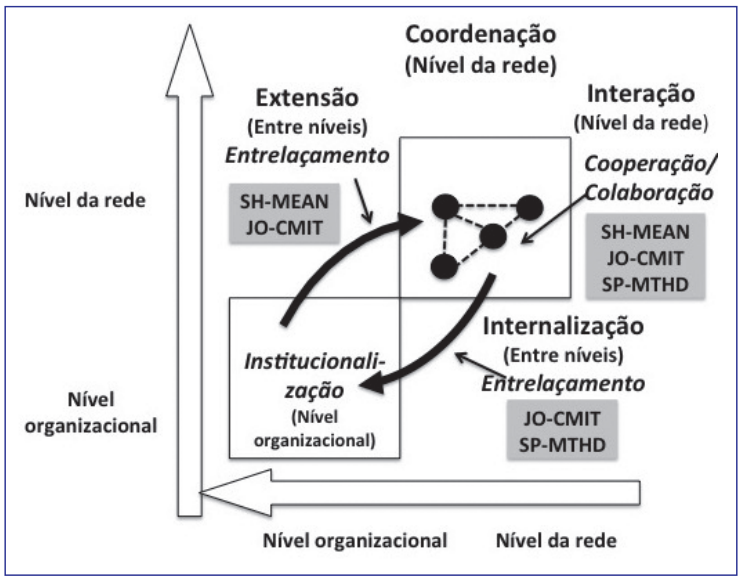
Dentre os três fatores, o processo é o principal foco da intervenção da gestão para garantir a obtenção do conteúdo adequado a um contexto específico. Portanto, embora o núcleo deste estudo seja o processo e se concentre em como a rede aprende (Wegner & Mozzato, 2019), o conteúdo e o contexto também são descritos neste artigo para apoiar a análise do estudo empírico, conforme detalhado na seção seguinte.

Este estudo examina a interação entre os níveis organizacional e de rede no contexto da aprendizagem da rede, excluindo deliberadamente os níveis individual e de grupo de seu escopo, uma vez que esses níveis são amplamente abordados no domínio da aprendizagem organizacional.

APRENDIZAGEM DA REDE: UM PROCESSO BIDIMENSIONAL COM DINÂMICAS VERTICAL E HORIZONTAL

No processo de aprendizagem multinível da rede, as dinâmicas vertical e horizontal podem ser divididas (para fins didáticos) em três subprocessos[2] (Figura 1) que facilitam a aprendizagem da rede: o desenvolvimento de um significado compartilhado (SH-MEAN), o estabelecimento de um comprometimento conjunto (JO-CMIT) e a criação de métodos específicos (SP-MTHD) que se alinham com os objetivos da rede (Knight & Pye, 2005) .

Figura 1
Dinâmicas Da Aprendizagem Multinível Da Rede



Fonte: Elaborada pelas autoras com base em Watanabe-Wilbert et al. (2022).

A dimensão vertical é inicialmente identificada quando as organizações formam uma rede, denominada dinâmica de extensão (Holmqvist, 2003). Durante a dinâmica de extensão, as organizações começam a se preparar para entrar na rede, construindo significados compartilhados, estabelecendo objetivos comuns e identificando as mudanças desejadas (referidas como SH-MEAN). Além disso, elas promovem o comprometimento conjunto (referido como JO-CMIT) entre os pares. A dinâmica de interação, na dimensão horizontal, surge no nível da rede por meio de dois tipos de relações interorganizacionais: cooperação (participação passiva) e colaboração (participação ativa) (Kozar, 2010). Em termos de dinâmica de interação, as organizações compartilham seus conhecimentos e criam colaborativamente novos *insights* em nível de rede (Watanabe-Wilbert et al., 2022). O novo conhecimento gerado pela rede é então adotado pelas organizações individualmente durante a fase de internalização (Holmqvist, 2003). Nesta fase, as organizações podem implementar mudanças, novos métodos e procedimentos (referidos como SP-MTHD) para contribuírem com os objetivos da rede.

Autores anteriores abordaram a existência de uma força multinível que coordena a dinâmica da rede tanto em nível organizacional quanto em nível de rede (Coghlan & Coughlan, 2015; Dyer & Nobeoka, 2000; Knight & Pye, 2004, 2005; Ystrom et al., 2019). A dinâmica de coordenação multinível serve como uma catalisadora para os processos de aprendizagem dentro das organizações, ajudando a alcançar os objetivos da rede. No contexto da aprendizagem da rede, a dinâmica de coordenação vai além de simples tarefas administrativas; ela orquestra atividades tanto no nível da rede quanto no nível organizacional para aprimorar a aprendizagem (Watanabe-Wilbert et al., 2022). Normalmente, o coordenador da rede pode ser uma das organizações dentro da rede (por exemplo, Coghlan & Coughlan, 2015; Dietrichson & Bukh, 2021; Dyer & Nobeoka, 2000), uma instituição de consultoria externa (Gibb et al., 2017; Ystrom et al., 2019) ou um órgão administrativo (Knight & Pye, 2004, 2005).

[2] Optou-se, nesta tradução, manter as siglas do original em inglês: SH-MEAN: shared meaning; JO-CMIT: joint commitment; SP-MTHD: specific methods.

O coordenador da aprendizagem multinível da rede dá suporte à extensão e à interação organizacional e pode influenciar diretamente os processos de internalização dentro das organizações. Portanto, ele deve atuar de maneira a não levar essas organizações a vê-lo como estranho ou intruso (Watanabe-Wilbert et al., 2022).

Em suma, o processo de aprendizagem da rede inicia na dinâmica de extensão, que ocorre através do entrelaçamento do nível organizacional e da rede por meio dos subprocessos SH-MEAN e JO-CMIT. À medida que as organizações se envolvem mutuamente, emerge a dinâmica de interação, reforçando ainda mais o SH-MEAN e o JO-CMIT. Durante essa fase, novos conhecimentos podem ser desenvolvidos, incluindo novos procedimentos e métodos que se alinham com os objetivos da rede (SP-MTHD). Esse conhecimento então flui de volta para as organizações individuais durante a dinâmica de internalização. Nesta fase, é necessário que SH-MEAN e JO-CMIT estejam fortemente presentes no nível organizacional para garantir que o conhecimento da rede, que muitas vezes leva a mudanças dentro da organização, seja aceito. Além disso, a dinâmica de coordenação desempenha um papel vital como facilitadora em ambos os níveis do processo de aprendizagem da rede (Watanabe-Wilbert et al., 2022).

A dinâmica de coordenação, em particular, está intrinsecamente ligada ao conceito mais amplo de **governança de rede**. A governança pode ser entendida como o conjunto de mecanismos formais e informais que orientam e orquestram as interações entre as organizações autônomas da rede (Jones et al., 1997; Ratajczak-Mrozek et al., 2024). No contexto da aprendizagem, a governança transcende a simples gestão administrativa; é a estrutura que permite a alocação de recursos e sustenta a dinâmica de extensão, interação e, crucialmente, a internalização do conhecimento para que a rede alcance seus objetivos coletivos (Provan & Kenis, 2008). O coordenador da rede, como mencionado anteriormente, atua como o *hub* central dessa estrutura de governança, facilitando o processo para que a rede possa aprender e se transformar coletivamente (Azeredo et al., 2024; Krystallis et al., 2025). Adotando a abordagem da dinâmica de aprendizagem multinível da rede (Figura 1), a pesquisa concentra-se, a seguir, na rede do Serviço de Correio Expresso (EMS) (doravante, Rede EMS).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo focaliza a Rede EMS, uma rede transnacional que compreende mais de uma centena de administrações postais nacionais. Estas entidades governamentais supervisionam a logística internacional do EMS, um serviço de correio expresso dedicado à entrega global de documentos e mercadorias (União Postal Universal [UPU], s.d.).

O primeiro passo para validar a necessidade de investigar a aprendizagem da Rede EMS foi confirmar que um aprendizado havia ocorrido. Informações preliminares indicavam que a Rede EMS passou por mudanças significativas em seus processos de negócios, estruturas organizacionais, cultura postal e narrativas compartilhadas em nível de rede. A evidência mais visível da mudança foi a criação de uma cooperativa que substituiu a mentalidade de serviço público por uma gestão orientada para o mercado. As mudanças na Rede EMS, conforme detalhadas na seção "Conteúdo" deste artigo, apoiam a afirmação da aprendizagem da rede observada por autores como Dyer e Nobeoka (2000), Gibb et al. (2017) e Knight e Pye (2004, 2005).

Neste artigo, realizou-se um estudo de caso retrospectivo (Flick, 2009) com abordagem qualitativa (Yin, 2016). Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas entre 2018 e 2019. Além disso, dados secundários foram obtidos nos sites UPU.int e EMS.post para verificar ou aprimorar informações institucionais.

A coleta de dados primários iniciou-se com uma entrevista com um participante-chave envolvido no início do processo de mudança. A estratégia de amostragem em bola de neve (Goodman, 1961) foi empregada para identificar 16 participantes postais internacionais que vivenciaram a transformação da Rede EMS ao longo do tempo. No total, 17 pessoas envolvidas em diferentes estágios da transformação da Rede EMS foram entrevistadas. O grupo foi composto por indivíduos de seis nacionalidades: dois da Europa, doze da América Latina, um da América do Norte, um da África e um da Ásia. No momento das entrevistas, eles ocupavam os seguintes cargos: sete eram especialistas aposentados de suas administrações postais nacionais ou da União Postal Universal (UPU), seis eram especialistas ativos em seus correios nacionais ou na UPU, e quatro eram especialistas ativos da Unidade EMS (EMSU). Uma das autoras conduziu as entrevistas em português, inglês, alemão e francês. Para proteger a identidade dos informantes, foram atribuídos identificadores: E1 (Entrevistado 1) a E17. A maioria dos entrevistados era reconhecida como especialista no setor postal de seus países de origem. Eles desempenharam um papel fundamental na engenharia do processo de mudança da rede, desde a concepção até a implementação em várias

administrações postais. Costa et al. (2022) enfatizaram que a compreensão da relação entre contexto, conteúdo e processo requer observação de longo prazo, seguida de análise retrospectiva.

Adotou-se uma estratégia de entrevistas iterativas para capturar a evolução do processo ao longo de uma década. O roteiro inicial de quatorze perguntas tinha como alvo a dinâmica de aprendizagem e o contexto de mudança entre as partes interessadas ativas na década de 1990. Com base nessas percepções, desenvolveram-se dois roteiros subsequentes de oito perguntas: um para aprofundar a compreensão da dinâmica de internalização e outro para examinar as estratégias de gestão em evolução que apoiaram a mudança a longo prazo. Três participantes adicionais foram entrevistados para triangular os dados e enriquecer a perspectiva adotada. Eles estavam envolvidos em iniciativas relacionadas à Rede EMS, mas externamente à rede (por exemplo, o departamento de treinamento da UPU), e que contribuíram diretamente para a aprendizagem da rede. Para reduzir o viés e aumentar a confiabilidade das lembranças, foram realizadas entrevistas semiestruturadas até que a saturação dos dados fosse alcançada. A parte central do processo de mudança foi relatada nas narrativas sobre a década de 1990. As autoras deste artigo tiveram acesso a sete profissionais daquele período, alguns dos quais se aposentaram recentemente.

Todos os participantes das entrevistas forneceram seu consentimento formal individual para participarem da pesquisa, assinando uma carta de consentimento emitida pela instituição de pesquisa à qual as autoras pertencem. A UPU também aprovou formalmente a participação dos especialistas ativos selecionados por meio de um documento enviado por e-mail. As entrevistas foram conduzidas como conversas informais com duração entre 45 e 90 minutos. Os roteiros ajudaram a evitar desvios das respostas desejadas para as perguntas da pesquisa. Os três roteiros estão disponíveis mediante solicitação à autora correspondente deste artigo.

Devido à dispersão geográfica dos informantes, as entrevistas foram realizadas com emprego de tecnologia (Flick, 2009; Merriam & Tisdell, 2016). Um total de 12 participantes foram entrevistados através de plataformas de videoconferência, como Whats App e Skype. Três participantes optaram por ser entrevistados apenas por áudio, enquanto outros dois solicitaram as perguntas da entrevista por escrito. A transcrição literal das entrevistas foi verificada por um poliglota europeu nativo, e cada entrevistado recebeu sua entrevista transcrita para validação, a fim de garantir a confiabilidade dos dados (Creswell, 1998). O corpus de dados resultou em 150 páginas no formato A4 e 116.500 palavras.

A entrada de dados para tratamento foi realizada manualmente com o uso de planilhas do Excel preparadas a partir de 53 códigos dedutivos gerados pela revisão da literatura. Os dados foram então analisados em duas etapas, conforme Braun e Clarke (2012). Na primeira etapa, 53 códigos dedutivos foram avaliados para extrair dados para categorização (Saldaña, 2009). Recordando a lógica do processo descrita por Pettigrew (1985), os três fatores de aprendizagem da rede identificados por Knight e Pye (2005) formaram a base do processo de codificação dedutiva: Contexto (o gatilho para a mudança); Conteúdo (as metas de transformação da rede, que são alcançadas após o processo de mudança; fornece evidências de que a aprendizagem em rede ocorreu) e Processo (a dinâmica e os subprocessos por meio dos quais a mudança na rede é implementada).

A segunda etapa envolveu a categorização dos dados empíricos, conforme descrito por Saldaña (2009). Durante esse processo, 21 novos códigos indutivos emergiram dos dados. Posteriormente, 74 códigos foram classificados em cinco categorias e três temas principais: a história da Rede EMS, o processo de aprendizagem dentro da Rede EMS e os fatores que influenciaram essa aprendizagem. A Tabela 1 apresenta uma amostra da lógica de codificação deste estudo.

Tabela 1
Temas, categorias e códigos – Amostra

3 Temas	5 Categorias	21 Subcategorias	74 Códigos	Definição constitutiva da subcategoria
1. Setor Postal International	História da Rede EMS	Identificação da rede	HI-CRN (Indutivo)	Cronologia da transformação da rede EMS: antes e depois do processo de aprendizagem da rede.
2. Como a Rede EMS aprendeu	Contexto	Economia	AE-ECON (Dedutivo)	Pressões econômicas externas que levam à ação organizacional (Knight & Pye, 2005; Pettigrew, 1987).
		Atributos da rede	AI-TECN (Indutivo)	Nível de tecnologia da rede.
	Processo	Dinâmica de extensão: Subprocesso Entrelaçamento	SP-ENT-EXT-RED (Dedutivo)	Subprocesso em extensão no nível da rede para atrair organizações (Jones & Macpherson, 2006).
		Dinâmica de interação: Subprocesso Colaboração	SP-COLB-ITR-RED (Dedutivo)	Colaboração entre organizações durante interações na rede (Mozzato & Bitencourt, 2014).
		Dinâmica de internalização em nível organizacional	DM-INT-ORG (Dedutivo)	Esforços organizacionais para internalizar o conhecimento da rede (Holmqvist, 2003).
	Conteúdo (Evidência da mudança)	Práticas e comportamentos	TR-PRAT (Dedutivo)	Mudanças nas práticas, cognição e comportamentos com base em novas interpretações compartilhadas (Knight & Pye, 2004, 2005).
3. Fatores que influenciam a aprendizagem da rede	Facilitadores e barreiras	Características da rede	CR (Dedutivo)	Aspectos estruturais da rede que influenciam a aprendizagem por meio da dinâmica de interação (Mozzato & Bitencourt, 2014).

Nota: A análise temática , gerou 74 códigos (53 dedutivos e 21 indutivos), 5 categorias, 21 subcategorias e 3 temas. A tabela completa de codificação de dados está disponível mediante solicitação à autora correspondente.
Fonte: Elaborada pelas autoras.

Além disso, uma das autoras registrou notas descritivas e reflexivas (Creswell, 1998), e informações relevantes do site da UPU foram incorporadas à análise.

RESULTADOS

Neste estudo são apresentados os dois primeiros temas. O terceiro tema, que examina os fatores que influenciam a aprendizagem da Rede EMS, será abordado em artigo futuro.

A Rede EMS opera sob a União Postal Universal (UPU), uma agência especializada das Nações Unidas dedicada aos serviços postais. Fundada em 1874, a UPU é composta por entidades governamentais de cada país-membro, que supervisionam as operações postais nacionais, comumente referidas como administrações postais nacionais. Como prestadoras de serviços públicos, essas administrações colaboram por meio da UPU para garantir a disponibilidade global de serviços postais essenciais e definir padrões postais internacionais, todos regidos por uma constituição ratificada pelos Estados-membros (UPU, s.d.). Essa afiliação significa que a Rede EMS necessita aderir às diretrizes de gestão estabelecidas pela UPU, incluindo o princípio "um país, um voto" nos fóruns de tomada de decisão, onde o voto de cada país membro tem o mesmo peso.

A Rede EMS foi criada em 1970 pela Grã-Bretanha e pelos Estados Unidos para iniciar o Serviço Internacional de Correio Expresso. Pouco tempo depois, o Brasil, Hong Kong e os Países Baixos aderiram a essa rede. Inicialmente, as administrações postais coordenavam o serviço de forma *ad hoc* até 1984, quando o Escritório Internacional da UPU em Berna assumiu essa responsabilidade. Em 1999, após um processo de transformação, a rede tornou-se oficialmente em uma cooperativa.

Desde então, ela é conhecida como EMSC (EMS Cooperative). Consequentemente, os entrevistados se referiram à Rede EMS antes de 1999 e à EMSC após 1999, refletindo a evolução da rede por meio de um processo de aprendizagem. Com base nas conclusões da análise temática, é apresentado o processo de aprendizagem da Rede EMS a partir de dos três fatores: contexto, conteúdo e processo.

CONTEXTO: O GATILHO PARA A APRENDIZAGEM DA REDE EMS

Fatores externos podem impelir redes a buscarem alternativas para enfrentarem novos desafios (Halachmi & Woron, 2013), como foi o caso da Rede EMS, formada por administrações postais nacionais autônomas. Porém, os serviços postais internacionais são interdependentes em termos de processos, pois o remetente está em um país e o destinatário em outro. Em meados da década de 1980, o Serviço de Correio Expresso (posteriormente conhecido como EMS) foi coordenado pela União Postal Universal (UPU) como uma oferta regular dentro do portfólio postal, que incluía serviços como cartas, telegramas, serviços bancários e entregas de encomendas. O surgimento de concorrentes privados no segmento de encomendas, como TNT, DHL e FedEx, gerou preocupações entre especialistas postais de vários países. Em resposta, um grupo de trabalho com alguns desses especialistas, apoiado pela UPU, começou a explorar maneiras de aumentar a competitividade do EMS neste novo ambiente de mercado. Um desafio significativo identificado pelo grupo de trabalho foi a falta de padronização nos procedimentos:

> "E [...] não havia nenhum tipo de, éhhh [...] digamos, de intervenção regulatória da UPU, estabelecendo qualquer tipo de regra, de [...] ou de obrigação, de forma de pagamento, ou de limite de valor. Isso era tratado entre os signatários do acordo bilateral [...] Então [...] era bem aberto, entendeu?" (E1, entrevista pessoal, 2018).

Outra preocupação era a ausência de uma marca global única, o que tornava difícil para os consumidores internacionais reconhecerem a natureza global do serviço: "[...] EMS não era usado como sigla, era usado por extenso, Express Mail Service" (E2, entrevista pessoal, 2018). O nome foi criado na origem do serviço: "Pelo que me lembro, o primeiro Serviço de Correio Expresso internacional foi iniciado pelo Serviço Postal dos Estados Unidos e pelo Royal Mail (EUA-Grã-Bretanha) em 1971" (E4, entrevista pessoal, 2018)[3]. Em outros países, os nomes do serviço eram diferentes: "O nosso [no Brasil] era Serca International" (E2, entrevista pessoal, 2018). "[...] E eles [os franceses] chamavam de CAI – Courrier Acceleré International – e [para] os italianos era Posta Celere Internazionale [...]" (E6, entrevista pessoal, 2018)[4] . Esses fatos geraram procedimentos de entrega não uniformes e atrasos em toda a rede globalizada de serviços, colocando em risco a reputação do serviço em muitos países (E1, E4, E6).

Em suma, as perspectivas dos entrevistados revelaram que a Rede EMS enfrentou desafios ambientais tanto externos quanto internos, o que levou à necessidade de mudanças. Os principais fatores que motivaram essa transformação foram: 1) o aumento da demanda por comércio eletrônico na sociedade; 2) a entrada de concorrentes privados no mercado global de entregas expressas em que a Rede EMS operava; 3) influências políticas externas; e 4) restrições econômicas na rede da UPU. Internamente, a rede enfrentou vários desafios, como a diversidade das culturas nacionais, os diferentes níveis de avanço tecnológico entre as administrações postais nacionais, uma cultura da UPU baseada no princípio de "um país, um voto" e o impacto de fatores políticos nacionais nas decisões da rede. No entanto, também houve facilitadores para a implementação de mudanças, incluindo um sentimento de pertencimento e defesa territorial por parte das organizações postais contra transportadoras privadas, um espírito de cooperação e apoio mútuo entre as administrações postais, a presença de indivíduos inovadores e proativos de vários países e o comprometimento dos representantes das administrações postais com os objetivos da Rede EMS.

[3] Transcrição original: "As far as I recollect, the first international Express Mail Service was initiated by the U.S. Postal Service and Royal Mail (U.S.-Great Britain) in 1971" (I4, personal interview, 2018).

[4] Transcrição original: "[...] And they [the French] called CAI – Courrier Acceleré International – and [for] the Italians was Posta Celere Internazionale [...]" (I6, personal interview, 2018).

CONTEÚDO: A REDE EMS TRANSFORMADA

Nesta seção, identificam-se as mudanças que ocorreram na Rede EMS como resultado do processo de aprendizagem. A primeira mudança significativa implementada pelo grupo de especialistas foi a padronização da marca do serviço. O serviço foi oficialmente denominado "EMS" e um logotipo foi desenvolvido de forma colaborativa pelo grupo de trabalho, que incluiu contribuições de todos os membros da rede. Essa nova marca foi adotada pelas administrações postais em todo o mundo.

Uma das mudanças mais notáveis na Rede EMS foi a criação de uma nova estrutura dentro da União Postal Universal (UPU): a Cooperativa EMS (EMSC). Esse resultado significativo surgiu do processo de aprendizagem da rede. A EMSC foi oficialmente formada em 1999, durante o Congresso de Pequim, levando à criação de uma nova estrutura organizacional. Nela, a Unidade EMS (EMSU) foi criada como unidade executiva e operacional localizada em Berna, na Suíça, adjacente à sede da UPU. Essa configuração refletia o modelo de uma empresa transnacional com sede que garante a implementação de processos padronizados globalmente, monitorados por indicadores de desempenho. Na época, essa estrutura e perspectiva gerencial dentro da UPU foram consideradas inovadoras. A criação do EMSC resultou de uma mudança nas interpretações, impulsionada pelo surgimento de operadores concorrentes no mercado global, o que levou alguns membros da rede a questionar os paradigmas estabelecidos no setor postal. Os membros da rede começaram a reconhecer que a "prevalência dos valores de mercado era essencial para o sucesso da iniciativa [da rede]" (E1) dentro da mentalidade do setor público.

Um marco significativo nas mudanças de interpretação dentro da rede foi a modificação dos pesos de voto nos fóruns de tomada de decisão da Rede EMS. O paradigma anterior de "um país, um voto" (E1, E2, E4, E9) foi substituído por um novo sistema no qual os votos são ponderados proporcionalmente com base na contribuição financeira de cada país após o estabelecimento oficial do EMSC (E1, E4). Essa mudança foi implementada em resposta à escassez de recursos financeiros para apoiar as transformações necessárias dentro da rede. Consequentemente, foi introduzido um modelo de adesão voluntária, com a exigência de uma taxa de acordo com o nível de desenvolvimento de cada país. Uma vez que uma administração postal decidisse aderir ao EMSC, ela ganhava acesso a tecnologias exclusivas e a projetos financiados pelas contribuições de seus membros (E5).

A Rede EMS implementou práticas de gestão inovadoras, incomuns no setor público naquela época. Essas práticas incluíam: 1) realização de auditorias de qualidade e desempenho dos membros da rede pela EMSU; 2) oferta de incentivos para bom desempenho por meio de mecanismos de remuneração por desempenho; 3) entrega de Prêmios de Atendimento ao Cliente aos melhores desempenhos; 4) uso de tecnologia para coletar dados de desempenho operacional dos membros.; e 5) estabelecimento de um fundo financeiro cooperativo por meio de taxas de adesão para investir em melhorias técnicas e gerenciais dos membros.

Na próxima seção, os aspectos-chave do processo de aprendizagem da Rede EMS são discutidos e destacadas as partes gerenciáveis do processo.

PROCESSO: COMO A APRENDIZAGEM DA REDE EMS A TRANSFORMOU

A análise das duas primeiras entrevistas revelou que o processo de aprendizagem da Rede EMS durou quase uma década. Esse processo começou na década de 1980 e atingiu a fase de consolidação no final da década de 1990. Esse período corrobora a afirmação de Knight (2002) de que os resultados da aprendizagem de uma rede podem levar um tempo significativo para se materializar.

Os dados destacaram níveis variados de envolvimento ativo entre os membros da rede na busca dos objetivos da rede. Para maior clareza, este artigo refere-se ao grupo de todas as administrações que fazem parte da Rede EMS (que inclui mais de uma centena de organizações) como a "rede ampla". Essa terminologia está alinhada com as definições oferecidas por alguns autores (por exemplo, Knight, 2002; Peters et al., 2016), que descrevem uma rede ampla como um conjunto de organizações com membros com conexões pouco frequentes.

Dentro dessa rede ampla, aproximadamente uma dúzia de administrações postais começou a interagir, colaborar, discutir e propor estratégias de forma proativa para enfrentar os desafios mencionados anteriormente. Elas formaram espontaneamente um subgrupo, que é referido como "sub-rede estratégica" neste estudo (Coghlan & Coughlan, 2015; Knight, 2002). Essa sub-rede estratégica desempenha um papel fundamental no processo de mudança dentro da rede ampla. Embora seja

normalmente incorporada à rede maior (conforme observado por Knight, 2002), para fins de análise neste estudo, a sub-rede estratégica é destacada como se fosse separada da rede ampla, a fim de distinguir melhor a dinâmica de aprendizagem envolvida. Observou-se que a sub-rede estratégica funcionou como um "*hub*" dentro da rede ampla.

Nas seções a seguir, são descritas as dinâmicas de aprendizagem multinível da Rede EMS, incluindo os processos de extensão, interação, internalização e coordenação, juntamente com seus respectivos subprocessos.

DINÂMICA DE EXTENSÃO: O SURGIMENTO DE UMA SUB-REDE ESTRATÉGICA

A dinâmica de extensão da Rede EMS foi identificada no movimento espontâneo e proativo de construção da sub-rede estratégica no âmbito das discussões informais entre os especialistas, que foram posteriormente validadas pela UPU através da criação de um grupo de trabalho de especialistas. "Então diante desse quadro que até então se vivia, [...] lá pelos idos de 98, numa reunião, [...] se não estou enganado foi numa reunião em Tóquio [...] algumas ideias já se estavam trocando por e-mail, por correspondência, etc...de que alguma coisa a mais precisaria ser feita" [...]." (E1, entrevista pessoal, 2018). Uma forte motivação para enfrentar os desafios de forma colaborativa, identificada como JO-CMIT, surgiu naturalmente das interações informais entre especialistas dentro da sub-rede estratégica (E2, E3, E4, E14, E15). Essa motivação decorreu do objetivo comum de manter a participação de mercado do Serviço EMS em um ambiente cada vez mais competitivo (SH-MEAN).

De acordo com a revisão da literatura, durante a dinâmica de extensão, as organizações estabelecem objetivos comuns, constroem significados compartilhados e definem as mudanças desejadas. No entanto, as organizações da rede ampla não ingressaram diretamente no nível da rede para desenvolver o SH-MEAN e estratégias para promover o JO-CMIT. Durante esta fase do processo, ela forneceu insights específicos para as administrações postais nacionais (E1, E2, E4, E6) para alimentar a dinâmica de interação da sub-rede estratégica.

DINÂMICA DE INTERAÇÃO: DISTINÇÕES NA SUB-REDE ESTRATÉGICA E NA REDE AMPLA

As organizações trocam e geram conhecimento por meio da dinâmica de interação. A amplitude da Rede EMS levou a duas formas distintas de interação durante o processo de aprendizagem da rede: cooperação (passiva) e colaboração (ativa) (Kozar, 2010). Os membros da sub-rede estratégica trabalharam colaborativamente para estabelecer novos padrões para a Rede EMS. A rede ampla cooperou com a validação dos novos padrões durante o fórum postal global, o Congresso de Pequim, em 1999. Note-se que as administrações postais da rede ampla não participaram das discussões durante a dinâmica de interação. As ações da rede ampla no Congresso de Pequim foram consideradas atos administrativos, e não parte da dinâmica de interação contínua e duradoura do processo de aprendizagem da rede.

Os participantes (E1, E6, E15) observaram que a sub-rede estratégica precisava convencer a rede ampla a mudar, uma vez que esta última não esteve diretamente envolvida no desenvolvimento dos procedimentos futuros destinados a essas mudanças. Portanto, estabelecer um entendimento comum (SH-MEAN) e promover o comprometimento conjunto (JO-CMIT) dentro da rede ampla foram etapas essenciais durante o processo de votação no Congresso de Pequim. Por exemplo, devido às diferentes realidades postais relativas ao cenário contextual (situação política, mercado nacional, etc.), infraestrutura para condições técnicas e recursos (E15), a sub-rede estratégica se esforçou para validar o significado comum dentro da rede ampla. Além disso, a modernização tecnológica foi uma questão relevante na busca por mudanças.

> "Tem país que tem tudo automatizado, por exemplo, o Peru. No Peru o cliente entra na internet, ele preenche todos os dados e depois, quando ele chega na agência, a agência recupera pela internet os dados e completa a postagem. [...] Mas tem países, que [...] vai ter que preencher um formulário, [...] formulário em papel" (E16, entrevista pessoal, 2019).

Outra questão relativa ao SH-MEAN na dinâmica de interação, foi a alteração da "cláusula pétrea da Rede EMS" (E1), que diz respeito à regra de equidade para todos os membros durante as sessões de tomada de decisão, seguindo o princípio "um país, um voto" (E1, E2, E4, E6). Para a maioria dos entrevistados, esta foi a questão mais significativa que desafiou a mentalidade estabelecida na Rede EMS. Surgiu um novo conceito: "o valor da votação proporcional com base nas contribuições financeiras

para a rede" (E1, E4, E6, E10). Essa ideia foi inicialmente percebida como polêmica quando proposta pela sub-rede estratégica. No entanto, uma vez que as implicações das mudanças foram claramente comunicadas a todos, a rede ampla abraçou a adoção do novo paradigma da Rede EMS.

A recém-formada estrutura cooperativa introduziu novos procedimentos e métodos comerciais em nível da rede (SP-MTHD). Como cooperativa, a rede conseguiu superar as restrições financeiras associadas à política de crescimento nominal zero estabelecida pelas Nações Unidas (E4). Nesta estrutura, os membros da rede financiaram investimentos em tecnologia, operações e desenvolvimento de recursos humanos para ajudar as administrações postais necessitadas. As mudanças na estrutura da rede foram implementadas juntamente com os novos procedimentos operacionais para os serviços EMS. De acordo com E4, os especialistas da sub-rede estratégica eram reconhecidos pelos membros da rede por sua alta credibilidade e competência técnica. Além disso, E6 e E13 enfatizaram a confiança mútua entre os membros, o que provavelmente facilitou a dinâmica de interação na rede.

DINÂMICA DE INTERNALIZAÇÃO: OS RESULTADOS DA APRENDIZAGEM FLUEM DO HUB DA REDE (EMSU) PARA AS ORGANIZAÇÕES

No que diz respeito à dinâmica de internalização, o estudo de caso revela que o conhecimento flui do nível da rede para o nível organizacional. Os principais subprocessos envolveram o desenvolvimento de métodos específicos (SP-MTHD) dentro de algumas organizações para adaptar ou implementar novas rotinas, procedimentos e tecnologias para atender aos padrões mais recentes da rede. Embora alguns membros da rede ampla tenham inicialmente resistido às novidades (E1, E5, E9), houve um consenso geral sobre a necessidade de investir no EMS como um produto global (E5).

Devido à concorrência do setor privado, os membros da rede ampla acabaram por aceitar mudanças na configuração do EMS (E1, E2, E4, E7). Por exemplo, algumas administrações postais nacionais implementaram modificações de procedimentos internos para atender a novos requisitos, incluindo os padrões de qualidade recomendados pelo *hub* da rede. Esse processo de mudança levou mais de uma década para ser totalmente implementado, com vários projetos realizados pela EMSU, que atuou como agente facilitador para alcançar os novos padrões globais do EMS. Uma prática comum identificada na dinâmica de internalização foi um processo de treinamento sistemático em todo o mundo conduzido pelo *hub* [da rede] em parceria com o Departamento de Treinamento da UPU.

A adoção de novas tecnologias trouxe um impacto significativo no nível operacional para muitos membros da EMSC (E1). No entanto, a heterogeneidade da rede, como deficiências na infraestrutura tecnológica e carência de pessoal qualificado para assimilar o conhecimento da rede (E14) em algumas administrações postais, impediu a rápida implementação dessas inovações. Para enfrentar esses desafios, a EMSU prestou apoio contínuo às organizações desde a sua criação, oferecendo treinamento e consultoria interna adaptados ao ritmo de mudança de cada organização. A EMSU facilitou ajustes e melhorias contínuas dentro das organizações da rede (E11). Consultorias internas realizadas por especialistas reconhecidos dentro da EMSC garantiram que as administrações postais nacionais recebessem o apoio necessário para atender aos padrões de qualidade exigidos para o EMS ao longo dos anos. A consultoria *in loco* prestada por especialistas da EMSU desempenhou um papel crucial na facilitação da internalização (E5, E6). Os entrevistados destacaram a importância da estrutura de coordenação da rede – a EMSC, por meio da EMSU – como um fator-chave para o sucesso da transformação da Rede EMS.

DINÂMICA DE COORDENAÇÃO MULTINÍVEL: SINCRONIZANDO AS DINÂMICAS DAS ORGANIZAÇÕES PARA A TRANSFORMAÇÃO DA REDE

A maioria dos entrevistados destacou que a EMSC tem sido fundamental para impulsionar mudanças desde que começou como um grupo de especialistas e evoluiu para uma estrutura de coordenação formal. A EMSC permitiu que as organizações da rede funcionassem como uma única entidade. Um conselho eleito de sete membros supervisiona a rede, operando de acordo com um plano de negócios semelhante aos usados por empresas do setor privado, o que foi inovador para a época. A EMSC estabeleceu e promoveu novos padrões nos serviços EMS, evitando efetivamente um declínio na qualidade para o nível anterior à década de 1980.

Muitos entrevistados reiteraram que as melhorias no EMS só foram possíveis graças à cooperativa. O seu desempenho como gestora de mudanças por meio da EMSU tem sido evidente ao longo dos anos, continuando até hoje: "[...] a constituição da rede [cooperativa] EMS tirou vários países de uma situação de desempenho muito fraco, muito ruim, incipiente mesmo, dentro daquele *métier* como serviço postal, e colocou para dentro dessa rede pro patamar de desempenho diferente. Esse efeito claramente se verificou" (E8, entrevista pessoal, 2018).

A EMSU tem conduzido as dinâmicas de interação e de internalização dos membros em organizações da rede desde a sua criação. Até o momento, a EMSU tem sido conduzida por cinco coordenadores formais que apoiam as Américas, a Europa, a Ásia, o Médio Oriente e a África. As atribuições dos coordenadores são as seguintes: a) apoiarem a implementação das diretrizes da rede entre os membros; desempenham as suas tarefas através de assistência remota online e consultas no local (E11, E13, E14); b) atuarem como ponte para os membros da EMSC (EMSU como o *hub* permanente da EMSC que conecta as administrações postais nacionais para o EMS) (E6, E10, E13); c) atuarem como guardiã do padrão de qualidade global do EMS. A EMSU acompanha os principais indicadores de desempenho e audita os processos operacionais do EMS em nível organizacional. Ainda, aplica mecanismos de remuneração por desempenho e realiza os Prêmios de Atendimento ao Cliente para organizações que apresentam desempenhos excelentes (E10, E11, E13, E14); d) serem a força motriz da EMSC para manter uma rede forte (E6, E8, E10); e e) permitirem a institucionalização do conhecimento em toda a rede por meio da implementação de um repositório de conhecimento em nível de rede (E6, E17). As ações da EMSU têm ajudado os correios nacionais a melhorarem questões operacionais, gerenciais e tecnológicas, garantindo a competitividade do EMS no mercado global.

A Tabela 2 resume o processo de aprendizagem da rede, tanto no nível da rede quanto no nível organizacional.

Tabela 2
Dinâmicas de Aprendizagem da Rede EMS

Dinâmicas	Descrição	Direção	Como ocorreram na Rede EMS
Extensão	As organizações se preparam para entrar ativamente na rede. Principais subprocessos: SH-MEAN; JO-CMIT.	Vertical, do nível organizacional para o nível da rede.	A UPU promoveu o entrelaçamento entre as administrações postais e a Rede EMS, criando um grupo de especialistas de diferentes administrações postais, construindo uma futura sub-rede estratégica dentro da Rede EMS.
Interação	As organizações trabalham em conjunto ao nível da rede. Partilha mútua de conhecimentos; criação de novos conhecimentos comuns. Principais subprocessos: SH-MEAN; JO-CMIT; SP-MTHD.	Horizontal, no nível da rede.	Os membros da sub-rede estratégica colaboraram para alterar os procedimentos do Serviço EMS (SP-MTHD). A rede ampla cooperou para validar as propostas da sub-rede estratégica no Congresso de Pequim, em 1999. A EMSC e a EMSU foram oficialmente criadas (alteração na estrutura, como evidência da aprendizagem da rede).
Internalização	As organizações adotam decisões em nível de rede. Principais subprocessos: JO-CMIT; SP-MTHD.	Vertical, do nível da rede para o nível organizacional.	As administrações postais fizeram ajustes nos procedimentos e métodos operacionais para cumprirem os novos requisitos do nível da rede. A EMSU apoiou a internalização no nível organizacional.
Coordenação	O hub da rede coordena os subprocessos de aprendizagem sincronizados e apoia as organizações. Principais subprocessos: JO-CMIT; SP-MTHD.	Ambas as direções e níveis.	A EMSU tem promovido o desenvolvimento do SH-MEAN, JO-CMIT e SP-MTHD no nível da rede e da organização. Por exemplo, a EMSU realizou consultorias internas da Rede EMS, programas de formação e workshops, e introduziu e monitora indicadores de desempenho de cada administração postal pertencente à rede.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

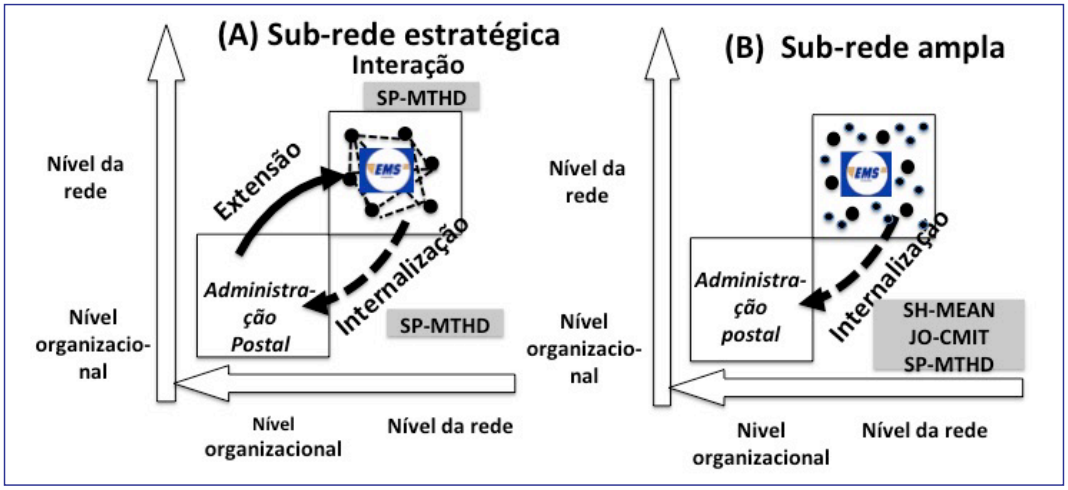
Na próxima seção, discutem-se os principais pontos do processo de aprendizagem da Rede EMS e destaca-se a parte gerenciável do processo.

CC BY

DISCUSSÃO

Nesta seção, o processo de aprendizagem da Rede EMS é examinado por meio das lentes da dinâmica multinível da rede, conforme ilustrado na Figura 1. Os dados empíricos ilustram duas configurações para a sub-rede estratégica e a sub-rede ampla no que diz respeito à dinâmica de extensão e de interação (Figura 2).

Figura 2
Dinâmicas Multiníveis da Aprendizagem da Rede EMS



Fonte: Elaborada pelas autoras

Na sub-rede estratégica (Figura 2A), as setas que conectam seus membros ao *hub* da rede (EMSU) indicam dois tipos de movimentos: extensão e internalização. As setas sólidas representam a extensão das organizações em direção à rede, enquanto as setas pontilhadas ilustram o processo de internalização da rede de volta para as organizações. Na rede ampla (Figura 2B), as setas fluem em uma só direção, conforme representado por uma linha pontilhada, que ilustra a dinâmica de internalização dentro do processo de aprendizagem da rede.

O quadro teórico proposto na Figura 1 sugere que a dinâmica de extensão ocorre sempre na aprendizagem da rede. No entanto, isso só acontece quando todos os membros da rede participam ativamente na dinâmica de interação. Em redes com muitos membros, como a do presente estudo de caso, a interação de todos os membros pode não ser viável. Esta característica da Rede EMS revela que a aprendizagem da rede multinível pode ocorrer mesmo com uma ausência parcial das dinâmicas de extensão e interação por parte de algumas organizações da rede ampla.

Nesse contexto, a rede ampla dependeu de uma sub-rede estratégica durante toda a concepção e implementação das mudanças no nível da rede. Isso destaca o comprometimento significativo de todos os membros com os objetivos da rede e a profunda confiança entre eles (E2, E4, E6, E7), reforçando o papel vital da confiança no processo, conforme defendido por Dietrichson e Bukh (2021).

A Figura 2 (A e B) mostra que a dinâmica de internalização ocorre em todas as organizações da rede. Isso indica que a aprendizagem eficaz da rede depende de esforços coordenados de internalização, permitindo que mudanças organizacionais individuais contribuam com a evolução da rede. Esse fato está em consonância com Watanabe-Wilbert et al. (2022), que enfatizam que a dinâmica de internalização é essencial para a aprendizagem da rede.

Os subprocessos para desenvolver significado compartilhado, compromisso conjunto e métodos específicos (SH-MEAN, JO-CMIT e SP-MTHD) não se aplicam a todas as dinâmicas. Embora a literatura discuta práticas para promover SH-MEAN e JO-CMIT em dinâmicas de extensão, a exemplo de coordenadores da rede que facilitam um entendimento comum por meio de reuniões (Dyer & Nobeoka, 2000; Coghlan & Coughlan, 2015), este estudo de caso mostrou ausência dessas práticas. Isso pode ser atribuído às relações anteriores entre os membros da Rede EMS, que tornaram essas etapas dispensáveis. Especialistas em serviços postais internacionais, que colaboram há anos, já compartilham significados cultivados dentro de suas culturas. Além

disso, essas relações estabelecidas promoveram a confiança desde o início, destacando o papel significativo do contexto na promoção da aprendizagem da rede.

O resultado mais significativo do processo de aprendizagem da Rede EMS é a criação da EMSU, que funciona como o braço executivo e operacional da EMSC. Este *hub* de coordenação, originalmente formado espontaneamente como um grupo de trabalho, revelou-se essencial para o sucesso do processo de aprendizagem coletiva. Este aspecto destaca-se como um tema central nas narrativas dos entrevistados.

Todos os entrevistados identificaram inequivocamente a EMSU como a força motriz por detrás da transformação da Rede EMS. A EMSU orientou e apoiou eficazmente os órgãos administrativos em nível organizacional, facilitando mudanças significativas dentro da rede. Isso demonstra claramente que a dinâmica de coordenação identificada na EMSU está alinhada com o conceito estabelecido de governança de rede: um conjunto abrangente de mecanismos e processos formais e informais que orientam com eficiência as interações entre as organizações (Azeredo et al., 2024; Krystallis et al., 2025). Esses mecanismos não apenas coordenam e alocam recursos entre os membros da rede (Azeredo et al., 2024), mas também atuam como orquestradores, sincronizando a dinâmica da rede tanto em nível organizacional quanto em nível de rede (Krystallis et al., 2025; Ratajczak-Mrozek et al., 2024), aumentando, assim, a posição competitiva da rede no mercado (Wegner & Verschoore, 2022).

Os resultados indicam claramente que uma estrutura de governança de rede, desenvolvida organicamente dentro da Rede EMS, levou ao estabelecimento de um órgão de governança formal. Isso corrobora pesquisas anteriores que confirmam a existência de um órgão de coordenação da rede (por exemplo, Coghlan & Coughlan, 2015; Costa et al., 2022; Dietrichson & Bukh, 2021; Gibb et al., 2017; Knight & Pye, 2005; Van Herk et al., 2015). A reputação e a autoridade do órgão de coordenação são cruciais para o sucesso da internalização (Gibb et al., 2017; Ystrom et al., 2019). Ele deve ser visto como uma entidade confiável e não como um intruso externo (Watanabe-Wilbert et al., 2022), conforme demonstrado pela Rede EMS. Além disso, no nível organizacional, a EMSU se envolveu em processos para alcançar resultados no nível da rede. Isso reafirma um pré-requisito amplamente reconhecido para os processos de aprendizagem: o estabelecimento de confiança entre os participantes da rede (Dietrichson & Bukh, 2021; Mozzato & Bitencourt, 2018; Wegner & Mozzato, 2019).

Outra observação diz respeito às mudanças na sub-rede estratégica, que podem ser vistas como movimentos *bottom-up*. Em contrapartida, as mudanças na rede ampla foram um processo obrigatório *top-down*. Na Rede EMS, o processo de concepção da mudança foi participativo na sub-rede estratégica, enquanto a implementação foi obrigatória para todos os membros da rede. Apesar dessa abordagem *top-down* na dinâmica de internalização, as mudanças obrigatórias foram acolhidas positivamente porque a rede promoveu um forte senso de significado compartilhado e comprometimento coletivo entre todos os seus membros.

A Tabela 3 destaca as ideias principais do estudo de caso e ilustra estratégias eficazes para impulsionar uma transformação bem-sucedida no contexto da Rede EMS.

Tabela 3
Estratégias Efetivas no Processo de Aprendizagem da Rede EMS

Dinâmicas	Como promover a aprendizagem da rede
Extensão	Na extensão, é essencial desenvolver um significado compartilhado e um comprometimento conjunto com objetivos comuns. Além disso, deve ser estabelecido um órgão de coordenação. Esse órgão pode ser uma organização externa, um coordenador governamental existente ou uma estrutura criada por meio de uma rede, como a Rede EMS. Ao escolher o órgão de coordenação, é importante considerar a sua reputação tanto no aspecto técnico quanto no gerencial.
Interação	A cooperação e a colaboração devem ser incentivadas por meio de reuniões frequentes, presenciais ou virtuais. Recomenda-se a realização de fóruns de discussão para a tomada de decisões coletivas, permitindo a participação de todas as organizações.
Internalização	As organizações da rede deverão aproveitar os resultados provenientes da dinâmica de interação e implementar de forma decisiva as mudanças organizacionais essenciais.
Coordenação	O órgão de coordenação deve gerenciar a dinâmica tanto no nível da rede quanto no nível organizacional. Ele deve atuar como uma ponte entre esses dois níveis para garantir que as metas da rede sejam alcançadas. Além disso, ele deverá auxiliar as organizações em seus processos de internalização..

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Implicações teóricas

Esta pesquisa apresenta duas implicações teóricas principais. Em primeiro lugar, os resultados desafiam o quadro teórico ilustrado na Figura 1, que pressupõe que todas as dinâmicas ocorrem dentro da aprendizagem da rede. Investigações anteriores sobre a aprendizagem da rede sugerem, por exemplo, que as dinâmicas de extensão e interação envolvem a maioria dos participantes da rede (por exemplo, Costa et al., 2022; Dietrichson & Bukh, 2021; Dyer & Nobeoka, 2000; Gibb et al., 2017; Van Herk et al., 2015) para facilitar a geração de novos conhecimentos em nível de rede. No entanto, o processo de aprendizagem da Rede EMS revelou que ela pode apresentar a assimetria ilustrada na Figura 2. Isso mostra que a extensão e a interação podem não se manifestar uniformemente em toda a rede, devido ao número considerável de participantes envolvidos. Essa observação ressalta que a internalização sincronizada por todos os membros da rede constitui a dinâmica fundamental necessária para a obtenção da aprendizagem da rede, conforme mencionado por Watanabe-Wilbert (2022). A segunda implicação diz respeito aos mecanismos para garantir essa dinâmica de internalização sincronizada. A dinâmida de coordenação eficaz na rede é indispensável para efetuar mudanças nas propriedades da rede. Sua importância torna-se cada vez mais pronunciada na internalização no envolvimento dos membros que não participaram diretamente da dinâmicas de extensão e interação.

Nesse contexto, o estudo de caso ressalta o papel vital do coordenador da rede, uma figura de confiança que atua como o "elo" essencial que une várias organizações na busca de um objetivo comum. Essa percepção está alinhada com pesquisas anteriores sobre aprendizagem da rede (por exemplo, Dyer & Nobeoka, 2000; Gibb et al., 2017; Knight & Pye, 2004, 2005; Watanabe-Wilbert et al., 2022), que demonstram que uma coordenação eficaz promove o sucesso colaborativo. A Rede EMS de grande porte foi capaz de facilitar as dinâmicas de extensão e da interação graças a relacionamentos de longo prazo, nos quais parcerias e confiança já haviam sido estabelecidas.

Implicações práticas

Os resultados indicam que os esforços e recursos devem ser focados no estabelecimento de um órgão de coordenação multinível consistente e de processos eficazes de aprendizagem organizacional para garantir a internalização bem-sucedida. Em grandes redes com alcance global, o papel do coordenador na aprendizagem multinível da rede requer uma implementação cuidadosa da governança para gerenciar de forma eficaz o processo de aprendizagem assimétrico descrito neste caso.

Observa-se que, apesar da internalização obrigatória na Rede EMS para todos os seus membros, a governança da rede foi implementada com uma uma abordagem participativa. Por exemplo, o Conselho Cooperativo da EMS adotou um sistema rotativo de gestão que permite que profissionais de vários países participem da gestão da rede. Esse sistema permaneceu consistente ao longo do tempo, promovendo a confiança e o senso de pertencimento das organizações da rede.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme afirma Knight (2002), a aprendizagem da rede é um processo demorado e identificar um estudo de caso adequado para examinar esse fenômeno é um desafio. Este estudo amplia a literatura ao analisar a Rede EMS, composta por mais de 100 organizações. Ele analisa o desenvolvimento da aprendizagem da rede, decompondo-a em dinâmicas e subprocessos específicos. As conclusões fornecem contribuições tanto teóricas quanto práticas.

Contribuições teóricas

Este estudo aprofunda a compreensão da aprendizagem da rede enfatiza a sua natureza multinível e destaca a interação entre os níveis organizacional e de rede. Ele integra as dinâmicas de aprendizagem vertical (organização-rede-organização) e horizontal (organização-organização), oferecendo uma perspectiva sistêmica do processo. Este estudo também desafia a suposição de que todos os membros da rede devem participar igualmente de todas as dinâmicas para que a aprendizagem da rede ocorra, mostrando que, na Rede EMS, apenas os membros da sub-rede estratégica participaram ativamente das dinâmicas de extensão e interação. Ele também destaca o papel da coordenação confiável da rede multinível na orquestração da dinâmica de internalização, contribuindo para a literatura sobre governança de rede. O caso ilustra como uma estrutura de coordenação desenvolvida organicamente evoluiu para um órgão de governança formal para sustentar a aprendizagem e efetuar mudanças

duradouras. Por fim, este estudo acrescenta um cenário empírico único ao incorporar um estudo de caso de uma rede global de serviços públicos de grande porte à literatura, que geralmente se concentra em redes do setor privado ou regionais.

Contribuições práticas

Esta pesquisa oferece *insights* importantes para profissionais que desejam promover um processo eficaz de aprendizagem de uma rede: a) estabelecer um órgão de coordenação com responsabilidades claramente definidas para orientar a aprendizagem da rede em vários níveis; b) promover uma cultura de confiança, significado compartilhado e compromisso coletivo, tanto em nível organizacional quanto em nível de rede; c) implementar estruturas de governança participativa para apoiar a dinâmica de internalização e a tomada de decisões colaborativa; e d) incentivar o envolvimento dos membros, com incentivos baseados no desempenho e mecanismos de reconhecimento.

Limitações

Embora este estudo de caso forneça informações valiosas, existem várias limitações. Concentrar-se exclusivamente na Rede EMS significa que as conclusões não são generalizáveis. A assimetria do processo de aprendizagem da rede pode estar relacionada a fatores contextuais específicos associados à rede. Por exemplo, a Rede EMS é uma grande entidade global, com laços históricos como membros da UPU, e opera sob uma estrutura de governança. Além disso, na época do episódio estudado, a Rede EMS operava sob um mandato público.

Outra limitação envolve as entrevistas retrospectivas, que podem ter introduzido um viés de memória (Rodríguez Goyes & Sandberg, 2025), uma vez que cada participante descreveu seu processo de aprendizagem ao longo de um período de tempo único. Embora a triangulação tenha acrescentado profundidade e o número de entrevistas tenha sido conduzido até a saturação dos dados, a lembrança seletiva e a reconstrução de eventos passados (Sosniak, 2006) devem ser consideradas nesta pesquisa.

O estudo também não explorou as perspectivas das organizações da rede ampla, o que poderia ter enriquecido a compreensão das dinâmicas de internalização e de coordenação. Por fim, os fatores transnacionais e contextuais que moldam a aprendizagem da rede estudada não foram considerados no escopo deste artigo.

Estudos futuros

Como pesquisa futura, estudos de caso comparativos para explorar a aprendizagem de redes em diversos setores e contextos culturais são uma questão a ser aprofundada. Isso poderia esclarecer como o contexto influencia a dinâmica de aprendizagem de redes interorganizacionais. A governança transnacional merece maior atenção como um fator-chave em pesquisas futuras sobre aprendizagem da rede.

À medida que a transformação digital continua a remodelar os processos organizacionais, surge uma oportunidade atraente para estudos adicionais que aprofundem o impacto da tecnologia — particularmente a comunicação digital, as ferramentas de colaboração e a inteligência artificial — na aprendizagem da rede. Adotar a aprendizagem da rede é uma estratégia de gestão para setores empresariais que se esforçam por prosperar numa era de constante evolução e mudança.

Por fim, a realização de estudos quantitativos que avaliem os resultados das mudanças na rede decorrentes do processo de sua aprendizagem melhoraria o campo da gestão da mudança organizacional.

REFERÊNCIAS

Anand, A., Kringelum, L. B., Madsen, C. O., & Selivanovskikh, L. (2021). Interorganizational learning: a bibliometric review and research agenda. *The Learning Organization*, *28*(2), 111-136. https://doi.org/10.1108/TLO-02-2020-0023

Azeredo, G., Burcharth, A., & Wegner, D. (2024). The impact of governance tensions on disaffiliation from interorganizational networks. *Administrative Sciences*, *14*(6), 113. https://doi.org/10.3390/admsci14060113

Beckman, C. M., & Haunschild, P. R. (2002). Network learning: The effects of partners' heterogeneity of experience on corporate acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, *47*, 92-124.

Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In P. M. Camic, H. Cooper, D. L. Sher, A. T. Panter, & D. Rindskopf (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology* (pp. 57-71). American Psychological Association.

Chang, L.-J., Chou, C.-Y., Chen, Z.-H., & Chan, T.-W. (2004). An approach to assisting teachers in building physical and network hybrid community-based learning environments: The Taiwanese experience. *International Journal of Educational Development*, *24*(4), 383-396. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2004.02.001

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. https://doi.org/10.1177/0021886315601133

Costa, I., Bui, S., De Schutter, O., & Dedeurwaerdere, T. (2022). A network perspective to niche-regime interactions and learning at the regime level. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, *43*, 62-79. https://doi.org/10.1016/j.eist.2022.03.001

Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., & Djurfeldt, L. (1995). Organizational learning: dimensions for a theory. *The International Journal of Organizational Analysis*, *3*(4), 337-360.

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. SAGE Publications.

Dietrichson, L. G., & Bukh, P. N. (2021). Network learning and trust: A case study of a benchmarking network. *Financial Accountability & Management*, *37*(1), 75-87. https://doi.org/10.1111/faam.12239

Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, *21*(3), 345-367. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<345::AID-SMJ96>3.0.CO;2-N

Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th ed.). SAGE Publications.

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.2016.09.001

Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, *32*(1), 148-170.

Halachmi, A., & Woron, A. M. (2013). Spontaneous inter-organizational learning. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, *16*(2), 135-164.

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

Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange, social capital, and learning. *Academy of Management Review*, *22*(4), 911-945. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022109

Jones, O., & Macpherson, A. (2006). Interorganizational learning and strategic renewal in SMEs: Extending the 4I framework. *Long Range Planning*, *39*(2), 155-175. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.02.012

Knight, L. (2002). Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. *Human Relations*, *55*(4), 427-454. https://doi.org/10.1177/0018726702554003

Knight, L., & Pye, A. (2004). Exploring the relationships between network change and network learning. *Management Learning*, *35*(4), 473-490. https://doi.org/10.1177/1350507604048274

Knight, L., & Pye, A. (2005). Network learning: An empirically derived model of learning by groups of organizations. *Human Relations*, *58*(3), 369-392. https://doi.org/10.1177/0018726705053427

Kozar, O. (2010). Towards better group work: Seeing the difference between cooperation and collaboration. *English Teaching Forum*, *48*(2), 16-23.

Krystallis, I., Kalra, J., & Locatelli, G. (2025). Orchestrating governance reconfiguration of inter-organizational project networks to address coordination failures. *International Journal of Production Economics*, *285*, 109637. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2025.109637

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.

Mozzato, A. R., & Bitencourt, C. C. (2014). Understanding interorganizational learning based on social spaces and learning episodes. *Brazilian Administration Review*, *11*(3), 284-301. https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2014370

Mozzato, A. R., & Bitencourt, C. C. (2018). The process of interorganisational learning in the context of spatial agglomeration. *International Journal of Innovation and Learning*, *24*(2), 176-199. https://doi.org/10.1504/IJIL.2018.094070

Peters, L. D., Pressey, A. D., & Johnston, W. J. (2016). Contingent factors affecting network learning. *Journal of Business Research*, *69*, 2507-2515. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.020

Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, *24*(6), 649-670.

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *18*(2), 229-252. https://doi.org/10.1093/jopart/mum015

Ratajczak-Mrozek, M., Hauke-Lopes, A., & Harrison, D. (2024). The evolution of contractual and relational governance mechanisms when

platforms are actors in networks. *Industrial Marketing Management*, *114*, 198-212. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.07.013

Rodríguez Goyes, D., & Sandberg, S. (2025). Trust, nuance, and care: Advantages and challenges of repeat qualitative interviews. *Qualitative Research*, *25*(2), 330-349. https://doi.org/10.1177/14687941241246159

Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. SAGE Publications.

Scott, B. B. (2011) Organizational learning: A literature review. Discussion Paper #2011-02, Queen's University, 1-24.

Sosniak, L. A. (2006). Retrospective interviews in the study of expertise and expert performance. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & R. R. Hoffman (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 287-301). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511816796

Universal Postal Union. (n.d.). *UPU website*. https://www.upu.int

Vera, D., & Crossan, M. (2000). *Organizational learning, knowledge management, and intellectual capital: An integrative conceptual model* [Working paper]. Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario.

Watanabe-Wilbert, J. K., Steil, A. V., & Dandolini, G. A. (2022). Network learning and interorganizational learning: A theoretical framework of relationship and interdependence. *Cadernos EBAPE.BR*, *20*(6), 863-881. https://doi.org/10.1590/1679-395120210251x

Wegner, D., & Mozzato, A. R. (2019). Shall we cooperate, or shall we compete? How network learning episodes influence strategic decisions in strategic networks. International *Journal of Management and Enterprise Development*, *18*(3), 171-188. https://doi.org/10.1504/IJMED.2019.100662

Wegner, D., & Verschoore, J. (2022). Network governance in action: Functions and practices to foster collaborative environments. *Administration & Society*, *54*(3), 479-499. https://doi.org/10.1177/00953997211024580

Westman, L., Luederitz, C., Kundurpi, A., Mercado, A. J., & Burch, S. L. (2023). Market transformations as collaborative change: Institutional co-evolution through small business entrepreneurship. *Business Strategy and the Environment*, *32*, 936-957. https://doi.org/10.1002/bse.3083

Winkler, M., Wegner, D., & Macagnan, C. B. (2023). The maturity of strategic networks' governance: Proposal of an analysis model. *Administrative Sciences*, *13*(5), 134. https://doi.org/10.3390/admsci13050134

Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish* (2nd ed.). The Guilford Press.

Ystrom, A., Ollila, S., Agogué, M., & Coghlan, D. (2019). The role of a learning approach in building an interorganizational network aiming for collaborative innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *55*(1), 27-49. https://doi.org/10.1177/0021886318793383

Julieta Kaoru Watanabe-Wilbert
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1522-5504

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Pós-doutoranda e pesquisadora do Núcleo de Estudos em Inteligência, Gestão e Tecnologia para Inovação (IGTI/EGC/UFSC). E-mail: researcher.wilbert@protonmail.com

Andrea Valeria Steil
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7853-6532

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Professora do Departamento de Psicologia e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: andrea.steil@ufsc.br

Gertrudes Aparecida Dandolini
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0867-9495.

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Professora do Departamento de Engenharia do Conhecimento e do Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Mídia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: gertrudes.dandolini@ufsc.br

CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Julieta Kaoru Watanabe-Wilbert: Conceitualização (Igual); Curadoria de dados (Liderança); Análise formal (Liderança); Investigação (Liderança); Metodologia (Igual); Administração do projeto (Igual); Visualização (Igual); Redação – rascunho original (Liderança).

Andrea Valeria Steil: Conceitualização (Igual); Análise formal (Igual); Investigação (Suporte); Metodologia (Igual); Administração do projeto (Igual); Supervisão (Suporte); Validação (Igual); Visualização (Igual); Redação – revisão e edição (Igual).

Gertrudes Aparecida Dandolini: Conceitualização (Igual); Análise formal (Igual); Investigação (Suporte); Metodologia (Igual); Administração do projeto (Liderança); Supervisão (Igual); Validação (Igual); Visualização (Igual); Redação – revisão e edição (Igual).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

O conjunto de dados de codificação que sustenta os resultados deste estudo está disponível, mediante solicitação, à autora correspondente, Dra. Julieta Watanabe-Wilbert. O conjunto de dados não está disponível publicamente devido a informações que poderiam comprometer a privacidade dos participantes da pesquisa.

AGRADECIMENTOS

As autoras expressam sua gratidão aos profissionais e instituições do setor postal internacional cujas contribuições tornaram esta pesquisa possível e aprimoraram a compreensão do fenômeno da aprendizagem de uma rede. Os autores também agradecem sinceramente os valiosos comentários dos revisores anônimos, cujas contribuições foram fundamentais para a elaboração da versão final deste manuscrito.

CONFLITOS DE INTERESSE

A primeira autora declara que trabalhou na Correios por 33 anos, nas áreas de treinamento e desenvolvimento, planejamento estratégico e sistemas de qualidade, sem qualquer vínculo com a rede EMS no Brasil ou no âmbito global. Este artigo é resultado de uma pesquisa realizada como parte de sua tese de doutorado, que foi realizada após sua aposentadoria dos Correios. A instituição não teve nenhum papel na decisão de realizar o estudo, na definição de seus objetivos, no desenho da pesquisa, na análise dos dados ou na preparação do manuscrito.

EDITOR-CHEFE

Hélio Arthur Reis Irigaray (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brazil). ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9580-7859

EDITOR ASSOCIADO

Fabricio Stocker (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brazil). ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6340-9127

PARECERISTAS

Os revisores não autorizaram a divulgação de suas identidades.

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório da revisão por pares está disponível neste link: https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/97420